

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



INNOVACIÓN PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LA ARTESANÍA CERÁMICA DE CAJAMARCA PARA LA EXPORTACIÓN

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Gabriela Eliza Quevedo Rabanal

Código 20132434


Asesor

Carlos Ricardo Guadalupe Butron

Lima – Perú

Noviembre del 2022





**INNOVATION TO STRENGTHEN THE
COMPETITIVENESS OF CERAMIC
HANDCRAFTS FROM CAJAMARCA FOR
EXPORT PURPOSES**

*A mi familia, por siempre creer en mí,
y a mis amigos artesanos, por conservar la esperanza,
por su entusiasmo, y el amor por su trabajo.*



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES | 3 |
| 1.1 Antecedentes Internacionales | 3 |
| 1.2 Antecedentes Nacionales | 10 |
| CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 2.1 Realidad problemática | 16 |
| 2.2 Formulación del problema..... | 20 |
| 2.2.1 Problema General | 20 |
| 2.2.2 Problemas específicos..... | 20 |
| CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 3.1 Justificación de la investigación | 21 |
| 3.2 Alcances de la investigación..... | 22 |
| 3.3 Limitaciones de la investigación..... | 24 |
| 3.4 Viabilidad de la investigación..... | 24 |
| CAPÍTULO IV: OBJETIVOS | 26 |
| 4.1 Objetivo general..... | 26 |
| 4.2 Objetivos específicos | 26 |
| CAPÍTULO V: HIPÓTESIS | 27 |
| 5.1 Hipótesis General..... | 27 |
| 5.2 Hipótesis Específicas | 27 |
| CAPÍTULO VI: MARCO TEÓRICO | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 Marco Teórico..... | 28 |
| 6.1.1 Innovación | 28 |
| 6.1.2 Competitividad..... | 32 |
| 6.1.2.1 El modelo I/O de rendimiento superior al promedio | 32 |
| 6.1.2.2 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos | 35 |
| 6.1.2.3 El enfoque de administración estratégica | 36 |
| 6.1.3 Desempeño del mercado internacional y nacional de cerámica | 39 |
| 6.1.3.1 Importaciones mundiales | 39 |
| 6.1.3.2 Exportaciones mundiales | 44 |
| 6.1.3.3 Exportaciones peruanas | 50 |
| 6.1.3.4 Importaciones peruanas | 57 |
| 6.2 Marco Conceptual..... | 58 |
| 6.2.1 Innovación | 58 |
| 6.2.2 Competitividad..... | 59 |
| 6.2.3 Artesanía | 60 |
| 6.3 Matriz de Consistencia..... | 69 |
| 6.4 Matriz de Operacionalización de Variables..... | 71 |
| CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 75 |
| 7.1 Diseño | 75 |
| 7.2 Población y Muestra | 76 |
| 7.2.1 Población | 76 |
| 7.2.2 Muestra | 77 |
| 7.3 Procedimiento e Instrumentos | 78 |
| CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 80 |
| 8.1 Los artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca..... | 80 |
| 8.1.2 Discusión: Caracterización de los artesanos ceramistas de Mollepampa y su cerámica | 96 |

| | |
|--|-----|
| 8.2 Mercados de exportación potenciales y elección del mercado final de destino | 108 |
| 8.2.1 Selección de potenciales países de destino | 108 |
| 8.2.1.1 Tendencias y perspectivas del mercado de vajilla | 109 |
| 8.2.2 Evaluación de los potenciales países de destino | 111 |
| 8.2.4 Caracterización del mercado y público objetivos | 119 |
| 8.2.4.1 Mercado Objetivo | 119 |
| 8.2.4.2 Público Objetivo | 121 |
| 8.2.4.2 Caracterización del público objetivo (usuario) y Buyer Persona | 123 |
| 8.2.5 Discusión: los países potenciales de exportación y el mercado de elección | 125 |
| 8.3 Análisis FODA y fuentes de ventaja competitiva de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación..... | 129 |
| 8.3.1 Análisis Externo..... | 130 |
| 8.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas | 138 |
| 8.3.3 Análisis Interno..... | 141 |
| 8.3.4 Identificación de Fortalezas y Debilidades | 148 |
| 8.3.5 Matriz FODA..... | 153 |
| 8.3.6 Discusión: análisis FODA y fuentes de ventaja competitiva..... | 156 |
| 8.4 Formulación de estrategias | 161 |
| 8.4.1 Presentación de la misión y visión..... | 161 |
| 8.4.2 Presentación de las estrategias | 162 |
| 8.4.3 Presentación del producto de exportación y ficha técnica..... | 165 |
| 8.4.4 Discusión: Formulación de estrategias | 170 |
| CONCLUSIONES | 174 |
| RECOMENDACIONES | 176 |
| REFERENCIAS | 178 |
| BIBLIOGRAFÍA | 189 |
| ANEXOS | 201 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 6.1_Códigos armonizados para la exportación de artesanía cerámica | 39 |
| Tabla 6.2_Desempeño del valor de las importaciones mundiales para los códigos armonizados de cerámica expresado en miles de dólares americanos..... | 39 |
| Tabla 6.3_Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691200 expresado en miles de dólares americanos | 41 |
| Tabla 6.4_Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691390 expresado en miles de dólares americanos | 42 |
| Tabla 6.5_Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691490 expresado en miles de dólares americanos | 43 |
| Tabla 6.6_Desempeño del valor de las exportaciones mundiales para los códigos armonizados de cerámica expresado en miles de dólares americanos..... | 45 |
| Tabla 6.7_Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691200 expresado en miles de dólares americanos | 46 |
| Tabla 6.8_Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691390 expresado en miles de dólares americanos | 47 |
| Tabla 6.9_Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691490 expresado en miles de dólares americanos | 48 |
| Tabla 6.10_Partidas arancelarias para la exportación de artesanía cerámica desde el Perú | 50 |
| Tabla 6.11_Desempeño de las exportaciones peruanas de artículos de cerámica de las partidas arancelarias 6912000000, 6913900000 y 6914900000 expresado en miles de dólares americanos..... | 51 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 6.12_Exportaciones de las principales empresas exportadoras peruanas de la partida 691390 y sus principales países de destino para el periodo 2016–2020..... | 52 |
| Tabla 6.13_Principales países destino de las exportaciones peruanas de la partida 691390 y sus valores de exportación expresados en dólares americanos..... | 53 |
| Tabla 6.14_Exportaciones de las principales empresas exportadoras peruanas de la partida 691200 y sus principales países de destino para el periodo 2016–2020..... | 54 |
| Tabla 6.15_Principales países de destino de las exportaciones peruanas de la partida 691200 y sus porcentajes promedio de participación entre los años 2016–2020 | 55 |
| Tabla 6.16_Principales datos de las importaciones peruanas de las partidas 691200, 691390 y 691490 en el periodo 2016–2020..... | 57 |
| Tabla 6.17_Tipos de innovación empresarial según la OCDE..... | 59 |
| Tabla 6.18_Clasificación de la artesanía en el Perú | 62 |
| Tabla 6.19_Diferenciación en el proceso creativo entre el arte y la artesanía creativa o artística..... | 66 |
| Tabla 6.20_Cuadro comparativo entre arte y artesanía según Navarro–Hoyos..... | 67 |
| Tabla 6.21_Matriz de Consistencia | 69 |
| Tabla 6.22_Matriz de Operacionalización de Variables..... | 71 |
| Tabla 7.23_Tabla de muestreo no probabilístico para la población de artesanos ceramistas en el barrio de Mollepampa – Cajamarca 2021 | 77 |
| Tabla 7.24_Tabla de técnicas e instrumentos de investigación | 79 |
| Tabla 8.25_Tabla comparativa de los productos cerámicos elaborados y los procesos implicados..... | 86 |
| Tabla 8.26_Imágenes referenciales de cada tipo de cerámica | 89 |
| Tabla 8.27_Innovaciones implementadas por los artesanos de Mollepampa | 91 |
| Tabla 8.28_Factores para la elección del mercado internacional de destino de la artesanía cerámica de Mollepampa – Cajamarca..... | 112 |
| Tabla 8.29_Matriz de enfrentamiento para determinar el peso relativo de los factores para la elección del mercado de destino | 113 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 8.30_Desempeño de los potenciales países de destino respecto a los factores de evaluación | 114 |
| Tabla 8.31_Ránking de factores para la selección del mercado destino | 117 |
| Tabla 8.32_Principales características demográficas de la población de Los Ángeles y San Francisco en California – EE. UU. | 120 |
| Tabla 8.33_Análisis PESTEL aplicado a la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación a los EE. UU. | 131 |
| Tabla 8.34_Calificaciones obtenidas por las variables en el análisis de perfil estratégico | 143 |
| Tabla 8.35_Principales recursos tangibles e intangibles de los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa | 144 |
| Tabla 8.36_Principales capacidades de los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa | 145 |
| Tabla 8.37_Análisis VRIO de los recursos y capacidades de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa..... | 147 |
| Tabla 8.38_Matriz FODA para la artesanía de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa | 153 |
| Tabla 8.39_Estrategias corporativa, competitiva, y funcional..... | 163 |
| Tabla 8.40_Principales características de los productos de vajilla cerámica de Mollepampa | 168 |
| Tabla 8.41_Ficha técnica de cerámica utilitaria artística de Cajamarca..... | 168 |
| Tabla 8.42_Tabla comparativa de la situación actual de los artesanos vs. la propuesta con estrategias innovadoras | 172 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 6.1 Clasificación de la artesanía, sus características y mercados objetivo..... | 29 |
| Figura 6.2 Modelo de estrategias competitivas genéricas de Porter..... | 34 |
| Figura 6.3 Proceso de administración estratégica..... | 37 |
| Figura 6.4 Participación de los países de destino de las exportaciones peruanas de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 | 56 |
| Figura 7.5 Fotografías de visitas a talleres de cerámica..... | 78 |
| Figura 8.6 Principales características de los artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca. | 81 |
| Figura 8.7 Los tipos de artesanía y la clasificación de la cerámica de Mollepampa en sus categorías | 95 |
| Figura 8.8 Niños y mujeres ceramistas en Mollepampa..... | 107 |
| Figura 8.9 Público objetivo y caracterización del “buyer persona” para la artesanía cerámica de Cajamarca | 124 |
| Figura 8.10 Extracto del proceso de administración estratégica con énfasis en el análisis FODA..... | 129 |
| Figura 8.11 Fotografías de retazos de cerámica cajamarquina hallada en excavaciones arqueológicas en el 2021..... | 136 |
| Figura 8.12 Perfil estratégico de los talleres de cerámica vidriada de Mollepampa | 142 |
| Figura 8.13 Representación e interpretación del análisis VRIO..... | 146 |
| Figura 8.14 Fotos referenciales de cerámica utilitaria artística de Mollepampa | 169 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-------|
| Anexo 1: Formato de entrevista semi estructurada a artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca | 202 |
| Anexo 2: Validación de expertos N°1 | 212 |
| Anexo 3: Validación de expertos N°2 | 2133 |
| Anexo 4: Validación de expertos N°3 | 214 |
| Anexo 5: Guía de temas para entrevista en profundidad a artesanos ceramistas (cerámica utilitaria vidriada)..... | 215 |
| Anexo 6: Transcripción de entrevista en profundidad a Teófilo Huaccha Ramírez... | 2177 |
| Anexo 7: Transcripción de entrevista en profundidad a Marino Lulayco Dilas..... | 223 |
| Anexo 8: Transcripción de entrevista en profundidad a Jorge Antonio Julcamoro Huaccha | 2266 |
| Anexo 9: Transcripción de entrevista a arqueóloga Solsiré Cusicanqui Marsano ... | 23030 |
| Anexo 10: Evaluación detallada de mercados potenciales para la exportación | 2322 |
| Anexo 11: Análisis de las valoraciones otorgadas a las variables del perfil estratégico | 2755 |
| Anexo 12: Modelo de CANVAS Social | 285 |
| Anexo 13: Fotos trabajo de campo | 286 |

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es determinar las estrategias de negocio con carácter innovador que permitan fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca – Perú, con miras a la exportación.

La investigación se desarrolla en un contexto de hipercompetitividad, donde los sectores de artesanía a nivel mundial, y en especial aquellos provenientes de países en vías de desarrollo, enfrentan grandes retos para adaptar sus producciones a las tendencias del mercado actuales, competir con los productos de manufactura masiva, y a la vez, conservar la esencia de sus oficios ancestrales, viéndose atrapados en una situación de vulnerabilidad que pone en riesgo su subsistencia.

Para el logro de los objetivos, el estudio emplea una metodología mixta, donde las técnicas de recolección de datos fueron: la entrevista semi estructurada, aplicada a una muestra de 37 artesanos ceramistas; la entrevista en profundidad, aplicada a la totalidad de artesanos dueños de talleres de cerámica utilitaria vidriada; y la revisión documental en el barrio de Mollepampa, al sur de la ciudad de Cajamarca – Perú.

Los resultados revelaron que, el producto con mayor potencial para la exportación dentro de la oferta de cerámica cajamarquina es la vajilla artística, y que el mercado objetivo con mayor potencial estaría conformado por las tiendas minoristas especializadas en decoración del hogar y regalos de las ciudades de Los Ángeles y San Francisco en los EE. UU. Por otro lado, ya que los principales atributos de la vajilla son de carácter intrínseco, se optó por una estrategia de enfoque en diferenciación. A manera de conclusión, se sugiere aplicar innovaciones de producto, y proceso (tanto productivo como organizacional) contempladas en las estrategias para fortalecer el nivel de competitividad actual de la artesanía cerámica de Cajamarca, de modo que pueda impactar positivamente en la calidad de vida de los artesanos.

Línea de investigación: 5206 – 1.c5

Palabras clave: innovación, competitividad, artesanía, cerámica, estrategia, exportación.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine the innovative business strategies that would strengthen the competitiveness of ceramic handcrafts from Cajamarca-Peru in the pursuit of exporting.

The research is developed in a context of hypercompetition, where the handicraft sectors globally, and especially those in developing countries, face major challenges to adapt their productions to the current market trends; compete against massively manufactured products; and at the same time, preserve the essence of their ancestral trades, seeing themselves trapped in a vulnerable position that compromises their livelihood.

For the attainment of the objectives, the study applies a mixed method, where the data collection techniques were: the semi-structured interview, applied to a sample of 37 ceramic craftsmen; the in-depth interview, applied to all the craftsmen that own workshops of glazed utilitarian ceramics; and bibliographic review about the neighborhood of Mollepampa, located south of the city of Cajamarca-Peru.

The results revealed that artistic dinnerware is the product with the greater potential for export among the range of available supply of ceramics from Cajamarca. The target market for these products would be the retail stores specialized in home decoration and gifts, at the cities of Los Angeles and San Francisco in the U.S. Also, given that the main attributes of the ceramic dinnerware have an intrinsic nature, it was decided to choose a business strategy of focus on differentiation. As a conclusion, it was suggested to apply the product and process innovations (both productive and organizational) outlined within the strategies, to strengthen the competitiveness level of ceramic handcrafts from Cajamarca, aiming to positively impact on craftsmen's current living conditions.

Line of research: 5206 – 1.c5

Keywords: innovation, competitiveness, handcrafts, ceramic, strategy, export.

INTRODUCCIÓN

En un contexto en el que la actividad artesanal podría parecer incompatible con los constantes avances tecnológicos, grandes producciones industriales, y consumismo; la innovación se presenta como un factor clave para el logro de niveles de competitividad que permitan a la artesanía integrarse al contexto global, y maximizar su potencial como herramienta de desarrollo social, lucha contra la pobreza y reivindicación cultural.

La comunidad de Mollepampa, ubicada en una zona semi urbana en la periferia de la ciudad de Cajamarca, se caracteriza por concentrar alrededor de cien familias de artesanos ceramistas que vienen desarrollando el oficio de la alfarería por décadas. Cuentan con conocimientos ancestrales y tienen como principal medio de subsistencia la venta de su artesanía. Sin embargo, hoy, se encuentran en un estado de gran vulnerabilidad por el bajo nivel de competitividad de sus productos, situación que pone en riesgo su forma de vida y el patrimonio cultural inmaterial que su actividad constituye para los cajamarquinos.

El propósito del presente trabajo de investigación, es proponer una alternativa de solución a dicha problemática mediante estrategias de negocio con carácter innovador capaces de fortalecer la competitividad de los productos cerámicos de la comunidad de Mollepampa con miras al mercado internacional. Para ello, se realizó una investigación de enfoque mixto, con un diseño no experimental, transeccional, y a un nivel descriptivo.

El estudio se estructura en ocho capítulos orientados a presentar toda la información relevante sobre cómo se llevó a cabo el estudio para el logro del objetivo principal. Los capítulos se describen a continuación:

El primer capítulo contempla los antecedentes, donde se presentan los principales hallazgos de estudios nacionales e internacionales asociados a las variables de competitividad, innovación y artesanía.

En el segundo capítulo, se presenta el planteamiento del problema, incluyendo la realidad problemática, estructurada de lo general a lo específico, para la posterior formulación del problema general y problemas específicos que aborda el estudio.

En el tercer capítulo, se presenta la justificación del estudio desde los enfoques práctico, económico y social, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

Los capítulos cuarto y quinto, contemplan el objetivo general, objetivos específicos e hipótesis de la investigación respectivamente.

El sexto capítulo incluye los fundamentos teóricos que sostienen esta investigación, e incluye el marco teórico, donde se realizó una revisión exhaustiva de los principales autores y teorías existentes en torno a la innovación y competitividad empresariales para industrias de bajo nivel tecnológico. También se presenta el marco conceptual con los principales conceptos contemplados en el desarrollo de la investigación.

En el séptimo capítulo se brinda detalles sobre la metodología de la investigación, incluyendo el diseño, población, muestra e instrumentos de recolección de información aplicados.

En el octavo capítulo se presenta, analiza y discute los resultados de cada objetivo de investigación a partir de los hallazgos originados tras haber realizado el trabajo de campo y procesamiento de datos.

Finalmente, la tesis concluye con la sección de conclusiones y recomendaciones, donde se realiza un breve recuento de los principales hallazgos para cada objetivo de investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Internacionales

En su publicación especializada titulada “Global Market Assessment for Handicrafts” [Evaluación del mercado global para artesanías], y como parte de su programa de aceleración de microempresas, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, (USAID, 2006), incursionó en esta investigación para contribuir con la integración de micro y pequeñas empresas en cadenas de valor productivas que pudieran generar recursos en comunidades vulnerables. El estudio ofrece un panorama del mercado global de artesanías y tendencias clave, orientadas a ofrecer recomendaciones prácticas para el sector artesanal de Haití y otros países en vías de desarrollo.

La investigación se desarrolló en base a las siguientes fuentes de información: entrevistas con compradores líderes en el mercado de artesanías en los EE. UU., la Unión Europea y el Caribe, incluyendo importadores y retailers; entrevistas con expertos en mercados, como consultores en desarrollo de productos, diseñadores, consultores en desarrollo empresarial, y especialistas en marketing que trabajaban con productores de artesanías en países en desarrollo; diálogos desarrollados en ruedas de negocios con expertos de USAID; y la revisión de literatura existente sobre el mercado de artesanías y la industria de accesorios del hogar.

Los principales hallazgos del estudio develaron que las tendencias del mercado que tendrían un impacto directo en los artesanos serían: el crecimiento del mercado de accesorios del hogar, especialmente el de gama alta; la producción de artesanías de grandes volúmenes y bajo costo lideradas por China, India, y otros países asiáticos; la búsqueda de muchos compradores y consumidores por productos únicos que combinen elementos étnicos con diseños contemporáneos; la expansión de los mercados de productos de gama alta y gama baja, y el estancamiento del mercado de productos intermedios; el acortamiento de los canales de distribución y proliferación de importaciones directas; las condiciones de difícil cumplimiento impuestas por los grandes importadores para los artesanos, y la recomendación de enfocarse en clientes especializados; la importancia para los compradores de contar con proveedores que ofrezcan variedad, flexibilidad en los diseños, y confiabilidad.

Las recomendaciones para competir en el mercado internacional fueron: enfocarse en mercados nicho de gama alta que importan cantidades pequeñas; desarrollar productos simultáneamente decorativos y funcionales que demuestren modernidad pero con elementos indígenas auténticos; empezar vendiendo a mercados regionales o más cercanos antes de competir en mercados más grandes; trabajar permanentemente en las mejoras de técnicas y habilidades de los artesanos; invertir en la producción de artículos únicos y de gran calidad, con una buena capacidad de entrega destinados a tiendas de gama alta en volúmenes modestos para poder competir con los productores cuyo enfoque está en el bajo costo y capacidad de producción masiva.

El aporte de este estudio a la presente investigación es brindar un importante referente sobre las tendencias del mercado global para las artesanías, los desafíos, y las estrategias recomendadas para micro y pequeñas empresas, donde expertos de la cadena de valor internacional estuvieron involucrados, permitiendo contrastar sus hallazgos y recoger experiencias que podrían replicarse exitosamente en el ámbito local.

López et al. (2012), en su estudio “La Innovación en el Sector de la Cerámica Artística”, se plantearon el objetivo de analizar las características de innovación y los factores que la impulsan en siete empresas del sector de cerámica artística en España, caracterizadas por su dinamismo, iniciativa, buena reputación, y alto nivel de reconocimiento en sus respectivos territorios y fuera de ellos.

Mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas basadas en los tipos de innovación definidos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), se llegó a identificar un perfil de los gestores detrás de las empresas innovadoras de cerámica artística. Uno de los principales hallazgos fue el importante rol que cumple la propia iniciativa de los artesanos, su afán de experimentar, y su deseo de encontrar nuevas formas de combinar la tradición y las tendencias actuales. Ello fue posible gracias a un alto nivel de formación y la búsqueda de colaboración con otros agentes, como centros tecnológicos, de innovación, y universidades.

El estudio también concluye que el propio entorno altamente competitivo, impulsa la implementación de una variedad de estrategias de innovación, desde adaptaciones de productos para satisfacer nuevas demandas, hasta la incorporación de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la producción y comercialización. Otros factores externos que pueden impulsar la innovación son: la

presión de la demanda; el nivel de competencia en el mercado; el entorno social y político; y los propios consumidores. Los autores también resaltan que en industrias de nivel tecnológico medio–bajo como el de cerámica artística, las empresas no compiten por costos, sino por diseño, calidad, y funcionalidad. Como recomendación, se hace hincapié en la relevancia del trabajo conjunto, invitando a los actores públicos a propiciar la colaboración e interacción entre agentes relacionados al sector para incrementar los niveles de innovación y competitividad del sector.

El aporte de este estudio a la presente investigación es conocer los factores que han impulsado la innovación en el contexto específico del sector de cerámica en España, sirviendo como referente para identificar buenas prácticas que podrían ser replicadas en la comunidad de artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca.

Naidu et al. (2014), en su estudio “Determinants of Innovation in the handicraft industry of Fiji and Tonga: an empirical analysis from a tourism perspective” [Determinantes de la innovación en la industria de artesanía en Fiji y Tonga: un análisis empírico desde una perspectiva de turismo], tuvieron como propósito examinar los factores determinantes de innovación en la industria de la artesanía de las islas del Pacífico Sur en la República de Fiji y el Reino de Tonga.

La metodología de recolección de datos fue la aplicación presencial de 368 encuestas a vendedores de artesanías, de las cuales 320 se aplicaron en Fiji y 48 en Tonga. Los datos obtenidos fueron procesados mediante la aplicación de los modelos de regresión TOBIT y PROBIT. Los resultados del análisis determinaron que existen ocho factores que impactan significativamente en el nivel de innovación de la industria artesanal de estas islas: valor agregado, originalidad del diseño, desarrollo de nuevos productos, singularidad cultural, tecnología avanzada, nivel de experiencia del dueño, habilidad para adaptarse a las tendencias del mercado, y calidad de la materia prima.

La relevancia de este estudio fue la inexistencia de investigaciones previas sobre el desarrollo de la industria artesanal en las islas del Pacífico, y el bajo nivel de apoyo gubernamental que esta industria recibe a pesar de sus contribuciones a la economía local y el empleo. Las recomendaciones planteadas por los autores estuvieron dirigidas al gobierno, sugiriendo: fortalecer las barreras a la importación de productos de artesanía del exterior; reforzar su rol en el desarrollo de micro y pequeñas empresas; elaborar un

plan de desarrollo para la industria artesanal; y finalmente, implementar regulaciones que garanticen sellos de autenticidad para los productos.

Este estudio se relaciona con la presente investigación al explorar los factores decisivos para la innovación en la industria artesanal de estados que, al igual que el Perú, se encuentran en vías de desarrollo, y cuyos desafíos son parecidos, por lo que los hallazgos y recomendaciones resultan relevantes para la experiencia local.

Abeledo et al. (2015), reconocen la importancia de las actividades culturales y creativas como factores de desarrollo territorial, y plantean la innovación social y económica como motores de la competitividad. En su estudio, el objetivo planteado fue identificar y analizar las principales vías a través de las cuales se construyen factores de competitividad, desarrollo, e innovación en el ámbito rural, prioritariamente a través de la actividad artesanal.

Para tal propósito, se estudió el caso del clúster de artesanía artística en el Valle de Chiana (Toscana – Italia), analizando los resultados obtenidos de las entrevistas personales a representantes de las principales instituciones y grupos implicados, así como el análisis de las características y trabajo realizado por CITEMA, una asociación cultural que promueve la innovación y el desarrollo en el medio rural.

A partir de los hallazgos, los autores concluyen que en el Valle de Chiana, el CITEMA impulsó una serie de innovaciones que incluyen: servicios de formación y consultoría para artesanos; nuevas actividades formativas para escuelas infantiles; movilización de la comunidad; innovación en modelos organizativos; y alternativas de desarrollo rural y transferencia de buenas prácticas. Se resaltó el valioso aporte de diferentes iniciativas y agentes relacionados al activismo social y educativo como impulsores de la innovación. También se concluyó que la concentración de actividades culturales y creativas en un territorio, tienen un impacto en sus dinámicas económicas, generando una mayor propensión a la innovación, alinéandose al concepto de desarrollo sostenible.

La relación del estudio con la presente investigación es el abordaje de las variables de innovación y competitividad y el impacto positivo de la innovación en la mejora de la competitividad de un cluster de artesanía artística, evidenciando un caso real de éxito donde la innovación y el involucramiento de diferentes actores, jugaron un papel crucial en el desarrollo territorial a través de la artesanía.

Ferro (2015), en su artículo “Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir”, analiza las transformaciones culturales en el contexto competitivo de la globalización y hace un llamado a la reflexión sobre el rol de la identidad cultural como factor de desarrollo a través de la artesanía. El estudio propone un sistema de intervención multidisciplinaria para la innovación, tanto en los procesos, como en el diseño de producto, tomando como referencia la filosofía del Buen Vivir (palabra proveniente del Quechua *Sumak Kawsay*), una filosofía andina que conserva tradiciones y aun se manifiesta en algunos pueblos indígenas de los Andes.

Su propuesta plantea la aplicación de la innovación en cuatro dimensiones. En primer lugar, la dimensión económica y productiva, planteando el uso de la tecnología como herramienta de apoyo que elimine procesos manuales que generen poco valor. En segundo lugar, la innovación en la dimensión social, buscando revalorar la autoestima de los artesanos como el gestor más importante. En tercer lugar, la dimensión ambiental, replanteando los productos bajo un enfoque sostenible. Finalmente, la innovación desde la dimensión cultural y espiritual, donde la artesanía se convierte en una fuente de la manifestación de la identidad.

Para la implementación de la innovación, se propone un modelo circular basado en cadenas de valor y producción, con un énfasis en el ser humano, el cual se divide en seis etapas: investigación y planeación; investigación de la materia prima; desarrollo del producto; proceso de producción; promoción, comercialización y uso; resultados, evaluación y retroalimentación. La autora advierte que lograr este reto implica el involucramiento de un equipo interdisciplinario comprometido.

Se concluye que, como resultado de la aplicación de este sistema de innovación, se puede lograr concebir una artesanía capaz de fusionar los elementos culturales con nuevos conceptos estéticos y necesidades contemporáneas, logrando construir un fortalecimiento con base en los valores del respeto integral para mejorar la calidad de vida de los artesanos.

Este estudio es un referente cercano para el caso peruano, donde se resalta el respeto por el artesano y su identidad cultural, poniéndolo al centro de su propio desarrollo y de cualquier iniciativa propuesta. El modelo de cadena de valor presentada resulta relevante para el estudio ya que tiene particularidades que son únicamente

aplicables para el sector artesanal y que se alinean a la realidad de los ceramistas cajamarquinos.

Díaz et al. (2017), se plantearon como objetivo estudiar la relación entre la innovación y la competitividad en el sector artesanal, buscando definir en qué medida la innovación afecta la competitividad y la combinación de factores de innovación que favorecen la competitividad en este sector.

Para el logro de estos objetivos, utilizaron una metodología de estudio mixta. Desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron 309 encuestas a artesanos mexicanos de diferentes líneas artesanales repartidos en varios estados. A través de un modelo de ecuaciones estructurales, se corroboró una correlación positiva y significativa entre innovación y competitividad. Se propuso evaluar el nivel de innovación desde tres dimensiones: producto, procesos y organizacional. Por su parte, la competitividad fue medida a través de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Desde el enfoque cualitativo, a partir de un análisis comparativo a los negocios con componentes de innovación, se identificaron las combinaciones más efectivas de prácticas innovadoras para el incremento de la competitividad en los negocios artesanales.

El estudio concluyó que el efecto de la innovación en la competitividad es mayor cuando se combinan las tres dimensiones de innovación simultáneamente y cuando se combinan las dimensiones de innovación de procesos y organizacional. También se determinó una correlación positiva entre el nivel de escolaridad de los artesanos y las iniciativas innovadoras. En cuanto a productos, se halló que la innovación contribuye ampliando la variedad en la oferta, fusionando lo antiguo y lo nuevo, así como lo global y lo local. Por su parte, en procesos, la innovación permite mejorar la calidad, reducir costos, o reducir el impacto negativo de las operaciones en el medio ambiente. Finalmente, en lo organizacional, la innovación permite conformar mejores canales de comercialización y reducir costos a través de nuevas formas de colaboración o la implementación de nuevas tecnologías.

Se propone también áreas de oportunidad para los artesanos, siendo la primera, brindar mayor atención al componente de promoción dentro del mix de marketing, y en segundo lugar, mejorar la relación con intermediarios y clientes. Finalmente, el estudio sugiere a las entidades involucradas enfocarse en el desarrollo de capacidades de innovación en artesanos y desarrollar capacidades empresariales.

El aporte de este estudio es la demostración de la correlación positiva entre la innovación y la competitividad en el sector artesanal, pero principalmente, las sugerencias respecto a las combinaciones más óptimas de los tipos de innovaciones para el mejor desempeño competitivo artesanal, los cuales podrán ser utilizados como importantes referentes en la presente investigación.

Lechuga–Cardozo et al. (2020), en su artículo “Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia”, se plantearon como objetivo presentar evidencia de las estrategias de internacionalización implementadas en la industria artesanal de Galapa, Colombia. Para tal propósito, llevaron a cabo un estudio cuantitativo–descriptivo, no experimental, transeccional y de campo, y se desarrolló un cuestionario aplicado a una muestra de microempresas artesanales en Galapa.

En dicho cuestionario se evaluaron seis variables: condiciones de la compañía; condiciones del producto; condiciones de exportación; y promoción comercial. Los resultados revelaron el bajo desempeño de la mayoría de las microempresas artesanales, especialmente en dos de las variables: condiciones de exportación y promoción comercial. Se evidenció el desconocimiento de la posición arancelaria de los productos; oferta exportable; falta de elección de países objetivo o realización de estudios de mercado objetivo. Por otro lado, no conocían los requisitos comerciales, mecanismos de pago, régimen cambiario, y carecían de personal conocedor de una segunda lengua. En lo comercial, no participaban de ferias comerciales ni contaban con ninguna experiencia de exportación previa. El estudio concluye que, para la óptima negociación y exportación de productos en los mercados internacionales, es necesario generar sinergias interempresariales y desarrollo asociativo de capacidades.

La relación del estudio con la presente investigación se encuentra en la variable dependiente, la competitividad, ya que se evalúan condiciones de la industria artesanal para la internacionalización, revelando datos relevantes sobre los mayores desafíos de los artesanos de Galapa – Colombia para la exportación, los cuales podrían ser, en gran medida, compartidos por los artesanos ceramistas cajamarquinos.

1.2 Antecedentes Nacionales

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2011), a través del “Plan Estratégico Nacional de Artesanía” (PENDAR), se planteó como objetivo definir las acciones necesarias para lograr el desarrollo del sector artesanal. Para tal propósito, se realizó el diagnóstico FODA; se planteó la misión, visión, objetivos; y planes de acción que permitirían lograr la competitividad, a fin de generar empleo y luchar contra la pobreza.

En cuanto a la variable de innovación, se determinó, por un lado, que una de las fortalezas del sector artesanal peruano es la existencia de una red de Centros de Innovación Tecnológica (CITE) de artesanía y turismo, cuya misión es brindar asesoría y capacitación en aspectos: tecnológicos, de diseño, gestión empresarial, y articulación comercial. Sin embargo, en la práctica, la oferta de los CITEs es limitada debido a los recursos escasos, la baja cobertura de artesanos beneficiados, y la existencia de líneas artesanales priorizadas. Como consecuencia, existe un bajo nivel de innovación en técnicas, procesos, diseños, y productos; los cuales constituyen barreras para el crecimiento del sector y su competitividad.

A partir del diagnóstico preliminar, el PENDAR plantea objetivos estratégicos respondiendo a las problemáticas del sector artesanal. En relación con la innovación, se propuso el Objetivo Estratégico 4: “Impulsar la innovación, la calidad, y la productividad de la oferta de artesanía de acuerdo a los requerimientos del mercado” (MINCETUR, 2011, p.18), como parte de una de las medidas clave para la gestión de competitividad. Para el logro de este objetivo en particular, el PENDAR contempla dos planes de acción específicos: elaborar e implementar un plan de innovación, y realizar un diagnóstico de los CITEs para proponer nuevos modelos basados en la innovación tecnológica. Cabe resaltar que estos objetivos fueron planteados para su logro en el 2021.

Una de las iniciativas fomentadas por el MINCETUR a través de la Dirección General de Artesanía (DGA) es el “Premio Nacional de Diseño de la Artesanía Peruana: Innovación en la artesanía”, el cual “busca reconocer la labor artística y cultural de los artesanos e incentiva la creatividad, calidad, diseño, rescate y preservación de nuestras tradiciones” (MINCETUR, 2021). En el 2021, en su décima edición, estableció tres categorías: diseño y desarrollo de producto; procesos productivos; y negocio innovador. El premio “entiende la innovación como el proceso mediante el cual se pueden diseñar

nuevos o mejorados productos, procesos, métodos de comercialización o modelos de negocio que contribuyan a mejorar la competitividad en el sector” (MINCETUR, 2021, pág. 3).

El PENDAR y las iniciativas complementarias fomentadas por el MINCETUR se relacionan con el presente estudio al evidenciar el nivel de importancia que se le otorga a la innovación como factor de competitividad para el desarrollo artesanal. Además permiten contextualizar la realidad de los artesanos ceramistas cajamarquinos en los planes y estrategias del estado.

Paravicino (2018) se propuso determinar de qué manera el fortalecimiento de la cadena de valor afecta la oferta exportadora del sector de artesanía cerámica en Cusco, donde se consideró la innovación como un elemento fundamental para agregar valor a la artesanía.

Para el desarrollo de la investigación, la población de estudio fueron 620 artesanos ceramistas cusqueños registrados en el Registro Nacional del Artesano (RNA) y el tamaño de muestra fue de 65 artesanos. El diseño de investigación fue no experimental y transversal a nivel descriptivo y correlacional.

Los resultados determinaron que, en las actividades primarias de la cadena de valor, la artesanía tiene un alto grado de aceptación, pero requiere de un mayor nivel de innovación, ya que casi el 80% de artesanos reconoció que la clientela busca productos característicos y exige variedad y originalidad en los acabados. En las actividades de apoyo de la cadena de valor, se determinó que el 26% de los artesanos nunca recibió ningún tipo de apoyo por las diferentes entidades. La autora recomendó al estado brindar mayor soporte mediante ferias, mayor control con el registro de artesanos, y promover más actividades de sensibilización con la población.

Esta tesis tiene relación con el presente estudio al permitir hacer un paralelo entre las fortalezas y desafíos que afrontan los ceramistas cusqueños frente a los cajamarquinos, destacando la importancia de la implementación de iniciativas innovadoras para fortalecer la oferta exportable.

El Gobierno del Perú, a través del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF, 2018) publicó la “Política Nacional de Competitividad y Productividad” (PNCP), y posteriormente, en el 2019, el “Plan Nacional de

Competitividad y Productividad 2019–2030”. Ambos documentos, que son complementarios, establecen los objetivos nacionales en materia de competitividad y las medidas que implementará el gobierno para el logro de dichos objetivos, buscando priorizar medidas y promover reformas en favor del desarrollo de la competitividad en el Perú.

La PNCP establece nueve objetivos prioritarios, siendo el tercero, “generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2018, p. 20). De acuerdo al diagnóstico del gobierno, se reconoce a la innovación como “factor determinante para el crecimiento económico de largo plazo” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p.29). Sin embargo, el país se encuentra rezagado en todos los indicadores de innovación, y se torna prioritaria la necesidad de tomar acción.

Como señala el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2018), para superar este déficit, se requiere del involucramiento y colaboración entre el sector público, privado, y la academia. Esta interacción permitiría trasladar mejoras tecnológicas y no tecnológicas al mercado, generando un impacto directo en la competitividad a través de la innovación (p. 21). En el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2030, se propone “crear y fortalecer mecanismos que eleven el nivel de la investigación científica orientada a las necesidades del mercado, así como la mayor articulación entre las instituciones que forman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT)” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p.29).

Los planes y políticas nacionales expuestos se relacionan con el presente estudio al resaltar la relación entre la innovación y la competitividad, enfatizando la importancia de promover la innovación para el crecimiento económico, pero además, exponiendo los retos actuales y el rol fundamental de la articulación interinstitucional para lograrlo.

El CITE Koriwasi (2019), en su informe denominado “Diagnóstico de la actividad artesanal en Cajamarca”, se propuso analizar la situación actual del artesano cajamarquino con el objetivo de proponer acciones viables que contribuyeran con la solución de sus principales problemas.

Para el periodo de estudio, conformado por los años 2018 y 2019, se aplicó la metodología del diagnóstico situacional en el marco de la investigación social aplicada,

utilizando un tipo de investigación de carácter explicativo y herramientas cuantitativas y cualitativas. Como marco muestral, se consideró a 2,139 artesanos de diez distritos priorizados en las líneas artesanales de textiles, cerámica, tejido en fibras vegetales, tallado en piedra, y joyería.

Las principales conclusiones del diagnóstico fueron: que la actividad artesanal en el departamento de Cajamarca involucra a unas 15,000 familias, donde existe una predominancia femenina y es considerada una actividad secundaria, dirigida principalmente al mercado local y al autoconsumo; presenta bajos niveles de competitividad por la falta de innovación tecnológica, innovación en gestión empresarial, y bajo nivel de inversión en tecnologías blandas; la intervención de actores relacionados es insuficiente y las iniciativas de concertación y promoción artesanal no han funcionado; los niveles de asociatividad son muy limitados y existe escasa información de la actividad artesanal en Cajamarca.

Entre las recomendaciones, se sugiere desarrollar proyectos para diversificar la oferta e implementar pilotos de innovación; desarrollar planes de adecuación a la demanda nacional e internacional, así como desarrollar proyectos de investigación para la innovación tecnológica y estudios de mercado; desarrollar planes de capacitación dirigidos a mujeres con bajo nivel de escolaridad; establecer mecanismos de coordinación interinstitucional; y promover nuevos mecanismos de comercialización.

El aporte al presente estudio es conocer las principales características del sector artesanal en Cajamarca y sus desafíos, donde se destaca, entre otros, el bajo nivel de competitividad por la falta de innovación tecnológica y de gestión, variables directamente relacionadas al presente estudio.

En su estudio, Luza y Robles (2019) tuvieron como objetivo determinar la relación entre el éxito empresarial y el uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga.

Para ello, se realizó una investigación exploratoria, correlacional y causal con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una muestra de 52 Mypes de artesanía formales, a las cuales se les aplicó una encuesta. Se determinó que los factores de éxito empresarial se pueden medir con las siguientes variables: ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio, y crecimiento del negocio. Como resultado, se identificaron siete factores clave de éxito: innovación en producto; innovación en proceso; innovación en

administración; capacidad de manejo del negocio; capacidad en administración; diferenciación de productos; y calidad.

Se concluyó que, para incrementar el ingreso por ventas, los artesanos deben tomar medidas para la innovación de productos y optimizar los recursos de innovación en administración y procesos. Las investigadoras recomiendan que los artesanos incorporen la innovación como parte del desarrollo de productos y que busquen mayor capacitación en el tema, ya que, en Huamanga, los artesanos más exitosos se destacan por sus iniciativas innovadoras y la atención brindada a las tendencias actuales.

El aporte de este estudio a la investigación es la importancia de la innovación como factor de éxito empresarial para Mypes artesanales de Huamanga. Las recomendaciones presentadas podrían ser también de utilidad para el sector artesanal de Cajamarca.

Ríos (2019), en su libro “Artesanías del Perú: Historia, Tradición e Innovación” presenta una compilación de investigaciones realizadas a lo largo de más de una década, con el objetivo de integrar en un solo volumen, el estudio de las expresiones artesanales en el Perú, destacando la historia e innovaciones que hicieron posible su subsistencia hasta la actualidad. El libro resalta la evolución de las diferentes líneas artesanales y comparte experiencias en las que la innovación, ya sea en técnicas, materiales, o productos, permitieron la supervivencia y renovación de la artesanía.

Uno de los casos más emblemáticos, es el del retablo ayacuchano, una pieza que fue producto de la innovación. Ríos (2019), sostiene que el retablo nació de la revitalización de los cajones de San Marcos, una pieza tradicional que había perdido demanda en el ámbito local hacia mediados del siglo XX, pero que gracias a la sugerencia de incluir una temática costumbrista, permitió al insigne imaginero Joaquín López Antay, reinventar esta pieza hasta convertirse en el icónico retablo que todos los peruanos conocemos. El público objetivo migró a la clientela extranjera, deseosa de llevar un recuerdo del Perú, o estudiosos que buscaban acercarse a las costumbres y tradiciones de los pueblos (p. 7).

Otro ejemplo es el caso de los mates burilados, una representación artística presente desde épocas prehispánicas, el cual ha atravesado numerosos cambios. Los materos jóvenes han innovado en las técnicas y usos que proponen para los mates,

haciendo combinaciones con otros materiales como la plata y adicionando un valor utilitario y artístico para llegar a nuevos mercados (Ríos, 2019, p. 34).

Finalmente, se menciona también el caso de la arpillería¹, una técnica artesanal que no ha sido ajena a las innovaciones que exige el mercado. Las preferencias de los consumidores han obligado a las artesanas arpilleras a migrar de la elaboración de piezas únicamente decorativas a las utilitarias; de las escenificaciones tradicionales, a recrear también escenas contemporáneas e incluso foráneas; y a pasar de la técnica de bordado superficial a la puntada invisible.

En palabras de Ríos (2019), “es evidente que la demanda de la clientela nacional e internacional ha hecho que se den innovaciones en las formas y funciones originarias. Una vez más constatamos cómo el proceso artesanal está determinado por el mercado global” (p. 197). Con este y otros ejemplos, la autora concluye que una de las actividades clave para trascender en el mundo de la artesanía en la actualidad, es innovar, ya que en un contexto en el que no es posible ser ajeno a la globalización, la falta de adaptación puede significar el fin para muchos artesanos.

El libro aporta al presente estudio al presentar los procesos que motivaron innovaciones exitosas en el sector artesanal peruano, permitiendo su subsistencia. Se resalta la influencia de la demanda, y en particular la fuerte vinculación con el mercado global, demostrando la coexistencia armónica entre la tradición y la globalización.

¹ Actividad artesanal en la que se confeccionan cuadros a modo de “collage” con aplicaciones de telas de variados diseños y colores que se cosen y bordan sobre una base para componer diversas escenas.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Realidad problemática

En el Perú, la artesanía es una actividad que se remonta a los inicios de su historia, y que ha acompañado a las diferentes civilizaciones que habitaron el territorio nacional, dejando claros testimonios del estilo de vida y nivel de desarrollo de los pueblos. La complejidad geográfica, diversidad étnica, y los acontecimientos históricos y culturales del Perú, han gestado un sector artesanal caracterizado por su variedad, singularidad, y alto nivel de detalle y técnica, convirtiéndolo en uno de los referentes más destacados de la región latinoamericana. Al tratarse de una actividad transmitida de generación en generación, contribuye con la preservación de la identidad cultural, cohesión social, e inclusive constituye una importante fuente de empleo descentralizado, intensivo en mano de obra, y especializado.

La artesanía pasó de tener un valor simbólico y espiritual en el pasado, a ser también la fuente de sustento de miles de familias. Sin embargo, la llegada de nuevos modelos económicos, productivos, tendencias comerciales, y acelerados cambios tecnológicos, pusieron en jaque a un sector artesanal que de por sí, ya se encontraba desprotegido, aislado, y muchas veces discriminado (Benítez Aranda, 2009, p.4). Se expuso al sector a un nivel de competencia para el que no estaba preparado, ocasionando, en la mayoría de casos, que la artesanía se mantuviera al margen de las bondades de la globalización, generando, por el contrario, un alto grado de vulnerabilidad y constituyendo una amenaza para la subsistencia de los artesanos y sus familias.

En el ámbito mundial, China, India y Vietnam lideran las exportaciones de artesanía (Procolombia, 2016), caracterizándose por sus producciones a gran escala, imitaciones, y precios competitivos. La medida en que los productos de estos países, en especial las producciones chinas, puedan ser considerados artesanía, es discutible por el alto grado de sistematización y deshumanización de los procesos. Sin embargo, es innegable que han alcanzado un importante nivel de competitividad por costos que ha impactado a las comunidades artesanales del resto del mundo, cuya capacidad productiva suele ser muy limitada y está principalmente orientada al mercado local y turístico.

En Latinoamérica, México es uno de los países que sobresale por sus expresiones culturales y sus tradiciones, manifestadas también a través de la artesanía. Maldonado et al. sostienen que los grupos artesanales tienen su origen en los antiguos indígenas, se caracterizan por sus técnicas ancestrales de producción (como se citó en Estrada, 2017, p.7) y “usualmente carecen de estructura clara, más allá de la familiar, por lo que resulta complicado que logren establecer relaciones de negocios en el contexto actual” (Estrada, 2017, p.8). Del mismo modo, Domínguez et al. (2004) explican que la mayoría de artesanos en México tienen poca capacidad de reacción al entorno y se conforman con ser productores locales, apoyándose en el turismo. Ello les impide tener control sobre el mercado y limita la creación de estrategias competitivas (p.3). Existe una dificultad para gestionar las empresas artesanales y el reto es aún mayor si se trata de llegar al mercado exterior. Según datos del Fondo Nacional para el Fomento de la Artesanía – FONART, solo el 12% de empresas dedicadas al rubro artesanal exporta sus productos (como se citó en Estrada, 2017, p.7; ver también Heredia, 2013). Sin embargo, pese a las dificultades que afronta el sector artesanal, vale la pena impulsarlo y desarrollarlo, ya que “las artesanías mexicanas han permitido que miles de familias subsistan en zonas remotas, donde no hay otra actividad económica. Es decir, tienen un potencial económico que no ha sido plenamente explotado” (Loyola, 2016, párr.5).

En Sudamérica, Colombia es uno de los países que ha apostado por la artesanía como herramienta de desarrollo económico y social, realizando esfuerzos decididos desde el estado para impulsar y fortalecer el sector enfrentándose a grandes desafíos; desde el desarrollo de productos, hasta las competencias humanas y empresariales de los artesanos. Uno de los mayores logros del gobierno colombiano ha sido el de obtener el mayor número de Denominaciones de Origen en el sector artesanal latinoamericano (ProColombia, 2019), constituyendo una gran ventaja competitiva para el país vecino. En cuanto a la realidad de los artesanos colombianos, de acuerdo con Artesanías de Colombia (2017), entidad vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “el 50.6% de los hogares de los artesanos tiene la artesanía como principal fuente de ingreso” (p. 28). Sin embargo, el 76% se encuentra en situación de pobreza o pobreza extrema y “una gran parte se encuentra cerca de la línea de pobreza” (p. 33 – 34). Estos datos demuestran el alto nivel de fragilidad de las familias que dependen de la artesanía y la importancia de dedicar esfuerzos y recursos para apoyar este sector. Por su parte, en el mismo estudio, entre los años 2014 y 2017, los artesanos fueron consultados sobre las

principales dificultades para comercializar sus productos, e indicaron que la mayor dificultad está relacionada al desconocimiento de los mercados y preferencias de los compradores (35.7%) (p.37). Esta dificultad se refleja en las cifras de exportación, donde solo el 6.9% de artesanos había logrado vender sus productos fuera del país (Artesanías de Colombia S.A, 2017, p.40). Como consecuencia, los ingresos por la actividad artesanal son insuficientes para mantener un nivel de vida digno, y esto pone en riesgo la industria y la fuente de sustento de miles de personas (Artesanías de Colombia S.A, 2017, p.75).

Por su parte, los artesanos peruanos no son ajenos a los desafíos de competitividad de sus pares en otras partes del mundo. Entre las mayores dificultades que enfrentan para alcanzar la competitividad se encuentran: los limitados conocimientos de gestión y comercialización; alto grado de informalidad; limitado nivel de innovación en diseño y técnicas de producción; dificultad para acceder a nuevos canales de comercialización; modelos de asociatividad poco efectivos; y bajo poder de negociación con intermediarios. Otras problemáticas que influyen en el sector son: la falta de articulación de las iniciativas del estado con otras entidades involucradas; la falta de valoración por parte de la población hacia el trabajo artesanal; y la escasez de información actualizada sobre líneas artesanales, diagnósticos y estudios de mercado (MINCETUR, 2011). Estos desafíos no han logrado ser resueltos, y una de las mayores consecuencias es la reducción de la población de artesanos en los últimos años. A principios de marzo del 2020, el presidente de la Asociación “Pueblos Artesanos”, Rubén Baldeón, sostuvo que, en base a datos del MINCETUR, entre los años 2006 y 2020, la población artesanal se redujo de 2 millones de artesanos a 200 mil. Esto representa una caída del 90% en la población de artesanos del país en catorce años. Uno de los motivos se atribuye a que muchos migraron de actividad a otras de mayor rentabilidad y seguridad (Pueblos Artesanos, 2020). Según cifras del Registro Nacional del Artesano (RNA), al año 2019, existían en el Perú 76,085 artesanos, donde el 74% son mujeres, lo cual “resalta la importancia de esta actividad económica como oportunidad de desarrollo individual para las mujeres peruanas” (Andina, 2019, párr.14). A este difícil panorama se suma la pandemia de la COVID-19, que ha intensificado la situación de vulnerabilidad de los artesanos y profundizado su nivel de pobreza debido a la alta dependencia del turismo, que se ha visto gravemente afectado.

El departamento de Cajamarca, ubicado en los Andes norte del Perú, cuenta con una de las mayores ofertas artesanales del país, donde sus artesanos representan el 9% del total de registrados a nivel nacional después de Cusco (17%) y Puno (11%) (Andina, 2019). De acuerdo al diagnóstico del sector artesanal realizado por el Centro de Innovación Tecnológica Koriwasi (CITE Koriwasi, 2019), más del 60% de los artesanos de Cajamarca tienen un grado de instrucción elemental; más del 90% no se encuentra formalizado; el promedio de ventas por familia no alcanza a un salario mínimo; y existe un limitado nivel de innovación productiva, tecnológica y de gestión. Por otro lado, no se ha dado una articulación ni una continuidad de las iniciativas entre autoridades y sector privado para impulsar la actividad artesanal. Es así que, con escasas herramientas para mejorar sus capacidades, los artesanos ven su trabajo y progreso estancados, arriesgando su calidad de vida, la industria local y la preservación del patrimonio cultural.

Dado que cada línea artesanal se desenvuelve en contextos distintos, se torna necesario el análisis individual de cada grupo de artesanos a fin de diagnosticar y proponer intervenciones adaptadas a las realidades particulares. Por ello, el presente estudio abordará el caso específico de los artesanos ceramistas urbanos de la ciudad de Cajamarca, específicamente de la zona de “Mollepampa”, quienes vienen trabajando la alfarería y cerámica por décadas como una tradición heredada por sus ancestros. En esta comunidad de artesanos, se evidencian ventajas comparativas que pueden ser potenciadas y orientadas para revitalizar el sector. Las más claras son: el carácter comunitario y la cercanía geográfica de los talleres de ceramistas; la calidad de la materia prima; el sólido componente histórico y cultural detrás de las piezas y sus autores; y el deseo de la comunidad por salvaguardar este oficio para las futuras generaciones. Sin embargo, la falta de colaboración, la pobreza, y la constante pérdida de acervo cultural, han impedido que el sector despegue y alcance la ansiada competitividad. Se ha dejado de aprovechar oportunidades, rentabilidad, y la posibilidad de generar ingresos suficientes para garantizar la calidad de vida de este grupo humano.

Por ello, la presente investigación pretende proponer una alternativa de solución a dicha problemática con la innovación como protagonista, proponiendo estrategias que permitan generar mayor competitividad para estos productos, y como resultado, la posibilidad de alcanzar mercados exteriores con gran potencial que permitan a su vez, impactar positivamente en la calidad de vida de los artesanos, sus familias y en la

valoración social de la artesanía cerámica como patrimonio cultural inmaterial de los cajamarquinos y los peruanos.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema General

¿Qué estrategias con carácter innovador fortalecerían la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el estado actual de los artesanos ceramistas y la artesanía cerámica en Cajamarca?
- ¿Cuáles son los mercados potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y cuál es el más prometedor?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación? ¿cuáles son sus potenciales ventajas competitivas?
- ¿Qué estrategias innovadoras se debería aplicar para impulsar la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación de la investigación

La artesanía cerámica de Cajamarca tiene el potencial para convertirse en una fuente de desarrollo, bienestar social y fortalecimiento de la identidad cultural. Pese a la frecuente condición de pobreza y vulnerabilidad de las poblaciones de artesanos, existen oportunidades para su desarrollo. Por ello, la presente investigación se justifica desde los aportes prácticos, económicos y sociales que se proponen para esta comunidad, buscando contribuir con la mejora de la calidad de vida de los ceramistas cajamarquinos y la revitalización de esta industria en favor del desarrollo local.

Desde un enfoque práctico, se presenta información útil para los propios artesanos y los diferentes actores relacionados respecto a la problemática específica que afecta a esta comunidad, sus potencialidades, y una propuesta puntual de intervención con miras a la mejora de la competitividad de los productos ofertados para el mercado internacional, sin perjuicio de poder ser aplicada para el mercado local de alta gama. Los hallazgos y planteamientos presentados serán un aporte para las entidades que busquen realizar intervenciones, contribuyendo con una mejor toma de decisiones y una adecuada distribución de recursos a actividades o iniciativas dirigidas a este grupo de artesanos.

Desde el enfoque económico, el estudio identifica y presenta las particularidades de un nicho de mercado internacional cuya alta valoración del trabajo artesanal y bagaje cultural se traduce en la disposición para pagar precios muy por encima de los precios de venta locales. Además, el estudio propone estrategias innovadoras desde un enfoque empresarial para la creación de un producto altamente diferenciado que sea capaz de mejorar los ingresos económicos de los artesanos de manera sostenible, apoyados de un modelo de negocio que potencie sus ventajas competitivas y haga frente a las amenazas del entorno. El posible éxito económico de esta propuesta contribuiría al impulso de las actividades creativas y culturales como una alternativa de desarrollo sostenible para Cajamarca.

Finalmente, desde el enfoque social, el presente estudio tendría implicancias positivas tanto para los artesanos como para la ciudadanía cajamarquina y los peruanos en general. En cuanto al primer punto, se recogen las particularidades de los artesanos

ceramistas de Mollepampa como grupo humano, resaltando su acervo cultural, capacidades, y aspiraciones. La propuesta de innovación presentada fomenta la colaboración y fortalecimiento de la asociatividad, contemplando también la importancia del involucramiento multidisciplinario, factores clave para el desarrollo artesanal. En el largo plazo, se podría esperar una recuperación de la población de artesanos ceramistas por las oportunidades de desarrollo generadas, y la posibilidad de salvaguardar este oficio ancestral para las generaciones futuras. En segundo lugar, el estudio pone a disposición del público en general, el conocimiento de la existencia de la tradición alfarera de Mollepampa como patrimonio cultural inmaterial de los peruanos. Además, la propuesta contempla poner en valor la iconografía de la cultura Cajamarca en base a recientes hallazgos arqueológicos, permitiendo dar a conocer al público más sobre esta cultura preinca y su notoria cerámica ceremonial. De este modo, el estudio contribuye con el fomento de una mayor valoración de la mano de obra artesana, así como el fortalecimiento de la identidad cultural local y el cambio de paradigma sobre la artesanía hacia un enfoque de oportunidad y desarrollo.

La presente investigación sienta un precedente positivo sobre la importancia de la investigación en artesanía, en particular, orientada al mercado internacional, buscando fusionar elementos únicos de la cultura local con tendencias contemporáneas a través de un enfoque empresarial y estratégico. Ello, sumado al creciente interés por la puesta en valor del patrimonio cultural material e inmaterial en Cajamarca, genera mayor expectativa sobre la posibilidad de que los resultados de esta investigación puedan tener un impacto real y sostenible en esta comunidad.

3.2 Alcances de la investigación

Delimitación Espacial

- El estudio se desarrolló en el barrio Mollepampa y algunos barrios circundantes en la ciudad de Cajamarca, provincia de Cajamarca y departamento de Cajamarca, donde se concentra una importante comunidad de artesanos ceramistas (alrededor de 100 familias).
- El barrio Mollepampa se ubica en la zona sur de la ciudad de Cajamarca, cerca de la vía que se dirige hacia la costa. Hasta hace pocas décadas la zona era rural, y

las principales actividades eran la agricultura, crianza de animales menores, y la alfarería. Con la acelerada urbanización de los últimos tiempos, gran parte del barrio hoy se considera zona urbana, y ciertos sectores se consideran periurbanos, pues aún no cuentan con algunos servicios públicos ni vías de acceso asfaltadas.

Delimitación Temporal

- El presente estudio fue desarrollado en dos etapas. En la primera etapa, entre julio y diciembre de 2020, se realizó la revisión documental, identificación de fuentes secundarias, y se establecieron los primeros acercamientos a la población objetivo vía telefónica, así como el contacto otros agentes relacionados al sector.
- En la segunda etapa, en el transcurso del año 2021, se realizó el trabajo de campo, recolección de datos primarios, procesamiento, análisis y elaboración del informe final.

Delimitación Conceptual / Temática

- Si bien el concepto de artesanía cobra distintos significados, para fines de este estudio, se considera artesanía a los productos elaborados predominantemente a mano, con materia prima local y con una evidente intención estética. Más adelante se detalla más sobre el concepto y los debates surgidos alrededor del mismo.
- En cuanto a los productos cerámicos, el estudio presenta las distintas categorías de productos elaborados por los ceramistas de Mollepampa, pero el enfoque del estudio está en los productos de vajilla cerámica vidriada de doble función: utilitaria y decorativa.

Delimitación Social

- Se incluye a toda la población de artesanos ceramistas en el estudio, sin embargo, se dio énfasis al análisis de aquellos que presentaron mayores capacidades relacionadas a la elaboración de productos utilitarios con carácter estético, por ser quienes actualmente presentan mayores aptitudes para la exportación.

Delimitación Metodológica

- Se hace uso de parte del esquema de administración estratégica como base para el desarrollo de los resultados y su respectivo análisis (análisis estratégico y formulación de estrategias).
- La selección del país de destino se realizó considerando solo las siguientes variables: tamaño de mercado y perspectivas; desempeño de las importaciones; condiciones de acceso; y tendencias del mercado y consumidor.

3.3 Limitaciones de la investigación

- El análisis del desempeño comercial nacional e internacional prioriza el análisis de las cifras del año 2019, ya que el año 2020 fue atípico y no representa las tendencias de manera fidedigna.
- Si bien se consideran todos los códigos armonizados que podrían incluir a la artesanía cerámica, el énfasis del estudio se hace en el código armonizado 691200 correspondiente a vajilla, excluyendo a los códigos 691390 y 691490 que hacen referencia a productos decorativos y otros.
- No se contempla la implementación ni evaluación de las estrategias propuestas.
- El estudio no contempla el proceso de exportación como tal, ya que todavía no se cuenta con las condiciones mínimas para hacerlo, por lo que no se incluye un análisis logístico ni de viabilidad financiera.

3.4 Viabilidad de la investigación

Dado que la presente investigación busca presentar un enfoque poco estudiado anteriormente, y completamente novedoso para la realidad de la artesanía en Cajamarca, surgieron algunas dificultades en el proceso, las cuales se presentan a continuación.

En primer lugar, la información disponible sobre la situación de los artesanos peruanos es muy limitada, y más aún cuando se busca conocer datos específicos de una población en particular. Si bien se logró acceder a algunas bases de datos y estudios recientes, se sabe que existe un subregistro de artesanos y no se cuenta con información

actualizada. Por otro lado, la pandemia de la COVID 19, ocurrida en el transcurso de esta investigación, limitó la posibilidad de recopilar estos datos personalmente.

En segundo lugar, en cuanto al análisis del contexto internacional de la artesanía, surgen grandes retos para hallar información actualizada, y más aún cuando se trata de una línea artesanal en particular. Por otro lado, en cuanto a las cifras de comercio internacional, resulta complicado enmarcar a los productos en una categoría específica como se suele hacer con la mayoría de bienes. En este caso, no existen códigos armonizados específicos para artesanías, y ello dificulta el análisis significativamente. Además, las cifras de exportaciones también son imprecisas, ya que existe una “exportación oculta” que ocurre cuando turistas extranjeros adquieren piezas de artesanía y las llevan consigo a sus países de origen, o cuando los propios peruanos que viajan al exterior llevan este tipo de artículos en sus equipajes, sin que conste registro de ello.



CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Determinar las estrategias de innovación idóneas para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación.

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los artesanos y caracterizar la artesanía cerámica de Mollepampa – Cajamarca.
- Determinar los países potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y definir el mercado con mayor potencial.
- Identificar, a través de un análisis FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las posibles fuentes de ventaja competitiva de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación
- Formular estrategias con carácter innovador para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis General

La competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación puede ser fortalecida mediante la aplicación de estrategias con carácter innovador en el producto y procesos (tanto productivo como procesos organizacionales).

5.2 Hipótesis Específicas

- H1: Los artesanos ceramistas de Mollepampa se caracterizarán por sus producciones con material de alta calidad y su acervo cultural, pero presentarán productos heterogéneos bajo un esquema de producción desarticulada y con grandes dificultades comerciales, así como resistencia a la innovación.
- H2: Los principales mercados de exportación para la artesanía cerámica se encontrarán en Norte América y Europa, siendo Alemania el destino con mayor potencial.
- H3: Las principales fortalezas de la cerámica de Cajamarca para la exportación serán: la calidad de la materia prima, el carácter utilitario y decorativo de las piezas, y el acervo cultural; las principales oportunidades serán: la valoración por los artículos hechos a mano y la tendencia a quedarse en el hogar; las principales debilidades estarán relacionadas a las dificultades comerciales y de gestión; finalmente, las amenazas estarán relacionadas a los rápidos cambios en la demanda y la compleja coyuntura nacional e internacional.
- H4: Las estrategias innovadoras para impulsar la competitividad estarán orientadas al fortalecimiento de la calidad y diseño de los productos; mejora de procesos productivos para impulsar la productividad; y fortalecimiento de las actividades organizativas y de gestión, haciendo especial énfasis en la comercialización de los productos.

CAPÍTULO VI: MARCO TEÓRICO

6.1 Marco Teórico

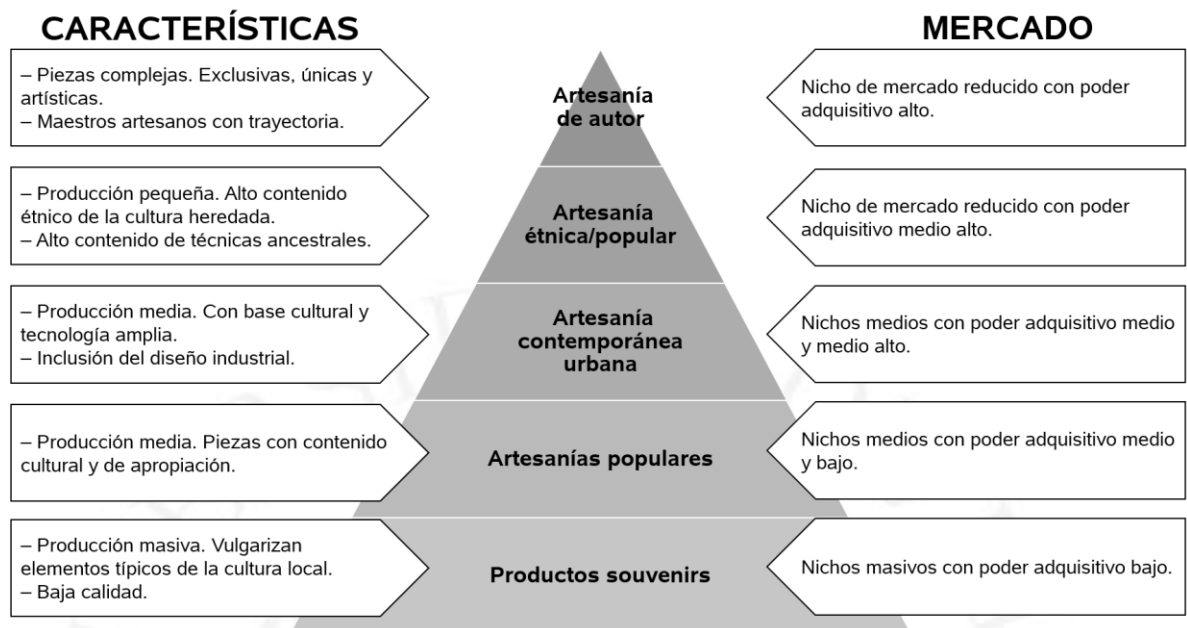
6.1.1 Innovación

Las teorías existentes alrededor de la innovación y los factores que favorecen el comportamiento innovador son múltiples. Sin embargo, para fines de este estudio, se toma en cuenta aquellas que hacen referencia a la innovación empresarial, y particularmente, aquellas se ajustan a las industrias consideradas “low –and medium– technology” (LMT) o de niveles tecnológicos bajos y medios, categoría a la que pertenece la artesanía.

Para Ferro (2015), quien estudió la innovación en la artesanía para impulsar el desarrollo sustentable de los artesanos ecuatorianos, se debe plantear una estrategia desde la gestión para incorporarla al ámbito mundial desde la innovación en función al valor. Para ello, considera necesario determinar los aciertos, fracasos, oportunidades y amenazas de la artesanía en el mercado a nivel local e internacional a través de un análisis FODA (p. 105 – 106). A partir de los resultados, Ferro propone un esquema (Figura 6.1) para descubrir el tipo de mercado al que el sector artesanal debería dirigirse y sus respectivas necesidades. Este esquema permite hallar la necesidad para la creación de la innovación (Ferro, 2015, p. 107).

Figura 6.1

Clasificación de la artesanía, sus características y mercados objetivo



Nota: Adaptado de “Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir, 2015” por Ferro, Diana, 2015, Estudios de la Gestión – Revista internacional de administración, 1, p. 106. (<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5477>)

Como se puede apreciar en la Figura 6.1, Ferro establece cinco clasificaciones para describir la artesanía, donde, en la base de la pirámide se encuentran los “productos souvenirs”, cuyas características son las más básicas y se dirigen a mercados masivos con un bajo poder adquisitivo. A medida que se escala en la pirámide, las características de las obras son más especializadas y por consiguiente, se dirigen a nichos de mercados más especializados y con un poder adquisitivo mayor. Así, en la cima de la pirámide se encuentra la “artesanía de autor”, que se caracteriza por la oferta de piezas complejas, exclusivas, y elaboradas por maestros artesanos de gran trayectoria.

Respecto a las condiciones que favorecen el comportamiento innovador en las empresas, se puede identificar factores internos y externos. Dentro de los factores internos, el impulso emprendedor se considera de suma importancia. Schumpeter (1934), uno de los primeros teóricos en la historia de la innovación, introdujo el concepto de “destrucción creativa” a inicios del siglo veinte, haciendo referencia a lo realizado por los primeros emprendedores como Henry Ford, quien desafió la naturaleza de la organización industrial (como se citó en Mazzarol y Reboud, 2017, p.11). Para el autor, la innovación está directamente relacionada al espíritu emprendedor, liderazgo, y visión

del empresario. Ocurre cuando se introducen nuevos productos, se da un cambio en la calidad, se introduce un nuevo método de producción, se abre un nuevo mercado, se obtiene una nueva fuente de abastecimiento, o se da un cambio en la organización de una industria (como se citó en Mazzarol y Reboud, 2017, p.19).

Drucker (1985), coincide en sostener que la innovación está estrechamente relacionada al espíritu emprendedor. Es una disciplina que puede ser aprendida y practicada, y es la herramienta que permite aprovechar cambios como una oportunidad para nuevos negocios o nuevos servicios. La búsqueda de fuentes de innovación denominada “innovación sistemática”, puede resultar en el aprovechamiento exitoso de las oportunidades (p. 28). La innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y decidida de cambios, y el análisis de las oportunidades que dichos cambios ofrecen para la innovación económica o social (Drucker, 1985, p. 35). Además, Drucker señala que la innovación es una importante habilidad que las organizaciones deben fomentar para asegurar y retener una ventaja competitiva en ambientes comerciales (como se citó en Mazzarol y Reboud, 2017, p.165)

Por otro lado, según López et al. (2012), el conocimiento y la formación del capital humano son claves para desarrollar el potencial innovador de una empresa (p.5). En este sentido, según Noronha et al. (2016), la combinación del conocimiento del empresario y sus tabajadores; las experiencias adquiridas; y la interacción con otros actores; influyen en la capacidad de aprendizaje de las empresas y en su disposición para la innovación (como se citó en López et al. 2012, p. 5). En el caso particular de las industrias “low-tech”, Hirsch-Kreinsen (2008) y López et al. (2012), coinciden en señalar que estas generan conocimiento mediante un enfoque pragmático, aplicando criterios de practicidad, funcionalidad y eficiencia, donde se combina el conocimiento existente y la experimentación en lugar de utilizar fuentes teóricas o invertir en I+D.

En cuanto a los factores externos que impulsan la innovación en sectores de bajo nivel tecnológico, Hirsch-Kreinsen (2008) propone que los dos más importantes son: los cambios en los paradigmas tecnológicos y los cambios en la demanda (p. 35). “Las empresas de los sectores de nivel tecnológico medio-bajo innovan si creen que hay una necesidad y oportunidad comercial para ello” (López et al., 2012, p. 6). También se menciona la importancia de que exista un incentivo económico para innovar. En cualquiera de los casos, las empresas deben adaptar sus capacidades organizacionales y

de gestión, para lo cual, pueden apoyarse del trabajo conjunto y la colaboración con otros sectores e instituciones, capaces de expandir las habilidades innovadoras de las empresas. El enfoque de los Sistemas de Innovación, resalta el rol de los agentes (empresas, universidades, estado, etc.) y sus interacciones en propiciar innovaciones, y cómo la debilidad de estas interacciones puede afectar negativamente el proceso innovador (López et al., 2012, p. 7). De similar modo, “el modelo de la Triple Hélice propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (2000) explica la innovación a través de las interacciones que se establecen entre la universidad, la administración, y las empresas” (López et al., 2012, p. 7).

Ya sea que las innovaciones fueran motivadas por factores internos o externos, la capacidad de las empresas para adoptar iniciativas innovadoras, les permiten ganar competitividad en condiciones donde la competencia global es cada vez más intensa, y les permite implementar estrategias que favorezcan la rápida adaptación a contextos cambiantes. (Hirsch-Kreinsen, 2008, p. 20)

Para poner en práctica la innovación sistemática, Drucker propone siete fuentes para hallar oportunidades de innovación:

Las primeras cuatro se encuentran dentro de la empresa y se manifiestan como síntomas que indican cambios que ya sucedieron o pueden suceder con poco esfuerzo. Estas son:

- Lo inesperado: el éxito inesperado, el fracaso inesperado o un evento inesperado;
- Lo incongruente: entre la realidad como es y la realidad como se asume o como debería ser;
- Innovación basada en necesidades de proceso;
- Cambios sorprendidos en la estructura de la industria o el mercado.

El segundo grupo de fuentes de oportunidades de innovación surge de lo que ocurre fuera de la empresa o industria:

- Demografía (cambios en la población);
- Cambios de percepción, humor o significado;
- Nuevo conocimiento, tanto científico como no científico. (Drucker, 1985, p.35–36)

6.1.2 Competitividad

El concepto de competitividad es amplio, dinámico, y todavía no se cuenta con un consenso sobre su significado o cómo debería medirse. En el presente estudio se hará una revisión de las teorías de competitividad a nivel empresarial, presentando también aquellas que han tenido un mayor acercamiento al sector de artesanía.

En este sentido, Flanagan et al., en su revisión sobre teorías de competitividad empresarial, determinaron que existen tres escuelas dominantes:

- El modelo de la organización industrial (I/O) de rendimiento superior al promedio
- El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos
- El enfoque de administración estratégica (como se citó en Utami y Lantu, 2014)

A continuación se detalla más sobre las escuelas mencionadas, sus principales representantes y características.

6.1.2.1 El modelo I/O de rendimiento superior al promedio

Este modelo de competitividad, predominante entre los años 1960 y 1980, sostiene que el entorno externo tiene una influencia dominante en las acciones estratégicas de una empresa, por encima de las características particulares o formas de organización de la misma. Las teorías de competitividad de Michael Porter de los años 1980 y 1985 son, en la actualidad, el mayor referente de este modelo, los cuales, según sostiene Kale, estuvieron basados en trabajos previos elaborados por Bain (1959) y Mason (1939) (como se citó en Utami & Lantu, 2014, p. 310). Los componentes principales de estas teorías son:

El modelo de las 5 fuerzas de la competencia

Consiste en una herramienta analítica que permite a las compañías hallar la industria más atractiva para desempeñarse, bajo la consideración de que la rentabilidad potencial de la misma depende de cinco fuerzas de la competencia medidas a través de:

- Amenaza de nuevos competidores: las amenazas a las que se enfrentaría la compañía en caso nuevos competidores decidieran entrar a la industria. Si se trata de una industria de fácil acceso, la amenaza sería mayor.

- Poder de negociación de los compradores: se considera alto cuando el producto o servicio ofrecido es fácil de sustituir y el comprador tiene otras opciones de menor precio.
- Poder de negociación de los proveedores: se considera alto cuando existe uno o pocos proveedores de determinado producto o servicio, generando una condición de dependencia para la compañía.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: esta amenaza se considera alta cuando los consumidores pueden sustituir el producto o servicio por otro que satisfaga la misma necesidad.
- Rivalidad de la competencia: el nivel de rivalidad se intensifica cuando los competidores de una industria ven una oportunidad de mejorar su posición en el mercado. (Utami & Lantu, 2014, p. 310)

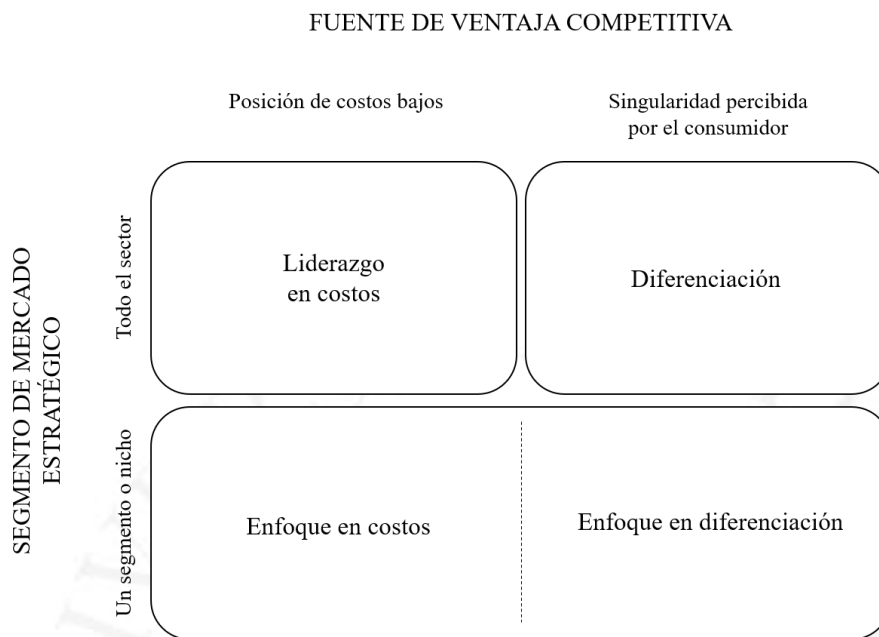
La influencia conjunta de estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia de cada industria, donde el poder de cada fuerza competitiva es específico para cada industria. Mientras su poder sea menor, la rentabilidad esperada será mayor. Este análisis permitiría a las compañías tomar acciones defensivas u ofensivas para enfrentar estas fuerzas de la competencia (Ormanidhi & Stringa, 2008, p. 57).

El modelo de estrategias competitivas genéricas

El modelo de estrategias competitivas genéricas se apoya en el análisis de las 5 fuerzas para desarrollar estrategias que permitan a la compañía tener un mejor desempeño que sus competidoras. Para dicho propósito, Porter (1980) propone tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque, las cuales se presentan a continuación en la Figura 6.2.

Figura 6.2

Modelo de estrategias competitivas genéricas de Porter



Nota: Adaptado de “Porter’s Model of Generic Competitive Strategies, 2008” por Ormanidhi, Orges; Stringa, Omer, 2008, Business Economics, 43–3, p. 58.

En este modelo, Porter establece dos dimensiones: fuente de ventaja competitiva o ventaja estratégica; y segmento de mercado estratégico. Estas dimensiones se combinan para crear tres alternativas de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque, el cual a su vez, se subdivide en “enfoque en costos” o “enfoque en diferenciación” (Ormanidhi & Stringa, 2008, p. 58).

La cadena de valor

Publicada por Porter en 1987, es uno de los instrumentos más populares para el diagnóstico interno de la empresa, desagregando las actividades empresariales en actividades primarias y de soporte. “Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar supera el coste de las distintas actividades, la empresa ganará un margen o beneficio por su actividad” (Guerras & Navas, 2007, p. 206).

Las actividades primarias son las que están directamente involucradas en la creación del producto o servicio, tales como: la logística interna y externa, producción,

marketing y comercial, y servicio post venta. Las actividades secundarias son las que hacen posible que las actividades primarias se lleven a cabo de manera eficiente como: la infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento (Utami & Lantu, 2014, p. 311).

6.1.2.2 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos

Este modelo de competitividad plantea que la capacidad de una compañía para obtener rendimientos superiores a sus competidores depende principalmente de la singularidad de sus recursos y capacidades, más que de las características de la industria (Guerras & Navas, 2007, p. 17). Fue desarrollado y respaldado por varios estudiosos del tema como Wernerfelt (1984), Prahalad & Hamed (1990), Barney (1991), Hall (1992), Grant (2006), entre otros (Guerras & Navas, 2007, p. 226; Utami & Lantu, 2014, p. 309).

Para entender este modelo, según Barney (1991), se debe partir de dos premisas básicas: en primer lugar, que las compañías son diferentes por los recursos y capacidades con los que cuentan en un momento determinado. En segundo lugar, que los recursos y capacidades no están disponibles bajo las mismas condiciones para todas las empresas (como se citó en Guerras & Navas, 2007, p. 226).

Los recursos pueden definirse como “el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia” (Guerras & Navas, 2007, p. 228) y se pueden clasificar en recursos tangibles e intangibles:

- Recursos tangibles: activos físicos que posee una organización y que son observables y cuantificables. Por ejemplo, recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales.
- Recursos intangibles: activos que no pueden ser cuantificados. Por ejemplo, los recursos humanos, de innovación y de reputación. (Utami & Lantu, 2014, p. 312)

Por otro lado, las capacidades son “las competencias o habilidades colectivas de la organización” (Guerras & Navas, 2007, p. 228) e implican un conjunto de recursos y rutinas organizativas para desarrollar una tarea o actividad. Sin embargo, para la creación de ventajas competitivas, no basta con tener recursos y capacidades, sino que éstos deben

ser valiosos, raros, difíciles de imitar, e insustituibles (Guerras & Navas, 2007, p. 239; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, p.17).

Los recursos y capacidades son:

- Valiosos: cuando permiten aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno externo.
- Raros: cuando solo los poseen pocos o ningún competidor actual o potencial.
- Costosos de imitar: cuando otras empresas no los pueden obtener o están en desventaja de costos para obtenerlos.
- Insustituibles: cuando no tienen equivalentes estructurales. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, p.18)

Cuando los recursos y capacidades cumplen con estos cuatro atributos se convierten en competencias centrales capaces de generar ventajas competitivas para la compañía.

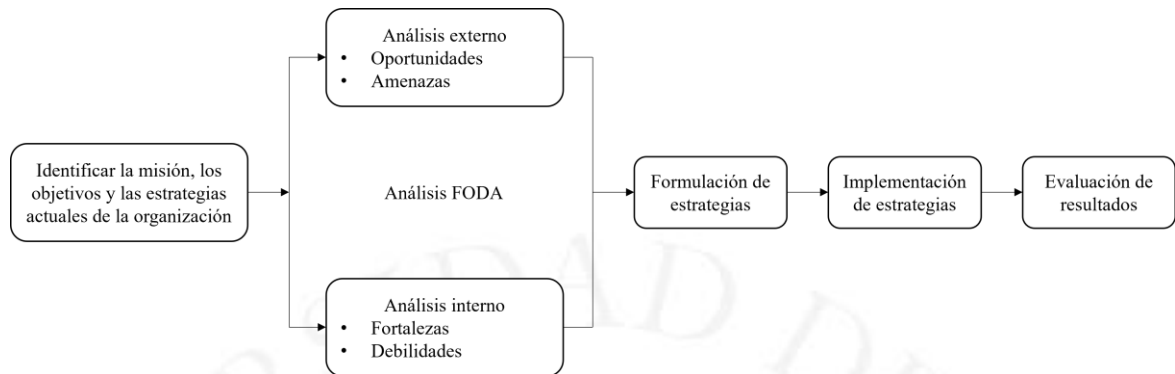
6.1.2.3 El enfoque de administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que buscan orientar el desempeño organizacional a largo plazo, e involucra todas las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins & Coulter, 2014, p. 240; Utami & Lantu, 2014, p. 312). Su importancia radica en el soporte que brinda al buen desempeño de las organizaciones, enfrentar la incertidumbre, y cumplir los objetivos en escenarios de complejidad y diversidad (Robbins & Coulter, 2014, p. 241).

El proceso de administración estratégica implica la planeación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. En cierto modo, este proceso contempla una combinación de los modelos presentados anteriormente, ya que es necesaria la elaboración de los análisis externo (modelo I/O) e interno (recursos y capacidades) para formular las estrategias que cada organización requiere. En la Figura 6.3 se presenta un diagrama del proceso de administración estratégica dividida en seis pasos como proponen Robbins & Coulter (2014).

Figura 6.3

Proceso de administración estratégica



Nota. De “Administración Estratégica”, por Robbins & Coulter, G. Domínguez, B. Gutiérrez (Eds.), *Administración* (p. 242), 2014, Pearson

A continuación, se amplía información sobre cada uno de los pasos y las herramientas disponibles para llevarlos a cabo.

- Paso 1: Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización

Consiste en definir el propósito de negocios de la organización en una declaración de misión que, idealmente, incluya: clientes, mercados, interés en el crecimiento y rentabilidad, filosofía, interés en la imagen pública, productos y servicios, stakeholders, tecnología y concepto propio. Adicionalmente, alineados a la misión, se debe determinar los objetivos que se busca alcanzar e identificar las estrategias actuales.

- Paso 2: Elaboración de un análisis externo

Consiste en analizar el impacto que los componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos, y globales, podrían tener en la organización. Algunas herramientas útiles para este propósito son: el modelo de las 5 fuerzas de Porter (antes mencionado) y el análisis PESTEL, el cual se aplica para identificar factores del entorno externo que pudieran incidir en el desempeño de un negocio evaluando las siguientes dimensiones: político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal.

- Paso 3: Elaboración de un análisis interno
Consiste en obtener información sobre los recursos y capacidades con los que cuenta la organización. Algunas herramientas útiles pueden ser el análisis de la cadena de valor (antes mencionada), el perfil estratégico de la empresa, o el benchmarking. Una vez realizados los análisis externo e interno, se puede realizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) haciendo uso de una matriz FODA, la cual permite tener una visualización global de los aspectos externos e internos que tienen incidencia en la organización.

- Paso 4: Formulación de estrategias
A partir de los resultados del análisis FODA, los gerentes pueden formular estrategias apropiadas que saquen provecho a las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno y que, a su vez, minimicen las amenazas y corrijan las principales debilidades. Los tres principales tipos de estrategias son: las corporativas, las competitivas y las funcionales.

- Paso 5: Implementación de estrategias
Consiste en poner en práctica las estrategias planteadas en los niveles organizacionales que corresponda.

- Paso 6: Evaluación de resultados
Consiste en determinar en qué medida las estrategias permitieron lograr los objetivos planteados, así como identificar los ajustes necesarios.

En definitiva, los enfoques y dimensiones desde los cuales se puede evaluar la competitividad de una nación, industria o empresa son múltiples y están fuertemente influenciadas por el contexto. En el caso de la artesanía cerámica, es importante considerar que se trata de una industria pequeña, donde predominan los talleres familiares, con producciones a pequeña escala, y donde el componente cultural es muy relevante.

En el presente estudio, se utilizará una combinación de estos modelos y herramientas, con la finalidad de diagnosticar de la forma más certera posible la situación actual del sector de artesanía cerámica en Cajamarca, y así poder sugerir estrategias con

un enfoque innovador que permitan generar ventajas competitivas sostenibles para el sector.

6.1.3 Desempeño del mercado internacional y nacional de cerámica

6.1.3.1 Importaciones mundiales

En el ámbito global, la oferta de cerámica de Cajamarca se ajusta al capítulo 69 del sistema armonizado denominado “Productos cerámicos” y en particular, bajo los siguientes códigos armonizados (Tabla 6.1):

Tabla 6.1

Códigos armonizados para la exportación de artesanía cerámica

| Código armonizado | Descripción |
|--------------------------|---|
| 691200 | Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica (excepto de porcelana) |
| 691390 | Estatuillas y demás artículos para adorno, de cerámica distinta de la porcelana |
| 691490 | Manufacturas de cerámica distinta de la porcelana |

Nota. Adaptado de *Comercio Exterior*, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2020 (<https://www.siicex.gob.pe>)

En cuanto a los valores de importación de las tres partidas en los últimos años y sus desempeños comerciales, la Tabla 6.2 presenta dicha información de manera organizada. Cabe señalar que se está priorizando la información del año 2019 ya que, por efectos de la pandemia de la COVID-19, el año 2020 no representa de manera fiel el desempeño regular de las importaciones.

Tabla 6.2

Desempeño del valor de las importaciones mundiales para los códigos armonizados de cerámica expresado en miles de dólares americanos

| Código Armonizado | Valor importado | | Desempeño comercial | | |
|--------------------------|------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| 691200 | 3,482,974 | 3,167,823 | -9.0% | 3.9% | 58.0% |
| 691390 | 1,253,826 | 1,190,380 | -5.1% | 5.8% | 20.9% |
| 691490 | 1,272,709 | 1,335,619 | 4.9% | 3.2% | 21.2% |
| TOTAL | 6,009,509 | 5,693,822 | -5.3% | 4.1% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los importadores para los productos 691200, 691390 y 691490*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual, también conocida como CAGR (Compound Average Growth Rate), las tres partidas venían presentando un desempeño positivo entre los años 2016 y 2019, con un crecimiento anual promedio de 4.1% en conjunto. La partida con mejor desempeño en este periodo fue la 691390 con un 5.8% de crecimiento anual promedio, seguida de la 691200 con 3.9% y finalmente, la 691490 con 3.2% de crecimiento.

En el porcentaje de participación de cada partida respecto al valor total de importaciones, en el año 2019, la partida 691200, correspondiente a vajilla y demás artículos de uso doméstico, representó el 58% del valor total importado, frente al 20.9% de la partida 691390 y 21.2% de la partida 691490.

Finalmente, la pandemia de la COVID-19 tuvo un efecto negativo en el valor de las importaciones en el año 2020 para las partidas 691200 y 691390, cuyo valor de importación cayó en 9% y 5.1% respectivamente. Por el contrario, la partida 691490 presentó un crecimiento anual de 4.9% en dicho periodo.

Se puede concluir que la partida con mejor desempeño es la 691200 ya que presenta un porcentaje de participación significativamente mayor a las otras partidas en el valor de las importaciones y una tasa de crecimiento anual creciente de 3.9% a nivel mundial.

A continuación, se presentan datos de los seis principales países importadores para cada código armonizado, los valores de importación de los años 2019 y 2020, así como las principales cifras de desempeño comercial, incluyendo la variación anual del valor importado entre el 2019 y 2020; la tasa media de crecimiento anual para el periodo 2016 al 2019; y el porcentaje de participación de las importaciones de cada país respecto al valor total de importaciones mundiales en el 2019.

Desempeño de las importaciones del código armonizado 691200

Como se puede observar en la Tabla 6.3 los EE. UU. es el principal país importador de la partida 691200. En el año 2019, sus importaciones representaron el 32.4% de la participación mundial, superando ampliamente las importaciones desde cualquier otro país de origen. En conjunto, los cinco países que suceden a los EE. UU. en nivel de importaciones, representan el 22.6% del total mundial.

Tabla 6.3

Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691200 expresado en miles de dólares americanos

| Países Importadores | Valor importado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| EE. UU. | 1,129,565 | 975,192 | -13.7% | 3.9% | 32.4% |
| Alemania | 213,201 | 240,122 | 12.6% | 6.6% | 6.1% |
| Reino Unido | 188,981 | 168,980 | -10.6% | 3.8% | 5.4% |
| Francia | 153,002 | 174,225 | 13.9% | 3.0% | 4.4% |
| Canadá | 136,720 | 120,939 | -11.5% | 1.5% | 3.9% |
| Países Bajos | 96,022 | 126,602 | 31.8% | 9.5% | 2.8% |
| Mundo | 3,482,974 | 3,167,823 | -9.0% | 3.9% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los importadores para el producto 691200*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual del valor de las importaciones, se puede notar que en el periodo del 2016 al 2019, se tuvo una evolución positiva a nivel mundial, creciendo a un ritmo de 3.9%, donde todos los países del top 6 presentaron un desempeño positivo en dicho periodo. Alemania, los Países Bajos, Polonia, y la Federación Rusa presentaron un desempeño por encima de la tasa media mundial, con tasas de crecimiento anual promedio 6.6%, 9.5%, 15.2% y 6.7% respectivamente.

Los efectos de la pandemia de la COVID–19 se hicieron notar en la variación anual del valor de importaciones mundiales entre el 2019 y 2020, donde se presentó una caída del 9%. Pese a ello, Alemania, Francia, y los Países Bajos presentaron significativas tasas de crecimiento en este periodo.

Desempeño de las importaciones del código armonizado 691390

Como se puede observar en la Tabla 6.4 a continuación, los EE. UU. es el principal país importador de la partida 691390. En el año 2019, sus importaciones representaron el 37.3% de la participación mundial, superando ampliamente las importaciones desde cualquier otro país de origen. En conjunto, los cinco países que suceden a los EE. UU. en nivel de importaciones, representan el 26.8% del total mundial.

Tabla 6.4

Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691390 expresado en miles de dólares americanos

| Países Importadores | Valor importado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| EE. UU. | 468,194 | 438,397 | -6.4% | 8.6% | 37.3% |
| Alemania | 98,199 | 94,790 | -3.5% | 2.5% | 7.8% |
| Países Bajos | 83,931 | 76,226 | -9.2% | 5.1% | 6.7% |
| Reino Unido | 63,938 | 65,660 | 2.7% | 5.1% | 5.1% |
| Francia | 49,681 | 44,575 | -10.3% | 1.9% | 4.0% |
| Italia | 39,686 | 37,835 | -4.7% | 3.1% | 3.2% |
| Mundo | 1,253,826 | 1,190,380 | -5.1% | 5.8% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los importadores para el producto 691390*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual del valor de las importaciones, se puede notar que en el periodo del 2016 al 2019, se tuvo una evolución positiva a nivel mundial, creciendo a un ritmo de 5.8%, donde todos los países del top 6 presentaron un desempeño positivo en dicho periodo. En particular, los EE. UU. mostró un desempeño por encima de la media mundial, con una tasa de crecimiento anual promedio de 8.6%.

Los efectos de la pandemia de la COVID–19 se hicieron notar en la variación anual del valor de importaciones mundiales entre el 2019 y 2020, donde se presentó una caída del 5.1%. Pese a ello, el Reino Unido, logró incrementar sus importaciones en un 2.7%.

Desempeño de las importaciones del código armonizado 691490

Como se puede observar en la Tabla 6.5, Tailandia es el principal país importador de la partida 691490, sucedido de cerca por los EE. UU. En el año 2019, las importaciones tailandesas representaron el 12.7% de la participación mundial, sin llegar a importar valores significativamente superiores a los de otros países.

Tabla 6.5

Valores de importación y desempeño comercial de los principales países importadores del código armonizado 691490 expresado en miles de dólares americanos

| Países Importadores | Valor importado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| Tailandia | 162,042 | 170,349 | 5.1% | 5.4% | 12.7% |
| EE. UU. | 122,570 | 107,730 | -12.1% | -4.9% | 9.6% |
| China | 70,544 | 72,554 | 2.8% | 6.0% | 5.5% |
| Francia | 65,522 | 59,124 | -9.8% | 7.7% | 5.1% |
| Reino Unido | 65,045 | 61,769 | -5.0% | 2.1% | 5.1% |
| Alemania | 61,627 | 72,980 | 18.4% | 1.9% | 4.8% |
| Mundo | 1,272,709 | 1,335,619 | 4.9% | 3.2% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los importadores para el producto 691490*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual del valor de las importaciones, se puede notar que en el periodo del 2016 al 2019, se tuvo una evolución positiva a nivel mundial, creciendo a un ritmo de 3.2%, donde los EE. UU. fue el único país del top 6 que tuvo un desempeño negativo de -4.9% en dicho periodo. Por el contrario, Tailandia, China, y Francia, presentaron un desempeño por encima de la tasa media mundial.

Pese a los efectos de la pandemia de la COVID-19, la variación anual del valor de importaciones mundiales entre el 2019 y 2020 fue positiva, donde se presentó un crecimiento del 4.9% en las importaciones mundiales. Se destaca el significativo crecimiento de las importaciones de Alemania en un 18.4%.

Conclusión de las importaciones mundiales de cerámica

Las importaciones mundiales de artículos de cerámica han presentado un desempeño positivo en el periodo 2016 al 2019, con un crecimiento anual promedio del 4.1%. Los productos correspondientes al código armonizado 691390 (Estatuillas y demás artículos para adorno, de cerámica distinta de la porcelana) presentaron el mayor crecimiento, con un 5.8%, seguidos por los productos del código armonizado 691200 (Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica excepto de porcelana) con un crecimiento de 3.9%.

En cuanto a valor de importación, el código armonizado 691200, presentó la mayor proporción del valor importado (3,483 millones de dólares americanos), correspondiente al 58% del valor total de cerámica importado a nivel mundial en el 2019, y más que duplicando los porcentajes de participación de las importaciones de los códigos 691390 y 691490.

Respecto a los principales países importadores, se encontró que para los códigos 691200 y 691390, EE. UU. fue el mayor país importador en términos de valor a nivel mundial, con el 32.4% y 37.3% de participación respectivamente, superando ampliamente a los importadores que lo sucedían, representados principalmente por países de Europa occidental. Para el código 691490, sin embargo, el mayor país importador fue Tailandia, con el 12% de participación, sucedido muy de cerca por los EE. UU.

Finalmente, si bien la pandemia tuvo consecuencias negativas en el valor de las importaciones mundiales para los códigos armonizados 691200 y 691390, hubo países que presentaron tasas de crecimiento en las importaciones para el año 2020. En cuanto a la partida 691490, en el año 2020 se reportó un crecimiento del 4.9% en las importaciones, lideradas por un incremento del 18% en valor de importaciones desde Alemania.

6.1.3.2 Exportaciones mundiales

Al igual que en la sección de importaciones, se iniciará presentando los valores de exportación de los tres códigos armonizados en los últimos años y sus desempeños comerciales, como se presenta en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6

Desempeño del valor de las exportaciones mundiales para los códigos armonizados de cerámica expresado en miles de dólares americanos

| Código Armonizado | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|-------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| 691200 | 1,933,571 | 1,977,623 | 2.3% | 2.4% | 42.7% |
| 691390 | 1,110,441 | 1,147,205 | 3.3% | 5.4% | 24.5% |
| 691490 | 1,487,447 | 1,475,726 | -0.8% | 5.9% | 32.8% |
| TOTAL | 4531459 | 4600554 | 1.5% | 4.2% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los exportadores para los productos 691200, 691390 y 691490*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

Entre los años 2016 y 2019 los productos de los tres códigos armonizados venían presentando un desempeño positivo, con un crecimiento anual promedio de 4.2% en conjunto. La partida con mejor desempeño en este periodo fue la 691490 con un 5.9% de crecimiento anual promedio, seguida de la 691390 con 5.4% y finalmente, la 691200 con 2.4% de crecimiento.

En el porcentaje de participación de cada partida respecto al valor total de importaciones, en el año 2019, la partida 691200, correspondiente a vajilla y demás artículos de uso doméstico, representó el 42.7% del valor total exportado, frente al 24.5% de la partida 691390 y 32.8% de la partida 691490.

Finalmente, la pandemia de la COVID–19 no tuvo un efecto negativo en el valor de las importaciones en el año 2020 para las partidas 691200 y 691390, cuyo valor de importación creció en 2.3% y 3.3% respectivamente. Por el contrario, la partida 691490 presentó una caída de 0.8% en dicho periodo.

Se puede concluir que el código armonizado con mejor desempeño en cuanto a la proporción de participación en las exportaciones es el 691200 ya que presentó un 42.7% de porcentaje de participación, significativamente mayor al de los otros códigos armonizados. Sin embargo, en el nivel de crecimiento anual promedio entre los años 2016 y 2019, los productos de los códigos 691490 y 691390, presentaron las mayores tasas de crecimiento, con un 5.9% y 5.4% respectivamente.

A continuación, se presentan tablas con los seis principales países exportadores para cada código armonizado, los valores de exportación de los años 2019 y 2020, así como las principales cifras de desempeño comercial, incluyendo la variación anual del valor exportado entre el 2019 y 2020; la tasa media de crecimiento anual para el periodo 2016 al 2019; y el porcentaje de participación de las exportaciones de cada país respecto al valor total de importaciones mundiales en el 2019.

Desempeño de las exportaciones del código armonizado 691200

En base a los datos de la Tabla 6.7, China es el principal país exportador del código armonizado 691200, con un porcentaje de participación del 24.7% de las exportaciones mundiales en el 2019. El segundo país con mayor participación en dicho año fue Portugal, representando el 10.3% del valor total. Si se considera el porcentaje de participación de los principales 6 países exportadores presentados, se puede determinar que, en su conjunto, concentran el 58.3% de las exportaciones mundiales.

Tabla 6.7

Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691200 expresado en miles de dólares americanos

| Países Exportadores | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| China | 477,929 | 505,401 | 5.7% | 6.2% | 24.7% |
| Portugal | 200,084 | 218,175 | 9.0% | 3.8% | 10.3% |
| Reino Unido | 141,398 | 106,288 | -24.8% | 2.2% | 7.3% |
| Tailandia | 126,470 | 96,403 | -23.8% | 0.3% | 6.5% |
| Alemania | 98,660 | 114,385 | 15.9% | 1.3% | 5.1% |
| Polonia | 84,586 | 91,236 | 7.9% | 12.4% | 4.4% |
| Mundo | 1,933,571 | 1,977,623 | 2.3% | 2.4% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los exportadores para el producto 691200*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual del valor de las exportaciones, se evidencia que entre los años 2016 al 2019, el valor de las exportaciones mundiales creció a un ritmo de 2.4%, donde todos los países del top 6 presentaron tasas de crecimiento. En particular, Polonia, China, y Portugal presentaron tasas de crecimiento mayores al promedio mundial, creciendo en 12.4%, 6.2% y 3.8% respectivamente.

Al revisar la variación anual de las exportaciones entre los años 2019 y 2020, se aprecia que pese a los efectos de la pandemia de la COVID-19, las exportaciones mundiales del código armonizado 691200 crecieron en 2.3%, un valor muy cercano a la tasa de crecimiento promedio que se venía observando en años anteriores. Si bien el Reino Unido y Tailandia fueron los países del top 6 con caídas muy significativas en el valor de sus exportaciones (-24.8% y -23.8% respectivamente), Alemania, Portugal y Polonia tuvieron importantes tasas de crecimiento en este periodo, creciendo en 15.9%, 9% y 7.9% respectivamente. Las exportaciones desde China también crecieron a una tasa de 5.7% entre el 2019 y el 2020.

Desempeño de las exportaciones del código armonizado 691390

La Tabla 6.8, revela que para el código armonizado 691390, el principal país exportador también es China, concentrando el 46.6% del valor de las exportaciones mundiales en el 2019. Los cinco países que suceden a China representan 30.6% del total mundial.

Tabla 6.8

Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691390 expresado en miles de dólares americanos

| Países Exportadores | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019-20 | CAGR 2016-2019 | % participación 2019 |
| China | 517,151 | 498,320 | -3.6% | 5.3% | 46.6% |
| Alemania | 114,798 | 119,851 | 4.4% | 9.6% | 10.3% |
| Países Bajos | 74,986 | 81,911 | 9.2% | 6.5% | 6.8% |
| Portugal | 58,786 | 65,029 | 10.6% | 4.2% | 5.3% |
| Viet Nam | 58,650 | 60,248 | 2.7% | 9.9% | 5.3% |
| México | 32,168 | 32,963 | 2.5% | -0.4% | 2.9% |
| Mundo | 1,110,441 | 1,147,205 | 3.3% | 5.4% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los exportadores para el producto 691390*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

En cuanto a la tasa media de crecimiento anual del valor de las exportaciones mundiales entre los años 2016 al 2019, éstas crecieron a un ritmo de 5.4%, donde México fue el único país del top 6 que presentó una ligera reducción del 0.4% en sus exportaciones. Por el contrario, Vietnam, Alemania y los Países Bajos presentaron tasas de crecimiento mayores al promedio mundial, incrementando el valor de sus exportaciones en 9.9%, 9.6% y 6.5% respectivamente.

Respecto al desempeño de las exportaciones entre los años 2019 y 2020, se aprecia que pese a los efectos de la pandemia de la COVID-19, las exportaciones mundiales del código armonizado 691390 crecieron en 3.3%. En este periodo, todos los países del top 6 lograron incrementar el valor de sus exportaciones excepto por China, cuyas exportaciones cayeron en 3.6% en dicho periodo. Resalta el buen desempeño de Portugal y los Países Bajos, los cuales lograron incrementar el valor de sus exportaciones en 10.6% y 9.2% respectivamente entre el 2019 y el 2020.

Desempeño de las exportaciones del código armonizado 691490

Los datos presentados en la Tabla 6.9, revelan que para el código armonizado 691490, los principales 6 países exportadores presentan una distribución menos dispar del valor mundial. Si bien China sigue siendo el país que más exportó en el 2019, concentrando el 22.9% del total mundial, se aprecia que los EE. UU. también concentraron una proporción importante del valor total con 15.4%. Por su parte, los 4 países que suceden a los EE. UU. y China, en su conjunto, representaron el 28.6% del valor de las exportaciones mundiales en dicho año.

Tabla 6.9

Valores de exportación y desempeño comercial de los principales países exportadores del código armonizado 691490 expresado en miles de dólares americanos

| Países Exportadores | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| China | 340,408 | 375,738 | 10.4% | 9.2% | 22.9% |
| EE.UU | 228,563 | 194,653 | -14.8% | 8.0% | 15.4% |
| España | 141,239 | 150,614 | 6.6% | 19.2% | 9.5% |
| Japón | 109,480 | 96,234 | -12.1% | 3.9% | 7.4% |
| Vietnam | 103,262 | 105,782 | 2.4% | 4.0% | 6.9% |
| Italia | 71,210 | 73,194 | 2.8% | 5.4% | 4.8% |
| Mundo | 1,487,447 | 1,475,726 | -0.8% | 5.9% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de los exportadores para el producto 691490*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

La tasa media de crecimiento anual del valor de las exportaciones mundiales entre los años 2016 al 2019, creció a un ritmo de 5.9%, donde todos los países del top 6 tuvieron un desempeño positivo. Entre los países que presentaron tasas de crecimiento mayores al

promedio mundial, se destacan España, China y los EE. UU. con crecimientos de 19.2%, 9.2% y 8% respectivamente.

Se evidencia que entre los años 2019 y 2020, la pandemia de la COVID-19 tuvo un efecto negativo en el valor de las exportaciones del código armonizado 691490, cayendo en 0.8%. Los países del top 6 que se vieron más afectados fueron los EE. UU. y Japón, cuyos valores de exportaciones se contrajeron en 14.8% y 12.1% respectivamente. Por el contrario, las exportaciones de China y España crecieron significativamente en este periodo, a una tasa de 10.4% y 6.6% respectivamente.

Conclusión de las exportaciones mundiales de cerámica

Las exportaciones mundiales de artículos de cerámica han presentado un desempeño positivo en el periodo 2016 al 2019, con un crecimiento anual promedio del 4.2%. Los productos correspondientes al código armonizado 691490 (Manufacturas de cerámica distinta de la porcelana) presentaron el mayor crecimiento, con un 5.9%, sucedidos por los productos del código armonizado 691390 (Estatuillas y demás artículos para adorno, de cerámica distinta de la porcelana) con un crecimiento de 5.4%.

En cuanto a valor de exportación, el código armonizado 691200, presentó la mayor proporción del valor importado (1,933.6 millones de dólares americanos), correspondiente al 42.7% del valor total de cerámica exportado a nivel mundial en el 2019, y superando en casi 10% al código armonizado 691490, el cual alcanzó un valor de exportaciones de 1,487.4 millones de dólares americanos en el 2019.

Respecto al principal país exportador, se encontró que, para los tres códigos armonizados, China concentró las mayores proporciones del valor exportado a nivel mundial, presentando una participación protagónica para el código armonizado 691390 (Estatuillas y demás artículos para adorno, de cerámica distinta de la porcelana), con el 46.6% de la participación mundial en el 2019. Cabe señalar que, si bien China y los países europeos se posicionan como los principales exportadores de cerámica a nivel mundial, algunos países en vías de desarrollo vienen posicionándose en el top de las exportaciones mundiales. Tal es el caso de Tailandia para el código armonizado 691200, México para el código armonizado 691390, y Vietnam para los códigos 691390 y 691490.

Finalmente, pese a las implicancias que la pandemia de la COVID-19 tuvo en el comercio mundial, las exportaciones de cerámica continuaron creciendo en el año 2020

(aunque a un ritmo menor). En el caso del código armonizado 691200, entre el 2019 y el 2020 sus exportaciones crecieron en 2.3%, una tasa muy cercana a la que venía presentando entre el 2016 y el 2019 en promedio. Por otro lado, las exportaciones del código armonizado 691390 crecieron en 3.3% y las del código 691490 presentaron una ligera caída del 0.8%.

6.1.3.3 Exportaciones peruanas

En esta sección, se analizará el desempeño de las exportaciones peruanas para las partidas arancelarias de diez dígitos 6912000000, 6913900000 y 6914900000, correspondientes a los al sistema armonizado internacional, pero específicos para el caso peruano. Estas partidas arancelarias son las aplicadas para la exportación de diferentes tipos de artesanía cerámica desde el Perú. La Tabla 6.10 a continuación, presenta las descripciones de cada una de ellas.

Tabla 6.10

Partidas arancelarias para la exportación de artesanía cerámica desde el Perú

| Partida arancelaria | Descripción |
|----------------------------|---|
| 6912000000 | Vajilla y demás art. de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica, excepto porcelana. |
| 6913900000 | Las demás estatuillas y demás artículos para adornos de cerámica |
| 6914900000 | Las demás manufacturas de cerámica |

Nota. Adaptado de *Comercio Exterior*, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2020 (<https://www.siicex.gob.pe>)

A continuación, la Tabla 6.11, presenta el valor de las exportaciones peruanas de dichas partidas para los años 2019 y 2020, la variación porcentual entre estos años; las tasas medias de crecimiento anual para el periodo 2016–2019; y el porcentaje promedio de participación de cada una de ellas en el 2019.

Tabla 6.11

Desempeño de las exportaciones peruanas de artículos de cerámica de las partidas arancelarias 6912000000, 6913900000 y 6914900000 expresado en miles de dólares americanos

| Partida Arancelaria | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|---------------------|-----------------|--------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| 6912000000 | 792 | 398 | -49.7% | 15.3% | 19.2% |
| 6913900000 | 3,211 | 2,026 | -36.9% | 2.7% | 78.0% |
| 6914900000 | 112 | 141 | 25.9% | -18.3% | 2.7% |
| TOTAL | 4,115 | 2,565 | -37.7% | 3.5% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Lista de mercados importadores para los productos 691200, 691390 y 691490 desde Perú*, por ITC, Trademap, 2021 (<https://www.trademap.org/>)

Como se observa en la Tabla 6.12, la partida 691390 (Las demás estatuillas y demás artículos para adornos de cerámica) es la predominante entre las exportaciones peruanas, con una participación promedio del 78% en el año 2019. Esto indica que las exportaciones de cerámica desde Perú son predominantemente artículos decorativos. En segundo lugar, encontramos a la partida 691200, con una participación de 19.2% en el mismo año. Finalmente, la partida 691490 representó apenas el 2.7%.

En cuanto al desempeño comercial entre los años 2016 al 2019, las exportaciones totales de las 3 partidas presentaron una tasa de crecimiento del 3.5% anual promedio, impulsadas por las exportaciones de la partida 691200, que venía presentando una tasa de crecimiento del 15.3%. La partida 691390 también presentó una tasa de crecimiento de 2.7% en dicho periodo. Sin embargo, las exportaciones de la partida 691490 venían teniendo un desempeño negativo, cayendo a una tasa media anual de 18.3% entre los años 2016 y 2019.

La pandemia de la COVID–19 afectó significativamente el desempeño comercial de los principales productos de exportación cerámica desde el Perú, generando caídas de 49.7% y 36.9% para las partidas 691200 y 691390 para el año 2020, respecto al 2019.

Desempeño de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 6913900000

En la Tabla 6.12, se presentan a las principales empresas exportadoras peruanas para la partida 691390000; su valor exportado entre los años 2016–2020; su porcentaje de representación; y los principales destinos y empresas importadoras.

Tabla 6.12

Exportaciones de las principales empresas exportadoras peruanas de la partida 691390 y sus principales países de destino para el periodo 2016–2020

| Empresa exportadora | Valor exportado 2016–2020 | % del total | Principales destinos de exportación | Principales Importadores |
|----------------------------|----------------------------------|--------------------|--|---|
| Jallpa Nina S.A | 2,222,659 | 14.7 | Estados Unidos de América Reino Unido | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jonathan Adler Enterprises LLC. ▪ Jonathan Adler (UK) LTD. |
| Tahua Pottery S.A.C | 1,575,778 | 10.5 | Ecuador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenes de Prati S.A |
| Allpa S.A.C | 739,831 | 4.9 | Estados Unidos de América Países Bajos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ William Sonoma Singapore PTE, LTD. ▪ HK LIVING |
| Raymisa S.A | 687,047 | 4.6 | Estados Unidos de América Alemania | <ul style="list-style-type: none"> ▪ World Textile Sourcing Inc. ▪ Fair Handel GMBH |
| Eve and Sons S.A.C | 509,696 | 3.4 | Estados Unidos de América | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ever Shiny |
| Total | 15,074,752 | 100 | | |

Nota. Adaptado de *Exportaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos FOB.

Como se puede apreciar en la Tabla 6.12, las empresas Jallpa Nina S.A, Tahua Pottery S.AC. y Allpa S.AC. representaron, en conjunto, 30.1% del total del valor de las exportaciones de la partida 691390 entre el 2016 y el 2020, teniendo a empresas importadoras de los EE. UU. como algunas de sus principales socias para estos productos. Por un lado, mientras que Jallpa Nina y Tahua Pottery se dedican a la exportación de objetos decorativos de cerámica artística con un enfoque contemporáneo y hecho a mano por artesanos peruanos, Allpa se caracteriza por la exportación de cerámica de Chulucanas, con un enfoque de responsabilidad social y comercio justo con los artesanos. Por otro lado, pese a su participación más modesta en las exportaciones de los últimos años, la empresa Raymisa S.A también venía realizando exportaciones periódicas a los EE.UU y Alemania. Esta empresa cuenta con una certificación de Fair Trade y ofrece variedad de productos artesanales, entre los cuales pone a disposición de sus clientes

piezas cerámicas de estilo moderno así como piezas de carácter folklórico para la decoración del hogar.

La Tabla 6.13 a continuación, muestra los principales destinos de las exportaciones peruanas de la partida 691390 para el periodo 2016–2020.

Tabla 6.13

Principales países destino de las exportaciones peruanas de la partida 691390 y sus valores de exportación expresados en dólares americanos

| País de destino | Valor exportado | | Desempeño comercial | | |
|--------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | % Var 2019–20 | CAGR 2016–2019 | % participación 2019 |
| EE. UU. | 1,923,932 | 1,135,517 | -41.0% | 6.7% | 59.4% |
| Ecuador | 320,519 | 143,502 | -55.2% | 7.3% | 9.9% |
| Italia | 222,520 | 169,075 | -24.0% | -5.1% | 6.9% |
| Reino Unido | 135,630 | 197,576 | 45.7% | 102.5% | 4.2% |
| España | 62,025 | 28,137 | -54.6% | -25.6% | 1.9% |
| Total | 3,239,270 | 2,035,130 | -37.2% | 2.1% | 100.0% |

Nota. Adaptado de *Exportaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos FOB.

Como se evidencia en la Tabla 6.13, los EE. UU. es el principal destino de las exportaciones peruanas de esta partida, representando, 59.4% del valor total de las exportaciones en el 2019. Además, el desempeño de las exportaciones hacia este destino venía creciendo a una tasa media anual de 6.7% entre el 2016 y el 2019. En segundo lugar, con casi 10% de la participación del valor de las exportaciones se encuentra Ecuador, país de destino cuya tasa de crecimiento anual de exportaciones venía presentando un crecimiento medio de 7.3% anual. Por otro lado, pese a no tener una participación significativa en el valor de las exportaciones, el Reino Unido presentó la mayor tasa de crecimiento promedio anual entre el 2016 y el 2019, alcanzando un crecimiento de 102.5%.

Desempeño de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 691200000

La Tabla 6.14, presenta a las principales empresas exportadoras peruanas de la partida 691200, su valor total exportado entre los años 2016 y 2020; su porcentaje de representación; y los principales destinos y empresas importadoras.

Tabla 6.14

Exportaciones de las principales empresas exportadoras peruanas de la partida 691200 y sus principales países de destino para el periodo 2016–2020

| Empresa exportadora | Valor exportado | % total | Principales destinos de exportación | Principales importadores |
|-----------------------------------|------------------------|----------------|--|---|
| Tarraco S.R.L | 609,024 | 23.5 | Bolivia | ▪ No disponible |
| D'ALUMYNE S.A.C | 594,694 | 22.9 | EE. UU. | ▪ Ibolili Inc. |
| Corporación Cerámica S.A | 304,543 | 11.7 | Bolivia | ▪ No disponible |
| M & A Cerámica S.A.C. | 141,737 | 5.5 | EE. UU. Chile | ▪ L.A Dessert Inc. ▪ Makeinu SPA ▪ MCK Florida LLC DBA Osaka Nikkei Miami |
| Jallpa Nina S.A | 129,648 | 5.0 | EE. UU. | |
| Dupree Venta Directa S.A | 128,954 | 5.0 | Bolivia | ▪ No disponible |
| Cerámica Infinitudes S.A.C | 68,918 | 2.7 | EE. UU. | ▪ Ibolili Inc. |
| Total | 2,594,317 | 100 | | |

Nota. Adaptado de *Exportaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos FOB.

De las siete principales empresas exportadoras de la partida 691200 solo se considerará a cinco de ellas, ya que las empresas Tarraco S.R.L y Corporación Cerámica S.A se dedican a la venta de artículos sanitarios. Excluyendo a dichas empresas, la empresa D'Alumyne S.A.C, fue la principal exportadora en el periodo 2016–2020, teniendo como principales productos de exportación artículos de cerámica utilitaria como jarras, bowls, vasos, fuentes y kekeras destinados al mercado estadounidense. En segundo lugar, la empresa M & A Cerámica S.AC, con una participación de 5.5% del valor total, se dedica a la exportación de cerámica utilitaria como platos, ensaladeras, tazas y hieleras, con el 100% de sus exportaciones destinadas también al mercado estadounidense. Jallpa Nina se posiciona en el tercer lugar de la lista con una participación del 5% del valor total de la partida, exportando también una variedad de artículos utilitarios, donde 39.4% de sus exportaciones tuvieron como destino Chile, mientras que el 38.7% fueron destinadas a los EE. UU. Por su parte, la empresa Dupree Venta Directa S.A, que también tuvo una participación del 5% del valor total, dedicada principalmente a la venta de sets de cerámica utilitaria, tuvo como principal destino la nación de Bolivia en el periodo 2016–2020. Finalmente, la empresa Cerámica Infinitudes S.A, que tuvo una participación del

2.6% del valor total de exportaciones de esta partida, exporta variedades de cerámica utilitaria para el hogar con destino principalmente a los EE.UU.

Las empresas con mejor desempeño en el periodo 2016–2020 fueron D’Alumyne S.A.C y Dupree Venta Directa S.A, cuyas exportaciones crecieron a una tasa media anual de 20.3% y 43.8% respectivamente. Por su parte, M & A Cerámica S.A.C, que tiene registros de exportaciones a partir del 2018 (para el periodo 2016–2020), venía presentando un incremento de exportaciones importante, pues entre el 2018 y el 2019 el valor de sus exportaciones se incrementó en 114.9%.

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones peruanas de la partida 691200, considerando solo a las empresas que exportan vajilla cerámica, en la Tabla 6.15 se presenta una lista con los países con mayor participación en el valor importado, así como su porcentaje promedio de participación durante los últimos cinco años. Asimismo, en la Figura 6.4 se puede apreciar con mayor claridad la participación de cada país destino de las exportaciones peruanas.

Tabla 6.15

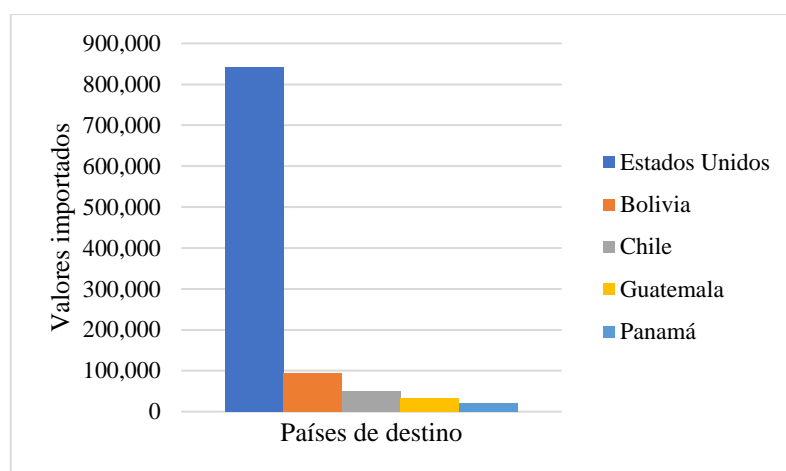
Principales países de destino de las exportaciones peruanas de la partida 691200 y sus porcentajes promedio de participación entre los años 2016–2020

| País de destino | Valor exportado | % Promedio de participación 2016–2020 |
|------------------------|------------------------|--|
| Estados Unidos | 841,138 | 79.1 |
| Bolivia | 94,287 | 8.9 |
| Chile | 51,051 | 4.8 |
| Guatemala | 32,973 | 3.1 |
| Panamá | 21,192 | 2 |
| Total | 1,063,951 | 100 |

Nota. Adaptado de *Exportaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos FOB.

Figura 6.4

Participación de los países de destino de las exportaciones peruanas de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020



Nota. Adaptado de *Exportaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos FOB.

Como evidencian tanto la Tabla 6.15 como la Figura 6.4, los EE. UU. son por mucho, el principal país de destino de las exportaciones peruanas de vajilla cerámica, representando el 79.1% del total. El segundo destino es Bolivia, con 8.9% de participación, seguidos por Chile, Guatemala y Panamá, cada uno con menos de 5% de participación.

Finalmente, no se considerará la partida 691490 ya que es la menos representativa en términos de valor y viene presentando un desempeño comercial negativo entre el 2016 y el 2020, cayendo a una tasa media anual de 18.3%.

Conclusión de las exportaciones peruanas de cerámica

Las exportaciones peruanas de cerámica, representadas principalmente por las partidas 691200 y 691390, presentaron un desempeño positivo entre los años 2016 y 2019, creciendo a una tasa media anual de 3.5%. En el año 2019, las exportaciones alcanzaron un valor de 4.1 millones de dólares americanos, impulsadas principalmente por las exportaciones de la partida arancelaria 691390, correspondiente a artículos decorativos de cerámica, los cuales concentraron el 78% del valor total exportado en el 2019. Por su parte, las exportaciones de la partida arancelaria 691200 representaron el 19.2% del total en el mismo año.

En cuanto a crecimiento entre los años 2016 y 2020, la partida arancelaria 691200, correspondiente a vajilla y demás artículos de uso doméstico, lideró el crecimiento de la categoría con una tasa media anual de crecimiento del 15.3% frente al crecimiento de 2.7% de la partida 691390.

El principal socio comercial para las exportaciones peruanas son los EE. UU., representando más del 50% del valor exportado para ambas partidas arancelarias. Finalmente, las principales empresas exportadoras son Jallpa Nina para la partida 691390 y D'ALUMYNE S.A.C para la partida 691200.

6.1.3.4 Importaciones peruanas

En esta sección se presentará un panorama general de las importaciones peruanas de las partidas 691200, 691390 y 691400, puesto que, en este caso, las importaciones de artesanías cerámicas serían mínimas y la mayoría de los productos corresponderían a productos cerámicos industriales ya sea decorativos o utilitarios. La Tabla 6.16 muestra un resumen general de las importaciones peruanas.

Tabla 6.16

Principales datos de las importaciones peruanas de las partidas 691200, 691390 y 691490 en el periodo 2016–2020

| Partida Arancelaria | Valor importado | % de participación | Principal país de origen y su participación | |
|---------------------|--------------------|--------------------|---|------|
| | | | País | % |
| 691200 | 106,165,909 | 85% | China | 94.8 |
| 691390 | 9,219,782 | 7% | China | 84.5 |
| 691490 | 9,084,389 | 7% | China | 50.2 |
| TOTAL | 124,470,080 | 100% | | |

Nota. Adaptado de *Importaciones de Perú*, por Veritrade, 2021. Valores de exportación expresados en dólares americanos CIF.

Como se evidencia en la Tabla 6.16, Perú importa la gran mayoría de productos cerámicos decorativos y utilitarios desde China, y entre el 2016 y el 2020 realizó importaciones por un valor de más de 124 millones de dólares americanos. A diferencia de las exportaciones, en las importaciones de estos productos la partida predominante es la 691200, con un 85% de participación en el quinquenio entre el 2016 al 2020.

6.2 Marco Conceptual

6.2.1 Innovación

Merx-Chermin y Nijhof (2005), sostienen que la innovación es un proceso en el cual ideas valiosas se transforman en nuevas formas de valor agregado para una organización, clientes, empleados y stakeholders. Este proceso de transformación se convierte en aprendizaje para la organización, permitiéndole salvaguardar su continuidad sobre la base de la innovación producto de la creatividad (p. 137).

Para la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), la innovación es central para mejorar los estándares de vida y puede impactar de diversas maneras a individuos, instituciones, sectores económicos, y países. Sin embargo, para que sea efectiva y útil en la toma de decisiones, esta debe ser medida. El Manual de Oslo es la publicación que propone instrumentos para su medición, así como un vocabulario común, principios y convenciones prácticas. En su última versión del 2018, este manual define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos), que difiere significativamente respecto a los productos o procesos previos, y que ha sido puesto a disposición de potenciales usuarios (producto) o implementados en la entidad (proceso) (OECD/Eurostat, 2018, p.32). Según la OCDE y Eurostat (2018), los componentes clave del concepto de innovación son: conocimiento; novedad y utilidad; implementación; y creación o preservación del valor (p.20).

La innovación empresarial puede clasificarse, según su objeto, en innovaciones de producto e innovaciones de procesos. Cabe destacar que la naturaleza de las innovaciones no es excluyente, y puede implicar diferentes combinaciones entre innovaciones de productos y procesos. Además, es posible implementarlas simultáneamente. A continuación se presenta la clasificación propuesta en la versión más reciente del Manual de Oslo:

Tabla 6.17

Tipos de innovación empresarial según la OCDE

| Innovación de producto | Innovación de proceso empresarial |
|---|---|
| Se refiere a un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios que se ofrecían previamente y que ha sido introducido en el mercado. | Se refiere a la implementación de un proceso nuevo o mejorado para una o más funciones empresariales que difiere significativamente respecto a los procesos previos y que ha sido implementado por la empresa. |
| Debe existir mejoras significativas en las características, incluyendo nuevas funciones o mejorando las existentes, así como incentivando la utilidad para el usuario. Algunas funcionalidades relevantes pueden ser: calidad, especificaciones técnicas, confiabilidad, durabilidad, conveniencia o asequibilidad. | Las funciones empresariales son: <ol style="list-style-type: none">1. Producción de bienes y servicios2. Distribución y logística3. Marketing y ventas4. Sistemas de información y comunicación5. Administración y gestión6. Desarrollo de producto y procesos empresariales |

Nota. Adaptado de “Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 2018” por OECD/Eurostat, 2018, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, 4th Edition, p. 34, p. 73. (<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>)

Desde una perspectiva de la industria de la artesanía, para Domínguez et al. (2004), “la innovación es el grado en que los artesanos han hecho mejoras y cambios a productos, procesos, procedimientos administrativos y a las formas de comercializar los productos en su negocio de artesanía” (p. 142). Las dimensiones de la innovación consideradas por estos investigadores fueron: la innovación en mejoras a procesos y productos; y la innovación reflejada en cambios a procedimientos administrativos y de comercialización.

6.2.2 Competitividad

No existe una verdad absoluta respecto al concepto de competitividad, y puede entenderse, y ser evaluado de diferentes maneras dependiendo del contexto al que haga referencia. Sin embargo, desde una perspectiva empresarial, los aportes de Michael Porter han sido los más ampliamente difundidos y aceptados. Bajo esta consideración, la competitividad “se entiende como la habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, en dónde habrá de distinguirse con un valor agregado más atractivo que la de sus competidores” (Hernández Ramírez et al., 2013, p.26).

Mesquita et al. (2007), sostienen que la competitividad empresarial se define como la habilidad de una empresa para competir exitosamente en su entorno (como se

citó en Tamayo et al. 2015, p. 103). De manera complementaria, Edmonds plantea que la competitividad de una empresa se mide por su capacidad de producir los bienes y servicios correctos, con la calidad correcta, el precio correcto y en el momento correcto (como se citó en Balkytė & Tvaronavičienė, 2010, p. 343).

6.2.3 Artesanía

Aproximaciones al concepto de Artesanía

El concepto de artesanía se caracteriza por su amplitud, dinamismo y complejidad. Todavía no existe un consenso por parte de los teóricos y estudiosos del tema sobre qué se entiende por artesanía, ya que es un concepto que se ve ampliamente influenciado por el contexto específico en que se desarrolla, e incluso el momento histórico. Sin embargo, existen aproximaciones con elementos comunes que permiten tener una idea más precisa sobre este oficio para fines de este estudio.

A nivel internacional, la UNESCO es la única organización que plantea una visión global del rol económico y socio-cultural de la artesanía, y se ocupa de desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de este sector. En el marco del simposio internacional “Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification” [Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera] organizado conjuntamente por la UNESCO y el International Trade Center (ITC) en Manila en el año 1997, se adoptó la definición que continúa vigente hasta hoy:

Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente. (UNESCO, 2017; UNESCO / ITC, 1997)

También en el ámbito internacional, la OMPI, en su artículo “La Propiedad Intelectual y la Artesanía Tradicional”, se refirió a la artesanía bajo las siguientes características:

- Se trata de obras producidas por artesanos, de forma enteramente manual o con la ayuda de herramientas manuales o el uso de medios mecánicos, siempre y cuando la contribución manual directa del artesano siga siendo el elemento más importante del producto acabado;
- Se trata de representaciones o expresiones que simbolizan la cultura del artesano;
- Se trata de obras que comprenden una amplia gama de productos hechos de materias primas;
- Sus características distintivas pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente;
- No existen restricciones especiales en cuanto a la cantidad de producción y no hay dos piezas exactamente iguales. (OMPI, 2016)

Por otro lado, en el ámbito nacional, la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal (Ley N°29073), promulgada en el año 2007, establece que se entiende por artesanía:

La actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y esta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumplen una función social

reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con un lugar de producción. (Ley N°29073, 2007)

De acuerdo a esta ley, la artesanía del Perú se divide en:

Tabla 6.18

Clasificación de la artesanía en el Perú

| | Concepto | Usos |
|------------------------------|--|------------------------|
| Artesanía Tradicional | Son los bienes que tienen un uso utilitario, ritual o estético y que representan las costumbres y tradiciones de una región determinada. Constituye, por tanto, expresión material de la cultura de comunidades o etnias | Utilitario o Artístico |
| Artesanía Innovada | Son bienes que tienen una funcionalidad generalmente de carácter decorativo o utilitario, que está muy influenciada por la tendencia del mercado | Utilitario o Artístico |

Nota. Adaptado de (Ley N°29073, 2007)

Como se observa, tanto las definiciones adoptadas por la UNESCO y la OMPI, como la adoptada por el Estado peruano en la Ley N°29073, presentan coincidencias en cuanto al concepto de artesanía. En ellas se hace hincapié en la importancia de la contribución manual como factor decisivo para considerar a un producto bajo la denominación de artesanía, debiendo ésta constituir la mayor proporción del valor agregado en el producto final. Otro punto de coincidencia se refiere a la naturaleza especial del producto artesanal basado en sus características distintivas. Por su parte, la ley peruana contempla en su definición, el uso de materia prima originaria de la zona de producción, mientras que la UNESCO se refiere al uso de materias primas procedentes de recursos sostenibles y la OMPI solo hace referencia al uso de materias primas.

Existen otras definiciones planteadas por estudiosos del tema, que proponen una visión mucho más amplia del concepto de la artesanía. Este es el caso de Benítez Aranda (2009) y Navarro–Hoyos (2016), quienes coinciden en que la artesanía no debe evaluar al objeto de manera aislada, sino que debe considerar todos los elementos e interacciones complejas que ocurren alrededor de esta actividad, incluyendo factores técnicos, productivos, comerciales, económicos, sociales, estéticos y culturales. También destacan la importancia de tener en cuenta la influencia externa de los productores en cuanto a

expresiones del arte y cultura ajenas a las tradicionales, producto de la interacción con una sociedad cada vez más globalizada.

Por otro lado, para Naranjo (2019), entender la artesanía requiere reconocer dos perspectivas fundamentales: la productiva y la sociocultural. Para la autora, desde la perspectiva productiva, hablar de artesanía implica un “modo de hacer” en el que un maestro y sus aprendices se organizan en talleres para una limitada producción de bienes elaborados a mano (o predominantemente a mano), donde cada pieza es única e irrepetible, para el comercio o intercambio. En cuanto a la perspectiva sociocultural, tanto Naranjo (2019) como Benítez Aranda (2009) coinciden en señalar que la artesanía se traduce en la manifestación tangible de las soluciones planteadas como respuesta a las necesidades utilitarias y simbólicas de un territorio y contexto determinados. Los saberes generados (práctica y técnica) se perfeccionan con el tiempo y se particularizan de acuerdo al entorno, siendo transmitidos de generación en generación dentro de las familias y comunidades. Es por este motivo que, pese a las mismas necesidades humanas, cada contexto particular forja diversas formas de respuesta, donde la línea artesanal puede ser la misma, pero las características de los productos son únicas y están muchas veces asociadas a expresiones culturales como las fiestas tradicionales, diseño, artes visuales, y otras expresiones particulares de una cultura.

Teniendo en cuenta estos alcances, se puede concluir que la artesanía es el oficio que involucra la elaboración de objetos como respuesta a necesidades simbólicas o utilitarias, donde la producción manual es predominante o exclusiva, haciendo uso de materias primas locales. Los productos se caracterizan por sus atributos intrínsecos, pudiendo ser su valor histórico, cultural, uso decorativo, utilitario, artístico, o su significancia simbólica y social en actividades reconocidas, y cuya elaboración se ve estrechamente influenciada por el contexto histórico, geográfico, sociocultural, tradiciones locales y nacionales, así como elementos externos provenientes de influencias globales.

El debate entre arte y artesanía

Existe un continuo debate respecto al límite entre el arte y la artesanía. Resulta muy complejo desligar completamente ambos conceptos ya que la artesanía puede presentar

fuertes atributos artísticos, cumpliendo una doble función, tanto estética como utilitaria. A continuación, se presentarán algunas de las posiciones planteadas por expertos del tema con la finalidad de lograr una mayor comprensión sobre estos conceptos y sus implicancias para el estudio.

Es preciso señalar que el arte es un concepto proveniente de occidente, que no puede considerarse universal, sin embargo, sí es aplicable al contexto actual latinoamericano por su condición de sociedad occidentalizada. Tomando esto en cuenta, vale la pena revisar en qué momento se dio la ruptura entre la artesanía y el arte con la finalidad de entender el por qué de la controversia hasta nuestros días. Como lo expone García (2005) en su artículo “Arte–artesanía, interacción histórica”, en la antigüedad, no existía una distinción entre el arte y la artesanía, inclusive, fueron los atenienses quienes impulsaron la idea de lo útil y lo bello a través de las complejas pinturas que realizaban en las ánforas para hacerlas agradables a la vista, resaltando su función.

En la Grecia clásica, el arte era algo público y popular que vivió y floreció desde las legendarias China o Babilonia y que se producía en la vida diaria, no una cosa aparte a la que se dedicaran ratos de ocio o estuviera destinada al disfrute de ricos coleccionistas.
(García Ávila, 2005, párr. 5)

Fue recién en el siglo XVI, durante el Renacimiento, que los conceptos fueron separados en Italia, y no fue hasta la irrupción de la industria, que esta diferenciación llegó a establecerse en el resto de Europa, cuando “la reducción de las técnicas propias del arte a sistemas o métodos rigurosos, señalan el momento en que el arte comienza a separarse de la técnica de la producción artesanal.” (García Ávila, 2005, párr. 9). A partir de ese momento, y aunque existieron algunos esfuerzos por reconectar ambos conceptos, se forjó la definición de arte socialmente aceptada hoy. Según el parecer de Naranjo (2019), el arte se convirtió en el conjunto de prácticas que expresan la individualidad creadora traducida en piezas únicas e irrepetibles que exhiben la estética y emoción del creador, totalmente desligadas del componente utilitario, técnico y referencias a otras expresiones culturales. Esto generó que la artesanía represente primordialmente un modo de producción reemplazable por la producción seriada de la industria. Para la autora, esto

causó que el concepto de artesanía hoy sea reduccionista respecto a lo que realmente representa.

Esta problemática se agudiza si se hace referencia a la adopción del concepto en poblaciones colonizadas por los países europeos. En el caso de América, la importación del modelo de arte formó parte de la “colonización conceptual” a la que también fueron sometidos los pueblos locales, ya que se menospreció y excluyó sus expresiones culturales cuando “las elites dominantes ... no advierten la posibilidad de que las sociedades indígenas y mestizas, como parte de otro sistema cultural, sean capaces de crear arte” (Naranjo, 2019, p.5). Como resultado, estas expresiones empezaron a ser nombradas bajo conceptos que la autora considera empobrecidos, como el de “arte popular”, el cual “es arte, pero no a secas, sino que es un arte acompañado de un apellido que no le permite entrar por la puerta ancha al mundo de la creación...un arte menor, un arte imposibilitado de ser” (Naranjo, 2019, p.5). Hoy, a un segmento del arte popular se le conoce como artesanía.

Para Senett, la artesanía “es la habilidad de hacer las cosas bien” (como se citó en Freitag, 2014, p.135), por lo que sería un concepto que podría ser aplicable a cualquier trabajo manual especializado, sea por ejemplo el de un médico, programador informático, artista, etc. Esta postura coincide con la expresada por Naranjo (2019) quien explica que lo artesanal sería todo aquello que se elabora a pequeña escala y de forma manual, lo cual se puede aplicar a una innumerable variedad de trabajos. Esto demuestra que el concepto de “artesanía” efectivamente puede ser insuficiente para evocar un oficio tan complejo.

Por otro lado, para Benítez Aranda (2009), la artesanía se debate entre las artes y el seriado industrial, ya que comparte rasgos de ambos grupos. Desde el punto de vista artístico, se reconoce la forma, colores, texturas y composición. Desde el industrial, se da valoración a la utilidad y capacidad de satisfacer una necesidad. Para la autora, el factor que actúa como barrera para que la artesanía pueda ser considerada arte, es su carácter funcional. “Mientras que en las artes las ideas no tienen un límite que no sea el de la propia creatividad del artista, en las artes aplicadas, de las que la artesanía forma parte, la idea no debe desbordar la función” (Benítez Aranda, 2009, p.7). Este planteamiento coincide con el expresado por Navarro-Hoyos (2016), quien critica el modo en que la cultura occidental ha desligado el arte de toda expresión del modo de vivir, provocando

la diferenciación entre arte “puro” y arte “aplicado”, en perjuicio de los objetos que tienen un uso en la vida diaria, pues, como lo expresó Herskovits, “la expresión más elevada de la experiencia estética reside en objetos que no son profanados por el uso, sino que están ahí para ser contemplados” (como se citó en Navarro-Hoyos, 2016, p.12).

Por su parte, Novelo (2002) plantea otro enfoque para evaluar este debate, desde la perspectiva de la calidad de la artesanía. Si bien existen innumerables tipos de trabajos artesanales, no todos podrían entrar en el debate de ser considerados arte o no, puesto que, así como hay objetos con una riqueza estética destacada, también hay objetos que no son elaborados con ninguna intención estética o de belleza, sino que simplemente se elaboran para satisfacer una función o necesidad. Agrega Freitag (2014), que no basta con que las piezas sean una creación humana con la capacidad de evocar emociones, memorias o tradiciones de un pueblo para poder ser consideradas arte.

Para García Ávila (2005), la principal diferenciación puede encontrarse en el proceso creativo. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de este proceso entre los conceptos de arte y artesanía de acuerdo con las apreciaciones del autor. Cabe mencionar que, en este caso, se evalúa al arte frente a la artesanía creativa o artística, es decir aquella que busca añadir un valor estético y creativo.

Tabla 6.19

Diferenciación en el proceso creativo entre el arte y la artesanía creativa o artística

| Criterio | Arte | Artesanía creativa / artística |
|----------------------|---|---|
| Se concibe: | A partir de una idea | A partir de un objeto |
| Se basa en: | Su personalidad creativa | La materia como vehículo para la creación |
| Herramientas: | Manejo técnico conforme a su tendencia conceptual | Manejo de su oficio característicos, logros técnicos, agudeza e imaginación |
| Razón de ser: | El concepto. Busca sentido en sí misma | Función social, popular y de alto nivel estético, que relaja, reconforta y divierte |

Nota. Adaptado de “Arte – Artesanía, interacción histórica, 2005” por M.B García Ávila, *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. 10, 599. (<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-599.htm>)

Como se observa en la Tabla 6.19, lo que diferencia a la artesanía creativa del arte en cuanto al proceso creativo para García Ávila, es la concepción a partir de un objeto en contraposición a una idea. En la artesanía, la materia se convierte en el elemento que gesta la creatividad del artesano para expresar conceptos sociales, populares y culturales

que logren una sensación reconfortante o de diversión, haciendo uso de las habilidades técnicas aprendidas desde su oficio. En contraste, el arte nace de una idea y se basa en la creatividad del artista, donde la pieza busca un sentido en sí misma y se elabora a partir de la tendencia conceptual y manejo técnico del artista.

Finalmente, otra variable importante a considerar en este debate es la valoración de la sociedad receptora, ya que es ésta la que finalmente determina si el objeto en cuestión es arte o artesanía. Este factor es importante no solo debido a que las piezas artísticas tienen un mayor valor monetario, sino también por la diferente valoración que se le da a artistas y artesanos. Dependiendo de la sociedad receptora, éstas pueden llegar a valorar una artesanía “al punto de convertirla en un referente de identidad nacional” (Navarro-Hoyos, 2016, p.11), y aunque esto es muy positivo, no basta, ya que “en esta valoración se exalta al objeto en sí, y no al artesano... Este es un elemento contradictorio pues al mismo tiempo que se valora una de las expresiones culturales de una sociedad, no se permite el acceso a una mejor calidad de vida de sus productores.” (Navarro-Hoyos, 2016, p.11). En la Tabla 6.20 a continuación, se presentan las relaciones entre arte y artesanía según Navarro-Hoyos, las cuales, en última instancia, serán juzgadas de acuerdo a las apreciaciones subjetivas de las personas.

Tabla 6.20

Cuadro comparativo entre arte y artesanía según Navarro-Hoyos

| Arte | Artesanía |
|--|---|
| Procede de lo conceptual | Procede de lo funcional |
| Alude a la intensificación de la experiencia | Lo estético se refiere a lo “bello”, a la armonía formal de los elementos |
| Expresión individual | Expresión colectiva |
| Está sujeto a códigos sociales | Depende de circunstancias históricas, sociales, económicas, etc. |
| Subjetivo (socialmente construido, transformado o compartido por una sociedad o parte de ella) | Objetivo (observable, formas de relación entre personas) |

Nota. Adaptado de “La artesanía como industria cultural: desafíos y oportunidades, 2016” por Silvana Navarro-Hoyos, *Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*

Como conclusión, en la antigüedad, los conceptos arte y artesanía no se concebían de manera separada, representaban un todo y convivían de forma armónica. Con la

llegada del Renacimiento los conceptos se fueron diferenciando, y con la industrialización se dio la separación definitiva. A partir de allí, los estudiosos del tema debaten la posibilidad de ser conceptos intercambiables, especialmente en algunas piezas con alto valor estético y conceptual. Sin embargo, existen cuatro principales argumentos expuestos por los expertos para diferenciar los conceptos. En primer lugar, se considera que la artesanía es una “forma de hacer” mientras que el concepto de arte expresa todos los valores extrínsecos e intrínsecos de una pieza. En segundo lugar, la utilidad. Se plantea que el componente utilitario de la artesanía lo imposibilita de ser considerado arte, ya sea porque limita la capacidad creativa o porque deja de ser una pieza para la contemplación. En tercer lugar, se plantea el factor de la calidad, puesto que en el sector artesanal es posible hallar trabajos de un amplio rango de calidades, inclusive algunas piezas artesanales no contemplan ningún elemento estético o de diseño ya que se elaboran únicamente para satisfacer una necesidad, lo que imposibilita que se puedan considerar arte. Finalmente, se argumenta que la diferencia se encuentra en el proceso creativo, en el que las piezas artísticas parten de una idea y se justifican en sí mismas, mientras que las piezas artesanales parten de un material para trabajar y se justifican en expresiones culturales, necesidades, prácticas populares, etc. Cabe resaltar que, en última instancia, es la sociedad receptora quién dará el valor de arte o artesanía a las piezas.

6.3 Matriz de Consistencia

Tabla 6.21

Matriz de Consistencia

| Tipo | Problema | Objetivo | Hipótesis | Variable | Indicadores |
|-------------------|--|---|---|----------------------------------|--|
| General | ¿Qué estrategias con carácter innovador fortalecerían la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación? | Determinar las estrategias de innovación idóneas para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación. | La competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación puede ser fortalecida mediante la aplicación de estrategias con carácter innovador en el producto y procesos (tanto productivo como procesos organizacionales). | Competitividad Innovación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis interno y externo bajo el modelo de administración estratégica ▪ Desempeño comercial del mercado internacional de vajilla cerámica. ▪ Aptitud para la innovación desde estímulos internos y externos ▪ Innovaciones de producto y procesos |
| Específico | 1. ¿Cuál es el estado actual de los artesanos ceramistas y la artesanía cerámica en Cajamarca? | 1. Diagnosticar la situación actual de los artesanos y caracterizar la artesanía cerámica de Mollepampa – Cajamarca. | 1. Los artesanos ceramistas de Mollepampa se caracterizarán por sus producciones con material de alta calidad y su acervo cultural, pero presentarán productos heterogéneos bajo un esquema de producción desarticulada y con grandes dificultades comerciales, así como resistencia a la innovación. | Competitividad Innovación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño en diseño ▪ Desempeño productivo ▪ Desempeño comercial ▪ Atributos del artesano(a) ▪ Estímulos internos para la innovación ▪ Estímulos externos para la innovación |

(continúa)

(continuación)

| | | | | | |
|-------------------|--|---|--|----------------------------------|---|
| Específico | 2. ¿Cuáles son los mercados potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y cuál es el más prometedor? | 2. Determinar los países potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y definir el mercado con mayor potencial. | 2. Los principales mercados de exportación para la artesanía cerámica se encontrarán en Norte América y Europa, siendo Alemania el destino con mayor potencial. | Competitividad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño comercial del mercado internacional de vajilla cerámica |
| Específico | 3. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación? ¿cuáles son sus potenciales ventajas competitivas? | 3. Identificar, a través de un análisis FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las posibles fuentes de ventaja competitiva de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación | 3. Fortalezas: la calidad de la materia prima, el carácter utilitario y decorativo de las piezas, y el acervo cultural; Oportunidades: la valoración por los artículos hechos a mano y la tendencia a quedarse en el hogar; Debilidades: dificultades comerciales y de gestión; Amenazas: rápidos cambios en la demanda; la compleja coyuntura nacional e internacional. | Competitividad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis externo: PESTEL y 5 Fuerzas de Porter ▪ Análisis interno: Perfil estratégico, análisis de recursos y capacidades, análisis VRIO |
| Específico | 4. ¿Qué estrategias innovadoras se debería aplicar para impulsar la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca? | 4. Formular estrategias con carácter innovador para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca. | 4. Las estrategias innovadoras para impulsar la competitividad estarán orientadas al fortalecimiento de la calidad y diseño de los productos; mejora de procesos productivos para impulsar la productividad; y fortalecimiento de las actividades organizativas y de gestión, haciendo especial énfasis en la comercialización de los productos. | Competitividad Innovación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y visión ▪ Estrategias competitivas según Michael Porter ▪ Innovación de productos ▪ Innovación de procesos |

6.4 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 6.22

Matriz de Operacionalización de Variables

| Variables | Definición Conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Items |
|-----------------------|---|---|--------------------------|---|--|
| Competitividad | “La habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, en dónde habrá de distinguirse con un valor agregado más atractivo que la de sus competidores.” ^a | Será medida a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad a artesanos; entrevistas en profundidad a expertos; y análisis documental del mercado internacional de artesanía cerámica. | Diseño Producción | Desempeño en diseño Desempeño productivo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se determina el origen de los diseños: inéditos; heredados; costumbristas; solicitudes de clientes ▪ Se determina si existe una metodología para el diseño de productos. ▪ Se identifica los tipos de productos elaborados en la comunidad ▪ Se identifica la materia prima y forma de recolección ▪ Se identifican las principales herramientas productivas y su naturaleza ▪ Se determina el nivel en el manejo de técnicas productivas ▪ Se identifica la estructura organizacional para la producción y naturaleza de los talleres ▪ Se determina el nivel de complejidad percibido de los procesos y necesidades para la mejora de la productividad ▪ Se identifica la capacidad productiva de los talleres artesanales y proporción de productos defectuosos |

(continúa)

(continuación)

| | | |
|------------------|---------------------------|---|
| Comercialización | Desempeño comercial | <ul style="list-style-type: none">Se determina el tipo de venta predominante: al consumidor final o al intermediarioSe identifica los principales canales de ventaSe identifica el nivel de pedidos mensualesSe identifica costos de producción, precios de venta y se determina márgenes de utilidadSe identifica el tipo de empaque y embalajeSe identifica las experiencias de exportación y limitacionesSe identifica la incidencia del registro en el Registro Nacional del Artesano y Registro Único del contribuyenteSe identifica la incidencia del desarrollo de marcas y nombres comercialesSe identifica los principales estragos comerciales a causa de la COVID 19 |
| Valor agregado | Atributos del artesano(a) | <ul style="list-style-type: none">Se determinó el nivel educativo predominanteSe identifica la trayectoria de los artesanos en sus años de experienciaSe determina el nivel de dedicación a la actividad como ceramistaSe identifica las principales motivaciones de los artesanos para mantenerse en el rubroSe identifica la autovaloración del trabajo realizado y expectativas a futuroSe determina la disposición para la colaboración |

(continúa)

(continuación)

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | Análisis interno: Perfil estratégico, análisis de recursos y capacidades, análisis VRIO | <ul style="list-style-type: none">Se determinó la valoración del desempeño en las áreas de: materias primas y sostenibilidad; producción; mercadeo y comercialización; recursos humanos y desarrollo social; dirección y organización; investigación, innovación y diseño. |
| Atractividad frente a la competencia | Desempeño comercial del mercado internacional de vajilla cerámica | <ul style="list-style-type: none">Se identificó el tamaño de mercado y perspectivas para países potenciales de destino.Se identificó el desempeño de las importaciones de los países potenciales de destino.Se identificó las condiciones de acceso.Se identificó las tendencias del mercado y tendencias de los consumidores en destino. |
| | Análisis externo: PESTEL y 5 Fuerzas de Porter | <ul style="list-style-type: none">Se determinó el contexto externo para las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y legales.Se determinó el atractivo de la industria analizando la amenaza de nuevos competidores, sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad actual. |
| | Misión y visión | <ul style="list-style-type: none">Se recogió las percepciones de los artesanos respecto al futuro a través de la expresión de sus anhelos y estado actual. |

(continúa)

(continuación)

| | | | | | |
|------------|---|---|---|---|--|
| Innovación | “Producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos), que difiere significativamente respecto a los productos o procesos previos, y que ha sido puesto a disposición de potenciales usuarios (producto) o implementados en la entidad (proceso).” ^b | Será medida a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y entrevistas en profundidad a artesanos. | Condiciones que favorecen el comportamiento innovador | Estrategias competitivas según Michael Porter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se determinó la estrategia más adecuada entre las opciones de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos, o enfoque en diferenciación. ▪ Se identifica los factores internos que motivaron la implementación de innovaciones como el espíritu emprendedor, conocimiento, trayectoria, e interacción con otros actores. ▪ Se identifica los factores externos que motivaron la implementación de innovaciones, como los cambios en la demanda o en la tecnología. ▪ Se propone estrategias para la innovación de productos. ▪ Se propone estrategias para la innovación de procesos (productivos y organizacionales). |
| | | | Productos nuevos o mejorados Procesos nuevos o mejorados | Estímulos internos para la innovación | |
| | | | | Estímulos externos para la innovación | |
| | | | | Innovación de productos | |
| | | | | Innovación de procesos | |

^a Hernández Ramírez et al. (2013). ^b OECD/Eurostat (2018)

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Diseño

El enfoque de investigación fue mixto, ya que la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo permitieron abordar de manera más precisa la complejidad del problema presentado. Según Chen, el enfoque mixto es un método híbrido en el que se entrelazan los métodos cuantitativo y cualitativo para obtener una interpretación más completa de un fenómeno, y puede implementarse respetando las estructuras originales de cada enfoque o ser adaptado según la conveniencia del investigador (como se citó en, Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 10).

El enfoque de investigación cuantitativo consiste en un conjunto de procesos secuenciales que busca comprobar suposiciones siguiendo un orden riguroso y estructurado para generar conocimiento. A través de la recolección y análisis de datos que corresponden a variables que pueden representarse en modelos numéricos, y con la mayor objetividad posible durante todo el proceso, se pretende explicar o predecir fenómenos y generalizar los resultados a un universo mayor al de la muestra (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 6–7; como se citó en Secretaría Nacional de la Juventud, 2021, p.8).

Por otro lado, Blaxter señala que el enfoque de investigación cualitativa busca identificar la naturaleza profunda de una realidad, centrándose en la exploración detallada de un limitado número de casos. Su objetivo principal es la profundidad antes que la amplitud numérica (como se citó en Secretaría Nacional de la Juventud, 2021, p.10). Bajo este enfoque prima el razonamiento inductivo, y el proceso de investigación sigue una secuencia flexible que se construye de acuerdo con el contexto y el desarrollo del estudio. Las técnicas de recolección de datos suelen incluir la revisión de documentos, observación no estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, y otros registros. Los instrumentos de recolección pueden ser muy variados, incluyendo registros auditivos, audiovisuales, fotografías, imágenes, artefactos, etc. El problema de investigación y planteamientos iniciales pueden no estar definidos en su totalidad desde el principio. La realidad se define a partir de las interpretaciones de los participantes, el investigador, y otros actores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 8–9).

Para fines de este estudio, la información obtenida a partir de la aplicación de ambos enfoques se utilizó de manera simultánea para la obtención de resultados en función de los objetivos planteados. De manera puntal, el enfoque cuantitativo se aplicó en dos momentos. En primer lugar, para el procesamiento de un grupo de datos cuantificables obtenidos a partir de las entrevistas al público objetivo, los cuales contribuyeron con el diagnóstico de la situación actual de los artesanos de Mollepampa; y, en segundo lugar, para identificar las tendencias del mercado internacional en el mercado de cerámica a través de la recolección, procesamiento y análisis de datos cuantitativos de los registros globales de importaciones y exportaciones. Este enfoque tuvo un rol de soporte para la toma de decisiones en el estudio.

En cuanto al enfoque cualitativo, este tuvo mayor protagonismo, y se aplicó en todos los momentos del estudio. Por ejemplo, para complementar el diagnóstico de la situación actual de los artesanos y su cerámica; brindar soporte en la elección del mercado de destino; identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la artesanía cerámica de Mollepampa; y proponer estrategias de competitividad.

El presente estudio se desarrolló a partir de un diseño de investigación de tipo no experimental transeccional, ya que no se realizó ninguna manipulación de las variables, trabajando sobre el estado actual de las mismas.

7.2 Población y Muestra

7.2.1 Población

La población estuvo representada por los artesanos ceramistas del barrio Mollepampa predominantemente (y algunos barrios aledaños, incluyendo: Shudall, Nuevo Cajamarca, La Paccha, Shucapampa, y Cruz Blanca) en la ciudad de Cajamarca, provincia de Cajamarca y departamento de Cajamarca. Cabe resaltar que las cifras correspondientes a esta población pertenecen al registro de MINCETUR denominado “Registro Nacional del Artesano” (RNA). Este registro es una herramienta que permite al estado determinar la cantidad de artesanos que existen en el país, las líneas artesanales que se trabajan, y las ubicaciones de los talleres. El estado se apoya de dichos datos para conocer la situación actual del sector de artesanía y proponer medidas en beneficio de esta población. Ya que

este registro no es obligatorio, los datos pueden no ser completamente fidedignos respecto a la población real.

Tomando esto en cuenta, el tamaño de la población fue de 122 artesanos ceramistas que se desempeñan en la zona geográfica señalada, tomando como referencia los datos del RNA al 19 de abril del 2021.

7.2.2 Muestra

Para fines de este estudio, se realizó un muestreo no probabilístico debido al elevado número de artesano ceramistas y a las limitaciones de tiempo y recursos. Se contó con informantes cercanos a la comunidad de Mollepampa que proporcionaron una base de datos de la población, y posteriormente, contribuyeron a determinar el punto de saturación necesario para saber que la muestra aportaba el suficiente valor para la investigación.

Los criterios de inclusión aplicados fueron: que se desempeñaran en Mollepampa y que se encontraran trabajando de manera activa al momento de la entrevista.

Tabla 7.23

Tabla de muestreo no probabilístico para la población de artesanos ceramistas en el barrio de Mollepampa – Cajamarca 2021

| Estrato de artesanos | POBLACIÓN | MUESTRA NO PROBABILÍSTICA |
|---|------------|------------------------------|
| | Frecuencia | Frecuencia |
| A. Cerámica utilitaria y decorativa vidriada | 6 | 5 |
| B. Cerámica utilitaria sin vidriar | 24 | 8 |
| C. Productos decorativos seriados | 34 | 12 |
| D. Ollas y utensilios de barro | 58 | 12 |
| TOTAL | 122 | 37 |

Adicionalmente, desde el enfoque cualitativo y para complementar los datos, se realizó entrevistas a profundidad a tres de los seis artesanos de cerámica utilitaria

vidriada, quienes elaboran los productos más cercanos a los que se buscaría exportar y cuentan con mayores competencias y propensión para la innovación.

Figura 7.5

Fotografías de visitas a talleres de cerámica



7.3 Procedimiento e Instrumentos

A continuación, se presenta la Tabla 7.24 donde se visualiza las etapas del proceso de investigación representadas por los objetivos de la investigación; el enfoque de investigación (cuantitativo o cualitativo); y los instrumentos o técnicas de recolección que se aplicó en dicha etapa.

Tabla 7.24*Tabla de técnicas e instrumentos de investigación*

| N° | Objetivo | Enfoque de investigación | Técnica(s) | Instrumentos de recolección |
|-----------|---|---------------------------------|---|---|
| 1 | Diagnosticar la situación actual de los artesanos y la artesanía cerámica en Cajamarca | Cualitativo + Cuantitativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semi estructurada ▪ Observación cualitativa de participación pasiva² | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario ▪ Diario de campo (libreta de anotaciones) ▪ Cámara fotográfica ▪ Grabadora de voz |
| 2 | Caracterizar los mercados potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y determinar el mercado con mayor potencial. | Cualitativo + Cuantitativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de cálculo ▪ Computadora |
| 3 | Identificar, a través de un análisis FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas + fuentes de ventaja competitiva | Cualitativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas en profundidad ▪ Observación estructurada: a través de visita guiada y sombreado ▪ Revisión documental en fuentes secundarias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario ▪ Diario de campo (libreta de anotaciones) ▪ Cámara fotográfica ▪ Grabadora de voz ▪ Computadora |
| 4 | Formular estrategias con carácter innovador para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca. | Cualitativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión documental | |

² El observador está presente pero no interactúa (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p.448).

CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección, se presentan los resultados por cada objetivo del estudio y su respectivo análisis o discusión de resultados inmediatamente después, con la finalidad de preservar el orden y facilitar la comprensión de los hallazgos.

- En el apartado 8.1 se abordará el Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de los artesanos y caracterizar la artesanía cerámica de Cajamarca.
- En el apartado 8.2 se abordará el Objetivo 2: Caracterizar los mercados potenciales de destino para la exportación de artesanía cerámica y determinar el mercado con mayor potencial.
- En el apartado 8.3 se abordará el Objetivo 3: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, así como las fuentes de ventaja competitiva de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación a través de un análisis FODA.
- En el apartado 8.4 se abordará el Objetivo 4: Formular estrategias con carácter innovador para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica.

8.1 Los artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca y su cerámica

Características generales de los artesanos

A continuación, en la Figura 8.6 se presenta una infografía con los principales rasgos que caracterizan a la población de artesanos ceramistas de Mollepampa, los cuales fueron obtenidos a partir del procesamiento de los datos registrados en las entrevistas y diarios de campo, complementados con algunos datos obtenidos a partir de la revisión documental. La infografía se divide en cuatro secciones: datos generales; datos de producción; datos comerciales; datos de innovación; y relación con el entorno.

Figura 8.6

Principales características de los artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca.

DATOS GENERALES



Principales motivaciones para la elaboración de artesanía cerámica



- 1 Gusto por la cerámica
- 2 Fuente de ingreso económico
- 3 Preservar tradición familiar

Edad promedio



- 44 años

Sexo



- 67% Masculino
- 33% Femenino

Nivel educativo alcanzado



- 20% Superior técnico
- 42% Secundaria
- 27% Primaria
- 11% Ninguno

Visión compartida



Ser la comunidad de artesanos ceramistas más reconocida a nivel nacional, ofreciendo los mejores artículos de cerámica en diseño y calidad, buscando satisfacer a la clientela nacional e internacional, y contribuyendo con el bienestar de los artesanos, la continuidad de la tradición alfarera ancestral de Mollepampa, la revaloración de la artesanía, y la identidad cultural cajamarquina.

Años de experiencia promedio



- 27 años

Cómo se inició en el oficio de ceramista



8/10 artesanos empezó a trabajar en cerámica por **tradición familiar**.

Auto percepción de logros



- 68% considera que **aun** tiene metas por alcanzar.
- 32% se siente **satisfecho**.

(continúa)

(continuación)

DATOS DE PRODUCCIÓN



(continúa)

(continuación)

DATOS COMERCIALES

RUC

(Registro único del contribuyente)



- 32% sí cuenta con RUC
- 68% no cuenta con RUC

Nombre Comercial



7/10 artesanos **no** cuenta con un nombre comercial.

Ingresos mensuales



aproximados por persona

50% percibe menos de 500 soles mensuales.

Ventas



- 84% intermediarios
- 73% de las ventas se realizan en los talleres.

N° personas dependientes promedio



3 personas dependen del ingreso por ventas de artesanía cerámica por artesano.

Experiencia de exportación



7/10 artesanos **nunca** tuvo una experiencia de exportación.



- 100% indica tener interés por **acceder a nuevos mercados**.
- Principales impedimentos: falta de tiempo y conocimientos

DATOS DE INNOVACIÓN

Categorías en que los artesanos realizaron más innovaciones:

- Elaboración de productos.
- Procesos productivos.

Categorías en que los artesanos realizaron menos innovaciones:

- Distribución y logística.
- Sistemas de información y comunicación
- Promoción y ventas
- Desarrollo de producto y procesos empresariales

(continúa)

(continuación)

RELACIÓN CON EL ENTORNO

Principales amenazas percibidas



- No generar **capacidades** en las nuevas generaciones.
- Falta de **asociatividad** efectiva.

Efectos de la pandemia



- **62%** todavía no alcanza los ingresos de la pre-pandemia.
- **47%** buscó realizar alguna innovación para enfrentar la pandemia.
- **63%** incrementó su uso de herramientas digitales.

Relación con otros artesanos ceramistas



- **89%** considera que la relación es **regular** y **11%** considera que la **relación es buena**.
- Se considera que hace falta mayor **compromiso, colaboración** y fortalecer la **confianza**.

Relación con otros actores

- **47%** **recibió apoyo** de alguna organización al menos una vez.
- **100%** considera que no existe soporte efectivo y permanente.
- **54%** **declara haber buscado apoyo** o generar alianzas por iniciativa propia y haber obtenido buenos resultados.

Disposición para la colaboración



100% de los artesanos estaría dispuesto a trabajar de manera **colaborativa** por el bien común.

Valoración social de la artesanía cerámica



63% considera que la sociedad otorga una **valoración regular** a la artesanía cerámica y **59%** percibe que ha mejorado su valoración en los últimos 5 años.



La infografía en la Figura 8.6, presenta las características comunes o transversales de la población de artesanos ceramistas de Mollepampa. Se puede apreciar que las principales fortalezas de esta comunidad son de carácter intrínseco y relacionadas al aspecto sociocultural. En primer lugar, la cerámica de Mollepampa está respaldada por una herencia ancestral que ha convertido al oficio en una tradición familiar. La principal motivación de quienes continúan trabajando en artesanía es el gusto que tienen por la cerámica, es decir, son artesanos por elección. La mayoría se dedica a esta actividad a tiempo completo y hace uso de materia prima local que recolecta personalmente.

En contraste, entre las debilidades, encontramos que es un grupo humano con un bajo nivel educativo; bajo nivel de formalización; alta dependencia de intermediarios; y bajos ingresos mensuales, problemática que se ha visto exacerbada por las consecuencias de la pandemia. Manifestaron su interés por continuar su desarrollo en la cerámica y la posibilidad de atender nuevos mercados, sin embargo, se identificaron seis principales impedimentos:

1. El no contar con un producto homogéneo.
2. La falta de herramientas para el procesamiento de materia prima.
3. La débil asociatividad.
4. El no generar capacidades en las nuevas generaciones.
5. La falta de tiempo y conocimientos para implementar cambios y mejoras.
6. La falta de articulación con otros actores para la colaboración.

Características generales de los productos

Tras haber caracterizado a los artesanos de Mollepampa como grupo humano, la Tabla 8.25 presenta las principales características de los productos elaborados, tanto en lo físico, como en lo productivo y lo comercial. Como se mencionó anteriormente, la oferta de productos cerámicos en esta comunidad se divide en: cerámica utilitaria vidriada; cerámica utilitaria bizcochada; cerámica decorativa seriada; y cerámica doméstica rústica o tradicional.

Tabla 8.25

Tabla comparativa de los productos cerámicos elaborados y los procesos implicados

| TIPOS DE CERÁMICA ELABORADOS EN MOLLEPAMPA – CAJAMARCA | | | | |
|---|--|---|--|--|
| Características | Cerámica utilitaria vidriada | Cerámica utilitaria bizcochada (sin vidriar) | Cerámica decorativa seriada | Cerámica doméstica rústica o tradicional |
| Descripción de productos | Piezas de vajilla con carácter artístico. Se ofrecen en variedad de formas, tamaños, colores, y diseños pintados a mano. Quemadas a temperatura media/alta en hornos a gas. Se caracterizan por su acabado en vidrio cerámico, el cual otorga permeabilidad, durabilidad, y brillo. Las piezas son refractarias. | Piezas de vajilla con carácter artístico y acabado bizcochado (natural, sin vidriar). Quemadas a temperaturas bajas en hornos bajo cubierta a leña. Son piezas utilitarias pero cuya durabilidad es menor por no contar con un revestimiento de protección. | Piezas cerámicas decorativas con una amplia variedad de diseños, incluyendo: 1) Adornos de mesa: caballos, chalanes, vacas, monos, perros y otros animales (también en versiones de macetero y alcancías). 2) Adornos de pared: máscaras, figuras animales, platos decorativos y formas variadas. Elaboradas en moldes de yeso y quemadas a temperaturas bajas en hornos a leña. | Piezas utilitarias para el uso tradicional en cocinas a leña. Incluyen ollas, jarras, sartenes y otros utensilios para la preparación de alimentos. Elaboradas en moldes de yeso y quemadas a temperaturas bajas en hornos a leña a fuego abierto. |
| Diseño | Inspiración personal; sugerencias de clientes; iconografías incas y caxamarcas. | Diseños aprendidos; sugerencias de clientes; iconografías incas y caxamarcas. | Según sugerencias de clientes; diseños costumbristas (ej. vacas, máscaras de carnaval, platos) | Inspiración personal; sugerencias de clientes. |
| Materia prima | Combinación de arcillas | Combinación de arcillas | Combinación de arcillas | Combinación de arcillas + chamota (ladrillo molido) |
| Principales herramientas | Moldes de yeso; torno eléctrico o a pedal; horno a gas; pigmentos químicos; esmaltes. | Moldes de yeso; torno a pedal; horno a leña; pigmentos naturales y químicos. | Moldes de yeso; horno a leña; aerógrafo; pigmentos químicos. | Moldes de yeso y tierra; horno a leña; pigmentos naturales. |
| Técnicas utilizadas | Nivel alto: colado, estampado, torno, pintado a mano alzada, bruñido, vidriado, aplicación de incrustaciones (asas y relieves). | Nivel alto: estampado, pintado a mano alzada, bruñido, aplicación de incrustaciones (asas y relieves). | Nivel alto: Estampado, pintura por aspersión, bruñido, aplicación de incrustaciones (asas y relieves). | Nivel alto: Estampado, bruñido, aplicación de incrustaciones (asas y relieves). |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | Nivel intermedio: Escultura. | Nivel intermedio: Escultura, torno. | Nivel intermedio: pintura a mano alzada, escultura. | |
| Tipo de empaque | Cajas de cartón, papel periódico ó papel kraft. Se hace referencia al origen de las piezas y al artesano que las elaboró. | Cajas de cartón, papel periódico. En ocasiones se hace referencia al origen de las piezas. No se hace referencia al artesano que las elaboró. | Cajas de cartón, papel periódico. No se hace referencia al origen ni artesano productor en las piezas. | Costales + paja de sebada + papel periódico No se hace referencia al origen ni artesano productor en las piezas. |
| Mayor contribución al valor | Elaboración manual de cada estructura; pintura a mano alzada de diseños complejos; refractariedad. | Elaboración manual de cada estructura; pintura a mano alzada de diseños complejos. | Elaboración de moldes; aplicación de incrustaciones de manera precisa. | Estampado uniforme; acabados. |
| Puntos de venta | En el taller; en tiendas físicas; a través de redes sociales; en ferias. | En el taller; en ferias. | En el taller; en ferias. | En el taller. |
| Principales destinos de los productos | Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Lima, Ica. | Cajamarca, Chiclayo, Trujillo. | Cajamarca, Trujillo, Chiclayo, Lima. | Lima, Trujillo. |
| Capacidad productiva mensual (promedio por taller) | 250 piezas | 200 piezas | 500 piezas | 700 piezas |
| % productos defectuosos | 5% | 5% | 5% | 10% |
| Frecuencia promedio de renovación de diseños | Cada 4 meses | Cada 2.8 años | Cada 1.5 años | Cada 3.4 años |
| Conocimiento de la identidad de Cajamarca | Alto | Medio | Bajo | Bajo |

(continúa)

(continuación)

| Ventas mensuales aproximadas por taller (considerando jornada laboral completa) | Entre 5000 y 7000 soles | Entre 1000 y 3000 soles | Entre 3000 y 5000 soles | Entre 3000 y 5000 soles |
|--|------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Margen de ganancia | 40% | 40% | 43% | 60% |
| N° de personas trabajando por taller (promedio) | 3 | 2 | 4 | 5 |
| Utilidad mensual neta aproximada por artesano (promedio) | 800 | 400 | 430 | 480 |
| Necesidades de soporte | Marketing y nuevos mercados. | Diseño e iconografía. | Calidad y productividad. | Calidad y productividad. |

A continuación, la Tabla 8.26 presenta imágenes referenciales de la variedad de trabajos cerámicos que se puede encontrar en la zona productiva de Mollepampa.

Tabla 8.26

Imágenes referenciales de cada tipo de cerámica

| Tipo de cerámica | Foto referencial |
|---|--|
| Cerámica utilitaria vidriada |  |
| Cerámica utilitaria bizcochada (sin vidriar) |  |
| Cerámica decorativa seriada |  |
| Cerámica doméstica |  |

Como revela la Tabla 8.25, las elecciones de los artesanos respecto a qué tipo de productos realizar influye en los procesos productivos y de comercialización, teniendo un impacto directo en el nivel de ingresos y márgenes de ganancia de cada grupo. Se evidencia que los artesanos que obtienen mayores ingresos por la venta de sus piezas es el grupo de cerámica vidriada, ya que por la producción de 250 piezas perciben ingresos mensuales promedio de entre 5000 y 7000 soles, los cuales son divididos entre tres personas en promedio. Por su parte, los artesanos de cerámica utilitaria bizcochada tienen un ingreso de entre 1000 y 3000 soles por taller por la venta de 200 piezas, los cuales se dividen entre un promedio de dos personas. Por otro lado, los artesanos de cerámica decorativa seriada y de cerámica doméstica rústica, quienes producen 500 y 700 piezas respectivamente, perciben ingresos de entre 3000 y 5000 soles, los cuales reparten entre cuatro o cinco personas.

El cuadro comparativo permite distinguir que lo que diferencia a los productores de cerámica vidriada frente a sus pares, son las decisiones que tomaron frente a algunos aspectos del negocio, los cuales les permitieron destacarse. Por ejemplo, en cuanto al producto, incorporaron la técnica del vidriado cerámico, que incrementa la calidad y durabilidad de las piezas; renuevan sus diseños con relativa frecuencia (cada 4 meses); conocen las principales características de la cultura cajamarquina; dominan una amplia gama de técnicas; incluyen en sus piezas el origen de la producción y sus nombres; y han diversificado sus puntos de venta. En cambio, los artesanos que elaboran otros tipos de productos han renovado sus diseños con mucha menor frecuencia; evidenciaron tener poco conocimiento sobre la cultura cajamarquina; tienen menor dominio de técnicas; no indican el origen de sus productos ni firman sus trabajos; y cuentan con un solo punto de venta, su propio taller, o algunas ferias ocasionales.

Estas significativas diferencias entre los diferentes grupos de artesanos también se reflejan en las innovaciones implementadas tanto en el producto como en los procesos empresariales, donde, aquellos que innovaron más, son quienes han tenido mejores resultados comerciales. La Tabla 8.27 detalla las innovaciones implementadas por cada grupo de artesanos en el tiempo que vienen desempeñándose como ceramistas.

Tabla 8.27

Innovaciones implementadas por los artesanos de Mollepampa

| Características | TIPOS DE CERÁMICA ELABORADAS EN MOLLEPAMPA – CAJAMARCA | | | |
|--|---|--|---|--|
| | Cerámica utilitaria vidriada | Cerámica utilitaria bizcochada (sin vidriar) | Cerámica decorativa seriada | Cerámica doméstica rústica / tradicional |
| Innovación de producto | Nuevos diseños: con adaptaciones de iconografías locales y diseños de inspiración personal Calidad y durabilidad: nuevas formulaciones de arcillas; incorporación del vidrio cerámico Utilidad y conveniencia: Incurción en la creación de nuevas piezas de vajilla con tamaños menores y formas más amigables para el usuario. | Nuevos diseños: simplificación de diseños Utilidad y conveniencia: tamaños más pequeños y formas más amigables para el usuario. | Nuevos diseños: elaboración de nuevos moldes con diseños de moda y adaptados a los gustos de los clientes. Incurción en la personalización. Utilidad y conveniencia: agregar algunos componentes utilitarios a piezas decorativas, como alcancías porta celulares o maceteros. | Calidad y durabilidad: nuevas formulaciones reemplazando algunos tipos de arcilla por ladrillos reciclados. Utilidad y conveniencia: modificaciones en tamaños y acabados para la mayor conveniencia de los usuarios. |
| Innovación de proceso empresarial | Producción de bienes y servicios: creación de hornos a gas adaptados; incorporación de máquina semi mecánica chancadora de arcilla Marketing y ventas: incurción en promoción por redes sociales; atención a públicos corporativos; incurción en ferias a nivel nacional y ruedas de negocios; incurción en turismo vivencial; facilidades de pago por transferencia bancaria o aplicativos móviles Administración y gestión: manejo integral de costos de producción | Ninguno | Marketing y ventas: incurción en turismo vivencial; facilidades de pago por transferencia o pago por aplicativos. | Ninguno |

La Tabla 8.27 muestra que los artesanos de cerámica utilitaria vidriada son quienes han implementado más innovaciones en el producto y en los procesos empresariales, mientras que los artesanos de cerámica doméstica son quienes han desarrollado menos innovaciones.

Las visitas a los talleres, las interacciones con los artesanos, y las entrevistas a otros actores relacionados al sector, hicieron posible identificar a los artesanos que se perfilaban con mayor predisposición para la innovación. Por ello, a continuación, se brinda mayores detalles sobre los artesanos de cerámica vidriada, quienes mostraron un desempeño general superior a los de sus compañeros de otras categorías, y a quienes se les aplicó entrevistas en profundidad para conocer más sobre su trayectoria y los factores que influyeron en su mayor aptitud para innovar.

Los artesanos de cerámica utilitaria vidriada

- Con una edad promedio de 41 años, y 27 años de experiencia, los artesanos de cerámica utilitaria vidriada se interesaron por la cerámica por influencia de sus padres o abuelos, quienes se dedicaban al oficio. Todos expresan haberse sentido naturalmente inclinados por la cerámica y haber tenido gusto por aprender desde la niñez.
- Se caracterizan por haber culminado sus estudios secundarios e incluso haber estudiado carreras técnicas. Dos de ellos estudiaron la carrera de cerámica industrial en SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial), donde complementaron sus conocimientos aprendiendo sobre las propiedades químicas de las materias primas, formulaciones de arcilla, herramientas mejoradas de producción y técnicas de mejora de calidad, como el vidriado.
- Todos tienen el oficio de ceramista como su principal actividad y le dedican jornadas completas de trabajo.
- Expresan que sus principales motivaciones para trabajar con la cerámica son el gusto que tienen por este arte, así como el deseo de preservar esta tradición en Cajamarca.
- La visión compartida de este grupo de artesanos es lograr que la artesanía cerámica de Cajamarca sea reconocida y adquirida a nivel nacional y mundial.

- Para lograr su visión, reconocen que deben mejorar su productividad y seguir mejorando la calidad, así como fortalecer la asociatividad, generar capacidades en las generaciones más jóvenes, y brindar un enfoque de negocios a sus operaciones, generando alianzas y contando con una red de soporte.
- A diferencia de los otros grupos de artesanos, este grupo se caracteriza por la búsqueda regular de innovaciones, tanto en los diseños de sus productos (los cuales renuevan cada 3 o 4 meses); en la calidad (haciendo formulaciones especiales de arcilla, agregando vidrio cerámico y elaborando herramientas que tienen efectos en los acabados como los tamices y hornos a gas elaborados por ellos mismos) y en otros procesos organizacionales buscando generar capacidades e incursionar en las redes sociales, tener marcas y participar de comercio por redes sociales.
- En cuanto a la motivación para las innovaciones, expresan tener deseo de siempre mostrar novedad con creaciones propias, pero también atender los gustos y necesidades de los clientes.
- A diferencia de los otros artesanos, el público predominante al que venden su producción son clientes finales.
- La parte de la producción que es más compleja para ellos es la pintura y decorado, ya que se realiza a mano alzada y suele tomar mucho tiempo, concentración y esfuerzo.
- En cuanto a las necesidades para mejorar sus procesos, expresaron que algunas herramientas de procesamiento de materia prima serían de gran ayuda, como una amasadora o procesadora de arcilla, pero principalmente, contar con más personal capacitado.
- Se percibe en este grupo un elevado espíritu emprendedor, ya que siempre han buscado dar a su actividad un enfoque comercial, dar a conocer su trabajo, generar alianzas con el sector público y privado. Esto se ve reflejado en las marcas propias que han creado, las experiencias de abrir tiendas propias, y su participación activa en ferias a nivel local y nacional.
- Consideran que la relación con otros artesanos de la zona es regular, ya que el espíritu de colaboración es todavía débil. Consideran que algunos artesanos se muestran renuentes a trabajar de forma distinta e implementar cambios.
- Se caracterizan por ser los promotores de la asociatividad y participar activamente de ella, buscando mayor participación y generar acuerdos entre los artesanos en

beneficio de todos. También se ha buscado generar alianzas con el gobierno regional para recibir algunos soportes.

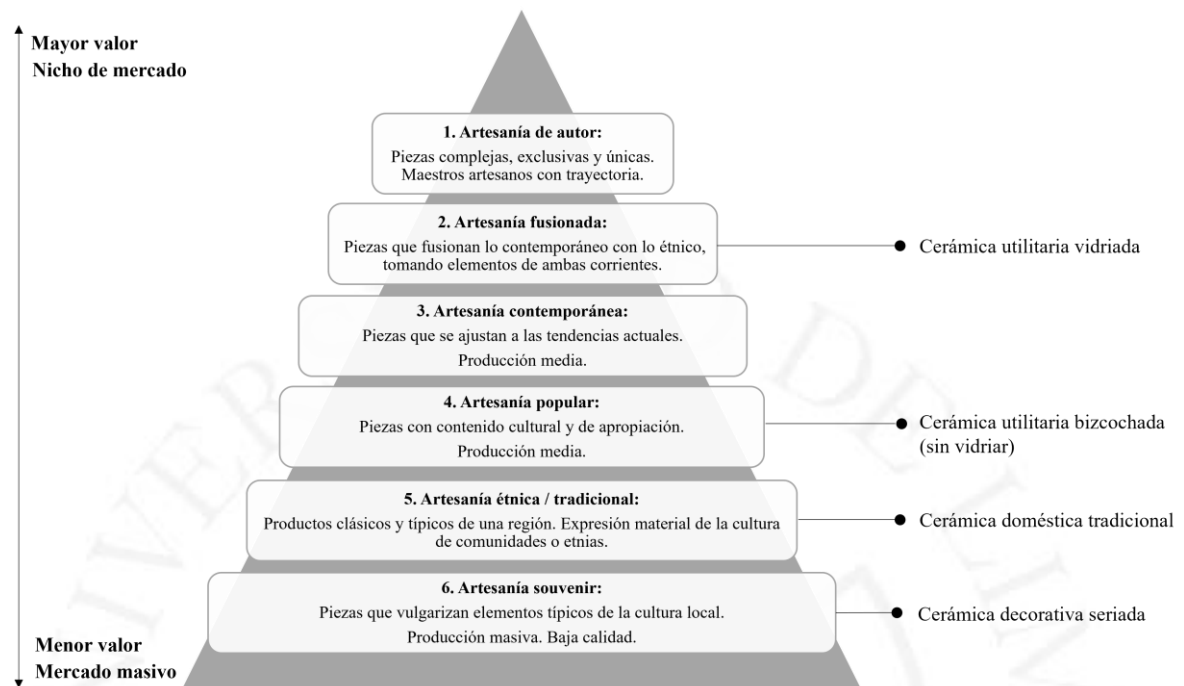
- Expresan tener disposición para trabajar en conjunto en proyectos comunes y aprender nuevos conocimientos en el oficio.
- A diferencia de los otros artesanos, ellos expresaron que les gustaría tener soporte en la apertura de nuevos mercados, así como en actividades de marketing y redes sociales, ya que son aspectos que reconocen de gran relevancia para su actividad pero para los cuales no cuentan con los conocimientos necesarios.
- En cuanto a la relación con otros actores relacionados al sector, se percibe cierta decepción de las autoridades locales, las cuales no han sabido atender las necesidades de los artesanos por años, y aunque la relación ha ido mejorando, todavía no existe un nivel de confianza sólido. Por el contrario, se encuentran satisfechos con la labor del gobierno central ya que han sabido brindar oportunidades de valor para los artesanos, como la oportunidad de participar en ferias, soporte para la capacitación, etc.

Situación actual y visión

Tras explorar las principales características de los artesanos, sus productos, y profundizar en los artesanos de cerámica utilitaria como referentes en innovación y desempeño superior, se procedió a clasificar los tipos de cerámica que elaboran según el tipo de artesanía. De este modo, se establece el punto de partida de los productos y es posible establecer una visión de los productos que se destinarían al mercado de exportación. A continuación, en la Figura 8.7 se presenta un diagrama con una clasificación de la oferta de artesanías, señalando en qué escala se encuentra cada tipo de producto cerámico elaborado en Mollepampa.

Figura 8.7

Los tipos de artesanía y la clasificación de la cerámica de Mollepampa en sus categorías



Nota: Adaptado de “Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir, 2015” por Ferro, Diana, 2015, Estudios de la Gestión – Revista internacional de administración, 1, p. 106. (<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5477>)

La Figura 8.7 muestra que la cerámica de Mollepampa participa de cuatro categorías según el tipo de artesanía. La cerámica decorativa seriada pertenecería a la categoría de artesanía souvenir, ya que las piezas se elaboran de manera masiva, con un bajo nivel de calidad, y vulgarizando elementos de la cultura local para ser destinada a mercados masivos de souvenirs en zonas turísticas de la costa peruana. Por su parte, la cerámica doméstica tradicional pertenecería a la categoría de artesanía étnica o tradicional, ya que ofrece productos “clásicos”, que se elaboran por generaciones y tienen un uso tradicional para la preparación de alimentos en muchas comunidades rurales o periurbanas. En el caso de la cerámica utilitaria bizcochada, pertenecería a la categoría de artesanía popular ya que, si bien parte de diseños tradicionales, ha incorporado contenido de apropiación de otras regiones para los diseños y su producción es media, además, se dirige a mercados con un poder adquisitivo medio-bajo. Finalmente, la cerámica utilitaria vidriada pertenecería a la categoría de artesanía fusionada, ya que combina tendencias contemporáneas del mercado con expresiones culturales

tradicionales; se dirige a mercados de poder adquisitivo medio–alto y su producción es reducida.

La visión para el grupo de artesanos ceramistas de Mollepampa en cuanto a los productos, sería llegar a elaborar artesanía fusionada, en la cual se rescaten las referencias culturales únicas de la región de Cajamarca y se fusionen con las tendencias de diseño contemporáneas. Ello permitiría alcanzar nichos de mercado más reducidos y dispuestos a pagar precios significativamente mayores por los productos.

8.1.2 Discusión: Caracterización de los artesanos ceramistas de Mollepampa y su cerámica

Análisis del método

Para esta sección de la investigación, la metodología escogida bajo el enfoque cualitativo fue efectiva para el logro del primer objetivo: la caracterización de los artesanos ceramistas y sus productos. La combinación de herramientas de recolección de datos cualitativas como: la revisión documental; entrevistas semi estructuradas (tanto a artesanos como a expertos); entrevistas en profundidad a artesanos; y diarios de campo a través de la observación no estructurada, permitieron determinar las principales características de la comunidad de artesanos ceramistas de Mollepampa desde una mirada cercana y humana, con el objetivo de conocer los factores sociales detrás de las cifras estadísticas halladas.

La primera herramienta aplicada fue la revisión documental, la cual permitió contar con un contexto previo sobre la realidad social que se podría encontrar en la comunidad de artesanos de Mollepampa y tener una aproximación a las limitaciones o carencias predominantes. Para ello, las principales fuentes documentales fueron: el “Diagnóstico de la actividad artesanal en Cajamarca”, informe elaborado para el CITE Koriwasi – Cajamarca (CITE Koriwasi , 2019); y la base de datos “Directorio de artesanos ceramistas Cajamarca” de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), entidad perteneciente al Gobierno Regional de Cajamarca (DIRCETUR Cajamarca, 2019). Ambas permitieron conocer los datos más recientes sobre los artesanos en la región Cajamarca y tener una base para la elaboración de los cuestionarios para las entrevistas.

Las entrevistas semi estructuradas fueron elaboradas tomando en consideración los principales hallazgos de la revisión documental, y se diseñaron por separado para ser aplicadas a dos públicos: los artesanos y los expertos. Los resultados de las entrevistas a artesanos permitieron conocer rasgos generales de esta comunidad; características de su producción; cómo llevan su actividad comercial; así como sus principales fortalezas, debilidades y perspectivas a futuro. Las entrevistas a expertos, por su parte, permitieron identificar elementos importantes para abordar y complementar los resultados desde otros puntos de vista. El carácter flexible de las entrevistas semi estructuradas facilitó el intercambio de ideas sobre algunas problemáticas y permitió a los artesanos y expertos disponer de mayor libertad para expresar sus puntos de vista en un contexto espontáneo y de apertura.

Por su parte, las entrevistas en profundidad fueron elaboradas en base a los hallazgos de las entrevistas semi estructuradas, las cuales hicieron posible identificar a los artesanos de cerámica vidriada como productores destacados en la zona de Mollepampa, permitiendo elaborar un cuestionario propicio para conocer más a detalle las características particulares y experiencias de este grupo en particular, y los aspectos que contribuyeron con su desempeño superior; así como sus limitaciones y anhelos.

Ambos procesos de entrevistas a artesanos fueron complementados con diarios de campo, donde se registraron observaciones sobre los artesanos, sus talleres, y su producción, lo cual permitió obtener información más fidedigna de la realidad y contrastar los hallazgos con los obtenidos a partir de las entrevistas y revisión documental. Esta combinación de fuentes de información y técnicas fue favorable para el estudio, ya que permitió reducir el sesgo de los resultados e incrementar la validez de los hallazgos.

Por otro lado, para la presentación de datos relevantes para este estudio, además de los elaborados por cuenta propia, se decidió utilizar dos modelos, tomando como referencia, propuestas halladas en estudios previos y que están incluidos en el marco teórico del presente estudio. En primer lugar, se replicó la clasificación de la innovación propuesta por el Manual de Oslo 2018 para clasificar y ordenar las innovaciones hechas por los artesanos de Mollepampa. Se tomó esta decisión ya que dicha clasificación permitía simplificar el concepto de innovación en dos dimensiones, en lugar de tres o cuatro como planteaban otras propuestas. Para efectos de esta investigación, la

clasificación simple en: innovación de productos e innovación de procesos, era la que ofrecía mayor practicidad, y a la vez, la posibilidad de profundizar en las sub categorías de innovaciones de procesos según se requiriera.

En segundo lugar, se consideró conveniente determinar a qué tipo de artesanía pertenecía cada tipo de producto cerámico elaborado en Mollepampa, por lo cual, tras haber explorado las diferentes clasificaciones propuestas por gobiernos y otras entidades involucradas, se tomó la decisión de tomar como base la pirámide de clasificación de Diana Ferro (2015) y elaborar una adaptación de esta. La propuesta de Ferro (2015) no solo clasifica la artesanía por sus características, sino también por su nivel de desarrollo y mercado de destino. Se realizó algunas variaciones a la pirámide original de clasificación de Ferro con la finalidad de que se adaptara mejor a la cerámica de Mollepampa, por lo que se consideró seis niveles de clasificación en lugar de cinco, agregando la categoría de “artesanía fusionada” para hacer referencia a las piezas que incorporan elementos contemporáneos y étnicos. Adicionalmente, se hicieron ligeras modificaciones en los nombres de las categorías y sus descripciones, pero sin alterar la jerarquía original de Ferro, donde en la base se hallan los productos souvenirs y en la cima la artesanía de autor.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, éstas estuvieron relacionadas a la imposibilidad de asegurar que las respuestas a determinadas preguntas de la entrevista fueran fidedignas en su totalidad. Se evidenció que algunas preguntas eran más sensibles para los artesanos, como el nivel de ingresos o porcentaje de productos defectuosos. En otros casos, fue notorio cierto desconocimiento en preguntas relacionadas al desarrollo comercial o aspectos de gestión, los cuales tuvieron que ser explicados durante el desarrollo de las entrevistas. Finalmente, los resultados podrían haber sido más precisos si se hubiera aplicado un muestreo probabilístico estratificado proporcional, sin embargo, ello no fue posible ya que implicaba la aplicación de un elevado número de entrevistas para obtener un nivel de confianza aceptable, lo cual resultaba poco viable considerando que el presente estudio se realizó de manera individual y con recursos limitados. Bajo el enfoque no probabilístico, sin embargo, se realizaron las suficientes entrevistas para alcanzar el punto de saturación, con la información necesaria para poder generalizar los resultados.

Contrastación de resultados con antecedentes y base teórica

Respecto a la contrastación de los hallazgos con los antecedentes y teorías expuestos, se encontró, en su mayoría, similitudes, y algunas diferencias puntuales. En cuanto a las similitudes, éstas estuvieron relacionadas a la estructura organizacional de la actividad artesanal; la reacción al entorno por parte de los artesanos; su situación socio económica; relacionamiento con actores clave; y factores de impulso a la innovación. Las diferencias, por su parte, estuvieron vinculadas a características socio demográficas y comerciales.

Entorno a la naturaleza organizacional de los talleres artesanales, en concordancia con lo planteado por Estrada (2017), uno de los principales hallazgos en la comunidad de artesanos ceramistas de Mollepampa, es la carencia de una estructura organizacional para su actividad. Si bien se distingue una organización familiar enfocada en la producción, no se identifican otros roles u ordenamientos relacionados a otras actividades importantes para la cadena de valor. La falta de un enfoque de gestión dificulta establecer relaciones de negocios favorables, encontrar nuevos mercados, o aprovechar nuevas oportunidades. Ello concuerda con los hallazgos de Lechuga–Cardozo et al. (2020), quienes concluyeron que las microempresas artesanales presentan un bajo desempeño en la gestión, especialmente en lo comercial, impactando negativamente en la posibilidad de participar de los mercados internacionales.

Por otro lado, de forma similar a los hallazgos de Domínguez et al. (2004), quienes identificaron un escaso control sobre el mercado por parte de los artesanos mexicanos debido a su baja capacidad de reacción al entorno y conformismo como productores locales, entre los artesanos de Mollepampa se encontraron coincidencias. Se identificó una predominancia por perpetuar la venta directa en los talleres como único punto de venta, y pese a los cambios que surgieron en el entorno, se evidenciaron escasas reacciones que se pudieran reflejar en los productos y procesos. Como consecuencia, los principales compradores, que son intermediarios, mantienen un alto poder de negociación del precio, generando una relación de dependencia para los artesanos, quienes tienen grandes dificultades para incrementar sus ingresos. Tal como lo expresaron varios artesanos en las entrevistas, son los intermediarios quienes lucran con la actividad artesanal, generando márgenes muy por encima del precio de compra de los productos, e inclusive haciéndose pasar por artesanos productores para obtener mayores beneficios.

Cabe mencionar que, a diferencia de lo hallado por el (CITE Koriwasi , 2019) respecto a que la producción artesanal en Cajamarca es de autoconsumo y se restringe al mercado local, en la comunidad de ceramistas de Mollepampa se identificó lo contrario: la producción artesanal es predominantemente de consumo externo y se dirige a mercados en otras regiones, pues los intermediarios compran los productos en los talleres para venderlos fuera del departamento de Cajamarca.

Como reveló Artesanías de Colombia (2017) en su Diagnóstico del sector artesanal en Colombia, más del 50% de artesanos colombianos tienen a la artesanía como su principal fuente de ingresos, pero más del 70% vive en situación de pobreza o pobreza extrema. De similar modo, para el 68% de los artesanos de Mollepampa, la venta de cerámica constituye su principal fuente de ingresos. Si bien no se cuenta con datos precisos sobre los ingresos per cápita de los artesanos, se estima que el 50% obtiene ingresos mensuales por menos de 500 soles, lo cual puede ser un indicador de pobreza o riesgo de caer en situación de pobreza. Estos hallazgos contrastan con lo planteado por (CITE Koriwasi , 2019), en cuyo diagnóstico se indica que la artesanía es por lo general, una actividad secundaria para los artesanos cajamarquinos, sin embargo, esto no se aplica para el caso de los ceramistas de Mollepampa. De similar modo, dicho estudio concluye que la actividad artesanal en Cajamarca es una actividad predominantemente femenina, sin embargo, el caso de los artesanos de Mollepampa se presenta como una excepción a la regla, ya que, en esta comunidad, el 67% de artesanos son hombres.

Los antecedentes sugieren que otro punto débil en la cadena de valor de la artesanía es la falta de asistencia por parte de entidades relacionadas, especialmente gubernamentales. En su estudio, Paravicino (2018) encontró que, en Cusco, el 28% de los artesanos declaró nunca haber recibido ningún tipo de apoyo. En el diagnóstico del (CITE Koriwasi , 2019), también se señala que “existe una insuficiente intervención de las instituciones privadas y del estado en el desarrollo de la actividad artesanal” (p. 52). De similar modo, el 57% de los artesanos encuestados en Mollepampa declaró no haber recibido apoyo de ninguna entidad pública ni privada, mientras que el 100% de quienes alguna vez recibieron apoyo, indicaron que usualmente se trataba de ayudas aisladas, a veces con materia prima y pocas veces en el reforzamiento de capacidades. Queda evidenciado que las intervenciones fueron puntuales, sin visión de sostenibilidad.

Al profundizar en los rasgos específicos de los artesanos ceramistas, clasificados por tipo de producto, se determinó que los más exitosos implementaron innovaciones tanto de producto como de procesos, y fue posible establecer una conexión entre su éxito y factores como el nivel de escolaridad, el espíritu emprendedor, la búsqueda de colaboración con otros agentes, y los esfuerzos de diferenciación de productos.

Al igual que en los hallazgos de Díaz et al. (2017) y López et al. (2012), se encontró una correlación positiva entre el nivel de escolaridad y las iniciativas innovadoras. En el caso de los artesanos de Mollepampa, aquellos dedicados a la cerámica utilitaria vidriada demostraron haber tenido más iniciativas de innovación, y fueron quienes presentaron los mayores niveles de escolaridad, habiendo logrado culminar sus estudios superiores, dos de ellos en cerámica industrial. En base a lo conversado durante las entrevistas en profundidad, la educación superior contribuyó a incentivar el espíritu emprendedor, ya que los aprendizajes adquiridos gestaban nuevas ideas de productos y el deseo de llevar la cerámica que conocían desde su entorno familiar a un siguiente nivel, y trascender en lo comercial (T. Huaccha, comunicación personal, 22 de agosto de 2021).

Naidu et al. (2014) y López et al. (2012), en sus respectivos estudios, también hallaron que detrás de las empresas de artesanía innovadoras se encuentran artesanos con deseo de experimentar y encontrar formas de combinar la tradición y tendencias actuales en sus productos. Este mismo fenómeno se observó entre los artesanos de cerámica vidriada, cuyos productos sobresalen por incorporar expresiones locales y diseños más contemporáneos. En las entrevistas en profundidad, narraron sus procesos de experimentación y cómo consiguieron crear productos diferenciados, compitiendo por diseño, calidad, y funcionalidad, no por costos. Estos hallazgos están estrechamente relacionados a las teorías de Drucker (1985) y Schumpeter (1934), quienes sugirieron que la innovación se encuentra directamente relacionada al espíritu emprendedor, liderazgo y visión del empresario. Volviendo al caso de los artesanos de cerámica vidriada, su espíritu emprendedor y visión los llevó a implementar mejoras en procesos productivos, calidad, y apertura de nuevos mercados, motivados principalmente por las mejores oportunidades económicas, requerimientos de clientes, y cambios tecnológicos en el entorno. Esto confirma los planteamientos de López et al. (2012) y Hirsch–Kreinsen (2008), quienes señalaron que las industrias “low-tech” o de bajo nivel tecnológico

innovan cuando consideran que hay una oportunidad comercial para ello, bajo un enfoque pragmático.

Para llevar las iniciativas innovadoras al siguiente nivel, es necesario que los artesanos implementen la innovación como parte de sus procesos de manera intencional y direccionada. Como sugiere Drucker (1985), la innovación puede convertirse en una disciplina aprendida que permita aprovechar cambios que favorezcan a la empresa, pudiendo convertirse en una importante herramienta para crear y retener ventajas competitivas. Una forma de lograrlo es a través del proceso de innovación sistémica, es decir, la búsqueda intencionada de oportunidades internas y externas para realizar innovaciones.

En cuanto a la colaboración con otros agentes, si bien las entidades relacionadas al sector artesanal no han tenido iniciativas significativas para el acercamiento con los artesanos ceramistas, las entrevistas revelaron que los artesanos de cerámica vidriada tomaron actitudes proactivas para tocar puertas y así buscar apoyos y alianzas con diferentes entidades públicas y privadas que podrían brindarles apoyo. Declararon que fue un proceso complicado y de largo aliento, pero están complacidos con los frutos de estos esfuerzos, ya que han logrado ser reconocidos a nivel local y convertirse en referentes en el oficio de ceramistas, lo cual se ha traducido en mayores oportunidades para la participación en ferias, invitaciones a talleres, pedidos corporativos, etc. Ello concuerda con lo expresado por López et. al (2012), quienes en su estudio también identificaron que las empresas innovadoras están lideradas por personas que buscan la colaboración con otros agentes.

Validez y generalización de resultados

Tomando en cuenta los aciertos y limitaciones de la metodología señalados líneas arriba, se considera que, en términos generales, los resultados pueden ser generalizados para la población de artesanos de Mollepampa, y la metodología puede ser aplicada para estudios similares en otras poblaciones de artesanos de manera exitosa. En general, se considera que la mejor manera de abordar comunidades de artesanos es mediante la interacción directa, no solo porque existen brechas tecnológicas que complican obtener datos a distancia, sino porque la forma de trabajo y la idiosincrasia comunitaria ameritan un acercamiento personal para asegurar la obtención de información fiable, que refleje la

realidad y sentir de la comunidad. En la experiencia del trabajo de campo realizado en este estudio, fue posible identificar que, si bien las entrevistas fueron respondidas con buena voluntad y veracidad, algunos resultados no se ajustaban a la realidad.

En particular, se señala el caso de los datos referidos al costo de producción de la cerámica doméstica. En promedio, se determinó que el precio de venta de una olla pequeña (20cm diámetro y 15cm de altura) es de 5 soles, mientras que el costo de producción promedio declarado por los artesanos fue de 1.5 soles, es decir, se obtendría un margen de ganancia de 60%, como se indica en la Tabla 8.23. Este resultado llamó la atención ya que, pese a ser el grupo de artesanos que, en teoría, generaba mayores ganancias, en la observación se evidenciaba que también era el grupo con mayores carencias, menor nivel de capacidades, y mayores necesidades de soporte. Al analizar la pregunta de los elementos considerados en el cálculo del costo, se halló que, por lo general, solo consideraban el costo de la materia prima y la mano de obra, dejando de lado el costo del transporte de materia prima, el costo del agua, y el costo de la leña para realizar las quemas (por mencionar los aspectos más elementales). Adicionalmente, no se valorizaba el tiempo, la trayectoria, y muy posiblemente se subvaloraba el aporte de mano de obra. Al consultar sobre este tema con los artesanos de cerámica vidriada, quienes mostraron tener un mejor manejo de los costos, comentaron que, tomando el ejemplo de las ollas pequeñas, el costo mínimo de producción sería de 4 soles, considerando un sol de materia prima, un sol del costo de la leña, un sol de costo de procesamiento y un sol de valorización de mano de obra. De este modo, podemos notar que, en realidad, los costos de producción de los artesanos de cerámica doméstica son hasta 60% mayores a lo declarado, lo cual indica que el margen de ganancia real es del 20% en el mejor de los casos. Si se llegara a considerar todos los costos implicados, no solo podría darse el caso de no percibir ganancias, sino que es posible que muchos artesanos inclusive generen pérdidas por la elaboración de cerámica doméstica. Este hallazgo revela desconocimiento en el cálculo del costo de producción, especialmente en este grupo de artesanos, y confirma el diagnóstico entorno a las deficiencias en temas organizacionales y de gestión, que impiden el progreso de la comunidad. Esta problemática es especialmente relevante considerando que los artesanos de cerámica doméstica constituyen más del 40% del total en Mollepampa, y su débil economía pone en riesgo la calidad de vida de decenas de familias en la zona, incrementando su grado de vulnerabilidad.

En cuanto al nivel de ingresos, al considerarse una pregunta sensible, se decidió presentar opciones de respuestas con escalas para los montos de ingresos, con el objetivo de generar mayor comodidad para la respuesta. Sin embargo, aun así, se percibió que algunos artesanos dudaban de sus respuestas o señalaban no tener certeza al respecto. Ello puede deberse a dos motivos, el primero, desconfianza de entregar información considerada confidencial o muy personal; el segundo, la dificultad de percibir montos fijos mensuales ya que, en la artesanía, la venta suele ser muy variable y estacional, por lo que es posible que en determinados meses se realicen ventas por montos sustanciales y en otros, realizar ventas muy escasas. Además, La pandemia ha modificado severamente la estacionalidad de ventas a la que estaban acostumbrados. Esto explica que la cerámica utilitaria vidriada, pese a su mejor desempeño comercial y productivo, presente ingresos similares a otros tipos de productos. La realidad es que, en este grupo, la incertidumbre de ventas es aún mayor debido a que los productos se destinan a los clientes finales, por lo que hay meses en que los ingresos pueden superar los 6000 soles, pero también hay meses con bajos niveles de ventas, por lo cual los ingresos promedio son medios. Pese a estas limitaciones, fue posible obtener mayores alcances sobre los ingresos al conocer el nivel productivo mensual, el precio promedio de las piezas, y el número de personas trabajando en el taller.

A modo de resumen, y respondiendo a la pregunta ¿cuál es la situación actual de los artesanos ceramistas de Cajamarca y su artesanía? Se puede concluir que los artesanos ceramistas de Mollepampa se caracterizan por ser una comunidad con tradición alfarera ancestral, que hasta hoy tiene como principal fuente de subsistencia la venta de artesanía cerámica y mantiene viva la tradición por el gusto genuino que le tiene al oficio, por encima de la retribución económica. La mayoría de ellos aprendió su oficio a través de la observación a familiares directos o vecinos, y han ido realizando cambios en sus producciones con el pasar de los años por iniciativa propia o por adaptación a la demanda. Trabajan en pequeños talleres dentro de sus hogares y suelen apoyarse de familiares directos o vecinos para su producción, utilizando como materia prima diferentes combinaciones de arcillas de la zona, las cuales recolectan personalmente y de manera empírica. Se subdividen en cuatro grupos según el tipo de producción que realizan: artesanos de cerámica vidriada; artesanos de cerámica utilitaria bizcochada; artesanos de cerámica decorativa seriada; y artesanos de cerámica doméstica tradicional. Los artesanos de cerámica vidriada se destacan por su espíritu emprendedor y sus esfuerzos de

innovación, logrando obtener productos diferenciados y una posición más privilegiada para la comercialización a clientes finales. Por el contrario, los otros grupos de ceramistas han realizado muy pocas innovaciones en sus productos y procesos, y se han vuelto altamente dependientes de los pedidos de intermediarios, quienes masifican sus productos y tienen un alto poder de negociación. De manera particular, se distingue que los artesanos de cerámica doméstica son los más vulnerables, al tener márgenes de ganancia muy bajos (o inclusive pérdidas), pero al mismo tiempo ser quienes trabajan por más horas, con mayor esfuerzo físico, y mayor cantidad de mano de obra. En general, se aprecia una nula o casi nula organización para la gestión, existiendo apenas una organización familiar enfocada en la producción. Las necesidades más evidentes son las herramientas para el procesamiento de materia prima, sin embargo, se halló que también se requiere fortalecer la asociatividad, generar alianzas con otras entidades e instituciones, y generar capacidades en las nuevas generaciones que pudieran estar interesadas, ya que la edad promedio de los artesanos es de 43 años, y la juventud ha optado por trabajar en nuevos oficios, no siempre por la falta de interés, sino también porque son conscientes de la baja retribución económica que la artesanía cerámica genera en la actualidad. Las carencias mencionadas se pueden incorporar en una necesidad general y urgente de implementar un modelo de gestión empresarial que pueda abarcar no solo la producción, sino otras actividades clave como las de comercialización, ya que ello permitiría alcanzar nuevos mercados con mayor poder adquisitivo y mejorar la calidad de vida que actualmente es precaria. Se debe también aprovechar el deseo de los artesanos de Mollepampa por continuar en el oficio, así como su buena voluntad para emprender proyectos colaborativos e implementar mejoras.

En cuanto a la artesanía, la cerámica utilitaria vidriada incluye diversas piezas de vajilla que incorporan iconografías de inspiración local y diseños contemporáneos, incluyendo como material esencial el vidrio cerámico, el cual otorga refractariedad a las piezas, es decir, mayor calidad y durabilidad. Por otro lado, la cerámica utilitaria bizcochada incluye un limitado número de piezas de vajilla con formas tradicionales y diseños inspirados en iconografías locales y mezclados con iconografías de apropiación. Al no estar vidriadas, pueden ser porosas y dañarse con mayor facilidad, así como dificultar la limpieza de las piezas. En el caso de la cerámica decorativa seriada, se trata de una gran variedad de piezas para adornos de mesa o pared. Algunas están inspiradas en escenas de tradición local como el ordeño de vacas o las máscaras de carnaval, sin

embargo, también se producen piezas que representan tradiciones costeras como los caballos y chalanes, así como modelos de animales y otros motivos de inspiración foránea. Finalmente, la cerámica doméstica tradicional incluye todo tipo de piezas destinadas a la elaboración de alimentos a leña, sus diseños son sencillos y no están pensados en ser agradables o apreciados visualmente por sus compradores. Cumplen un fin estrictamente utilitario y tienen un acabado rústico.

Contrastación de resultados con hipótesis

Se confirmó la primera hipótesis del estudio (H1), donde se predijo que los artesanos ceramistas de Mollepampa se caracterizarían por sus producciones con material de alta calidad y su acervo cultural, pero presentarían productos heterogéneos bajo un esquema de producción desarticulada y con grandes dificultades comerciales, así como resistencia para la innovación.

Si bien las predicciones fueron confirmadas, se obtuvo otros hallazgos no contemplados que son relevantes para esta comunidad. Entre las características llamativas y positivas, se encontró que los artesanos de Mollepampa cuentan, en promedio, con 27 años de experiencia en el oficio, tiempo en el que han acumulado un sinnúmero de saberes y capacidades valiosas en el oficio. Sin embargo, si bien se esperaba hallar a los artesanos en una situación de vulnerabilidad, no se esperaba que ésta fuera de tal magnitud, puesto que se halló que más del 50% de los artesanos se dedican a la elaboración de cerámica doméstica o tradicional, la cual se caracteriza, no solo por su menor nivel de innovación, sino además por requerir excesivas cantidades de material, mayor nivel de mano de obra, y generar menos utilidades (o incluso pérdidas), reforzando la importancia de impulsar cambios innovadores que modifiquen para bien esta compleja situación. Además, se halló una gran preocupación por la pérdida de capacidades en artesanos jóvenes y el porvenir de la comunidad.

Nuevas interrogantes a partir de los hallazgos

A partir de los hallazgos hasta este punto del estudio, se considera conveniente investigar a mayor detalle la situación de los artesanos jóvenes y de los hijos de artesanos para conocer las dificultades que encuentran en continuar con la tradición alfarera y cuáles son las alternativas laborales que consideran más convenientes. Por otro lado, durante las visitas de campo y a través de la observación, fue posible identificar que la participación

de las mujeres no solo es menor en el trabajo de artesanía cerámica comparado al trabajo masculino, sino que, además, durante las visitas y entrevistas, las mujeres tenían un menor grado de participación e interacción, trasladando las preguntas a sus pares masculinos o buscando su aprobación, y siendo esquivas cuando se les realizaba ciertas consultas. Esto fue una observación interesante y a futuro, valdría la pena descubrir cuál es el rol que juega la idiosincrasia y el carácter patriarcal en esta comunidad y su incidencia en el desarrollo comunitario.

Figura 8.8

Niños y mujeres ceramistas en Mollepampa



8.2 Mercados de exportación potenciales y elección del mercado final de destino

Este apartado, dedicado a presentar los resultados del segundo objetivo de investigación, se divide en cuatro secciones:

1. Selección de los países con mayor potencial para la exportación de artesanía cerámica de Cajamarca.
2. Evaluación de países potenciales bajo cuatro criterios: tamaño de mercado y perspectivas; desempeño de las importaciones; condiciones de acceso; y tendencias del mercado y consumidor.
3. Selección del país de destino.
4. Caracterización del mercado y público objetivos.

8.2.1 Selección de potenciales países de destino

Tras contrastar la oferta de artesanía cerámica de Mollepampa, y las tendencias comerciales internacionales y nacionales de productos de cerámica abordadas en el marco teórico, se decidió, en adelante, enfocar la investigación en los productos del código armonizado 691200, correspondiente a vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica (excepto de porcelana). Ello debido a que, por un lado, la artesanía de cerámica utilitaria vidriada es la que cuenta con mayor potencial para la exportación dentro de la oferta de cerámica de Mollepampa, y por el otro, el código armonizado al que pertenece (691200) presentó un buen desempeño tanto en el ámbito internacional como en el nacional en los años recientes.

Las importaciones mundiales del código 691200 representaron más del 50% del valor total importado de productos cerámicos en el año 2019, y crecieron a una tasa anual promedio de 3.9% entre el 2016 y el 2019 (Trademap, 2021). Por su parte, las exportaciones peruanas de esta partida arancelaria también presentaron un buen desempeño entre los años 2016 y 2019, creciendo a una tasa anual promedio del 15.2%.

Los datos de las importaciones mundiales del código armonizado 691200, revelaron que los países de Norteamérica (EE. UU. y Canadá), y Europa occidental, son los principales importadores, representando casi 60% del valor total importado en el 2019 y con tasas de crecimiento anual de importaciones con tendencia creciente en el periodo 2016–19 (4.5% en promedio). Por ello, con la finalidad de acotar la información y hacerla más cercana al producto específico a exportar, a continuación, se presenta algunos datos

complementarios referentes a las tendencias y perspectivas del mercado específico de vajilla en Norteamérica y Europa.

8.2.1.1 Tendencias y perspectivas del mercado de vajilla

El mercado norteamericano de vajilla

- El mercado norteamericano de vajilla creció a un ritmo de 3.8% en el periodo 2015–2020, favorecido de manera especial por el buen desempeño en el año 2020, en el que se alcanzó un valor de 3,113.7 millones de dólares americanos, un crecimiento de 9% respecto al 2019. Entre los años 2020–2025 se proyecta un crecimiento de 3.5% para la categoría de vajillas.
- En los EE. UU., en el periodo 2015–2020, la categoría de vajilla creció a un ritmo de 4.1% y se pronostica que en el periodo 2020–2025 crecerá a un ritmo de 3.2%, alcanzando un valor de ventas retail de 2,936.6 millones de dólares americanos en el año 2025.
- En Canadá, por otro lado, en el periodo 2015–2020, la categoría de vajilla creció a un ritmo de 3.8% y se pronostica que en el periodo 2020–2025 crecerá a un ritmo de 3%, alcanzando un valor de ventas retail de 1,336.3 millones de dólares canadienses en el año 2025.
- Pese a que se pronostica una caída en el valor de ventas del mercado de “homeware” (o artículos para el hogar) en el 2021 debido al regreso progresivo a las condiciones de vida de la prepandemia, se espera una recuperación a partir del año 2022 y una tendencia positiva de crecimiento hasta el 2025 (Euromonitor International, 2021).

El mercado europeo de vajilla

- El mercado europeo de vajilla cerámica ha crecido a un ritmo de 2.6% anual entre los años 2015 al 2019, pasando de un valor de importación de 1.5 billones de euros a 2 billones de euros. En el periodo 2020–2025 se espera que este mercado crezca a un ritmo de 3.1%.

- Las importaciones desde países en vías de desarrollo representan el 47% del valor importado, alcanzando los 946 millones de euros en el 2019.
- Alemania lidera las importaciones europeas de vajilla con un 16% del valor importado, seguido del Reino Unido (13%), Francia (10%), e Italia (10%).
- Las tendencias que favorecen el crecimiento del mercado son: el creciente interés por la cocina; las invitaciones sociales a comer; la demanda de vajilla casual; la valoración por lo “hecho a mano”; el sentido de bienestar y confort; la preocupación por la sostenibilidad social y ambiental; y el e-commerce.
- La mayoría de los países de Europa occidental importan no solo para ventas en el mercado local, sino también para reexportar a otros países de la región. Este es el caso, por ejemplo, de los Países Bajos y Dinamarca, los cuales importan por valores muy superiores a sus demandas internas y aprovechan sus ubicaciones estratégicas para reexportar. Por otro lado, los países de Europa del este son principalmente productores (CBI, 2020).
- Entre los años 2015 y 2020, el mercado de vajilla en los Países Bajos presentó una de las mayores tasas de crecimiento europeas, alcanzando una tasa anual de crecimiento promedio de 4.7%. Entre el 2020 y el 2025 se espera un crecimiento de 1.9% (Euromonitor International, 2021).

Tras haber analizado el panorama norteamericano y europeo para la partida 691200, y específicamente, el desempeño y tendencias en el mercado específico de vajilla (contenido en esta partida), se seleccionó cuatro países que se consideró tenían el mayor potencial y oportunidades para la cerámica de Cajamarca.

Los países seleccionados fueron:

- 1) Estados Unidos de América: por ser el mayor importador mundial con una participación de mercado de 32.4% para el código 691200 (en el 2019); presentar una de las mejores tasas de crecimiento anual de importaciones en el periodo 2016–2019 (4.1%); porque el mercado de vajilla presentar buenas expectativas de crecimiento al 2025 (3.2%); y por ser actualmente el mayor socio comercial de

Perú para este producto (79.1% de las exportaciones de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 se dirigieron a los EE.UU).

- 2) Canadá: por ser el segundo país norteamericano con mayor participación en el valor de las importaciones mundiales (3.9%); por el buen desempeño de su mercado de vajillas en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual de 3.8% en el periodo 2015–20; por sus buenas perspectivas de crecimiento al 2025 (3%); y por su cercanía con los EE. UU., incrementando las oportunidades comerciales.
- 3) Alemania: por ser el segundo país importador a nivel mundial en valor (6.1% del mercado mundial en 2019); presentar una de las mejores tasas de crecimiento anual de importaciones en el periodo 2016–2019 (6.6%); por liderar las importaciones europeas de vajilla; y por su ubicación estratégica en Europa occidental y su rol de país re exportador.
- 4) Países Bajos: por ser uno de los países con el mayor crecimiento de las importaciones del código 691200 entre los años 2016–2019 (9.5% anual promedio); por ser uno de los principales países importadores europeos; por el buen desempeño de su mercado de vajilla entre los años 2015 y 2020, con una tasa media de crecimiento anual de 4.7%; y por su ubicación estratégica en Europa y rol como país re exportador de vajilla en la región.

El análisis detallado de cada uno de estos países para el mercado de vajilla se encuentra en el Anexo 10.

8.2.2 Evaluación de los potenciales países de destino

Tras haber seleccionado a los cuatro países con mayor potencial, se procedió a realizar un análisis comparativo en base cuatro criterios para la elección final del país de destino.

A continuación, se presenta el proceso de evaluación final utilizando la herramienta del “ránking de factores”, particularmente útil en la inteligencia de mercados, facilitando la elección de un mercado destino y contribuyendo a minimizar las incertidumbres.

Paso 1: Identificación de los factores a evaluar

En primer lugar, se procedió a identificar los factores más relevantes para la elección del mercado de destino, los cuales se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 8.28

Factores para la elección del mercado internacional de destino de la artesanía cerámica de Mollepampa – Cajamarca

| CÓDIGO | FACTOR |
|---------------|---|
| | TAMAÑO DEL MERCADO DE VAJILLA Y PERSPECTIVAS |
| F1 | Tamaño del mercado en US\$ en el 2019 |
| F2 | Tasa de crecimiento (CAGR) 2015 – 20 |
| F3 | Expectativa de crecimiento al 2020–25 |
| | DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES P.A 691200 |
| F4 | Valor promedio de las importaciones 2016–19 |
| F5 | Tasa de crecimiento (CAGR) de las importaciones 2016–19 |
| | CONDICIONES DE ACCESO |
| F6 | Barreras no arancelarias |
| | TENDENCIAS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR |
| F7 | Gustos y preferencias |
| F8 | Características de la oferta actual |
| F9 | Perspectivas del mercado |

Paso 2: Matriz de enfrentamiento

Tras haber identificado los principales factores para la elección del mercado de destino, se procedió a determinar los pesos relativos para cada uno de ellos, de acuerdo a su nivel de importancia para la decisión final. Esto se realizó por medio de una “matriz de enfrentamiento” (Tabla 8.29), tomando en cuenta la incidencia probable de cada factor en una futura incursión de exportaciones para la cerámica de Cajamarca, considerando su importancia estratégica, y su proyección o relevancia esperada en el tiempo (Ayala, 2018).

Tabla 8.29

Matriz de enfrentamiento para determinar el peso relativo de los factores para la elección del mercado de destino

| Factores | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 | Conteo | Peso |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|
| F1 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8% |
| F2 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 12% |
| F3 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 16% |
| F4 | 1 | 1 | 1 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 14% |
| F5 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 16% |
| F6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 4 | 8% |
| F7 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 4 | 8% |
| F8 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 1 | 4 | 8% |
| F9 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 4 | 8% |
| TOTAL | | | | | | | | | | 49 | 100% |

En la matriz, es posible observar los pesos relativos que fueron asignados a cada factor, tras haber enfrentado un factor contra otro y haber asignado el valor de “1” en caso el factor evaluado fuera considerado más relevante que el otro o, caso contrario, el valor de “0”. Si al enfrentar dos factores, se consideraba que ambos tenían igual importancia, ambos fueron asignados el valor de “1”.

Paso 3: Evaluación del desempeño de los países por factores

A continuación, en la Tabla 8.30, se contrastó el desempeño de cada país potencial de destino respecto a los factores considerados.

Tabla 8.30

Desempeño de los potenciales países de destino respecto a los factores de evaluación

| Código | Factor | PAÍS | | | |
|--------|---|---|--|--|--|
| | TAMAÑO DEL MERCADO DE VAJILLA Y PERSPECTIVAS | EE.UU | Canadá | Alemania | Países Bajos |
| F1 | Tamaño del mercado en US\$ en el 2019 | US\$ 2,251.5 millones | US\$ 576.7 millones | US\$ 1,484.7 millones | US\$ 330.8 millones |
| F2 | Tasa de crecimiento (CAGR) 2015 – 2020 | 4.1% | 3.8% | 1.10% | 4.70% |
| F3 | Expectativa de crecimiento al 2025 | 3.2% | 3.0% | 1.80% | 1.90% |
| | DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES P.A 691200 | EE.UU | Canadá | Alemania | Países Bajos |
| F4 | Valor promedio de las importaciones 2016–2019 | US\$ 1,049.2 millones | US\$ 135.4 millones | US\$ 197.5 millones | US\$ 89.2 millones |
| F5 | Tasa de crecimiento (CAGR) de las importaciones 2016–2019 | 4% | 1.60% | 6.60% | 9.50% |
| | CONDICIONES DE ACCESO | EE.UU | Canadá | Alemania | Países Bajos |
| F6 | Barreras no arancelarias | Sujeto al cumplimiento de los límites de plomo establecidos por el FDA. | Normativas estrictas para niveles de plomo y cadmio. | Normativas estrictas para niveles de plomo y cadmio. Se esperan nuevas regulaciones en el corto plazo. | Normativas estrictas para niveles de plomo y cadmio. Se esperan nuevas regulaciones en el corto plazo. |

(continúa)

(continuación)

| TENDENCIAS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR | | EE.UU | Canadá | Alemania | Países Bajos |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|---|--|
| F7 | Gustos y preferencias | Innovación en calidad y diseño, gusto por lo multifuncional, buenas expectativas en el desempeño de mercado de lo hecho a mano | Belleza y funcionalidad; características eco amigables. Apertura para las culturas extranjeras. Aumento del aprecio por lo hecho a mano. | Practicidad y funcionalidad; valoración por lo hecho a mano y las expresiones culturales indígenas; tendencia de quedarse en casa | Productos de confort, valoración por lo hecho a mano, tendencia eco amigable y de sostenibilidad |
| F8 | Características de la oferta actual | Variedad de diseños, incluyendo aquellos recargados y coloridos, pero también diseños minimalistas y con colores enteros y pasteles. | Predominancia por diseños contemporáneos, minimalistas y con pocas combinaciones de colores. | Gusto por las formas novedosas. Diseños poco recargados y colores enteros vivos y pasteles. | No se encontró ejemplos |
| F9 | Perspectivas del mercado | Se espera una importante recuperación del consumo y nivel de ventas retail a partir del cuarto trimestre del 2021 y una tendencia positiva al 2022. | No se dio una recuperación económica a niveles pre pandemia para el cuarto trimestre del 2021. | Alemania tuvo la recuperación más rápida de Europa tras la pandemia. Representa casi el 20% del total del mercado europeo y es un hub regional. | Su desempeño económico se verá afectado por la coyuntura internacional, afectando el dinamismo comercial de este país con un importante rol re exportador. |

Nota. Los datos del tamaño de mercado de vajilla y perspectivas son de Euromonitor International (2021), los datos del desempeño de las importaciones son de Trademap (2021), los datos de condiciones de acceso son de FDA(2010), Government of Canada (2021) y EUR-Lex (2021); los datos de tendencias del mercado y consumidor son de Euromonitor International (2021) y CBI (2020).

Paso 4: Calificación de países por factores

Se procedió a calificar cada uno de los factores contemplados con puntajes del 1 al 4 (ya que se evaluó a 4 países), donde 4 fue la puntuación más alta. Dichas puntuaciones se multiplicaron por los pesos relativos establecidos anteriormente, y sumados para cada país, permitiendo obtener un puntaje final, donde la mayor puntuación fue obtenida por el país que presentó un mejor desempeño en los factores evaluados, y por tanto, mejores oportunidades para el tipo de producto que se buscaría exportar.



Tabla 8.31

Ránking de factores para la selección del mercado destino

| Criterios | Peso relativo | EE.UU | | Canadá | | Alemania | | Países Bajos | |
|--|---------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|
| | | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada |
| TAMAÑO DEL MERCADO DE VAJILLA Y PERSPECTIVAS | | | | | | | | | |
| F1: Tamaño del mercado en US\$ en el 2019 | 8% | 4.0 | 0.3 | 2.0 | 0.2 | 3.0 | 0.2 | 1.0 | 0.1 |
| F2: Tasa de crecimiento (CAGR) 2015 – 2020 | 12% | 3.0 | 0.4 | 2.0 | 0.2 | 1.0 | 0.1 | 4.0 | 0.5 |
| F3: Expectativa de crecimiento al 2025 | 16% | 4.0 | 0.7 | 3.0 | 0.5 | 1.0 | 0.2 | 2.0 | 0.3 |
| DESEMPEÑO DE LAS IMPORTACIONES P.A 691200 | | | | | | | | | |
| F4: Valor promedio de las importaciones 2016–2019 | 14% | 4.0 | 0.6 | 2.0 | 0.3 | 3.0 | 0.4 | 1.0 | 0.1 |
| F5: Tasa de crecimiento (CAGR) de las importaciones 2016–2019 | 16% | 2.0 | 0.3 | 1.0 | 0.2 | 3.0 | 0.5 | 4.0 | 0.7 |
| CONDICIONES DE ACCESO | | | | | | | | | |
| F6: Barreras no arancelarias | 8% | 4.0 | 0.3 | 3.0 | 0.2 | 1.0 | 0.1 | 2.0 | 0.2 |

(continúa)

(continuación)

| TENDENCIAS DEL MERCADO Y CONSUMIDOR | Peso relativo | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| F7: Gustos y preferencias | 8% | 3.0 | 0.2 | 2.0 | 0.2 | 4.0 | 0.3 | 1.0 | 0.1 |
| F8: Características de la oferta actual | 8% | 4.0 | 0.3 | 3.0 | 0.2 | 2.0 | 0.2 | 1.0 | 0.1 |
| F10: Perspectivas del mercado | 8% | 3.0 | 0.2 | 2.0 | 0.2 | 4.0 | 0.3 | 1.0 | 0.1 |
| TOTAL | 100% | | 3.39 | | 2.16 | | 2.35 | | 2.10 |

Como resultado del “r anking de factores”, con una calificación ponderada total de 3.39, se puede concluir que el país de destino con mayores oportunidades para la cerámica utilitaria de Cajamarca son los EE.UU. Este país se destacó por presentar el mayor tamaño de mercado de vajilla en el año 2019 y las mejores expectativas de crecimiento de esta categoría al 2025; el mayor valor promedio de las importaciones en el periodo 2016–2019; el menor nivel de rigidez en las barreras no arancelarias en cuanto a las exigencias específicas para la importación de vajilla; y la mejor correspondencia con el producto peruano en cuanto a gustos y preferencias.

El segundo mercado con mejores oportunidades para los productos de vajilla cerámica de Cajamarca fue Alemania, el cual ha presentado un buen desempeño en el valor y tasa media de crecimiento de las importaciones entre el 2016–2019; correspondencias muy favorables en los gustos y preferencias; así como buenas perspectivas del mercado a futuro.

Tras haber seleccionado el país de destino, se procedió a detallar el mercado objetivo dentro del país seleccionado, con la finalidad de desarrollar estrategias competitivas específicas para dicho segmento.

8.2.4 Caracterización del mercado y público objetivos

8.2.4.1 Mercado Objetivo

Entre los años 2016 y 2020, las ciudades de Los  ngeles y San Francisco en el estado de California, concentraron el 48.7% del valor de las importaciones del código armonizado 691200, alcanzando un valor total de 2,512.4 millones de dólares americanos CIF (Veritrade, 2021). Ambas ciudades no solo presentan una participación protagónica en el mercado de vajilla estadounidense, sino que, además, cuentan con una población cuyas características favorecen la venta de productos de origen global. La Tabla 8.32 muestra algunos de los principales rasgos demográficos de esta población.

Tabla 8.32

Principales características demográficas de la población de Los Ángeles y San Francisco en California – EE. UU.

| Datos | Los Ángeles | San Francisco |
|--|---|--|
| Población total (abril 2020) | 3,898,747 | 873,965 |
| Sexo | 50.5% mujeres 49.5% hombres | 49% mujeres 51% hombres |
| Distribución etaria | Menores de 18 años: 20.7% Entre 18 y 65 años: 66.9% Mayores de 65 años: 12.4% | Menores de 18 años: 13.4% Entre 18 y 65 años: 71.2% Mayores de 65 años: 15.4% |
| Nivel educativo | Secundaria completa o superior: 77.5% Universitario o superior: 34.4% | Secundaria completa o superior: 88.5% Universitario o superior: 58.1% |
| Distribución racial | Blanco (no hispano o latino): 28.5% Hispano o latino: 48.5% Asiático: 11.6% Otros: 11.4% | Blanco (no hispano o latino): 40.5% Hispano o latino: 15.2% Asiático: 34.4% Otros: 9.9% |
| Proporción de inmigrantes (2015–19) | 36.9% | 34.3% |
| Ingresos promedio per cápita 2015–19 (anual) | \$35,261 | \$68,883 |
| Ingreso familiar promedio 2015–19 (anual) | \$62,142 | \$112,449 |
| Acceso a internet de banda ancha en viviendas | 83% | 87.6% |

Nota. Adaptado de QuickFacts Los Angeles city, California; San Francisco city, California, por United States Census Bureau, 2020 (<https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/losangelescitycalifornia,sanfranciscocitycalifornia/INT100219>)

Como se evidencia en la Tabla 8.32, las ciudades de Los Ángeles y San Francisco se caracterizan por ser ciudades cosmopolitas, con más del 30% de sus poblaciones representadas por inmigrantes y más del 60% de pobladores provenientes de grupos raciales diferentes al blanco o caucásico; cuentan con una distribución casi equitativa de hombres y mujeres; y casi el 70% de la población se encuentra en edad laborable y cuenta con un amplio acceso a internet de banda ancha.

Entre sus características específicas, la ciudad de Los Ángeles tiene una población 4.5 veces mayor a la de San Francisco, siendo una de las ciudades más pobladas de los

EE. UU. y la más poblada del estado de California. En cuanto al nivel educativo, se aprecia que, en la ciudad de San Francisco, las personas que cuentan con estudios universitarios o superiores superan en más de 20% a sus pares en la ciudad de Los Ángeles. Respecto a los ingresos per cápita, en la ciudad de San Francisco los ingresos mensuales promedio casi duplican a los de los pobladores de Los Ángeles, ello también se ve reflejado en la diferencia del ingreso promedio por vivienda, que en San Francisco es casi el doble que en Los Ángeles.

Por otro lado, los consumidores estadounidenses presentan algunas características y tendencias que influyen en el proceso de compra, las cuales deben ser tomadas en consideración antes de incursionar en este mercado. A continuación, se señalan algunas de ellas:

- Son consumidores exigentes. Tienden a realizar búsquedas e informarse antes de tomar una decisión de compra.
- Suelen tener apertura para probar productos nuevos y novedosos.
- Brindan especial atención a la presentación del producto. El empaque y etiquetado debe ser atractivo e informativo.
- El número de consumidores que visitan tiendas chicas está en aumento, debido a que les hace la vida más fácil y ocupan menos tiempo para buscar productos y comparar precios.
- Los productos asociados a la novedad y/o exclusividad, son más sensibles a ser valorados por su calidad y menos por su precio.
- Cada vez tienen mayor interés por el impacto social y ambiental de sus elecciones de compra. (Promperú, 2014)

8.2.4.2 Público Objetivo

Tomando en cuenta las características del producto a exportar y los principales rasgos del mercado meta, el público objetivo sería el siguiente:

Minoristas, tiendas especializadas, o Alternative Trade Organizations (ATO's), enfocadas en la venta de artículos de decoración para el hogar o regalos (ej. home furnishing specialty stores, gift shops y lifestyle stores) de gamas media y alta en las ciudades de Los Ángeles y San Francisco en el estado de

Para poder acceder a este público objetivo es importante tener en cuenta algunos requisitos frecuentes en este tipo de plazas:

- Lo primero que ven los compradores es el diseño del producto. Debe estar alineado a las tendencias actuales, ser único y funcional.
- En mercados de gama alta, la calidad y acabados son indispensables. Los productos no deben tener defectos y deben estar acompañados de una buena presentación de empaque, etiquetado y materiales de marketing.
- Los precios deben ser razonables, pero si se percibe valor, los compradores pueden ser flexibles.
- La capacidad productiva es relevante no por el volumen de ventas (ya que al ser tiendas especializadas no necesitan grandes volúmenes), sino por los costos de exportación. Se prefiere a aquellos proveedores que son capaces de consolidar al menos un container para reducir los precios unitarios, o que exporten a través de un intermediario que pueda consolidar un container con productos variados de diferentes productores.
- Algunas otras consideraciones incluyen: capacidad para mantener exclusividad en los diseños; historial de cumplimiento con el despacho y conformidad con las características requeridas; trayectoria comercial del productor; la participación de un agente prestigioso y confiable; las condiciones laborales y medioambientales bajo las que se realiza la producción; y la apertura para la co-creación (USAID, 2006).

Consideraciones especiales

- Especificaciones de niveles de plomo para el estado de California: los niveles de plomo permitidos en el estado de California son significativamente menores a los federales. Sólo se permite 0.1 microgramos por mililitro en cualquier objeto de cerámica destinado al uso para consumo de alimentos y 0.226 microgramos por mililitro para objetos planos (Embajada de España, 2006).

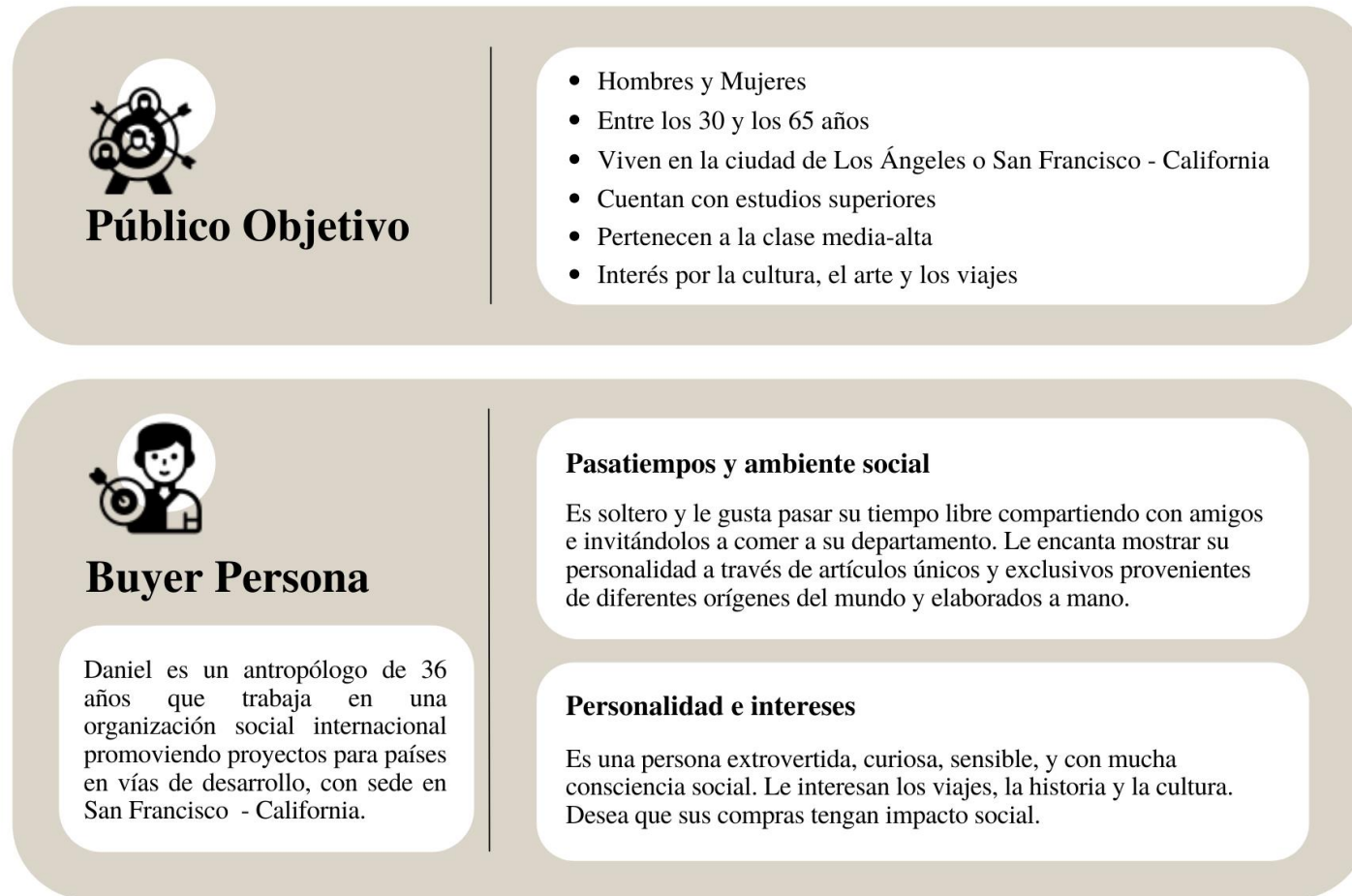
- Embalaje y etiquetado: Se sugiere embalar los productos en juegos de un servicio individual o en juegos de 4, 6 u 8 servicios compuestos de 20 piezas. Por lo general en el embalaje se incluyen etiquetas de “Oven Proof” (apto para horno), “Microwave proof” (apto para microondas) y/o “Dishwasher proof” (apto para lavavajillas) (Embajada de España, 2003).

8.2.4.2 Caracterización del público objetivo (usuario) y Buyer Persona

Si bien el público objetivo para las exportaciones de cerámica de Cajamarca serían las tiendas minoristas especializadas, se considera importante caracterizar a los potenciales usuarios finales. Por ello, a partir de los datos demográficos de los pobladores de Los Ángeles y San Francisco, y las tendencias del consumidor estadounidense, alineados al tipo de producto ofrecido, a continuación, se presenta una infografía del público objetivo y “buyer persona” o perfil del cliente ideal para la artesanía cerámica utilitaria de Cajamarca.

Figura 8.9

Público objetivo y caracterización del “buyer persona” para la artesanía cerámica de Cajamarca



8.2.5 Discusión: los países potenciales de exportación y el mercado de elección

Análisis del método

Para el logro del segundo objetivo de investigación, orientado a caracterizar los mercados potenciales de exportación y seleccionar el mercado de destino, se aplicó un enfoque mixto, con predominancia en el enfoque cuantitativo.

Bajo el enfoque cuantitativo, se realizó la revisión de datos estadísticos históricos sobre el desempeño mundial del comercio de cerámicas y se procesó los datos en Excel para la obtención de información relevante, como el desempeño comercial y las tendencias. Ello permitió identificar los países con las mejores perspectivas. Bajo el enfoque cualitativo, se complementó los datos numéricos con información hallada a partir de la revisión documental de diferentes fuentes de información, permitiendo determinar los cuatro países con mayor potencial para el producto. El enfoque cualitativo también se aplicó con éxito para la caracterización y especificaciones del mercado de destino y público objetivos.

La metodología del ránking de factores fue muy efectiva para la elección final del país de destino, permitiendo seleccionar los factores más críticos o relevantes y enfrentarlos para determinar su nivel de importancia relativa. Con ello, fue posible calificar el desempeño de cada país para cada criterio considerado, y obtener un puntaje ponderado que dio como resultado una serie de valores de fácil comparación, que determinaron a los EE. UU. como el país más idóneo para la exportación.

Las posibles limitaciones del método estuvieron relacionadas a la selección de los factores a evaluar y sus pesos relativos, los cuales estuvieron sujetos a la decisión personal de la investigadora, pudiendo existir algún nivel de subjetividad. Sin embargo, en todo momento se buscó aplicar criterios objetivos para el correcto desarrollo de este método, considerando la situación actual de la comunidad de artesanos de Mollepampa y los factores que tendrían mayor incidencia o relevancia para ellos en una futura primera incursión en las ventas por exportación.

Contrastación de resultados con antecedentes y base teórica

La sección del marco teórico orientada a caracterizar el mercado internacional de las tres partidas arancelarias contempladas para artesanía cerámica, sirvió como un importante preámbulo para la elección de los mercados potenciales. Los datos históricos de comercio

internacional recopilados por Trademap, revelaron que, durante los últimos años, existió una reducida lista de actores que movilizaron el mercado de estos productos, donde la predominancia de los mercados norteamericanos y europeos fue evidente. Ello coincide con los hallazgos del estudio “Global Market Assessment for Handicrafts” (USAID, 2006), donde también se señala la relevancia los mercados norteamericanos y europeos para el mercado de artesanías. Pese a que este estudio fue realizado en el año 2006, queda evidenciado que las principales regiones importadoras y exportadoras de artesanías mundiales no han sufrido grandes variaciones en los últimos 15 años (al menos para la categoría de artesanía cerámica), y según los datos proyectados para la categoría de vajilla cerámica, Norteamérica y Europa occidental seguirán protagonizando el comercio internacional de vajilla cerámica en el futuro cercano.

Por otro lado, las decisiones respecto al mercado de destino y perfil del consumidor (tanto comprador y usuario final), guardan relación con lo planteado en el estudio de USAID (2006) en los antecedentes, donde se sugiere dirigir la producción de comunidades artesanales provenientes de países en desarrollo a mercados especializados y consumidores de nicho, donde los requisitos de volumen y precio no son factores decisivos, sino que prevalece el diseño, la calidad, la historia y la trazabilidad de los productos, demostrando buenas prácticas laborales para los artesanos productores.

Validez y generalización de resultados

Si bien la metodología utilizada en esta sección del estudio contribuyó al logro del segundo objetivo, la validez de los datos estuvo sujeta al acceso limitado a información exacta sobre la comercialización de artesanías, y en particular aquella relacionada a la artesanía cerámica. Por este motivo, con el objetivo de tener el mayor acercamiento posible al mercado específico de artesanía, se hizo necesario acotar los datos del estudio.

Las partidas con los mejores desempeños mundiales en importaciones fueron la 691200 y la 691390. Al contrastar esta información con la oferta disponible en Mollepampa, se determinó que la mejor opción sería orientar los productos de exportación a la partida 691200 a través de la vajilla cerámica, ya que es el tipo de producto que actualmente cuenta con características extrínsecas e intrínsecas con mayor potencial exportador frente a los otros productos disponibles. Los resultados del mercado

de vajillas evidenciaron correspondencia con la información con la que ya se contaba sobre el desempeño de comercio internacional de la partida 691200. Los hallazgos más importantes fueron:

Que, tanto en los datos de comercio mundial como en los datos de vajilla en particular, el periodo 2015–2019 presentó tasas de crecimiento tanto de importaciones como de valor retail de vajilla en ambas regiones (Norteamérica y Europa), pero además, según las perspectivas de mercado, esta categoría tendría un buen desempeño hacia el año 2025, considerando inclusive, los efectos de la pandemia de la COVID–19. Por otro lado, los datos de las exportaciones peruanas de la partida 691200, revelaron que, si bien en el periodo 2016–2019, las exportaciones de la partida 691390 fueron predominantes en valor, éstas crecieron a una tasa media anual de apenas 2.7%, mientras que las exportaciones de la partida 691200 lo hicieron a un ritmo de 15.3%. Ello refuerza el potencial de exportación de la vajilla cerámica desde Perú a futuro y una gran oportunidad para la cerámica utilitaria de Mollepampa.

Para los datos utilizados en el proceso de “ránking de factores” vale la pena aclarar algunos puntos. En primer lugar, el tamaño de mercado fue hallado bajo el método de demanda aparente, considerando el valor de ventas retail registrado en los informes especializados elaborados por Euromonitor International (2021). Ello, debido a la imposibilidad de encontrar los datos suficientes para aplicar la metodología de la demanda aparente (producción + importaciones – exportaciones). La falta de acceso o inexistencia de datos de producción de artesanía cerámica para cada país considerado lo impidió.

En segundo lugar, se priorizó el considerar los datos de tendencias comerciales solo hasta el año 2019 ya que en el año 2020 el comercio mundial fue atípico y podría haber generado información distorsionada. Hubo excepciones cuando la fuente de datos no brindaba información detallada anualizada y se tuvo que incluir el año 2020. Sin embargo, dentro de los factores a evaluar, sí se consideró las perspectivas del mercado (F9) como un indicador relevante que pudiera considerar el efecto de la COVID–19 en cada país y las perspectivas de recuperación.

Finalmente, en la elección de factores relevantes para la evaluación, en la categoría de “Condiciones de acceso”, no se consideró las barreras arancelarias como factor relevante, ya que en todos los mercados analizados, el arancel para este producto

peruano es de 0%, y en cualquiera de los casos sería necesaria la presentación del certificado de origen.

Respecto a la elección del público objetivo (clientes), este se escogió tomando en cuenta el tipo de producto y las características de producción de los artesanos de Mollepampa. Al contar con una capacidad productiva limitada, sería necesario enfocarse en las características únicas y distintivas de la oferta para competir, por ello, se decidió enfocar la plaza en tiendas especializadas que priorizaran los diseños y calidad por encima del precio, y que sobre todo, no presentaran exigencias de volúmen imposibles de satisfacer en las condiciones actuales. Además, estas tiendas suelen tener públicos selectos que priorizan el origen de las producciones y sus contribuciones sociales, lo cual podría ser aprovechado por los artesanos de Mollepampa, ya que su trabajo, historia y legado serían valorados y ello se vería reflejado en el precio pagado por los usuarios finales.

Por ello, se sugiere enfocarse en importadores minoristas que, de preferencia, cumplan con las siguientes características: que ofrezcan productos de origen global disruptivos (especialmente artesanías); que apoyen una causa social o fomenten el comercio justo; donde se valore lo hecho a mano; y que promuevan el “small batch production” (producción de lotes pequeños).

Contrastación de resultados con hipótesis

La segunda hipótesis del estudio (H2), se confirmó parcialmente, puesto que, si bien los principales mercados de exportación sí se encontraban en Norte América y Europa, no fue Alemania el país con el mayor potencial para la exportación, lo fue los EE. UU.

Los EE. UU. Fue el país elegido por haber presentado el mejor desempeño comercial en los últimos cinco años, además de presentar las mejores perspectivas de crecimiento de este mercado a futuro.

Nuevas interrogantes a partir de los hallazgos

Si bien este estudio se enfoca en un mercado geográfico específico, las condiciones actuales y tendencias digitales exacerbadas por la pandemia, inevitablemente hacen voltear la mirada a las múltiples oportunidades que ofrecen las plataformas digitales, las cuales podrían ayudar a superar muchos de los obstáculos que hasta hoy afrontan los

artesanos. Se sugeriría ahondar en este tema, y sobre todo, explorar mecanismos para superar la brecha digital de los artesanos para aprovechar dichas oportunidades.

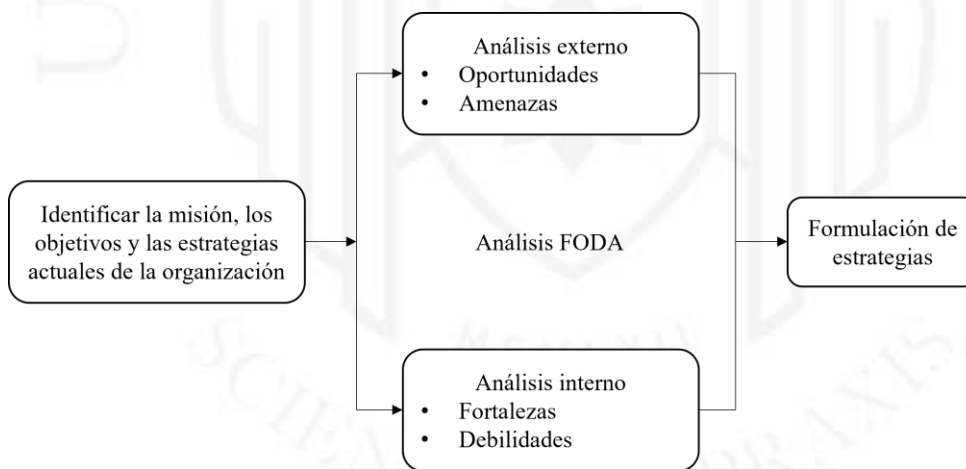
8.3 Análisis FODA y fuentes de ventaja competitiva de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación

En este apartado, orientado al cumplimiento del tercer objetivo de investigación, se presentan los resultados de las herramientas aplicadas para determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la vajilla cerámica vidriada de Mollepampa para la exportación al mercado estadounidense.

Como se muestra en la Figura 8.10, este análisis correspondería al segundo paso del proceso de administración estratégica, necesario para recolectar información relevante que posteriormente serviría para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad de la oferta cerámica y el trabajo de los artesanos.

Figura 8.10

Extracto del proceso de administración estratégica con énfasis en el análisis FODA.



Nota. Adaptado de “Administración Estratégica”, por Robbins & Coulter, G. Domínguez, B. Gutiérrez (Eds.), *Administración* (p. 242), 2014, Pearson

Este apartado se divide en cinco secciones:

1. Análisis externo bajo el modelo I/O.
2. Determinación de las principales oportunidades y amenazas.
3. Análisis interno bajo el modelo basado en los recursos.

4. Determinación de las principales fortalezas y debilidades.
5. Presentación de la matriz FODA.

8.3.1 Análisis Externo

Análisis PESTEL

El modelo PESTEL, desarrollado por V.K Narayanan y Liam Fahey, es un instrumento que permite identificar y examinar el impacto de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, que podrían impactar el futuro de una compañía, o en este caso, de una industria.

A continuación, en la Tabla 8.33, se presenta este modelo aplicado al contexto de la cerámica utilitaria de Cajamarca con miras al mercado estadounidense.

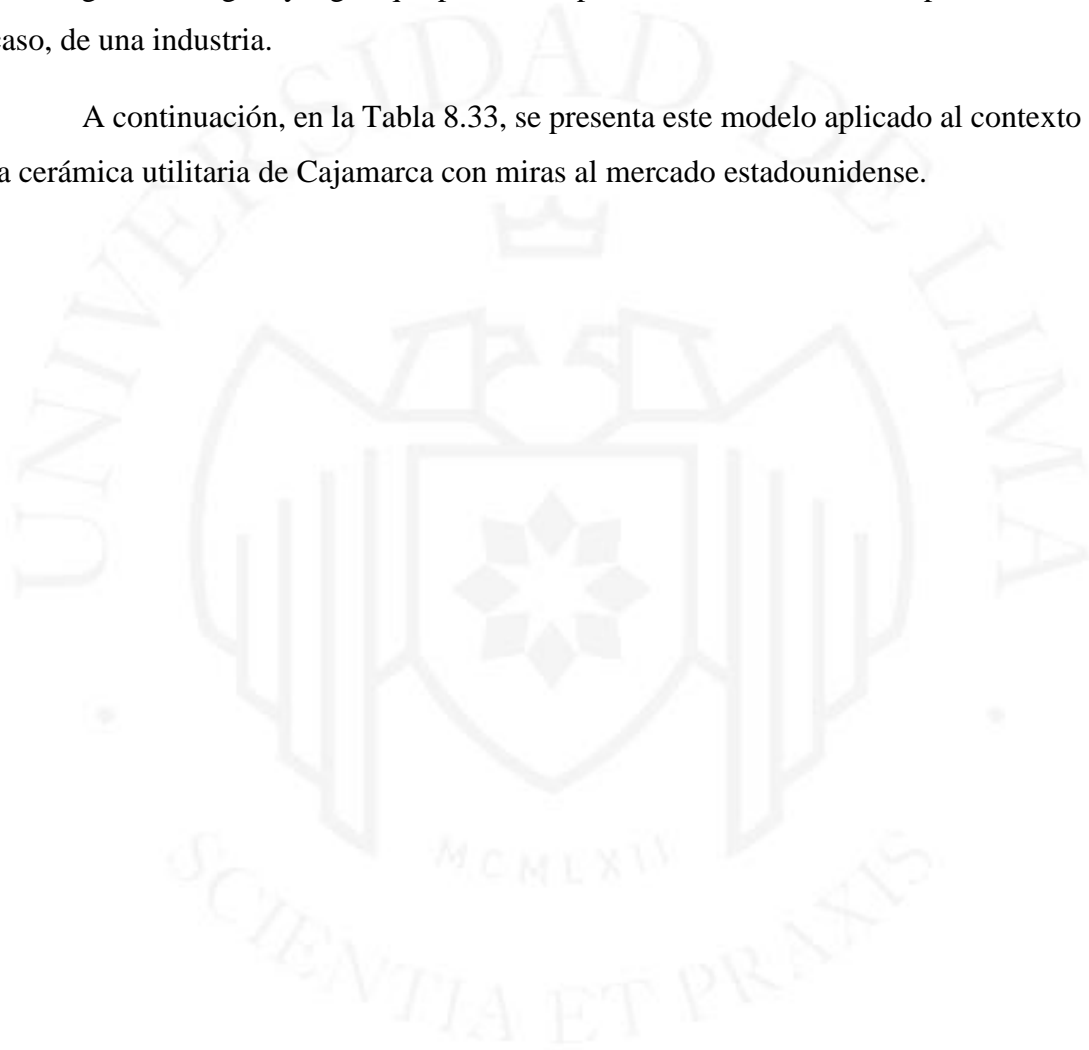


Tabla 8.33

Análisis PESTEL aplicado a la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación a los EE. UU.

| Factor | Detalle | Plazo | | | Impacto |
|---|--|-------------|---------------|-------------|----------|
| | | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo | |
| Reciente cambio de Gobierno | La permanente inestabilidad política del actual gobierno, hace que el panorama sobre las decisiones en carteras ministeriales claves para el sector artesanal (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Cultura, Ministerio de la Producción), sean poco predecibles, y exista riesgo en la continuidad de programas de apoyo que se encuentran en marcha. | | X | | Negativo |
| Subvenciones del Ministerio de Cultura | En el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19, el Ministerio de Cultura, mediante Decreto de Urgencia N° 058-2020, brindó subvenciones económicas por un total de S/. 1, 771,292 a los trabajadores culturales, incluyendo artesanos, para dar continuidad a sus actividades y preservar nuestra cultura. ^a | | X | | Positivo |
| Subvenciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo | El MINCETUR, en el marco de su estrategia para reactivar y promover la actividad artesanal, presentó la iniciativa “Somos Artesanía”, con el objetivo de reducir el impacto negativo de la pandemia en la actividad de artesanos y empresas de artesanía. La estrategia fue diseñada conforme al Decreto Legislativo Nro. 1475 y la Ley N° 31084, y consiste en otorgar una subvención de hasta S/. 2,093,600 en el año fiscal 2021 para cofinanciar capital de trabajo que otorgue liquidez a los artesanos. ^b | X | | | Positivo |
| Concursos Públicos | Como estrategia para promover la reactivación económica, el MINCETUR viene impulsando su iniciativa "Turismo Emprende", dirigido a micro y pequeñas empresas formales del sector turismo y artesanía, donde se ofrece cofinanciamiento de hasta S/. 80,000 ^c . Adicionalmente, existe el premio anual "Innovación en la artesanía", concurso que busca fomentar la innovación y creatividad en la cadena de valor artesanal para impulsar la competitividad del sector. ^d | X | X | | Positivo |
| Compras públicas | El portal de compras públicas “Perú Compras”, a través del MINCETUR, realiza convocatorias periódicas donde los artesanos pueden convertirse en proveedores del gobierno bajo el cumplimiento de ciertas normativas. | X | X | | Positivo |

(continúa)

(continuación)

| | | | | | |
|------------------|--|---|---|---|-------------|
| | Apoyo para la internacionalización de MIPYMES | En el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), el MINCETUR anunció el inicio de la segunda edición del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) para impulsar el desarrollo de las exportaciones de las Mipyme peruanas el cual contará con S/. 20 millones para beneficiar a más de 170 empresas exportadoras y con potencial exportador a nivel nacional entre el 2021 y 2022. Las disposiciones para la ejecución de este programa fueron aprobadas a través de la Resolución Ministerial N° 00187-2021-PRODUCE. ^e | X | X | Positivo |
| | Devaluación del sol peruano | El entorno político inestable ha contribuido con la devaluación del sol peruano y la alta fluctuación del tipo de cambio, especialmente en el transcurso del año 2021. Según The Economist, el sol peruano se devaluó en un 42.2% en el 2021 y fue la segunda moneda más devaluada de América Latina. ^f Esto afectó el costo de algunas materias primas importadas, las cuales se han incrementado en un 50%, como es el caso de los pigmentos cerámicos. | X | | Negativo |
| | Aumento de la inflación | Debido al aumento histórico de la inflación, servicios clave para la elaboración de productos cerámicos como lo son el agua y el gas, han aumentado significativamente. Según el INEI, entre enero y agosto del 2021, se registró una inflación nacional de 4.53%, la más alta registrada desde febrero del 2009. ^g | X | | Negativo |
| Económico | Desempeño de las exportaciones | Entre el 2019 y el 2020, las exportaciones peruanas cayeron en un 21.7% debido a los efectos de la pandemia de COVID-19. Existe un grado de incertidumbre respecto a las perspectivas futuras, sin embargo, en el primer trimestre del 2021 las exportaciones de Sudamérica crecieron en 14.4% interanual y en Perú el crecimiento fue de 12.2%. Se espera una tendencia expansiva en los próximos meses. ^h | | X | Indiferente |
| | Deterioro de las cadenas de suministro | Existe una congestión global en las cadenas de suministro y ello se está evidenciando en los principales puertos estadounidenses. Las causas se atribuyen a un aumento de carga sin precedentes, afectaciones en la fuerza laboral logística por la pandemia, y otros desafíos no resueltos de años anteriores. Las mayores congestiones se están dando en los principales puertos que reciben carga desde Asia, especialmente desde China, como los puertos de Long Beach y Los Ángeles. Los expertos de la industria no prevén una pronta solución (Goodman & Luxen, 2021). | X | | Negativo |
| | Impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania | El episodio bélico ocasionado por la invasión Rusa en Ucrania, ocurrida desde finales de febrero del 2022 y aún en desarrollo (a marzo del 2022), afecta la economía mundial, y en el caso peruano, tendría una incidencia directa en los precios de transportes y alimentos, prolongando el periodo inflacionario experimentado en los últimos 6 meses. Ello tendría consecuencias directas en los costos de producción de artesanía cerámica. | X | | Negativo |

(continúa)

(continuación)

| | | | | | |
|--------|--|--|---|---|----------|
| Social | Autocuidado y bienestar social | Los consumidores globales tienen mayor empatía por las marcas que brindan importancia a la responsabilidad social, contribuyendo con un mundo más limpio, sano, resiliente, y equitativo, lo cual está teniendo efectos permanentes en las decisiones de compra. ⁱ En los EE.UU, el 59% de los encuestados dice buscar contribuir con comunidades vulnerables y el 58% siente que puede hacer una diferencia con sus elecciones de consumo. ^j | X | | Positivo |
| | Apertura hacia las culturas extranjeras | En la encuesta de estilos de vida 2021 elaborado por Euromonitor International (2021), el 60% de los entrevistados estadounidenses afirmaron que es importante experimentar culturas ajenas a la propia. ^k Esto es particularmente cierto para las ciudades cosmopolitas como lo son Los Ángeles y San Francisco. | X | | Positivo |
| | Cambios en las modalidades de trabajo | El confinamiento ocasionado por la pandemia de la COVID-19 en los EE.UU, hizo que las ventas en las categorías de productos de cocina y vajilla tuvieran su mayor crecimiento de la década (Euromonitor International, 2021). Si bien el paulatino retorno a las rutinas de trabajo pre-pandemia desacelerará el ritmo de crecimiento, el trabajo híbrido o semi presencial, hará que muchas familias continúen pasando más tiempo en el hogar, incentivándolos a invertir más dinero en artículos para el hogar (Euromonitor International, 2021). | X | X | Positivo |
| | Tendencias post pandemia | En la búsqueda de modos para superar las consecuencias sociales de la pandemia, el arte y la cultura tendrán un rol relevante para afrontar la nueva normalidad desde un enfoque humano que ayude a atender los actuales reclamos sociales (Majilis, 2022). | X | X | Positivo |
| | Hallazgos arqueológicos en Cajamarca | Durante los meses de agosto y setiembre del 2021 se llevó a cabo la temporada de excavación arqueológica en la colina Santa Apolonia, ubicada en el centro de la ciudad de Cajamarca, despertando el interés local y nacional. Con el apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, profesionales de la Universidad de Harvard, así como arqueólogos peruanos, la excavación develó importantes restos cerámicos pertenecientes a la cultura Cajamarca. Uno de sus principales atributos, es el material de tonalidad blanquecina con el que eran elaborados, también conocido como caolín, un tipo de arcilla muy fina y escasa en el mundo, con un acabado similar al de la porcelana. En el Perú solo se halla en Huaraz y en Cajamarca. Dos de las principales canteras se encuentran en zonas cercanas a la ciudad, en Mollepampa y Shudal (Cusicanqui Marsano, 2021; Jiménez, 2021). | X | X | Positivo |

(continúa)

(continuación)

| | | | | | | |
|-------------|--|---|---|---|---|-------------|
| | Reducción de la mano de obra de artesanos | La pandemia agudizó la ya crítica situación de miles de artesanos peruanos. Según la Asociación Pueblos Artesanos (2020), la población de artesanos se redujo en un 90% desde el 2006, y la pandemia tuvo como consecuencia la migración de muchos artesanos a otros sectores con mayor seguridad y rentabilidad para la subsistencia. El artesano ceramista cajamarquino Marino Lulayco también expresó su preocupación por la reducción de artesanos ceramistas en la zona de Mollepampa en los últimos años y la dificultad para encontrar colegas que pudieran apoyar la producción en determinados periodos de alta demanda, ya sea porque se encuentran trabajando en otras industrias o por la falta de capacitación (comunicación personal, 16 de mayo de 2021). | X | X | | Negativo |
| Tecnológico | Aumento acelerado de la digitalización | Según Baufest, consultora internacional en software, servicios IT e innovación, las compañías peruanas aumentaron su inversión en transformación digital en más de 30% como consecuencia de la pandemia para aumentar la productividad, reducir costos e ingresar a nuevos mercados ^l , mientras que, según un informe de Comscore, el Perú estuvo entre los tres países con mayor crecimiento del tamaño de la audiencia digital en el 2020 en Latinoamérica, con un incremento de 3%. Se prevé que el consumo digital continúe en aumento y que las redes sociales incrementen su protagonismo para cerrar compras y no únicamente como espacio de comunicación. ^m Adicionalmente, los artesanos de Mollepampa declararon haber incrementado su nivel de digitalización por causa de la pandemia. | X | X | X | Positivo |
| | Acceso a capacitaciones en línea | La digitalización acelerada durante la pandemia incrementó la oferta educativa mundial a distancia. Los cursos especializados en cerámica no fueron ajenos a esta tendencia y existe más oferta de capacitación virtual especializada. | | X | X | Positivo |
| Ecológico | Consciencia ambiental | Según la encuesta de estilos de vida 2021 elaborado por Euromonitor International (2021), entre los consumidores de los EE.UU, el 61% expresó buscar tener un impacto positivo en el medio ambiente a través de sus acciones y decisiones diarias. ⁿ | | X | | Positivo |
| | Reciclaje | El 62% de los encuestados estadounidenses expresó reciclar como su principal acción en la búsqueda de una vida más sostenible y amigable con el medio ambiente. ^o | | X | X | Indiferente |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------|--|--|---|----------|
| Legal | Regulaciones de contenido de plomo y cadmio | La exportación de productos cerámicos destinados al uso para alimentos deben cumplir con las normativas federales establecidas por el FDA y los organismos de fiscalización especial del estado de California. | X | Negativo |
|--------------|--|--|---|----------|

Nota. Adaptado de ^a Ministerio de Cultura (2021, sección Noticias, párr.8). ^b Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021, sección Migración, Turismo y Viajes, párr. 3). ^c Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). ^d Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). ^e Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021, sección Noticias, párr. 2). ^f Como se citó en El Comercio (2021, sección Mercados, párr. 1-3). ^g Como se citó en Diario Gestión (2021, sección Economía). ^h Banco Interamericano de Desarrollo (2021, pp.7-10). ⁱ Euromonitor International (2021, p.8). ^j Euromonitor International (2021, p. 51). ^k Euromonitor International (2021, p. 39). ^l Como se citó en El Peruano (2021, sección Economía, párr. 1). ^m Como se citó en Villar (2021, sección Negocios). ⁿ Euromonitor international (2021, p.37). ^o Euromonitor International (2021, p.39)



Figura 8.11

Fotografías de retazos de cerámica cajamarquina hallada en excavaciones arqueológicas en el 2021



Nota. Estas piezas cerámicas fueron halladas por los arqueólogos encargados del proyecto arqueológico en la Colina Santa Apolonia – Cajamarca entre agosto y setiembre del 2021.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite determinar el atractivo de una industria y el potencial de rentabilidad tomando en cuenta las fuerzas que marcan las reglas de la competencia. A continuación, se aplica este modelo al caso de estudio.

- **Amenaza de nuevos competidores: media – baja**

Se considera un bajo nivel de amenaza desde la perspectiva que los productos cerámicos elaborados a mano (artesanales), forman parte de una industria que tiene barreras de entrada altas, ya que implica: una alta inversión de tiempo (calculado en generaciones) de transmitir conocimientos para consolidar capacidades; la creación de una identidad única representada en el diseño; el limitado acceso a materia prima; y la complejidad del proceso de exportación. Sin embargo, desde el punto de vista del potencial exportador de la oferta de artesanía cerámica desde otros países latinoamericanos como Colombia y México, la amenaza pasaría a un nivel medio. El incremento de las exportaciones desde

países asiáticos como Tailandia, también representaría una mayor amenaza a mediano plazo.

- **Amenaza de sustitutos: media – baja**

Existen muchos productos de vajilla utilitaria que podrían simular ser hechos a mano. Sin embargo, el mercado objetivo se caracteriza por prestar atención al origen de las piezas e interesarse en su trazabilidad, por lo que la amenaza de sustitutos se vería reducida significativamente al no contar con los atributos que los clientes de artesanía valoran, que son: el trabajo hecho a mano, la historia de los artesanos y la representación de rasgos culturales únicos.

- **Poder de negociación de los compradores: bajo – medio**

El poder de negociación se considera bajo desde el punto de vista que no existen muchos productos cerámicos que cumplan la doble función utilitaria y decorativa, y que cuenten con diseños únicos como los ofrecidos. Sin embargo, son pocas las empresas importadoras que buscan productos elaborados a mano, con un enfoque de comercio justo y sin las exigencias de grandes volúmenes, por lo que, su poder de negociación incrementaría en este sentido.

- **Poder de negociación de los proveedores: medio – alto**

En cuanto a la arcilla, que es la materia prima principal, la creciente dificultad de acceso a canteras locales, hace más frecuente la compra de arcilla procesada fuera de la región, y debido a los pocos proveedores que existen, el poder de negociación es medio. Por otro lado, los proveedores de pigmentos cerámicos en Perú son limitados y tienen mayor poder en la fijación de precios. Finalmente, son pocos los exportadores y agentes de comercio exterior con experiencia en la venta de artesanías al exterior, haciendo que su poder de negociación sea alto.

- **Rivalidad actual: baja**

La oferta de vajilla utilitaria con contenido cultural en EE. UU. proveniente de países en vías de desarrollo es baja y los productos actuales ofrecidos (exceptuando a los de origen chino), tienen características muy diferentes a los que se ofrecerían, tal es el caso de la cerámica europea, asiática, o del medio oriente.

8.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas

En base al análisis realizado a partir del modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, se identificó las oportunidades y amenazas que presenta el entorno actual para la exportación de productos de cerámica utilitaria vidriada a los EE. UU., las cuales se presentan a continuación.

Oportunidades

- O1: La coyuntura ocasionada por la pandemia de la COVID-19 ha impulsado programas de mitigación en ministerios relacionados a la artesanía, como el Ministerio de Cultura y el MINCETUR, los cuales ofrecieron apoyos para la reactivación en modalidades de subvenciones, concursos, compras públicas, y capacitación, para fortalecer al sector artesanal y ayudar a mitigar los efectos negativos del confinamiento y la recesión. Esto representa una oportunidad para los emprendimientos de artesanía, incluyendo los de cerámica en Cajamarca.
- O2: La tendencia del bienestar social y el interés por la comunidad está ganando terreno en los EE. UU., y se manifiesta en la compra de productos que presenten un modelo de responsabilidad social. Esto es una oportunidad para el desarrollo de un emprendimiento que trabaja con artesanos en situación vulnerable.
- O3: La apertura a culturas extranjeras en los EE. UU. y en particular en ciudades con poblaciones de gran variedad racial, representa una oportunidad para la venta de productos con valor cultural, los cuales tendrían mayores probabilidades de tener aceptación entre los consumidores estadounidenses.
- O4: La tendencia de permanecer en el hogar impuesto por el confinamiento social del 2020, ha generado cambios en el estilo de vida de los estadounidenses, quienes, pese al retorno gradual a la presencialidad laboral, seguirán invirtiendo en artículos para el hogar. Esto representa una oportunidad para la venta de artículos de vajilla utilitaria y decorativa en el corto y mediano plazo.
- O5: Las perspectivas positivas referentes al rol del arte y la cultura en la etapa de la post pandemia favorecen al sector artesanal, y en particular al sector de artesanía cerámica, ya que es una oportunidad para acercar a la comunidad a la

experimentación del trabajo en cerámica, con posibles repercusiones positivas en la valoración del trabajo de los artesanos, y sus productos.

- O6: Los hallazgos de cerámica encontrados en recientes excavaciones arqueológicas de Cajamarca, ofrecen una oportunidad no solo por el interés social que se está despertando entorno a la cultura local, sino también por la oportunidad de revalorar técnicas, materiales e iconografías ancestrales que pueden ser trasladados a diseños modernos de cerámica y otorgar mayor valor intrínseco a los productos gracias a su respaldo cultural.
- O7: El aceleramiento de la digitalización ha generado una gran oportunidad para los negocios y emprendimientos, incluyendo los artesanales, en dos sentidos. Para los emprendedores, al brindar opciones de baja inversión para dar a conocer sus productos a públicos mucho más amplios, sin restricciones geográficas y facilitando los pagos virtuales. Por el lado de los usuarios y potenciales clientes, se ha generado una mayor interacción en redes sociales para la compra de bienes y servicios y cada vez existe más disposición para las compras online.
- O8: La pandemia también ocasionó la proliferación de espacios educativos virtuales y una oferta amplia de cursos, incluyendo capacitaciones en cerámica. Esto representa una oportunidad ya que permite a los artesanos capacitarse sin tener que realizar grandes inversiones o costear viajes lejanos.
- O9: El incremento de la consciencia ambiental en los EE. UU. representa una oportunidad ya que podría generar una mejor aceptación de los productos artesanales, que utilizan materias primas locales y naturales, así como procesos no industrializados que son más amigables con el medio ambiente.

Amenazas

- A1: La inestabilidad política constituye una amenaza ya que la incertidumbre y el riesgo de constantes cambios en el gabinete ministerial hace que sea difícil predecir las medidas que se tomarían respecto a la artesanía o la continuidad de programas que ya se encuentran en marcha. El debilitamiento de la relación entre el estado y la

artesanía sería delicado para el sector ya que constituye uno de sus principales aliados.

- A2: La devaluación de la moneda nacional y la inflación ocasionadas por la compleja coyuntura nacional e internacional, ha encarecido el costo de materiales e insumos de origen nacional e internacional, exacerbadas por el incremento del costo de transporte debido a los crecientes precios del petróleo. Ello se ha evidenciado en los incrementos de costos de arcilla y gas de origen nacional, y de pigmentos y esmaltes provenientes del exterior. Como consecuencia, los costos de producción de cerámica han tenido un incremento de 30% desde mediados del 2021 (J. Julcamoro, comunicación personal, 16 de febrero de 2022). Existe el riesgo de que esta tendencia de incremento de precios siga incrementándose en el corto plazo.
- A3: Las consecuencias de la pandemia en el nivel de exportaciones peruanas y el deterioro de las cadenas logísticas de suministro, que también ha generado severos cuellos de botella en los EE. UU., representan una amenaza a corto y mediano plazo para la exportación, ya que dificultan predecir la recuperación del comercio internacional y la efectividad de la cadena logística.
- A4: La pandemia agudizó la reducción de la población de artesanos, poniendo en riesgo el legado cultural e incidiendo en la disponibilidad de artesanos capacitados, experimentados, y con disponibilidad de tiempo para la elaboración de productos cerámicos en Cajamarca.
- A5: Si bien la oferta de vajilla cerámica foránea en los EE. UU. sigue estando dominada por los productos chinos, se espera un incremento en la comercialización de los productos provenientes del sudeste asiático (Tailandia, Indonesia y Vietnam principalmente). Además, los gobiernos de México y Colombia vienen realizando decididos esfuerzos en la oferta de sus productos artesanales, y podrían convertirse en fuertes competidores para los productos de cerámica de Cajamarca.
- A6: La acelerada urbanización en Cajamarca dificulta cada vez más el acceso a canteras, ocasionando la recolección de material de lugares cada vez más distantes

o la compra desde otras regiones. Ambos procesos implican mayores costos para los artesanos.

8.3.3 Análisis Interno

A continuación, se presenta el análisis interno, en el que se identificaron las fortalezas, debilidades y potenciales ventajas competitivas de los artesanos de cerámica vidriada para hacer frente al entorno.

Si bien existen varias técnicas para realizar el análisis interno, para fines de este estudio se seleccionó dos, las cuales se consideró que se adaptaban mejor al contexto particular de los ceramistas cajamarquinos. La primera de ellas es el perfil estratégico empresarial, y la segunda el análisis de los recursos y capacidades.

Perfil estratégico

El perfil estratégico es una técnica de análisis interno que busca identificar las fortalezas y debilidades de una empresa por medio del análisis de las áreas funcionales de la misma (Guerras & Navas, 2007, p.203). En este caso, esta técnica fue aplicada al grupo de artesanos de cerámica vidriada teniendo en cuenta su potencial como asociación.

El perfil estratégico consta de dos secciones: 1) la lista de variables y 2) la valoración de las variables. Las variables se agrupan por áreas funcionales y su contenido depende de cada empresa. En cuanto a la valoración, es común utilizar la escala de Likert del 1 al 5 (de menor a mayor) para evaluar cada variable según su comportamiento: muy negativo (MN), negativo (N), equilibrado (E), positivo (P), o muy positivo (MP), respectivamente. La Figura 8.12 a continuación, presenta el perfil estratégico elaborado para los talleres de cerámica vidriada de Mollepampa.

Figura 8.12

Perfil estratégico de los talleres de cerámica vidriada de Mollepampa

| | ÁREAS FUNCIONALES Y FACTORES CLAVE | MN | N | E | P | MP |
|----|---|----|---|---|---|----|
| | Área de materias primas y sostenibilidad | | | | | |
| 1 | Calidad de las materias primas | | | | | |
| 2 | Acceso a las materias primas | | | | | |
| 3 | Consideraciones de impacto ambiental | | | | | |
| 4 | Estudio de materias primas | | | | | |
| | Área de producción | | | | | |
| 5 | Estructura de costes | | | | | |
| 6 | Control de calidad | | | | | |
| 7 | Productividad | | | | | |
| 8 | Bienes de equipo | | | | | |
| | Área de mercadeo y comercialización | | | | | |
| 9 | Imagen de marca | | | | | |
| 10 | Valor intrínseco (cultura, historia, tradición) | | | | | |
| 11 | Fuerza de ventas | | | | | |
| 12 | Publicidad y promoción | | | | | |
| | Recursos humanos y desarrollo social | | | | | |
| 13 | Nivel de formación | | | | | |
| 14 | Motivación | | | | | |
| 15 | Cultura de asociatividad | | | | | |
| 16 | Sistema de fortalecimiento de capacidades | | | | | |
| | Dirección y Organización | | | | | |
| 17 | Estructura organizativa | | | | | |
| 18 | Cultura empresarial / conocimientos en gestión | | | | | |
| 19 | Cultura exportadora | | | | | |
| | Investigación, innovación y diseño | | | | | |
| 20 | Investigación en artesanía | | | | | |
| 21 | Cultura de innovación | | | | | |
| 22 | Implementación de metodologías de diseño | | | | | |

La representación gráfica del perfil estratégico reveló que, de las veintidós variables analizadas, la mitad obtuvieron valoraciones equilibradas, positivas o muy positivas. El mayor pico positivo se encuentra en la variable n°10: “valor intrínseco de los productos (cultura, historia y tradición), representando la mayor fortaleza de la cerámica en estudio. Otras variables positivas fueron: la calidad de las materias primas; el proceso de control de calidad; y la estructura de costes. Por otro lado, en los picos valorados como “muy negativos”, encontramos al sistema de fortalecimiento de capacidades (variable n°16) y la investigación en artesanía (variable n°20). Otras variables calificadas como negativas incluyen: el estudio de materias primas; la productividad; la imagen de marca; fuerza de ventas; publicidad y promoción; cultura de asociación; cultura empresarial; e implementación de metodologías de diseño. Finalmente, las variables calificadas como “equilibradas”, fueron aquellas con el

potencial de mejorar en favor del desarrollo de esta industria, como: el acceso a las materias primas; las consideraciones de impacto ambiental; los bienes de equipo; la estructura organizativa; y la cultura de innovación.

En el Anexo 11 se detalla el por qué de los puntajes o valoraciones otorgados a cada variable del perfil estratégico.

A continuación, en la Tabla 8.34 se presenta un resumen de las variables según la calificación que obtuvieron en el análisis de perfil estratégico.

Tabla 8.34

Calificaciones obtenidas por las variables en el análisis de perfil estratégico

| VALORACIÓN OTORGADA | VARIABLES EVALUADAS |
|----------------------------|---|
| Muy positiva | Valor intrínseco (cultura, historia, tradición) |
| Positiva | Calidad de las materias primas; estructura de costes; control de calidad; nivel de formación; motivación. |
| Equilibrada | Acceso a las materias primas; consideraciones de impacto ambiental; bienes de equipo; publicidad y promoción; estructura organizativa; cultura de innovación. |
| Negativa | Estudio de materias primas; productividad; imagen de marca; fuerza de ventas; cultura de asociación; cultura empresarial / conocimientos en gestión; cultura exportadora; implementación de metodologías de diseño. |
| Muy Negativa | Sistema de fortalecimiento de capacidades; investigación en artesanía. |

Los hallazgos de este análisis fueron contrastados y complementados con aquellos identificadas en el análisis de recursos y capacidades a continuación para determinar las fortalezas y debilidades que permitan, finalmente, la creación de la matriz foda.

Análisis de los recursos y capacidades

En la Tabla 8.35 a continuación, se identificó los principales recursos con los que cuentan los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa.

Tabla 8.35

Principales recursos tangibles e intangibles de los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa

| Categoría de recursos | Recursos | Tangible | Intangible | |
|------------------------------|---|--|-------------------|---|
| Físicos | 3 talleres de cerámica independientes | X | | |
| | 3 hornos a gas con capacidad para 250 piezas cada uno | X | | |
| | 4 tornos eléctricos | X | | |
| | 2 tornos a pedal | X | | |
| | 30 estantes | X | | |
| | 3 pozos para sedimento | X | | |
| | 3 mezcladoras de arcilla | X | | |
| | 10 vitrinas de exhibición | X | | |
| | 8 mesas de trabajo | X | | |
| | 8 mesas de trabajo | X | | |
| Financieros | Cobros con 50% de adelanto | X | | |
| | 5 maestros ceramistas a tiempo completo | X | | |
| Humanos | 6 técnicos en cerámica a medio tiempo | X | | |
| | Aliados en entidades públicas y privadas relacionadas al sector | | X | |
| | Trayectoria de más de 20 años de los maestros ceramistas | | X | |
| | Conocimiento alfarero ancestral heredado por generaciones | | X | |
| | Estudios técnicos en cerámica industrial | | X | |
| | Conocimiento de iconografías y elementos artísticos únicos de la cultura local | | X | |
| | Espíritu emprendedor | | X | |
| | Buena disposición para la innovación y colaboración | | X | |
| | Motivación para mantener viva la tradición alfarera de la zona y seguir desarrollándose como ceramistas | | X | |
| | No Humanos | Reputación de los productos de los 3 maestros ceramistas a nivel local y nacional | | X |
| | | Respaldo histórico y cultural de los productos gracias a la evidencia arqueológica de cerámica cajamarquina que data del 50 a.C al 1470 d.C. | | X |
| | | Cartera de clientes frecuentes | | X |

A partir de los recursos identificados, se procedió a determinar las capacidades con las que cuenta el grupo de artesanos de cerámica vidriada en la Tabla 8.36. Se utilizó la clasificación propuesta por Hall (1993), quien establece la distinción entre capacidades funcionales y culturales. Las primeras hacen referencia a la resolución de problemas técnicos o de gestión, mientras que las segundas se refieren a las actitudes y valores de las personas (Guerras & Navas, 2007, pp. 233-234).

Tabla 8.36

Principales capacidades de los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa

| Proceso | Capacidades | Funcional | Cultural | |
|---|---|-----------|----------|---|
| Logística Interna | Aprovisionamiento de materia prima (selección y recolección de arcillas) | X | | |
| | Transformación de la materia prima (chancado, tamizado, amasado) | X | | |
| | Formulación de arcillas para temperaturas media / alta | X | | |
| Producción | Manejo avanzado de las técnicas de torneado, estampado, colado, y escultura de arcilla | X | | |
| | Elaboración de moldes de yeso | X | | |
| | Colado de arcilla en moldes de yeso | X | | |
| | Pintado de productos a mano alzada con diseños complejos | X | | |
| | Manejo de combinación de colores, texturas y patrones | X | | |
| | Aplicación de vidrio cerámico | X | | |
| | Manejo del proceso de cocción de piezas en horno cerámico | X | | |
| | Elaboración personalizada de hornos a gas | X | | |
| | Creación y exploración de nuevos productos y técnicas de forma frecuente (aptitud para la innovación) | | | X |
| | | | | X |
| Cultura organizacional | Enfoque en la satisfacción del cliente. Atención a pedidos personalizados y apertura para la co-creación. | | X | |
| Administración de recursos humanos | Capacidad para el trabajo en equipo y delegación de funciones | | X | |

Evaluación estratégica de los recursos y capacidades

Una vez concluido el proceso de identificación de recursos y capacidades, se procedió con la evaluación estratégica de los mismos, la cual permitió evaluar el potencial de cada elemento identificado para crear ventajas competitivas. Éstos fueron denominados recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

Si bien existen varios modelos que proponen criterios de evaluación de recursos y capacidades, para esta evaluación, se utilizó el análisis VRIO propuesto por (Barney, 1995), quien identificó cuatro cualidades, (correspondientes a su acrónimo), que deberían poseer los recursos y capacidades para constituir una fuente de ventaja competitiva sostenida: 1) valor, 2) rareza, 3) inimitabilidad, y 4) organización (Galiana, 2021). A mayor número de cualidades cumplidas, es mayor la posibilidad de los recursos o capacidades para convertirse en ventajas competitivas sostenibles. A continuación, en la Figura 8.13 se muestra un diagrama que explica cómo se interpretan los resultados de la evaluación VRIO.

Figura 8.13

Representación e interpretación del análisis VRIO

| ANÁLISIS VRIO | | | | | |
|-----------------------|---------|------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | Valioso | Raro | Difícil de imitar | Organización alineada con recursos | |
| Recurso / Capacidad 1 | ✗ | | | | Desventaja competitiva |
| Recurso / Capacidad 2 | ✓ | ✗ | | | Igualdad competitiva |
| Recurso / Capacidad 3 | ✓ | ✓ | ✗ | | Ventaja competitiva temporal |
| Recurso / Capacidad 4 | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Ventaja competitiva por explotar |
| Recurso / Capacidad 5 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja competitiva sostenible |

Nota. Adaptado de iebs, por Javier Sáez Hurtado, 2021 (<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>)

Como se observa en la Figura 8.12, la ventaja competitiva sostenible se alcanza cuando un recurso o capacidad es: valioso; raro; difícil de imitar; y se encuentra respaldado por la organización a través de sus procesos, estructura y cultura empresarial (Sáez Hurtado, 2021).

El análisis VRIO a continuación, solo presenta la lista de recursos y capacidades que al menos cumplieron con dos criterios de evaluación del VRIO, siendo el criterio de “valor³” un requisito indispensable. Ello, con la finalidad de simplificar la presentación de estos resultados y resaltar solo aquellos recursos y capacidades con potencial para convertirse en ventajas competitivas.

³ Se entiende por recurso valioso a aquel que sea capaz de agregar valor para los clientes. Por su parte, una capacidad valiosa sería aquella que puede aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza.

Tabla 8.37

Análisis VRIO de los recursos y capacidades de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa

| Recurso/ Capacidad | Descripción | V | R | I | O | Resultado |
|---|--|----------|----------|----------|------------------------------|----------------------------------|
| Recursos | 3 hornos a gas personalizados con capacidad para 250 piezas cada uno | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | 5 maestros ceramistas a tiempo completo | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Trayectoria de más de 20 años de los maestros ceramistas | X | X | X | | Ventaja competitiva por explotar |
| | Conocimiento alfarero ancestral heredado por generaciones | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Estudios técnicos en cerámica industrial | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Conocimiento de iconografías y elementos artísticos únicos de la cultura local | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Espíritu emprendedor | X | X | X | | Ventaja competitiva por explotar |
| | Buena disposición para la innovación y colaboración | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Motivación para mantener viva la tradición alfarera de la zona y seguir desarrollándose como ceramistas | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Reputación de los 3 maestros ceramistas a nivel local y nacional | X | X | X | | Ventaja competitiva por explotar |
| Capacidades | Respaldo histórico y cultural de los productos gracias a la evidencia arqueológica de cerámica cajamarquina que data del 50 a.C al 1470 d.C. | X | X | X | | Ventaja competitiva por explotar |
| | Formulación de arcillas para temperaturas media / alta | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Pintado de productos a mano alzada con diseños complejos y propios | X | X | | X | Ventaja competitiva por explotar |
| | Manejo de combinación de colores, texturas y patrones | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Aplicación de vidrio cerámico | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Elaboración personalizada de hornos a gas | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Creación y exploración de nuevos productos y técnicas de forma frecuente | X | X | | | Ventaja competitiva temporal |
| | Enfoque en la satisfacción del cliente. Atención a pedidos personalizados y apertura para la co-creación. | X | X | | X | Ventaja competitiva por explotar |
| Capacidad para el trabajo en equipo y delegación de funciones | X | X | | | Ventaja competitiva temporal | |

El análisis VRIO, reveló que, por el momento, no existen ventajas competitivas sostenibles en el grupo de artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa. La mayoría de recursos y capacidades considerados, constituyen ventajas competitivas temporales, ya que pueden ser imitadas y no cuentan con un respaldo organizacional.

Finalmente, se encontró algunas ventajas competitivas por explotar, ya que, para ser sostenibles, deben contar con un respaldo organizacional adecuado. Éstas son: la larga trayectoria de los artesanos; su espíritu emprendedor; la buena reputación con la que cuentan a nivel local y nacional; el talento artístico evidenciado en los complejos diseños elaborados a mano alzada; y el respaldo histórico gracias a la evidencia arqueológica del desarrollo de la cultura Cajamarca (50 a.C – 1470 d.C), evidenciada en su destacada cerámica; y el respaldo cultural gracias al legado alfarero que aún perdura.

8.3.4 Identificación de Fortalezas y Debilidades

En base a los resultados de la aplicación de las herramientas de: perfil estratégico; el análisis de recursos y capacidades; y su posterior evaluación a través del análisis VRIO, se identificó las fortalezas y debilidades de los artesanos de cerámica vidriada para la exportación de productos a los EE. UU., las cuales se presentan a continuación.

Fortalezas

Fortalezas del producto

- F1: Valor intrínseco de los productos, respaldados por el sólido legado cultural de la cultura Cajamarca que tuvo más de 1500 años de desarrollo, donde la cerámica elaborada en el actual valle de Cajamarca se consideraba una de las más estéticas del Perú, habiendo sido hallada en locaciones muy lejanas a sus zonas de producción, y en escenarios de carácter ceremonial, donde se les otorgaba un gran valor. El legado del oficio de la alfarería /cerámica fue transmitido de generación en generación y continúa vigente hasta hoy.
- F2: Alta calidad de las arcillas cajamarquinas, las cuales permiten la creación de formulaciones que otorgan propiedades de durabilidad, refractariedad y estética a las piezas finales.

- F3: Diseños complejos elaborados a mano alzada, manejo de texturas y combinaciones armónicas de colores que demuestran la gran capacidad artística de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada.
- F4: Acabados en vidrio cerámico, técnica poco utilizada en la comunidad de Mollepampa, la cual brinda a los productos mayor durabilidad, refractariedad y brillo.
- F5: Atributos amigables con el medio ambiente: el 80% de la materia prima es de origen local; la arcilla se extrae cada 3 o 4 años; la mayoría del proceso es manual; se utilizan hornos a gas en lugar de hornos a leña; la arcilla se puede reciclar hasta cierta fase del proceso; se utiliza papel reciclado para el embalaje de los productos; y se cuenta con conocimientos para la elaboración de pigmentos naturales.

Fortalezas del proceso

- F6: Tres talleres independientes con todas las herramientas necesarias para la producción mensual de 750 piezas de vajilla cerámica vidriada.
- F7: Cinco maestros ceramistas experimentados trabajando a tiempo completo y 6 aprendices a medio tiempo.
- F8: Manejo a nivel avanzado de las técnicas del torneado, estampado, colado, y escultura de arcilla.
- F9: Énfasis en el logro de la máxima calidad posible para los productos, mediante la permanente supervisión de todos los procesos productivos y realizando pruebas permanentes.
- F10: Cálculo adecuado de los costos de producción, lo cual permite establecer precios competitivos y márgenes de ganancia justos para los artesanos.

Fortalezas del artesano

- F11: Trayectoria de más de 20 años de los maestros ceramistas y alto nivel de reputación a nivel local y nacional.
- F12: Conocimiento de vetas de arcilla locales y las principales propiedades de cada tipo de arcilla para su posterior procesamiento y formulación.
- F13: Alto nivel educativo alcanzado por los artesanos de cerámica utilitaria vidriada, quienes cuentan con estudios técnicos de cerámica industrial u otros estudios técnicos que complementan el oficio de ceramistas.
- F14: Elaboración de hornos a gas propios, diseñados para satisfacer las necesidades específicas de cada artesano y alcanzar los niveles de temperatura requeridos para los productos utilitarios.
- F15: Amplio conocimiento de la cultura local y sus rasgos únicos, los cuales son plasmados en los diseños de los productos. Frecuente actualización de los recientes hallazgos arqueológicos que sirven de referencia.
- F16: Aliados y contactos en entidades públicas y privadas relacionadas al sector.
- F17: Buena disposición para la colaboración y apertura para el trabajo conjunto y el traslado de aprendizajes. Con frecuencia emprenden acciones orientadas al logro de la asociatividad o gestionan apoyos para beneficiar a toda la comunidad. Por ejemplo, acuerdan la fijación de los precios de sus productos para competir bajo las mismas condiciones.
- F18: Gran apertura para la elaboración de productos a pedido, adaptándose a los gustos, preferencias y requerimientos específicos de los clientes.
- F19: Alto nivel de motivación y espíritu emprendedor para seguir desarrollándose en el oficio de la cerámica, con metas ambiciosas y grandes expectativas para el futuro, incursionando frecuentemente en iniciativas innovadoras con enfoque en los productos.

Debilidades

Debilidades del producto

- D1: Todavía no existe un producto o un estilo que caracterice a la cerámica de Cajamarca y se encuentre posicionada en el imaginario social, en parte porque ha habido poca difusión sobre las características de la cerámica hallada de culturas preincas, especialmente las de la cultura Cajamarca, que fue dominante en el actual valle de Cajamarca.

Debilidades del proceso

- D2: Escasez de mano de obra experimentada o que disponga de tiempo para brindar soporte en las diferentes etapas del proceso de elaboración de cerámica. La mayor escasez es de mano de obra con habilidades artísticas y de pintado.
- D3: No se cuenta con un sistema o estrategia de fortalecimiento de capacidades para artesanos, especialmente para los jóvenes.
- D4: No se cuenta con herramientas que permitan acelerar el procesamiento de materia prima, lo cual implica grandes inversiones de tiempo y recursos humanos en la fase inicial del proceso productivo.
- D5: No se ha desarrollado una estrategia comercial, por lo que no se cuenta con una fuerza de ventas, estrategias de marca, ni de promoción más allá del “boca a boca” y eventuales incursiones en publicidad a través de redes sociales.
- D6: No existe una organización con enfoque empresarial más allá de la organización exclusivamente productiva.
- D7: No se cuenta con certificaciones de calidad que principalmente garanticen que los productos sean libres de plomo y cadmio.
- D8: Dificultad para consolidar un modelo de asociatividad efectivo pese a la buena disposición y los esfuerzos realizados para lograrlo.

Debilidades del artesano

- D9: Los artesanos no cuentan con el tiempo ni los conocimientos suficientes para implementar enfoques de gestión empresarial que impulsen sus negocios o contribuyan con la incursión en nuevos mercados.
- D10: No cuentan con los conocimientos ni experiencias necesarias para incursionar en ventas por exportación.
- D11: No se aplica una estructura o metodología de diseño al elaborar nuevos productos. Son iniciativas empíricas e intuitivas.
- D12: La falta de conocimientos técnicos para conocer las composiciones exactas de las arcillas dificulta la formulación de mezclas idóneas, lo que ocasiona retrasos y gran inversión de tiempo y material para lograr combinaciones estándar.

Tras haber identificado todos los elementos del FODA, la Tabla 8.38 presenta la matriz consolidada.

8.3.5 Matriz FODA

Tabla 8.38

Matriz FODA para la artesanía de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ F1: Valor intrínseco de los productos gracias al respaldo histórico de la cerámica cajamarquina evidenciada en los restos arqueológicos. ▪ F2: Alta calidad de las arcillas cajamarquinas, las cuales permiten la creación de formulaciones que otorgan propiedades de durabilidad, refractariedad y estética a las piezas finales. ▪ F3: Diseños complejos elaborados a mano alzada, manejo de texturas y combinaciones armónicas de colores. ▪ F4: Acabados en vidrio cerámico, brindando mayor durabilidad, refractariedad y brillo a los productos. ▪ F5: La producción de cerámica es más amigable con el medio ambiente que las producciones de otros tipos de productos. ▪ F6: Tres talleres independientes con todas las herramientas necesarias para la producción mensual de 750 piezas de vajilla cerámica vidriada. ▪ F7: Cinco maestros ceramistas experimentados trabajando a tiempo completo y 6 aprendices a medio tiempo. ▪ F8: Manejo a nivel avanzado de las técnicas del torneado, estampado, colado, y escultura de arcilla. ▪ F9: Énfasis en el logro de la máxima calidad posible para los productos, mediante la permanente supervisión de todos los procesos productivos. ▪ F10: Cálculo adecuado de los costos de producción, lo cual permite establecer precios competitivos y márgenes de ganancia justos para los artesanos. ▪ F11: Trayectoria de más de 20 años de los maestros ceramistas y alto nivel de reputación a nivel local y nacional. ▪ F12: Conocimiento de vetas de arcilla locales y las principales propiedades de cada tipo de arcilla para su posterior procesamiento y formulación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O1: Programas del Estado que ofrecen apoyos para la reactivación del sector artesanal. ▪ O2: La creciente tendencia del bienestar social y el interés por la comunidad en los EE. UU. ▪ O3: La apertura hacia las culturas extranjeras en los EE. UU. representa una oportunidad para la venta de productos con valor cultural. ▪ O4: El trabajo híbrido en los EE. UU. seguirá impulsando la compra de artículos para el hogar. ▪ O5: El arte y la cultura tendrán un rol más protagónico en la vida post pandemia. ▪ O6: Los hallazgos de cerámica encontrados en recientes excavaciones arqueológicas de Cajamarca, generan mayor interés social y la oportunidad de revalorar materiales e iconografías ancestrales que pueden ser trasladados a diseños modernos de cerámica. ▪ O7: La digitalización brinda opciones de baja inversión para dar a conocer productos a públicos más amplios y los usuarios realizan cada vez más compras online. ▪ O8: Nuevos espacios educativos virtuales y una oferta amplia de cursos, incluyendo capacitaciones en cerámica. ▪ O9: El incremento de la consciencia ambiental en los EE. UU. podría generar una mejor aceptación de los productos artesanales. |

(continúa)

(continuación)

-
- F13: Alto nivel educativo alcanzado por los artesanos de cerámica utilitaria vidriada (superior técnico).
 - F14: Elaboración de hornos a gas ad-hoc para temperaturas media-alta.
 - F15: Amplio conocimiento de la cultura local y sus rasgos únicos, los cuales son plasmados en los diseños de los productos. Frecuente actualización de los recientes hallazgos arqueológicos que sirven de referencia.
 - F16: Contactos en entidades públicas y privadas relacionadas al sector.
 - F17: Buena disposición para la colaboración y apertura para el trabajo conjunto y el traslado de aprendizajes.
 - F18: Gran apertura para la elaboración de productos a pedido, adaptándose a los gustos, preferencias y requerimientos específicos de los clientes.
 - F19: Alto nivel de motivación y espíritu emprendedor, incursionando frecuentemente en iniciativas innovadoras con enfoque en los productos.

DEBILIDADES

- D1: Todavía no existe un producto o un estilo que caracterice a la cerámica de Cajamarca y se encuentre posicionada en el imaginario social.
- D2: Escasez de mano de obra experimentada o que disponga de tiempo para brindar soporte en la elaboración de cerámica, especialmente para el pintado y decorado de piezas.
- D3: No se cuenta con un sistema o estrategia de fortalecimiento de capacidades para artesanos, especialmente para los jóvenes.
- D4: No se cuenta con herramientas que permitan acelerar el procesamiento de materia prima en la fase inicial del proceso productivo.
- D5: No se ha desarrollado una estrategia comercial. No se cuenta con una fuerza de ventas, estrategias de marca, ni estrategias de promoción.
- D6: No existe una organización con enfoque empresarial más allá de la organización exclusivamente productiva.
- D7: No se cuenta con certificaciones de calidad que garanticen que los productos sean libres de plomo y cadmio.
- D8: Dificultad para consolidar un modelo de asociatividad efectivo.
- D9: Los artesanos no cuentan con el tiempo ni los conocimientos suficientes para implementar enfoques de gestión empresarial.

AMENAZAS

- A1: La inestabilidad política y constantes cambios en el gabinete ministerial hace que sea difícil predecir las medidas que se tomarían respecto a la artesanía o la continuidad de programas que ya se encuentran en marcha.
- A2: La devaluación de la moneda nacional y la inflación ha encarecido el costo de producción de la artesanía cerámica en un 30%.
- A3: La incertidumbre sobre la recuperación del nivel de exportaciones peruanas y el deterioro de las cadenas logísticas mundiales.
- A4: La reducción de la población de artesanos que pone en riesgo el legado cultural y la disponibilidad de artesanos capacitados.
- A5: Amenaza de nuevos competidores para la vajilla de cerámica de Cajamarca en los EE. UU. por el crecimiento de las exportaciones asiáticas y el buen desempeño de los sectores artesanales en México y Colombia.
- A6: La acelerada urbanización en Cajamarca dificulta cada vez más el acceso a canteras, generando mayores costos para los artesanos.

(continúa)

(continuación)

-
- D10: No cuentan con los conocimientos ni experiencias necesarias para incursionar en ventas por exportación.
 - D11: No se aplica una estructura o metodología de diseño al elaborar nuevos productos. Son iniciativas empíricas e intuitivas.
 - D12: La falta de conocimientos técnicos para conocer las composiciones exactas de las arcillas dificulta la formulación de mezclas idóneas para el logro de combinaciones estándar.
-



8.3.6 Discusión: análisis FODA y fuentes de ventaja competitiva

Análisis del método

Para el logro del tercer objetivo de estudio, se aplicó parte del proceso de la administración estratégica, donde se analizan los entornos externo e interno, que, a su vez, permitieron identificar las fuentes de ventaja competitiva con éxito.

Existen múltiples herramientas para el análisis del entorno externo e interno, sin embargo, para fines de este estudio se seleccionó solo algunas de ellas, tomando en cuenta su nivel de practicidad y adaptación para el tipo de industria analizada.

En el análisis externo se optó por las herramientas del análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. Ambas fueron de gran utilidad ya que permitieron escanear, desde diferentes enfoques, los factores externos que podrían incidir en una futura incursión en la venta por exportación de los artesanos de Mollepampa.

El análisis PESTEL puso en evidencia la manera en que los factores externos pueden tener gran incidencia en el desempeño de los negocios. El caso particular de la crisis generada por la pandemia de la COVID-19 tuvo incidencia en todas las dimensiones del PESTEL, con consecuencias negativas y positivas para la incursión de la artesanía cerámica de Cajamarca en el mercado internacional. En cuanto a lo negativo, se originó un desplome en los niveles de exportaciones mundiales; atascos y sobrecostos en las cadenas logísticas; y cambios sociales lamentables, como la abrupta reducción de la población de artesanos peruanos. Sin embargo, desde el lado optimista, se produjeron varias oportunidades, como los apoyos desde el Estado para la reactivación económica; las nuevas tendencias de comportamiento social, como el pasar más tiempo en casa; el incremento en la valoración de los productos con impacto social y ambiental; así como la acelerada digitalización, las cuales podrían ser de mucho provecho para el sector artesanal. También quedó evidenciada la manera en que los conflictos políticos tienen repercusiones directas y significativas en el desempeño de los negocios, siendo los ejemplos más claros la permanente crisis política en el Perú y la reciente guerra Ruso-Ucraniana que viene causando pérdidas económicas a escala global, afectando a todos los niveles de la sociedad.

Por otro lado, si bien el análisis de las 5 Fuerzas de Porter permitió reflexionar sobre las características puntuales del sector de artesanía y asumir un papel de competidor en el mercado objetivo, no se contaba con la suficiente información para juzgar los

niveles precisos de la amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos y poder de negociación de los compradores. Para su análisis, se empleó información hallada mediante revisión documental.

En cuanto al análisis interno, se optó por escoger las herramientas del perfil estratégico y el análisis de recursos y capacidades, las cuales permitieron identificar con gran nivel de detalle, las fortalezas y debilidades de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa.

Para aplicar la técnica del perfil estratégico, se tomó en consideración una adaptación de la cadena de valor de la artesanía propuesta por Tobón (2014), así como la cadena de valor de Porter (1987). La combinación de ciertos elementos propuestos en ambas cadenas de valor constituyeron la lista de variables que se evaluaron en esta sección. Por un lado, la cadena de valor de la artesanía aportó un enfoque adaptado a la realidad de la artesanía, contemplando la importancia de los valores sociales en esta industria y brindando especial atención a elementos clave para la generación de valor en este sector, como lo son la investigación, la innovación, las materias primas, y el desarrollo social. Por otro lado, algunos elementos de la cadena de valor de Porter complementaron las variables desde un enfoque más empresarial.

Las limitaciones de la herramienta del perfil estratégico estuvieron relacionadas a su carácter subjetivo, mientras que las limitaciones del análisis de recursos y capacidades, generaron información a veces repetida y la posterior dificultad de clasificación, debido a que en algunas circunstancias se torna difícil distinguir entre recursos y capacidades.

Finalmente, para la evaluación estratégica de recursos y capacidades, que conlleva a la identificación de las competencias fundamentales y fuentes de ventaja competitiva, si bien la literatura expone varias metodologías, se escogió el análisis VRIO, por su sencillez y efectividad. Esta herramienta fue muy útil para determinar que, si bien en este momento los artesanos de cerámica utilitaria vidriada no cuentan con ventajas competitivas, sí disponen de recursos y capacidades (por lo general de carácter intangible) de gran valor, que tienen un potencial sustancial para convertirse en ventajas competitivas.

Contrastación de resultados con antecedentes

Al contrastar los resultados del análisis FODA con los planteamientos considerados en los diferentes estudios de la sección de antecedentes, fue posible encontrar coincidencias.

Naidu et al. (2014), en su estudio “Determinants of Innovation in the handicraft industry of Fiji and Tonga: an empirical analysis from a tourism perspective”, dererminaron que los negocios de artesanía que contaban con ciertas fortalezas, tenían mayores niveles de innovación y mejor desempeño en la industria artesanal de Fiji y Tonga. La mayoría de estas fortalezas son comunes para los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa: valor agregado, originalidad del diseño, desarrollo de nuevos productos, singularidad cultural, nivel de experiencia del dueño, habilidad de adaptación a las tendencias del mercado, y calidad de la materia prima.

Por otro lado, López et al. (2012), en su estudio “La Innovación en el Sector de la Cerámica Artística”, caracterizaron a los gestores detrás de las empresas innovadoras de cerámica artística, cuyas cualidades, coinciden con algunas de las identificadas en el grupo de artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa. Las mismas se señalan a continuación: dinamismo, iniciativa, afán de experimentación, deseo de combinar la tradición con tendencias actuales, buena reputación, alto nivel de reconocimiento en sus territorios y fuera de ellos.

Lechuga–Cardozo et al. (2020), en su artículo “Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia”, se plantearon determinar las estrategias de internacionalización implementadas por los artesanos de Galapa. Los resultados obtenidos a partir de su cuestionario arrojaron un perfil de artesanos con características muy similares a las halladas en Mollepampa. En primer lugar, los artesanos no contaban con experiencias previas de exportación, y consecuentemente, existía un desconocimiento total de cualquier otro requisito para la exportación, como conocer la posición arancelaria de los productos, los requisitos comerciales, los mecanismos de pago, o el régimen cambiario. Tampoco conocían su oferta exportable, ni contaban con estudios de mercado para conocer su público objetivo. Finalmente, en lo comercial, no habían participado de ninguna feria. Si bien los artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa cuentan con una vasta experiencia en ferias, tuvieron experiencias de exportación indirecta, y tienen una idea general de los mercados

internacionales potenciales para sus productos, al igual que los artesanos de Galapa, no conocen los requisitos y detalles exactos que requiere un proceso de exportación.

Por otro lado, Luza y Robles (2019) en su tesis “Factores claves de éxito de los negocios de artesanía en la provincia de Huamanga-Ayacucho en el 2019”, determinaron que el éxito empresarial en artesanía depende de la innovación, que debe estar presente en todos los aspectos del negocio. En el estudio se encontró que, en Huamanga, los artesanos más exitosos fueron quienes habían incorporado la innovación como parte del desarrollo de sus productos. De similar modo, en Mollepampa, se encontró que los artesanos con mejor desempeño y mayor nivel de ingresos eran los artesanos de cerámica utilitaria vidriada, quienes, a su vez, habían presentado los mayores niveles de iniciativas innovadoras orientadas principalmente al producto.

Validez y generalización de resultados

En el apartado previo, donde se determinó el país de destino y el mercado objetivo, se optó por enfocar los siguientes pasos del estudio al análisis específico de la vajilla cerámica, por haber presentado las mejores expectativas de desempeño comercial en destino y la mayor correspondencia con la oferta cajamarquina de cerámica de alta calidad.

Tomando ello en cuenta, el análisis FODA y la determinación de las fuentes de ventaja competitiva en este apartado estuvieron enfocados exclusivamente en el análisis de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada, que son quienes elaboran los productos de vajilla. Si bien la mayor parte de hallazgos solo pueden ser atribuidos a este grupo de artesanos, algunas secciones podrían ser generalizadas para los artesanos ceramistas que elaboran otros tipos de productos en Mollepampa. Por ejemplo, en la sección del análisis externo, los resultados del PESTEL podrían ser válidos para todos los artesanos ceramistas de Mollepampa. De similar modo, en el análisis interno, todas las debilidades identificadas son compartidas y válidas para todos los ceramistas de este sector.

Finalmente, es claro que los artesanos de cerámica utilitaria vidriada cuentan con fortalezas únicas dentro de su comunidad, sin embargo, si se tiene en consideración los recursos y capacidades contemplados para el análisis VRIO, donde solo se consideraron aquellos que eran valiosos y cumplían con al menos un atributo adicional (rareza, inimitabilidad, u organización), es posible notar que las únicas “ventajas competitivas por explotar” que son exclusivas para los artesanos de cerámica vidriada son: su espíritu

emprendedor, su nivel de reputación local y nacional; y su enfoque en la satisfacción del cliente. Otros elementos con gran potencial para convertirse en ventajas competitivas como la trayectoria, el respaldo histórico y el talento del pintado son recursos y capacidades compartidas.

Estos hallazgos demuestran que, aun cuando en la actualidad se perciben significativas diferencias entre el trabajo y desempeño de los artesanos de cerámica vidriada frente a sus pares ceramistas de otros productos, la mayor parte de sus ventajas son consideradas “ventajas competitivas temporales”, ya que son susceptibles de ser imitadas y convertirse en ventajas competitivas para otros productores si las respaldaran con una adecuada estructura organizacional y de gestión.

Contrastación de resultados con hipótesis

La tercera hipótesis del estudio (H3), se confirmó parcialmente, puesto que, si bien las predicciones fueron acertadas, se identificó nuevas fuentes de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, no contempladas inicialmente. Se debe recordar que esta sección del estudio se enfocó únicamente en el grupo de artesanos de cerámica utilitaria vidriada.

En efecto, la calidad de la materia prima; el carácter utilitario y decorativo de las piezas; y el acervo cultural constituyeron importantes fortalezas de la cerámica cajamarquina para la exportación, pero también se halló otras fortalezas que contribuyen al valor de la artesanía como: el manejo experto de técnicas productivas; la trayectoria y reputación de los artesanos; su espíritu emprendedor y aptitud para la innovación.

En cuanto a las oportunidades, se confirmó que dos de ellas fueron la valoración por los artículos a mano y la tendencia a quedarse en el hogar. Adicionalmente, se halló que, para el mercado específico de los EE. UU., existen oportunidades por el creciente interés en el bienestar social, el cuidado del medio ambiente, la apertura a las culturas extranjeras y la digitalización.

Para las debilidades, se predijo que las principales serían las dificultades comerciales y de gestión, lo cual se confirmó. De manera complementaria, se identificó la escasez de mano de obra capacitada, la débil asociatividad; y la falta de articulación y colaboración con otros agentes.

Finalmente, la hipótesis señaló que las principales amenazas serían los ágiles cambios en la demanda y la turbulenta coyuntura nacional e internacional, habiéndose confirmado con la evidencia del polarizado contexto político y los conflictos internacionales que han generado un alza de precios generalizada. Adicionalmente, se consideró como amenaza, la creciente dificultad de acceso a la materia prima por el fenómeno de urbanización acelerada.

8.4 Formulación de estrategias

En este apartado, se presentan los resultados orientados a dar conformidad al cuarto y último objetivo de investigación mediante las estrategias de negocio elegidas para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de vajilla que se destinará al mercado de los EE. UU., y en particular, a las ciudades de Los Ángeles y San Francisco.

Para ello, se presentan tres subsecciones:

- 1) Presentación de la misión y visión para los artesanos ceramistas de Mollepampa.
- 2) Presentación general de estrategias.
- 3) Presentación del producto de exportación y ficha técnica.

8.4.1 Presentación de la misión y visión

Tras haber concluido con el análisis FODA y la identificación de las fuentes de ventaja competitiva en el apartado 8.3, y en consecuencia con el proceso de administración estratégica que guía este estudio, antes de pasar a detallar las estrategias, se presentarán la misión y visión de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada, quienes protagonizarían una futura incursión en las exportaciones.

Misión

Los artesanos de Mollepampa estamos conformados por emprendimientos familiares dedicados a la producción y comercialización de cerámica utilitaria y decorativa con carácter artístico. Con prestigio a nivel nacional, elaboramos trabajos variados y orientados a la satisfacción de nuestros clientes, ya sean usuarios finales o corporativos a nivel local, nacional, e internacional, ofreciendo como valor diferencial, piezas refractarias vidriadas, la incorporación de iconografías y representaciones originarias de Cajamarca, y el servicio de elaboración de piezas y colecciones personalizadas.

Visión

Ser la primera asociación de artesanos ceramistas enfocada en ofrecer el mayor valor para nuestros clientes así como para nuestra comunidad de artesanos mediante la elaboración de los mejores artículos de cerámica utilitaria artística contemporánea con valor cultural de gama alta del Perú, buscando satisfacer a la clientela más exigente a nivel nacional e internacional, destacándonos por la calidad, diseño, enfoque de comercio justo, y excelente servicio al cliente; paralelamente contribuyendo con la continuidad de la tradición ancestral alfarera de Mollepampa mediante oportunidades de empleo, desarrollo de capacidades, y la revaloración de la identidad cultural cajamarquina y la artesanía como herramientas para el desarrollo social.

8.4.2 Presentación de las estrategias

A continuación, teniendo en cuenta el mercado objetivo, los resultados del FODA, y la visión de los artesanos ceramistas, se presenta la Tabla 8.39, donde se muestra la elección de estrategias corporativa, competitiva y funcional que llevarían al logro de consolidar una oferta exportable con respaldo organizacional adecuado para el mercado estadounidense y el nicho de clientes en Los Ángeles y San Francisco.

Tabla 8.39

Estrategias corporativa, competitiva, y funcional

| ESTRATEGIA CORPORATIVA: CRECIMIENTO MEDIANTE INTEGRACIÓN HORIZONTAL | | |
|--|--|---|
| Acciones Innovadoras | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los talleres deberán pasar del trabajo individual al trabajo articulado, compartiendo saberes y recursos. ▪ Se debe reemplazar la visión competitiva por una visión colaborativa. ▪ Fomentar y fortalecer la asociatividad. | |
| ESTRATEGIA COMPETITIVA: ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN | | |
| Acciones Innovadoras | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar una línea productiva específica para los productos de exportación que sea colaborativa. ▪ Elaborar diseños y prototipos específicos para el mercado de exportación. ▪ Realizar capacitaciones para establecer una línea productiva, determinar roles y tiempos de entrega. | |
| ESTRATEGIAS FUNCIONALES | | |
| PRODUCCIÓN | MARKETING Y VENTAS | ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de herramientas semi manuales para acelerar el proceso de preparación de la materia prima. ▪ Calidad: lograr certificación de la NTP para plomo y cadmio; elaboración de formulaciones de arcilla estandarizadas. ▪ Priorizar el uso arcillas locales y pigmentos naturales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar empaques eco amigables y etiquetado que incluya atributos físicos, técnicos, y formas de cuidado. ▪ Incluir etiquetado especial que haga referencia a: la historia detrás del producto (legado ancestral); su doble función decorativa y utilitaria; referencia al artesano que elaboró la pieza; datos sobre la asociación y la comunidad. ▪ Crear una marca específica para los productos de exportación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un nuevo modelo de negocios colaborativo específico para los fines de exportación ▪ Incorporar la innovación sistémica como parte transversal del negocio artesanal ▪ Fortalecer la asociatividad fomentando la creación de una cadena productiva colaborativa específica para los productos de exportación, donde cada artesano aporte desde su área de expertise. |

(continúa)

(continuación)

-
- Diseño fusionado: productos con identidad local e inspiración contemporánea.
 - Incursión en medios digitales con una estrategia comercial ad-hoc (ej. redes sociales, página web con pasarela de pago).
 - Establecer un programa de fortalecimiento de capacidades dentro de la propia comunidad, involucrando a los maestros con más trayectoria e invitando a los jóvenes prospectos.
 - Incorporar un enfoque colaborativo hacia afuera, impulsando alianzas estratégicas con otros actores para el logro de objetivos.
-



Como se aprecia en la Tabla 8.39, la estrategia corporativa elegida fue la de crecimiento bajo la modalidad de integración horizontal, donde se buscará generar alianzas entre los diferentes talleres artesanales para satisfacer la demanda de los productos de exportación bajo un enfoque colaborativo.

En segundo lugar, la estrategia competitiva elegida fue la de enfoque en diferenciación, ya que todas las acciones se orientarán al desarrollo de productos de vajilla para el mercado de las tiendas especializadas de Los Ángeles y San Francisco en los EE. UU.

Finalmente, las estrategias funcionales estuvieron enfocadas en tres áreas clave, las cuales se consideraron críticas para desarrollar con miras a la exportación. Producción; marketing y ventas (comercialización); y administración y gestión.

Para cada sección de las estrategias se consideró acciones con carácter innovador que permitan el logro de los objetivos. En este caso, las innovaciones fueron propuestas tanto para el producto, como para el proceso productivo y los procesos empresariales de marketing y ventas, y administración y gestión.

8.4.3 Presentación del producto de exportación y ficha técnica

Generalidades del producto

Artículos de vajilla contemporáneos para el hogar con carácter artístico y dual (decorativos y utilitarios) inspirados en los diseños de la cultura Cajamarca.

Son variados, y por lo general incluyen combinaciones de:

- Jarros, tazas y vasos
- Platos, fuentes y bandejas
- Bowls o tazones
- Jarras y cántaros
- Otros accesorios incluyendo: salseros, jarras de leche, azucareros, condimenteros, etc.

Los productos suelen ser ofrecidos en juegos completos (usualmente en sets de 12 – 16 piezas) o de forma individual.

Principales características y atributos

1) Materiales y procesos relevantes:

En esta sección se indicará a grandes rasgos los materiales y procesos relevantes para la calidad y resistencia de los productos cerámicos de Mollepampa.

- **Arcilla:** es la materia prima principal y se obtiene de la formulación de arcillas locales de tonos rojizos, amarillos, y blancos, recolectadas directamente por los artesanos en canteras ubicadas a las afueras de la ciudad de Cajamarca.
 - El tipo de arcilla más característico en Cajamarca es el caolín, un tipo de arcilla blanca con cualidades singulares. Desde el punto de vista estructural, este tipo de arcilla aporta con la vitrificación natural y la hermeticidad de las cerámicas, favoreciendo la durabilidad del producto y sus atributos utilitarios. Además, su alto contenido de alúmina le otorga una alta resistencia al shock térmico y a las altas temperaturas. Por otro lado, desde el punto de vista estético, presenta propiedades de translucidez, plasticidad y finura, dotando a las piezas de brillo natural, delicadeza y suavidad.
 - Entre las arcillas blancas también se hace uso de la arcilla “Shudal”, muy conocida por los artesanos locales y valorada por sus propiedades como pigmento natural y como reductora de la temperatura de cocción.
 - Las arcillas rojas, por otra parte, se caracterizan por su contenido de óxido de hierro, elemento que le otorga su color intenso y favorece la producción al reducir la temperatura de quema o cocción.
 - Finalmente, la arcilla amarilla, con alto contenido de sílice, aporta otorgando estructura y resistencia a los productos. (M. Lulayco, comunicación personal, 25 de agosto de 2021)

- **Pigmentos:** para las decoraciones de las piezas se hace uso de pigmentos cerámicos y pigmentos naturales (obtenidos de rocas de colores de la zona). Los pigmentos cerámicos permiten ampliar la gama de colores, mientras que los pigmentos naturales suelen ser de tonos rojizos, marrones y negros.
- **Vidrio cerámico:** es un insumo de acabado, que puede ser brillante o mate. Este se utiliza para reforzar la hermeticidad de las piezas con la finalidad de extender su durabilidad y facilitar el lavado de los productos para su uso utilitario. Además, aporta con la estética de los productos.
- **Proceso de quema:** las piezas se queman en hornos a gas a una temperatura de entre 1070°C y 1150°C, considerado una temperatura media.

2) Durabilidad y funcionalidad:

Gracias a las propiedades de los materiales utilizados, los productos son elaborados para tener una alta durabilidad y resistencia, haciéndolos aptos para el lavavajillas, microondas y refrigeradora.

No se recomienda su uso intensivo o en ambientes de poco cuidado, como podrían ser los restaurantes, ya que serían muy susceptibles de dañarse por la manipulación inadecuada.

En cuanto a la funcionalidad, los productos son aptos para servir y consumir alimentos y bebidas, pudiendo adaptarse a contextos casuales u ocasiones especiales en el hogar. También pueden ser utilizados como piezas únicamente decorativas si es la preferencia del consumidor final.

3) Diseño:

Las piezas incorporan un “estilo fusionado”, que se refiere a la fusión entre lo contemporáneo y lo indígena. En este caso, se toman en cuenta las tendencias actuales del mercado internacional y se incorporan diseños inspirados en elementos culturales de la cultura Cajamarca (50 a.C – 1470 d.C).

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales características y cualidades de la vajilla cerámica elaborada por los artesanos ceramistas de Mollepampa en la ciudad de Cajamarca.

Tabla 8.40

Principales características de los productos de vajilla cerámica de Mollepampa

| Producto: vajilla cerámica vidriada de Mollepampa – Cajamarca | |
|---|---|
| Incluye: Jarros, tazas, vasos, platos, fuentes, bandejas, tazones, jarras, cántaros, salseros, jarras de leche, azucareros, condimenteros, etc. | |
| Características | |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulaciones de arcillas blancas, amarillas y rojas recolectadas en las zonas periféricas de la ciudad de Cajamarca ▪ Pigmentos cerámicos y pigmentos naturales ▪ Vidrio cerámico ▪ Horno a gas que permite la cocción de las piezas a temperaturas de entre 1070°C y 1150°C |
| Durabilidad y funcionalidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las propiedades de las arcillas permiten que las piezas finales cuenten con propiedades de alta durabilidad y resistencia. Son aptos para su uso en lavavajillas, hornos microondas y refrigeradoras. ▪ Los productos son funcionales y son aptos para el consumo de alimentos y bebidas además de su componente decorativo. |
| Diseño | <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Diseño Fusión”: fusión entre lo contemporáneo y lo indígena. ▪ Las piezas incorporan diseños de la Cultura Cajamarca. |

Ficha técnica del producto

Tabla 8.41

Ficha técnica de cerámica utilitaria artística de Cajamarca

| Ficha técnica: Cerámica utilitaria artística de Cajamarca | |
|--|--|
| Partida arancelaria | 6912000000 |
| Nombre comercial | Cerámica utilitaria Cajamarca |
| Presentación | Burbopack, tecnopor, y cajas de cartón |
| Especies y variedades | Variedad de tamaños, formas, colores y usos |
| Zona de producción | Barrio Mollepampa, Ciudad de Cajamarca – Perú |
| Origen | Cultura Caxamarca (pre Inca 50 a.C – 1470 d.C) |
| Usos y aplicaciones | Productos de vajilla utilitarios o decorativos |

(continúa)

(continuación)

| | |
|--------------------|--|
| Normas | NTP 232:100 Artesanías en cerámica Terminología y clasificación |
| Descripción | Cerámica utilitaria hecha a mano elaborada en bases a arcillas locales (principalmente caolín) y quemadas a temperaturas medias (1070 – 1150°C). Sus diseños combinan tendencias modernas o contemporáneas con motivos indígenas inspirados en la cerámica de la cultura Caxamarca. Se produce en el barrio de Mollepampa de la ciudad de Cajamarca, Perú. |

Figura 8.14

Fotos referenciales de cerámica utilitaria artística de Mollepampa



8.4.4 Discusión: Formulación de estrategias

Contrastación de resultados con antecedentes y base teórica

Los resultados de la formulación de estrategias coinciden con los enfoques y planteamientos propuestos por varios de los estudios contemplados en los antecedentes y bases teóricas de este estudio.

La propuesta de estrategias contempla acciones de innovación tanto en el producto; proceso productivo; y en lo organizacional, planteamiento que coincide con los hallazgos de Díaz et al. (2017), quienes indican que la mayor competitividad se alcanza cuando se realiza innovaciones en las tres dimensiones, como se hizo para los artesanos de cerámica utilitaria vidriada de Mollepampa.

En el área productiva, dentro de las estrategias funcionales se propuso la adquisición de herramientas para aliviar el procesamiento de materia prima, lo cual coincide con el planteamiento de Ferro (2015), quien señaló, como parte de sus estrategias innovadoras, utilizar la tecnología para reemplazar los procesos que generaran poco valor. También sugirió replantear los productos bajo un enfoque sostenible, lo cual fue contemplado en la propuesta al proponer el uso únicamente de arcillas locales, pigmentos naturales, y embalaje ecológico haciendo uso de papel reciclado.

En el área de gestión y administración, se propuso generar un nuevo modelo de negocio orientado únicamente al mercado de la exportación, el cual se desarrollaría en paralelo a los emprendimientos individuales de cada taller artesanal, de modo que se mantenga la individualidad, pero a la vez se fortalezca la colaboración. En el Anexo 12 se puede observar la propuesta bajo el esquema de CANVAS social, donde, además de los ítems del modelo CANVAS clásico, se incluyen las dimensiones de: propósito; segmento de beneficiarios; relación con beneficiarios; canales con beneficiarios; e impacto. Se considera que esta sería una alternativa innovadora y efectiva, ya que contribuiría con repotenciar la gestión de la asociación de artesanos, poniendo en el centro de las operaciones el bien común, y generando ingresos que permitan solventar las necesidades de mejoramiento productivo y capacitación tan necesarios para la comunidad.

Por otro lado, se propuso establecer mecanismos para el fortalecimiento de capacidades, dado que la comunidad de artesanos de mollepampa cuenta con ceramistas de gran trayectoria que podrían compartir sus conocimientos con los jóvenes interesados.

Ello coincide con lo expuesto por Abeledo et al. (2015), quienes señalaron que algunas de las innovaciones que promovieron la competitividad en el Valle de Chiana fueron los servicios de formación y consultoría para artesanos así como la innovación en modelos organizativos.

Finalmente, uno de los planteamientos más importantes, y que es transversal en las estrategias propuestas en los tres niveles organizativos, es el enfoque en colaboración, el cual no solo implica la búsqueda de la colaboración entre artesanos, sino también la búsqueda de la colaboración interinstitucional, que es clave para el despegue de este sector. Ello está estrechamente relacionado al enfoque de los “Sistemas de Innovación”, por (López et al., 2012), el cual resalta la importancia del trabajo conjunto entre empresas, universidades, estados, etc. para propiciar innovaciones, suscrito también por Etzkowitz y Leydesdorff (2000) en su “Modelo de la Triple Hélice”. Son muchos otros los autores que sostienen este enfoque como una clave para propiciar innovaciones y la competitividad. Este es el caso también de Ferro (2015), López et al. (2012), Lechuga-Cardozo et al. (2020), y Abeledo et al. (2015).

Validez y generalización de resultados

El desarrollo de cada objetivo de estudio ha aportado elementos muy importantes para llegar a esta parte de la investigación, donde se utilizó toda la información recolectada en los pasos previos, para finalmente proponer estrategias a nivel corporativo, competitivo, y funcional, que permitieran mejorar la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca con miras a la exportación.

Teniendo en cuenta la situación actual de los artesanos de Mollepampa y sus aspiraciones, las estrategias incorporan importantes propuestas de innovaciones que, de ser aplicadas, podrían contribuir a que la cerámica cajamarquina se abra caminos en mercados con mayor potencial, donde se valoren los atributos intrínsecos de los productos, y que ello se traduzca en mejores ingresos para mejorar la calidad de vida de los artesanos, que hoy, se encuentran en situación de pobreza o riesgo de caer en situación de pobreza.

A continuación, la Tabla 8.42 presenta las características de producto, calidad, método de producción, mercado, y organización comparando la situación actual y la propuesta presentada.

Tabla 8.42

Tabla comparativa de la situación actual de los artesanos vs. la propuesta con estrategias innovadoras

| Características | Hoy | Propuesta |
|-----------------------------|---|--|
| Producto | No tiene una identidad definida, diseños recargados y formas tradicionales. | Productos con una identidad y características de forma y color definidas. |
| Calidad | Formulaciones variables, no hay garantía para el consumo seguro de alimentos. | Formulaciones estándar, certificaciones de seguridad para el consumo de alimentos. |
| Método de producción | Gran inversión de recursos en procesamiento de materia prima de forma manual | Reemplazo de procesos manuales que generan poco valor por herramientas de apoyo. |
| Mercado | Local y nacional | Los Ángeles y San Francisco EE. UU. |
| Organización | Individualista, sin gestión | Colaborativa, con un nuevo modelo de negocios de carácter colaborativo enfocado en la exportación. |

Finalmente, cabe resaltar que, si bien el enfoque del estudio se dio para los artesanos de cerámica vidriada, quienes presentaron los rasgos personales y productivos más idóneos para la exportación, la propuesta final contempla la incorporación de todos los artesanos en una cadena de valor colaborativa, donde la oportunidad de exportación sirva para que los artesanos de las diferentes especialidades formen parte de la cadena productiva aportando desde sus especialidades. Ello no solo generaría empleo, sino que también la posibilidad de fortalecer el trabajo comunitario y dar los primeros pasos hacia el fortalecimiento de la asociatividad, tan necesaria en esta comunidad.

Contrastación de resultados con hipótesis

Se confirmó la hipótesis del estudio donde se predijo que las estrategias innovadoras podrían incrementar la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca.

Los hallazgos muestran que, de aplicarse las estrategias propuestas, se podría lograr que las ventajas competitivas por explotar, identificadas en el apartado 8.3, se conviertan en ventajas competitivas sostenibles que aseguren una posición competitiva sólida para la cerámica de Cajamarca en el mercado internacional.



CONCLUSIONES

- 1) Los ceramistas de Mollepampa son una comunidad de artesanos con tradición alfarera ancestral, que concentran su trabajo en la zona periférica al sur de la ciudad de Cajamarca. Cuentan con un promedio de 27 años de experiencia, tienen como principal fuente de subsistencia la venta de artesanía cerámica, y hoy se encuentran en una situación de gran vulnerabilidad por la baja competitividad de su oferta. Sus principales debilidades son la carencia de una estructura organizativa y débil asociatividad; el carácter heterogéneo de sus productos; la falta de herramientas para el procesamiento de la materia prima; la pérdida de capacidades en los artesanos jóvenes; y la falta de articulación con otros actores.

Se subdividen en cuatro grupos según el tipo de productos que elaboran: artesanos de cerámica utilitaria vidriada; artesanos de cerámica utilitaria bizcochada (sin vidriar); artesanos de cerámica decorativa seriada; y artesanos de cerámica doméstica tradicional. El primer grupo, que representa la menor proporción de la población, destaca por sus esfuerzos innovadores y su oferta de productos de gran calidad y diseño, percibiendo los mayores ingresos. Por el contrario, los otros grupos de artesanos presentan mayores dificultades, menor incidencia en la innovación, y menores niveles de ingresos, siendo los artesanos de cerámica doméstica los más vulnerables, y quienes representan la mayor proporción de la población.

- 2) En esta tesis se determinó que los países con mayor potencial para la exportación de artesanía cerámica de Cajamarca fueron los EE. UU., Canadá, Alemania y los Países Bajos, ya que, en el último quinquenio, concentraron las mayores cuotas en el valor de importación de cerámicas, registraron tasas de crecimiento de importaciones por encima del promedio mundial, y presentaron buenas perspectivas en el crecimiento del mercado específico de vajilla proyectado al año 2025. El país escogido por haber registrado el mejor desempeño y las mayores oportunidades a futuro fueron los EE. UU., y en particular, las ciudades de Los Ángeles y San Francisco en el estado de California, donde los productos se dirigirían a tiendas especializadas en decoración del hogar y regalos para un público de nicho.

- 3) Mediante la aplicación de una combinación de herramientas para los análisis externo e interno, se llevó a cabo el análisis FODA de los artesanos de cerámica utilitaria vidriada con miras a la exportación de su vajilla a los EE. UU. Sus principales fortalezas fueron de carácter intangible, y pueden ser clasificadas en tres: 1. Fortalezas del talento: manejo experto de técnicas productivas, y el proceso de pintado a mano alzada; 2. Fortalezas de la experiencia: trayectoria, reputación, espíritu emprendedor, y aptitud para la innovación; 3. Fortalezas heredadas: conocimientos ancestrales de sus antepasados, y el respaldo histórico y cultural de la milenaria cerámica de Cajamarca. Sus principales oportunidades estuvieron relacionadas a tendencias sociales, especialmente relevantes en los mercados estadounidenses, como el interés por el bienestar social, el cuidado del medio ambiente, la apertura para las culturas extranjeras y la creciente digitalización. Por su parte, las debilidades más significativas estuvieron relacionadas a la escasez de mano de obra capacitada; la falta de un enfoque de negocios y gestión adecuado; la débil asociatividad; y la falta de articulación con otros actores relacionados. Finalmente, las amenazas que generan mayor preocupación son: en el corto y mediano plazo, la inestabilidad política, y las consecuencias de los conflictos internacionales; en el largo plazo, la posible entrada de nuevos competidores latinoamericanos al mercado estadounidense y la creciente dificultad para el acceso a materia prima.
- 4) Las estrategias con carácter innovador que deben ser puestas en marcha para fortalecer la competitividad de la cerámica de Cajamarca para la exportación son: estrategia corporativa de crecimiento, a través de la integración horizontal de los talleres solo para fines de la exportación con el objetivo de reducir costos y potenciar las capacidades productivas; estrategia competitiva de enfoque en diferenciación, ya que los productos serán elaborados de forma exclusiva para el nicho especializado de tiendas de decoración del hogar y regalos de alta gama en las ciudades de Los Ángeles y San Francisco; y finalmente, estrategias funcionales en las áreas de producción; marketing y ventas; y administración y gestión, para concebir un nuevo producto, con una calidad superior, incorporar nuevos métodos de producción, y un nuevo modelo de negocio enfocados específicamente en la exportación.

RECOMENDACIONES

- Profundizar en la investigación sobre la situación de los jóvenes en la comunidad de artesanos ceramistas de Mollepampa así como el de las mujeres, ya que actualmente no cuentan con un rol protagónico y podrían ser piezas clave para la subsistencia de este patrimonio inmaterial para Cajamarca.
- Si bien los mercados globales son una opción estratégica atractiva, no debe ser considerada como la única fuente de competitividad estratégica, es fundamental seguir desarrollándose en el mercado doméstico.
- Explorar la posibilidad de establecer un modelo de negocio social asociativo, donde el propósito sea mejorar la calidad de vida de los artesanos a través de una propuesta de valor atractiva para los compradores, pero cuyas ganancias permitan suplir las necesidades más urgentes de la comunidad, permitiéndoles fortalecer sus capacidades con miras a la exportación.
- Aplicar periódicamente el análisis de administración estratégica para la reformulación de estrategias tomando en cuenta un contexto de constante cambio y de creciente competitividad a través de la flexibilidad estratégica.
- Gestionar, mediante alianzas, la certificación del cumplimiento de las Normas Técnicas Peruanas para cerámica utilitaria.
- Empezar exportando con etiqueta “Not for food use. For decorative purpose only” Mientras se obtiene los certificados que indiquen que los productos se encuentran libres de plomo y cadmio y que sean aceptados por la FDA.
- En el futuro, explorar el potencial de exportación de productos decorativos, ya que presentan buenas perspectivas de mercado y pueden existir oportunidades en la medida que se fortalezcan las características del producto y capacidades de los artesanos.

- Explorar a mayor detalle las oportunidades en las plataformas virtuales de comercio electrónico.



REFERENCIAS

- Abeledo Sanchis, R., Coll Serrano, V., & Rausell Köster, P. (2015). La cultura como factor de innovación socio-económica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de la Citta Europea dei Mestieri d'Arte (CITEMA). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 73-103.
- Alburqueque, R. (30 de Marzo de 2021). Arqueología, patrimonio y artesanía en Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Ambiente Direct. (4 de Setiembre de 2021). *Kitchenware*. Obtenido de Ambiente Direct: https://www.ambientedirect.com/en/iittala/taika-bowl-0-6l_pid_89_1321687.html
- Andina. (19 de Marzo de 2019). Obtenido de Andina Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-artesano-mas-76000-peruanos-celebran-hoy-su-dia-y-74-son-mujeres-745928.aspx>
- Armas, L. (26 de Abril de 2021). Entrevista a representante de la Dirección de Artesanía de la DIRCETUR - Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Artesanías de Colombia S.A. (2017). *Repositorio*. Obtenido de Artesanías de Colombia: <https://repositorio.artesaniadescolombia.com.co/bitstream/001/4102/1/INST-D%202017.%2041.pdf>
- Ayala Chacaltana, P. (2018). *Método de evaluación de localización aplicado a los Negocios Internacionales*. Lima.
- Balkytė, A., & Tvaronavičienė, M. (2010). PERCEPTION OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FACETS OF “SUSTAINABLE COMPETITIVENESS”. *Journal of Business Economics and Management*, 341-365.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Junio de 2021). *Publicaciones*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2021-1T.pdf>
- Benítez Aranda, S. (2009). LA ARTESANÍA LATINOAMERICANA COMO FACTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo*, 3-19.
- Bhagat, R., Rajan, S., & Sambargi, S. (2019). Innovativeness and Perceived Expertise on Digital Marketing Adoption by Women Entrepreneurs of Micro and Small Enterprises. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJARAR)*, 338-351.
- Bonilla de Céspedes, E., & Carbajal Pantoja, M. (1999). El desarrollo de la artesanía y su formalización empresarial. *Ingeniería Industrial*, 83-106.

- Burns Vidaurrázaga, M. (2015). La Artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años. *Artesanías de América*, 18-24.
- CBI. (29 de Diciembre de 2020). *Market Information*. Obtenido de CBI: <https://www.cbi.eu/market-information/home-decoration-home-textiles/ceramic-dinnerware/market-potential#what-makes-europe-an-interesting-market-for-ceramic-dinnerware>
- Church, E., & Oakley, R. (2018, Marzo 31). Etsy and the long-tail: how microenterprises use hyper-differentiation in online handicraft marketplaces. *Springer Science + Business Media*, 884-898.
- CITE Koriwasi . (2019). *Diagnóstico de la actividad artesanal en Cajamarca*. Cajamarca.
- Comisión Europea. (27 de Julio de 2021). *Access2Markets*. Obtenido de Comisión Europea: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=6912002111&origin=PE&destination=DE>
- Comisión Europea. (11 de Agosto de 2021). *Access2Markets*. Obtenido de Comisión Europea: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/statistics>
- Connect Americas. (2015). *Artículos*. Obtenido de Connect Americas: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFmi-empresa-tiene-un-potencial-exportador>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Lima.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*. Lima.
- CONSGOM. (18 de Diciembre de 2015). Artesanos de Perú vienen por más negocios. *Portafolio*.
- Craftsman Project Consortium. (2010). *Report on the situation of craftsmanship in Europe*.
- Crate&Barrel. (25 de Agosto de 2021). *Home Accessories*. Obtenido de Crate&Barrel: <https://www.crateandbarrel.ca/craft-shop-clay-footed-bowl/s506825>
- Cusicanqui Marsano, S. (19 de Febrero de 2021). Cerámica de la cultura Cajamarca: características e importancia cultural y patrimonial. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Danica Imports. (3 de Agosto de 2021). *Brands*. Obtenido de Danica: <https://danicaimports.com/brands.html>
- Diario El Peruano. (25 de Julio de 2007). Ley del Artesano y del desarrollo de la actividad artesanal. *Diario el Peruano*.
- Diario Gestión. (01 de Setiembre de 2021). *Economía*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/inflacion-llega-a-495-en-ultimos-12-meses-el-nivel-mas-alto-desde-hace-12-anos-noticia/>

- Díaz Brochet, N. D. (23 de Diciembre de 2010). India, con una 'expoartesanías' colosal. *Portafolio*.
- Díaz Pichardo, R., Sánchez-Medina, P. S., & Henríquez, T. (2017). Innovación y Competitividad en el Sector Artesanal. *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 41-66.
- DIRCETUR Cajamarca. (Abril de 2019). Directorio de artesanos ceramistas Cajamarca. *Artesanos ceramistas de Cajamarca al 2021*.
- Dirección General de Desarrollo Minero. (Diciembre de 2014). *Perfil de mercado*. Obtenido de Secretaría de Economía: https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/minero/pm_caolin_2014.pdf
- Domínguez Hernández, M., Hernández Girón, J., & Toledo López, A. (2004). COMPETITIVIDAD Y AMBIENTE EN SECTORES FRAGMENTADOS. EL CASO DE LA ARTESANÍA EN MÉXICO. *Cuadernos de Administración*, 127-158. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20502706>
- Douane Belastingdienst. (03 de Agosto de 2021). *Tariff*. Obtenido de Douane Belastingdienst: <https://tarief.douane.nl/arctictariff-public-web/#!/taric/nomenclature/sbn?sd=2-9-2021&d=I&cc=691200&l=en&ql=en&ea=false>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Duarte Cueva, F. (2010). Economía Digita, Sitios Web y PYMES del sector artesanías en el Perú. *Contabilidad y Negocios*, 76-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753006>
- Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E., Sufyati, & Hendryadi. (2020). Building innovation and competitiveness for low technology manufacturing SMEs through imitating capability and learning: The case of Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 1-14.
- El Comercio. (5 de Agosto de 2021). *Mercados*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/mercados/sol-peruano-es-la-segunda-moneda-mas-devaluada-de-america-latina-en-lo-que-va-del-2021-tipo-de-cambio-dolar-mndc-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (16 de Agosto de 2021). *Economía*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/126882-empresas-aumentan-inversiones-en-digitalizacion>
- Embajada de España. (2003). *Perfiles de Mercado*. Obtenido de SIICEX: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27978.PDF>
- Embajada de España. (2006). *Perfiles de Mercado*. Obtenido de SIICEX: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27955.PDF>
- EUR - Lex. (13 de Julio de 2021). *Derecho de la UE*. Obtenido de EUR - Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A31984L0500>

- Euromonitor International. (2020). *ARTS AND CRAFTS IN CANADA - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN GERMANY - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN NETHERLANDS - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN USA - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (18 de Agosto de 2021). *Consumer Lifestyles in the US*.
Obtenido de Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in Canada*.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in Germany*.
- Euromonitor International. (2021). *HOMEWARES IN THE NETHERLANDS - ANALYSIS*.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in the US*.
- Euromonitor International. (2021). *MEGATRENDS IN THE US*.
- Euromonitor International. (2021). *TOP 10 GLOBAL CONSUMER TRENDS 2021*.
- Euromonitor International. (Enero de 2022). *Global Recovery Tracker Q4 - 2021*.
Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/>
- FDA. (29 de Noviembre de 2005). *Regulatory Information*. Obtenido de US FOOD AND DRUG ADMINISTRATION:
<https://www.fda.gov/media/71764/download>
- FDA. (Noviembre de 2010). *Regulatory Information*. Obtenido de US FOOD AND DRUG ADMINISTRATION: <https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-safety-imported-traditional-pottery-intended-use-food-and-use-term-lead-free>
- Ferro, D. (2015). Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 95-116.
- Freitag, V. (2014). Entre arte y artesanía: elementos para pensar el oficio artesanal en la actualidad. *El Artista*, 129-143.
- Galiana, P. (17 de Junio de 2021). *Blog*. Obtenido de IEBS:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- García Ávila, M. (2005). Arte-artesanía, interacción histórica. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*.

- Gifts With Humanity. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen and Tabletop*. Obtenido de Gifts With Humanity: <https://www.giftswithhumanity.com/collections/kitchen-tabletop/products/half-moon-bowls-dots-and-flowers-set-of-two>
- Goodee. (25 de Agosto de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Goodee: <https://www.goodeeworld.com/collections/dinnerware/products/dinnerware-set-creme>
- Goodman, J., & Luxen, M. (17 de Octubre de 2021). *Mundo*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58943545>
- Government of Canada. (25 de Julio de 2021). *Health Canada*. Obtenido de Government of Canada: <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/reports-publications/industry-professionals/guide-glazed-ceramics-glassware-regulations/document.html#a1>
- Government of Canada. (23 de 07 de 2021). *Trade Data Online*. Obtenido de Government of Canada: <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?grouped=INDIVIDUAL&searchType=BL&naArea=9999&countryList=ALL&toFromCountry=CDN&reportType=TI&timePeriod=5%7CComplete+Years¤cy=US&productType=HS6&hSelectedCodes=%7C691200&runReport=true>
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters.
- Heredía, F. J. (Noviembre de 2013). Obtenido de Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesantias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos>
- Hernández Ramírez, V., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. (2013). ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN DEL SECTOR ARTESANAL EN COMUNIDADES DEL ESTADO DE HIDALGO. 18-34.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, y mixta. Primera edición*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera Polo, P. C. (Noviembre de 2016). Artesanía en Latinoamérica: Experiencias en el contexto de la Fabricación Digital. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 426-432. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621045/Artesanias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "Low Tech" Innovations. *Industry & Innovation*, 19-43. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/13662710701850691>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos. 11a. edición*. México D.F: Cengage Learning Editores.

- Huaccha Ramírez, T. (22 de Agosto de 2021). Retos y oportunidades de la cerámica cajamarquina. (G. Quevedo, Entrevistador)
- International Trade Center . (2019, Diciembre 19). *News*. Retrieved from International Trade Center : <http://www.intracen.org/news/Opening-high-end-markets-for-Bhutanese-handicrafts/>
- Jiménez Chava, N. (30 de Agosto de 2021). *Cultural*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/127972-ceramica-de-la-cultura-cajamarca-se-asemeja-a-la-porcelana-china>
- Jorba-Mata, A., & Salcedo Medina, F. (2017). Innovación como ventaja competitiva en las empresas artesanales en Tonalá, Jalisco. *Revista LIDER*, 71-96.
- Julcamoro Huaccha, J. (21 de Abril de 2021). Entrevista: la cerámica de mollepampa, problemática y potencialidades. (G. Quevedo Rabanal, Entrevistador)
- Julcamoro Huaccha, J. (16 de Febrero de 2022). Actualización del desempeño de la cerámica vidriada - Febrero 2022. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Kaur, R. (6 de Febrero de 2017). *India*. Obtenido de MyIndia: <https://www.mapsofindia.com/my-india/india/how-ecommerce-is-boosting-handicraft-industry-in-india>
- Koriwasi. (2019). *Acerca de Koriwasi*. Obtenido de Koriwasi: <http://koriwasi.com.pe/nosotros/>
- Lechuga-Cardozo, J. I., Leyva-Cordero Oswaldo, & Núñez-García, A. (2020). Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 5(2), 99-106. Obtenido de <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2610>
- López López, A., Mella Márquez, J. M., & Mella López, V. (2012). La Innovación en el sector de la Cerámica Artística. *Atlantic Review of Economics*. Obtenido de <http://portalv.economistascoruna.org/eawp/>
- Loyola, J. E. (30 de Mayo de 2016). *Mercado Artesanal*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/276672>
- Lulayco, M. (25 de Agosto de 2021). Las arcillas de Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Luzá Esquivel, P. Y., & Robles Martínez, N. (2019). *Factores claves de éxito de los negocios de artesanía en la provincia de Huamanga-Ayacucho en el 2019 (Tesis de Pregrado)*. Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648695/LuzáE_P.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Majilis, M. (26 de Enero de 2022). *Blogs*. Obtenido de BID: <https://blogs.iadb.org/cultura-arte-creatividad/es/bid-lanza-publicacion-sobre-el-rol-del-arte-y-la-cultura-en-la-recuperacion-y-crecimiento-economico-en-la-era-pospandemica/>

- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2017). *Entrepreneurship and Innovation* (Vol. 4th Edition). Singapore: Springer.
- Merx-Chermin, M., & Nijhof, W. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. *Journal of European Industrial Training*, 135-147.
- MINCETUR. (2003). Obtenido de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/lecturas_complemetarias/otras_lecturas/Artesania_peruana.pdf
- MINCETUR. (Octubre de 2011). *Informes y Publicaciones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31553/22192_25_PENDAR_2011.pdf20180706-19116-1qmzhji.pdf
- MINCETUR. (2011). *PENDAR*.
- MINCETUR. (2016). *Plan de Desarrollo de Mercado de Canadá*. Montreal.
- MINCETUR. (29 de Julio de 2021). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de SIICEX: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/inicio.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (10 de Mayo de 2021). *Innovación en la artesanía*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://www.mincetur.gob.pe/innovacionenartesanias/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (06 de Mayo de 2021). *Migración, Turismo y Viajes*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/13482-estrategia-para-reactivar-y-promover-la-actividad-artesanal-somos-artesania>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (16 de Julio de 2021). *Noticias*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/506612-mincetur-lanza-nueva-version-del-programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-con-fondo-de-s-20-millones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (12 de Agosto de 2021). *Turismo Emprende*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://turismoemprende.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *X PREMIO NACIONAL DE DISEÑO DE LA ARTESANÍA PERUANA: INNOVACIÓN EN LA ARTESANÍA*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/innovacionenartesanias/>
- Ministerio de Cultura. (19 de Marzo de 2021). *Noticias*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/348949-ministro-de-cultura-los-artesanos-son-los-que-mantienen-viva-la-cultura-y-tradicion-del-pais>
- Muchari Hinostroza, J. F. (2017). *Factores de elaboración y comercialización que limitan la competitividad de la cerámica en el centro artesanal Shosaku Nagase, Ayacucho 2016–2017 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Católica Los Ángeles

de Chimbote, Ayacucho. Obtenido de
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2736/COMPETITIVIDAD_COMERCIALIZACION_MUCHARI_HINOSTROZA_JONATAN_FLORENCIO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Murray, K. (2013). *Head and Hands in the Cloud: Cooperative Models for Global Trade to be found in Traditional Crafts*. Melbourne: RMIT University.
Retrieved from
https://www.academia.edu/3848107/Head_and_Hands_in_the_Cloud
- N. Alexandros, P., & M. Theodore, M. (2016). "Porter vs Krugman": History, Analysis and Critique of Regional Competitiveness. *Journal of Economics and Political Economy*, 65-80.
- Naidu, S., Chand, A., & Southgate, P. (2014). Determinants of Innovation in the handicraft industry of Fiji and Tonga: an empirical analysis from a tourism perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 318-330.
- Naranjo, J. (2019). ¿Qué entendemos cuando hablamos de artesanía? *Revista chilena de diseño*, 1-9.
- Navarro-Hoyos, S. (2016). *La Artesanía como industria cultural: desafíos y oportunidades*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Next. (4 de Setiembre de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Next:
<https://www.next.de/en/style/st809812/644881#644881>
- Ocas Heras, S. (4 de Mayo de 2021). Entrevista: realidad social de los artesanos ceramistas de Mollepampa. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Ochoa, V. G. (2016). Obtenido de Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares:
http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/1694/1/FONART%20y%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20artes%C3%ADas%20en%20M%C3%A9xico_V%C3%ADctor%20Garc%C3%ADa%20de%20Ochoa.pdf
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th edition*. Paris/Eurostat, Luxembourg. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OMC. (2020). *Temas Comerciales*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm#specifics
- OMC. (2020). *Temas Comerciales*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm#specifics
- OMPI. (2016). *La Propiedad Intelectual y la Artesanía Tradicional*. Ginebra, Suiza.
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 55-64.

- Paravicino Quinto, S. (2018). *Impacto de la mejora de la cadena de valor en la oferta exportadora del sector artesanal en cerámica cusqueña (Tesis de pregrado)*.
- Pottery Barn. (25 de Agosto de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Pottery Barn: <https://www.potterybarn.ca/puebla-16-piece-dinnerware-set>
- ProChile. (2011). *Estudio de mercado de Artesanía: Decoración para el mercado Bayern*.
- Procolombia. (05 de Diciembre de 2016). *Actualidad Internacional*. Obtenido de Procolombia: https://procolombia.co/actualidad-internacional/compradores-internacionales-buscan-objetos-con-historia-y-tecnicas-ancestrales?__cf_chl_jschl_tk__=cd83f98e0390b9a058f64471ada1b2c18100c421-1622084440-0-AR-IR47etjGTbs3LQOh_IkNhdd2ASu2EkBg7nq47APbvi08cT1a_Cb
- ProColombia. (2019 de Setiembre de 2019). *Noticias*. Obtenido de ProColombia: <https://procolombia.co/noticias/colombia-tecnicas-ancestrales-para-el-hogar-de-hoy>
- Promperú. (2014). *Guía de Mercado*. Obtenido de SIICEX: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/325753356radF9C39.pdf>
- Pueblos Artesanos. (5 de Marzo de 2020). *Noticias*. Obtenido de Pueblos Artesanos: <https://www.pueblosartesanos.pe/de-2-millones-a-200-mil-artesanos-peruanos/>
- Ravines, R. (2011). ESTILOS DE CERÁMICA DEL ANTIGUO PERÚ. *Boletín de Lima*, 433-564.
- Rehbein, B. (2013). *Rural livelihoods and e-Commerce: a case study of artisans in Guerrero Mexico*. Saint Mary's University, Halifax.
- Ríos Acuña, S. (Marzo de 2019). *Publicaciones*. Obtenido de MINCETUR: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/2019/Artesania-del-Peru-Historia.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12a edición*. México D.F: Pearson.
- Rosado Ortiz, J. A. (2016). *Innovación y exportación de artesanías de las empresas de San Juan de Lurigancho, Lima - 2016 (Tesis de Pregrado)*. Tesis de Pregrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5457/ROSADO_OJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosenthal. (04 de Setiembre de 2021). *Table, bar & kitchen*. Obtenido de Rosenthal: <https://www.rosenthal.de/en/p/rosenthal-tac-gropius-black-tea-pot-small/>
- Sáez Hurtado, J. (17 de Junio de 2021). *Blog*. Obtenido de iebes: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrrio-digital-business/>

- Secretaría Nacional de la Juventud. (2021). *Participación Juvenil e Investigación*. Lima.
- Sepúlveda, D. P. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA*, 253-271.
- SIICEX. (2020). *Comercio exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206913900000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEMÁS%20ESTATUILLAS%20Y%20DEMÁS%20ARTÍCULOS%20PARA%20ADORNOS%20DE%20CERAMICA
- SIICEX. (2020). *Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206912000000%20&pnomproducto=%20VAJILLA%20Y%20DEMÁS%20ART.DE%20USO%20DOMESTICO,%20HIGIENE%20O%20TOCADOR,DE%20CERAMICA,%20EXCEPTO%
- SIICEX. (2020). *Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206914900000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEMÁS%20MANUFACTURAS%20DE%20CERAMICA
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. 63-89.
- SUNAT. (17 de Julio de 2021). *Operatividad Aduanera*. Obtenido de SUNAT: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Tamayo, J., Romero, J., Gamero, J., & Martínez-Román, J. (2015). Do Innovation and Cooperation Influence SME's Competitiveness? Evidence from the Andalusian Metal-Mechanic Sector. *Revista Innovar*, 101-115.
- Ten Thousand Villages. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen & Dining*. Obtenido de Ten Thousand Villages: <https://www.tenthousandvillages.com/kitchen-dining/drinkware/stackable-teapot-mug>
- Ten Thousand Villages. (25 de Agosto de 2021). *Serveware*. Obtenido de Ten Thousand Villages: <https://www.tenthousandvillages.com/kitchen-dining/serveware/perfect-day-five-part-server>
- The Little Market. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen*. Obtenido de The Little Market: <https://www.thelittlemarket.com/products/ceramic-dinner-plate-blush>
- The Nooks. (25 de Agosto de 2021). *All products*. Obtenido de The Nooks: <https://thenooks.ca/products/stoneware-salad-bowl>
- Tobón Rodríguez, M. (2014). *Caracterizando la cadena de valor de la artesanía*.

- Tobón Rodríguez, M. (2014). *Caracterizando la Cadena de Valor de la Artesanía*.
- Uncommon Goods. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen & Bar*. Obtenido de Uncommon Goods: <https://www.uncommongoods.com/product/morning-mantra-mugs>
- UNESCO / ITC. (1997). *International Symposium on Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification; final report*. Manila.
- UNESCO. (2017). *Cultura*. Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-design/>
- United States Census Bureau. (2020). *QuickFacts*. Obtenido de United States Census Bureau: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/losangelescitycalifornia,sanfranciscocitycalifornia/INT100219>
- USAID. (Julio de 2006). *Development alternatives*. Obtenido de USAID: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADN210.pdf
- USITC. (29 de Julio de 2021). *United States International Trade Commission*. Obtenido de Harmonized Tariff Schedule: <https://hts.usitc.gov/?query=6912>
- Utami, R., & Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 305-323.
- Valverde Paredes, D. C., & Zuloeta Sánchez, G. M. (2016). *Oportunidad de negocio en el mercado canadiense para incentivar las exportaciones peruanas de artesanía de cerámica producida en la región Cajamarca, periodo 2017-2021 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca.
- Vidaurrázaga, M. B. (2015). La Artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años. *Artesanías de América*, 7.
- Villar, P. (7 de Febrero de 2021). *Negocios*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/el-peru-entre-los-tres-paises-con-mayor-crecimiento-de-consumo-digital-como-marco-el-2020-a-estos-avances-y-que-esperar-para-el-2021-gda-noticia/>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Yamashita, H. (1998). *Competitiveness and Corporate Culture*. Londres: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780429462351>

BIBLIOGRAFÍA

- Abeledo Sanchis, R., Coll Serrano, V., & Rausell Köster, P. (2015). La cultura como factor de innovación socio-económica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de la Citta Europea dei Mestieri d'Arte (CITEMA). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 73-103.
- Alburqueque, R. (30 de Marzo de 2021). Arqueología, patrimonio y artesanía en Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Ambiente Direct. (4 de Setiembre de 2021). *Kitchenware*. Obtenido de Ambiente Direct: https://www.ambientedirect.com/en/iittala/taika-bowl-0-6l_pid_89_1321687.html
- Andina. (19 de Marzo de 2019). Obtenido de Andina Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-artesano-mas-76000-peruanos-celebran-hoy-su-dia-y-74-son-mujeres-745928.aspx>
- Armas, L. (26 de Abril de 2021). Entrevista a representante de la Dirección de Artesanía de la DIRCETUR - Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Artesanías de Colombia S.A. (2017). *Repositorio*. Obtenido de Artesanías de Colombia: <https://repositorio.artesaniasdecolombia.com.co/bitstream/001/4102/1/INST-D%202017.%2041.pdf>
- Ayala Chacaltana, P. (2018). *Método de evaluación de localización aplicado a los Negocios Internacionales*. Lima.
- Balkytė, A., & Tvaronavičienė, M. (2010). PERCEPTION OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FACETS OF “SUSTAINABLE COMPETITIVENESS”. *Journal of Business Economics and Management*, 341-365.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Junio de 2021). *Publicaciones*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2021-1T.pdf>
- Benítez Aranda, S. (2009). LA ARTESANÍA LATINOAMERICANA COMO FACTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. *Revista Cultura y Desarrollo*, 3-19.
- Bhagat, R., Rajan, S., & Sambargi, S. (2019). Innovativeness and Perceived Expertise on Digital Marketing Adoption by Women Entrepreneus of Micro and Small Enterprises. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJARAR)*, 338-351.

- Bonilla de Céspedes, E., & Carbajal Pantoja, M. (1999). El desarrollo de la artesanía y su formalización empresarial. *Ingeniería Industrial*, 83-106.
- Burns Vidaurrázaga, M. (2015). La Artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años. *Artesanías de América*, 18-24.
- CBI. (29 de Diciembre de 2020). *Market Information*. Obtenido de CBI: <https://www.cbi.eu/market-information/home-decoration-home-textiles/ceramic-dinnerware/market-potential#what-makes-europe-an-interesting-market-for-ceramic-dinnerware>
- Church, E., & Oakley, R. (2018, Marzo 31). Etsy and the long-tail: how microenterprises use hyper-differentiation in online handicraft marketplaces. *Springer Science + Business Media*, 884-898.
- CITE Koriwasi . (2019). *Diagnóstico de la actividad artesanal en Cajamarca*. Cajamarca.
- Comisión Europea. (27 de Julio de 2021). *Access2Markets*. Obtenido de Comisión Europea: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=6912002111&origin=PE&destination=DE>
- Comisión Europea. (11 de Agosto de 2021). *Access2Markets*. Obtenido de Comisión Europea: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/statistics>
- Connect Americas. (2015). *Artículos*. Obtenido de Connect Americas: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFmi-empresa-tiene-un-potencial-exportador>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Lima.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*. Lima.
- CONSGOM. (18 de Diciembre de 2015). Artesanos de Perú vienen por más negocios. *Portafolio*.
- Craftsman Project Consortium. (2010). *Report on the situation of craftsmanship in Europe*.
- Crate&Barrel. (25 de Agosto de 2021). *Home Accessories*. Obtenido de Crate&Barrel: <https://www.crateandbarrel.ca/craft-shop-clay-footed-bowl/s506825>
- Cusicanqui Marsano, S. (19 de Febrero de 2021). Cerámica de la cultura Cajamarca: características e importancia cultural y patrimonial. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Danica Imports. (3 de Agosto de 2021). *Brands*. Obtenido de Danica: <https://danicaimports.com/brands.html>
- Diario El Peruano. (25 de Julio de 2007). Ley del Artesano y del desarrollo de la actividad artesanal. *Diario el Peruano*.

- Diario Gestión. (01 de Setiembre de 2021). *Economía*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/economia/inflacion-llega-a-495-en-ultimos-12-meses-el-nivel-mas-alto-desde-hace-12-anos-noticia/>
- Díaz Brochet, N. D. (23 de Diciembre de 2010). India, con una 'expoartesanías' colosal. *Portafolio*.
- Díaz Pichardo, R., Sánchez-Medina, P. S., & Henríquez, T. (2017). Innovación y Competitividad en el Sector Artesanal. *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 41-66.
- DIRCETUR Cajamarca. (Abril de 2019). Directorio de artesanos ceramistas Cajamarca. *Artisanos ceramistas de Cajamarca al 2021*.
- Dirección General de Desarrollo Minero. (Diciembre de 2014). *Perfil de mercado*. Obtenido de Secretaría de Economía:
https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/minero/pm_caolin_2014.pdf
- Domínguez Hernández, M., Hernández Girón, J., & Toledo López, A. (2004). COMPETITIVIDAD Y AMBIENTE EN SECTORES FRAGMENTADOS. EL CASO DE LA ARTESANÍA EN MÉXICO. *Cuadernos de Administración*, 127-158. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20502706>
- Douane Belastingdienst. (03 de Agosto de 2021). *Tariff*. Obtenido de Douane Belastingdienst: <https://tarief.douane.nl/arctictariff-public-web/#!/taric/nomenclature/sbn?sd=2-9-2021&d=I&cc=691200&l=en&ql=en&ea=false>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Duarte Cueva, F. (2010). Economía Digita, Sitios Web y PYMES del sector artesanías en el Perú. *Contabilidad y Negocios*, 76-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753006>
- Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E., Sufyati, & Hendryadi. (2020). Building innovation and competitiveness for low technology manufacturing SMEs through imitating capability and learning: The case of Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 1-14.
- El Comercio. (5 de Agosto de 2021). *Mercados*. Obtenido de El Comercio:
<https://elcomercio.pe/economia/mercados/sol-peruano-es-la-segunda-moneda-mas-devaluada-de-america-latina-en-lo-que-va-del-2021-tipo-de-cambio-dolar-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (16 de Agosto de 2021). *Economía*. Obtenido de El Peruano:
<https://elperuano.pe/noticia/126882-empresas-aumentan-inversiones-en-digitalizacion>
- Embajada de España. (2003). *Perfiles de Mercado*. Obtenido de SIICEX:
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27978.PDF>

- Embajada de España. (2006). *Perfiles de Mercado*. Obtenido de SIICEX:
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27955.PDF>
- EUR - Lex. (13 de Julio de 2021). *Derecho de la UE*. Obtenido de EUR - Lex:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A31984L0500>
- Euromonitor International. (2020). *ARTS AND CRAFTS IN CANADA - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN GERMANY - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN NETHERLANDS - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (2021). *ARTS AND CRAFTS IN USA - DATAGRAPHICS*.
- Euromonitor International. (18 de Agosto de 2021). *Consumer Lifestyles in the US*.
 Obtenido de Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in Canada*.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in Germany*.
- Euromonitor International. (2021). *HOMEWARES IN THE NETHERLANDS - ANALYSIS*.
- Euromonitor International. (2021). *Homewares in the US*.
- Euromonitor International. (2021). *MEGATRENDS IN THE US*.
- Euromonitor International. (2021). *TOP 10 GLOBAL CONSUMER TRENDS 2021*.
- Euromonitor International. (Enero de 2022). *Global Recovery Tracker Q4 - 2021*.
 Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/>
- FDA. (29 de Noviembre de 2005). *Regulatory Information*. Obtenido de US FOOD AND DRUG ADMINISTRATION:
<https://www.fda.gov/media/71764/download>
- FDA. (Noviembre de 2010). *Regulatory Information*. Obtenido de US FOOD AND DRUG ADMINISTRATION: <https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-safety-imported-traditional-pottery-intended-use-food-and-use-term-lead-free>
- Ferro, D. (2015). Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 95-116.
- Freitag, V. (2014). Entre arte y artesanía: elementos para pensar el oficio artesanal en la actualidad. *El Artista*, 129-143.
- Galiana, P. (17 de Junio de 2021). *Blog*. Obtenido de IEBS:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

- García Ávila, M. (2005). Arte-artesanía, interacción histórica. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*.
- Gifts With Humanity. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen and Tabletop*. Obtenido de Gifts With Humanity: <https://www.giftswithhumanity.com/collections/kitchen-tabletop/products/half-moon-bowls-dots-and-flowers-set-of-two>
- Goodee. (25 de Agosto de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Goodee: <https://www.goodeeworld.com/collections/dinnerware/products/dinnerware-set-creme>
- Goodman, J., & Luxen, M. (17 de Octubre de 2021). *Mundo*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58943545>
- Government of Canada. (25 de Julio de 2021). *Health Canada*. Obtenido de Government of Canada: <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/reports-publications/industry-professionals/guide-glazed-ceramics-glassware-regulations/document.html#a1>
- Government of Canada. (23 de 07 de 2021). *Trade Data Online*. Obtenido de Government of Canada: <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?grouped=INDIVIDUAL&searchType=BL&naArea=9999&countryList=ALL&toFromCountry=CDN&reportType=TI&timePeriod=5%7CComplete+Years¤cy=US&productType=HS6&hSelectedCodes=%7C691200&runReport=true>
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomsom Reuters.
- Heredia, F. J. (Noviembre de 2013). Obtenido de Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Libros/Las-artesantias-en-Mexico.-Situacion-actual-y-retos>
- Hernández Ramírez, V., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. (2013). ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN DEL SECTOR ARTESANAL EN COMUNIDADES DEL ESTADO DE HIDALGO. 18-34.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, y mixta. Primera edición*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Herrera Polo, P. C. (Noviembre de 2016). Artesanía en Latinoamérica: Experiencias en el contexto de la Fabricación Digital. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 426-432. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621045/Artesanias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "Low Tech" Innovations. *Industry & Innovation*, 19-43. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/13662710701850691>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos. 11a. edición*. México D.F: Cengage Learning Editores.
- Huaccha Ramírez, T. (22 de Agosto de 2021). Retos y oportunidades de la cerámica cajamarquina. (G. Quevedo, Entrevistador)
- International Trade Center . (2019, Diciembre 19). *News*. Retrieved from International Trade Center : <http://www.intracen.org/news/Opening-high-end-markets-for-Bhutanese-handicrafts/>
- Jiménez Chava, N. (30 de Agosto de 2021). *Cultural*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/127972-ceramica-de-la-cultura-cajamarca-se-asemeja-a-la-porcelana-china>
- Jorba-Mata, A., & Salcedo Medina, F. (2017). Innovación como ventaja competitiva en las empresas artesanales en Tonalá, Jalisco. *Revista LIDER*, 71-96.
- Julcamoro Huaccha, J. (21 de Abril de 2021). Entrevista: la cerámica de mollepampa, problemática y potencialidades. (G. Quevedo Rabanal, Entrevistador)
- Julcamoro Huaccha, J. (16 de Febrero de 2022). Actualización del desempeño de la cerámica vidriada - Febrero 2022. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Kaur, R. (6 de Febrero de 2017). *India*. Obtenido de MyIndia: <https://www.mapsofindia.com/my-india/india/how-ecommerce-is-boosting-handicraft-industry-in-india>
- Koriwasi. (2019). *Acerca de Koriwasi*. Obtenido de Koriwasi: <http://koriwasi.com.pe/nosotros/>
- Lechuga-Cardozo, J. I., Leyva-Cordero Oswaldo, & Núñez-García, A. (2020). Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 5(2), 99-106. Obtenido de <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2610>
- López López, A., Mella Márquez, J. M., & Mella López, V. (2012). La Innovación en el sector de la Cerámica Artística. *Atlantic Review of Economics*. Obtenido de <http://portalv.economistascoruna.org/eawp/>
- Loyola, J. E. (30 de Mayo de 2016). *Mercado Artesanal*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/276672>
- Lulayco, M. (25 de Agosto de 2021). Las arcillas de Cajamarca. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Luza Esquivel, P. Y., & Robles Martínez, N. (2019). *Factores claves de éxito de los negocios de artesanía en la provincia de Huamanga-Ayacucho en el 2019 (Tesis de Pregrado)*. Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648695/LuzaE_P.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Majilis, M. (26 de Enero de 2022). *Blogs*. Obtenido de BID:
<https://blogs.iadb.org/cultura-arte-creatividad/es/bid-lanza-publicacion-sobre-el-rol-del-arte-y-la-cultura-en-la-recuperacion-y-crecimiento-economico-en-la-era-pospandemica/>
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2017). *Entrepreneurship and Innovation* (Vol. 4th Edition). Singapore: Springer.
- Merx-Chermin, M., & Nijhof, W. (2005). Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation. *Journal of European Industrial Training*, 135-147.
- MINCETUR. (2003). Obtenido de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/lecturas_complementarias/otras_lecturas/Artesania_peruana.pdf
- MINCETUR. (Octubre de 2011). *Informes y Publicaciones*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31553/22192_25_PENDAR_2011.pdf20180706-19116-1qzhji.pdf
- MINCETUR. (2011). *PENDAR*.
- MINCETUR. (2016). *Plan de Desarrollo de Mercado de Canadá*. Montreal.
- MINCETUR. (29 de Julio de 2021). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de SIICEX:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/inicio.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (10 de Mayo de 2021). *Innovación en la artesanía*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:
<https://www.mincetur.gob.pe/innovacionenartesanias/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (06 de Mayo de 2021). *Migración, Turismo y Viajes*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/13482-estrategia-para-reactivar-y-promover-la-actividad-artesanal-somos-artesania>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (16 de Julio de 2021). *Noticias*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/506612-mincetur-lanza-nueva-version-del-programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-con-fondo-de-s-20-millones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (12 de Agosto de 2021). *Turismo Emprende*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:
<https://turismoemprende.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *X PREMIO NACIONAL DE DISEÑO DE LA ARTESANÍA PERUANA: INNOVACIÓN EN LA ARTESANÍA*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/innovacionenartesanias/>

- Ministerio de Cultura. (19 de Marzo de 2021). *Noticias*. Obtenido de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/348949-ministro-de-cultura-los-artesanos-son-los-que-mantienen-viva-la-cultura-y-tradicion-del-pais>
- Muchari Hinostroza, J. F. (2017). *Factores de elaboración y comercialización que limitan la competitividad de la cerámica en el centro artesanal Shosaku Nagase, Ayacucho 2016–2017 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ayacucho. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2736/COMPETITIVIDAD_COMERCIALIZACION_MUCHARI_HINOSTROZA_JONATAN_FLORENCIO%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Murray, K. (2013). *Head and Hands in the Cloud: Cooperative Models for Global Trade to be found in Traditional Crafts*. Melbourne: RMIT University. Retrieved from https://www.academia.edu/3848107/Head_and_Hands_in_the_Cloud
- N. Alexandros, P., & M. Theodore, M. (2016). “Porter vs Krugman”: History, Analysis and Critique of Regional Competitiveness. *Journal of Economics and Political Economy*, 65-80.
- Naidu, S., Chand, A., & Southgate, P. (2014). Determinants of Innovation in the handicraft industry of Fiji and Tonga: an empirical analysis from a tourism perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* , 318-330.
- Naranjo, J. (2019). ¿Qué entendemos cuando hablamos de artesanía? *Revista chilena de diseño*, 1-9.
- Navarro-Hoyos, S. (2016). *La Artesanía como industria cultural: desafíos y oportunidades*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Next. (4 de Setiembre de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Next: <https://www.next.de/en/style/st809812/644881#644881>
- Ocas Heras, S. (4 de Mayo de 2021). Entrevista: realidad social de los artesanos ceramistas de Mollepampa. (G. Quevedo, Entrevistador)
- Ochoa, V. G. (2016). Obtenido de Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares: http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/1694/1/FONART%20y%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20artes%C3%ADas%20en%20M%C3%A9xico_V%C3%ADctor%20Garc%C3%ADa%20de%20Ochoa.pdf
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th edition*. Paris/Eurostat, Luxembourg. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OMC. (2020). *Temas Comerciales*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm#specifics

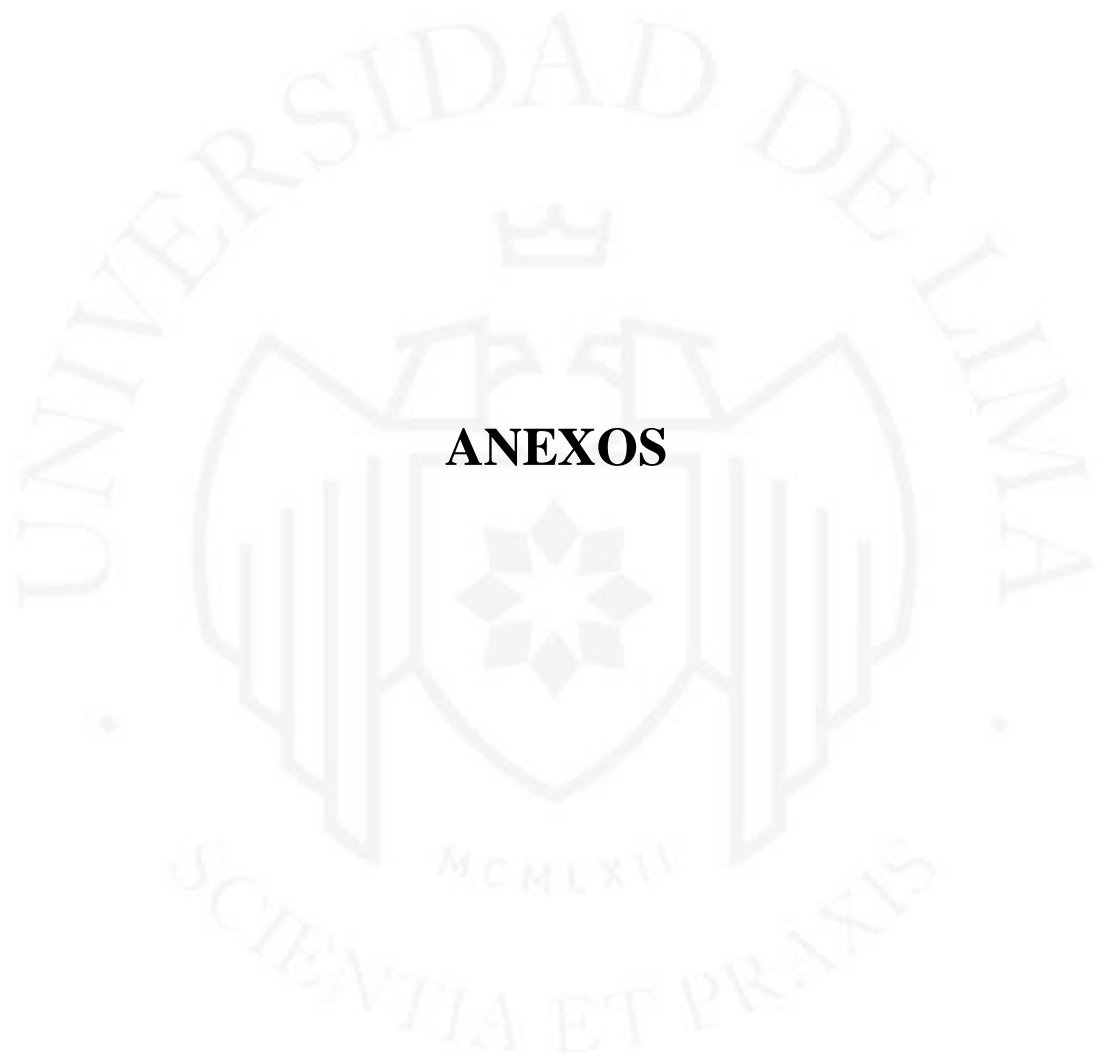
- OMC. (2020). *Temas Comerciales*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm#specifics
- OMPI. (2016). *La Propiedad Intelectual y la Artesanía Tradicional*. Ginebra, Suiza.
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics*, 55-64.
- Paravicino Quinto, S. (2018). *Impacto de la mejora de la cadena de valor en la oferta exportadora del sector artesanal en cerámica cusqueña (Tesis de pregrado)*.
- Pottery Barn. (25 de Agosto de 2021). *Dinnerware*. Obtenido de Pottery Barn: <https://www.potterybarn.ca/puebla-16-piece-dinnerware-set>
- ProChile. (2011). *Estudio de mercado de Artesanía: Decoración para el mercado Bayern*.
- Procolombia. (05 de Diciembre de 2016). *Actualidad Internacional*. Obtenido de Procolombia: https://procolombia.co/actualidad-internacional/compradores-internacionales-buscan-objetos-con-historia-y-tecnicas-ancestrales?__cf_chl_jschl_tk__=cd83f98e0390b9a058f64471ada1b2c18100c421-1622084440-0-AR-IR47etjGTbs3LQOh_IkNhdd2ASu2EkBg7nq47APbvi08cT1a_Cb
- ProColombia. (2019 de Setiembre de 2019). *Noticias*. Obtenido de ProColombia: <https://procolombia.co/noticias/colombia-tecnicas-ancestrales-para-el-hogar-de-hoy>
- Promperú. (2014). *Guía de Mercado*. Obtenido de SIICEX: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/325753356radF9C39.pdf>
- Pueblos Artesanos. (5 de Marzo de 2020). *Noticias*. Obtenido de Pueblos Artesanos: <https://www.pueblosartesanos.pe/de-2-millones-a-200-mil-artesanos-peruanos/>
- Ravines, R. (2011). ESTILOS DE CERÁMICA DEL ANTIGUO PERÚ. *Boletín de Lima*, 433-564.
- Rehbein, B. (2013). *Rural livelihoods and e-Commerce: a case study of artisans in Guerrero Mexico*. Saint Mary's University, Halifax.
- Ríos Acuña, S. (Marzo de 2019). *Publicaciones*. Obtenido de MINCETUR: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/2019/Artesania-del-Peru-Historia.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12a edición*. México D.F: Pearson.
- Rosado Ortiz, J. A. (2016). *Innovación y exportación de artesanías de las empresas de San Juan de Lurigancho, Lima - 2016 (Tesis de Pregrado)*. Tesis de Pregrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5457/ROSADO_OJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rosenthal. (04 de Setiembre de 2021). *Table, bar & kitchen*. Obtenido de Rosenthal: <https://www.rosenthal.de/en/p/rosenthal-tac-gropius-black-tea-pot-small/>
- Sáez Hurtado, J. (17 de Junio de 2021). *Blog*. Obtenido de iebes: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>
- Secretaría Nacional de la Juventud. (2021). *Participación Juvenil e Investigación*. Lima.
- Sepúlveda, D. P. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA*, 253-271.
- SIICEX. (2020). *Comercio exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206913900000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEMÁS%20ESTATUILLAS%20Y%20DEMÁS%20ARTICULOS%20PARA%20ADORNOS%20DE%20CERAMICA
- SIICEX. (2020). *Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206912000000%20&pnomproducto=%20VAJILLA%20Y%20DEMÁS%20ART.DE%20USO%20DOMESTICO,%20HIGIENE%20O%20TOCADOR,DE%20CERAMICA,%20EXCEPTO%
- SIICEX. (2020). *Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206914900000%20&pnomproducto=%20LAS%20DEMÁS%20MANUFACTURAS%20DE%20CERAMICA
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. 63-89.
- SUNAT. (17 de Julio de 2021). *Operatividad Aduanera*. Obtenido de SUNAT: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Tamayo, J., Romero, J., Gamero, J., & Martínez-Román, J. (2015). Do Innovation and Cooperation Influence SME's Competitiveness? Evidence from the Andalusian Metal-Mechanic Sector. *Revista Innovar*, 101-115.
- Ten Thousand Villages. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen & Dining*. Obtenido de Ten Thousand Villages: <https://www.tenthousandvillages.com/kitchen-dining/drinkware/stackable-teapot-mug>
- Ten Thousand Villages. (25 de Agosto de 2021). *Serveware*. Obtenido de Ten Thousand Villages: <https://www.tenthousandvillages.com/kitchen-dining/serveware/perfect-day-five-part-server>

- The Little Market. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen*. Obtenido de The Little Market: <https://www.thelittlemarket.com/products/ceramic-dinner-plate-blush>
- The Nooks. (25 de Agosto de 2021). *All products*. Obtenido de The Nooks: <https://thenooks.ca/products/stoneware-salad-bowl>
- Tobón Rodríguez, M. (2014). *Caracterizando la cadena de valor de la artesanía*.
- Tobón Rodríguez, M. (2014). *Caracterizando la Cadena de Valor de la Artesanía*.
- Uncommon Goods. (25 de Agosto de 2021). *Kitchen & Bar*. Obtenido de Uncommon Goods: <https://www.uncommongoods.com/product/morning-mantra-mugs>
- UNESCO / ITC. (1997). *International Symposium on Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification; final report*. Manila.
- UNESCO. (2017). *Cultura*. Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-design/>
- United States Census Bureau. (2020). *QuickFacts*. Obtenido de United States Census Bureau: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/losangelescitycalifornia,sanfranciscocitycalifornia/INT100219>
- USAID. (Julio de 2006). *Development alternatives*. Obtenido de USAID: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADN210.pdf
- USITC. (29 de Julio de 2021). *United States International Trade Commission*. Obtenido de Harmonized Tariff Schedule: <https://hts.usitc.gov/?query=6912>
- Utami, R., & Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 305-323.
- Valverde Paredes, D. C., & Zuloeta Sánchez, G. M. (2016). *Oportunidad de negocio en el mercado canadiense para incentivar las exportaciones peruanas de artesanía de cerámica producida en la región Cajamarca, periodo 2017-2021 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca.
- Vidaurrázaga, M. B. (2015). La Artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años. *Artesanías de América*, 7.
- Villar, P. (7 de Febrero de 2021). *Negocios*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/el-peru-entre-los-tres-paises-con-mayor-crecimiento-de-consumo-digital-como-marco-el-2020-a-estos-avances-y-que-esperar-para-el-2021-gda-noticia/>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Yamashita, H. (1998). *Competitiveness and Corporate Culture*. Londres: Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780429462351>





ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista semi estructurada a artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca

(preguntas y respuestas)

PRESENTACIÓN

Buenos días / tardes

Mi nombre es Gabriela Quevedo, egresada de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad de Lima. Me encuentro realizando un diagnóstico sobre la artesanía cerámica de Cajamarca para conocer su estado actual y la problemática de los artesanos. El propósito es utilizar esta información para proponer soluciones que ayuden a mejorar su competitividad a través de la innovación y así lograr acceder a mejores oportunidades comerciales que contribuyan a salvaguardar esta actividad.

AUTORIZACIÓN

¿Estaría dispuesto(a) a colaborar conmigo a través de una breve entrevista?

Sí () *continuar con la entrevista.*

No () *finalizar entrevista.*

(En caso la respuesta fuera positiva) Por favor, siéntase libre de realizar cualquier consulta durante el proceso de la entrevista o detener su participación si así lo prefiere.

A. SOBRE EL ARTESANO

A.1 DATOS GENERALES

1. Masculino (67%) | Femenino (33%)

2. Nombre: –

3. Edad: 44 años (promedio)

4. Dirección del taller: 100% barrio Mollepampa

4.1 ¿El taller se encuentra en el domicilio del artesano?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 80% | No | 20% |
|----|-----|----|-----|

5. ¿Cuál fue el mayor nivel educativo que cursó?

| | | | |
|---------------------|-------|----------------------------------|-----|
| Ninguno | 11% | Secundaria incompleta | 27% |
| Primaria incompleta | 16.2% | Secundaria completa | 15% |
| Primaria completa | 10.8% | Superior técnico o universitario | 20% |

5.1 *(en caso tenga primaria incompleta)* ¿sabe leer y escribir?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 63% | No | 47% |
|----|-----|----|-----|

5.2 *(En caso tenga estudios superiores)* ¿De qué?

100% superior técnico (Cerámica Industrial, mecánica y contabilidad).

6. ¿Cuenta con RNA (*Registro Nacional del Artesano*) o Registro Regional del Artesano vigente?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 69% | No | 31% |
|----|-----|----|-----|

7. ¿Cuenta con RUC (*Registro Único de Contribuyentes*) activo?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 32% | No | 68% |
|----|-----|----|-----|

8. ¿Cuenta con un nombre comercial o marca propia?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 30% | No | 70% |
|----|-----|----|-----|

A.2 PERFIL

9. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a elaborar cerámica (*años/meses*)?
27 años (promedio)

10. ¿Cómo empezó a trabajar en este oficio?

| | |
|---------------------|-----|
| Iniciativa propia | 7% |
| Tradición familiar | 82% |
| Necesidad económica | 11% |

11. ¿Qué tiempo le dedica al trabajo en esta actividad (*horas por día*)?
8.3 hrs. (promedio)

- 11.1 (*En caso se dedique también a otra actividad*) ¿A qué otra actividad económica se dedica?

Transporte en mototaxi, crianza de animales, obrero de construcción.

12. ¿Cuál es su principal motivación para elaborar artesanía? (*Ordenar del 1 al 4, donde 1 es la principal motivación. Se puede repetir el número si el entrevistado considera que dos opciones están al mismo nivel.*)

| | |
|--|-----|
| Preservar tradición familiar | 3% |
| Mostrar rasgos culturales de Cajamarca | 0% |
| Tener una fuente de ingreso económico | 43% |
| Gusto por la cerámica | 54% |

13. ¿Aproximadamente, cuál es su ingreso mensual como artesano?

| | |
|--------------------|-----|
| Menos de 500 soles | 49% |
| Entre 500 y 1000 | 24% |
| Entre 1000 y 3000 | 19% |
| Entre 3000 y 5000 | 8% |
| Entre 5000 y 7000 | 0% |
| Más de 7000 | 0% |

14. ¿A cuántas personas mantiene con este trabajo? (*número de personas dependientes de ese ingreso*)

3 (promedio)

15. ¿Cuál es la autovaloración de su trabajo como ceramista?

| | |
|------------------------------|-----|
| Me siento realizado | 0% |
| Me siento satisfecho | 32% |
| Aún tengo metas por alcanzar | 68% |
| Me siento insatisfecho | 0% |

16. ¿Cuál es su visión (*lo que quiere lograr a futuro*) con su negocio de artesanía?

- Obtener mayor reconocimiento a nivel local y nacional.
- Mejorar la calidad y diseño de nuestros productos.
- Que se mantenga la tradición alfarera y ceramista en la zona.
- Obtener mayores ingresos por los productos elaborados.

17. ¿Qué le impide lograr esta visión? (*cuál es el principal problema / dificultad*)

- Se requiere contar con herramientas que hagan más eficiente el procesamiento de materia prima para mejorar la productividad.
- Se requiere fortalecer la asociatividad, que haya más unión entre los artesanos.

B. SOBRE EL PRODUCTO

18. ¿Qué tipo de productos elabora?

| | |
|--|-----|
| Cerámica utilitaria vidriada | 5% |
| Cerámica utilitaria sin vidriar (bizcochada) | 20% |
| Cerámica decorativa seriada | 28% |
| Cerámica doméstica | 47% |

19. ¿En qué consiste su materia prima?

- Combinación de arcillas locales: roja, amarilla y blanca (caolín)
- Arena o sílice

20. ¿Dónde consigue la materia prima y de qué manera la recolecta?

100% Canteras locales (Shudal, Namora, Cumbe Mayo). Recolección propia y pago a los dueños de las canteras o terrenos.

21. ¿Cuál es su nivel de manejo de las siguientes técnicas / procesos?

| TÉCNICA: | 1 (desconoce) | 2 (bajo) | 3 (regular) | 4 (alto) |
|---|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| Colado | 27% | 27% | 14% | 32% |
| Escultura | 57% | 11% | 24% | 8% |
| Estampado | 0% | 0% | 11% | 89% |
| Torno | 49% | 16% | 5% | 30% |
| Paletado | 57% | 22% | 14% | 8% |
| Pintura a mano alzada | 27% | 35% | 22% | 16% |
| Pintura por aspersión | 41% | 19% | 16% | 24% |
| Bruñido | 0% | 5% | 35% | 59% |
| Aplicación de incrustaciones (asas y relieves) | 0% | 8% | 38% | 51% |

21.1 ¿Qué técnicas utiliza para elaborar sus productos?

- Cerámica Doméstica: Estampado, paletado, bruñido, aplicación de incrustaciones.
- Cerámica Decorativa seriada: estampado, colado, escultura, pintura por aspersion, pintura a mano alzada, bruñido, aplicación de incrustaciones.
- Cerámica utilitaria sin vidriar: Colado, estampado, torno, escultura, pintado a mano alzada, pintura por aspersion, bruñido, aplicación de incrustaciones.
- Cerámica utilitaria vidriada: colado, escultura, estampado, torno, pintura a mano alzada, bruñido, aplicación de incrustaciones.

C. SOBRE EL DISEÑO

22. ¿En qué basa el diseño de sus productos?

| | |
|---|-----|
| Creaciones propias (inéditas) | 16% |
| Diseños aprendidos (heredados) | 30% |
| Creaciones basadas en estampas e iconografías locales | 22% |
| Solicitudes de clientes | 32% |

23. ¿Cada cuánto tiempo renueva sus diseños? (*tiempo en meses o años*)

28.2 meses o 2.4 años

23.1 (*En caso renueve sus diseños*) ¿Qué motiva las renovaciones?

92% solicitudes de clientes; 5% iniciativa propia para ofrecer productos nuevos

24. ¿Aplica alguna metodología para la creación de nuevos diseños?

100% indicó no contar con una metodología específica para diseñar. Se hace uso de un enfoque empírico para diseñar.

25. ¿Tiene conocimientos sobre alguna de las siguientes etapas de la historia de Cajamarca que puedan influenciar sus diseños? (*se puede marcar una o más opciones*)

| | | | |
|------------------------------|-----|--------------------------|------|
| Pre Inca (Cultura Caxamarca) | 27% | Colonial | 22% |
| Inca | 78% | Costumbres / tradiciones | 100% |

D. SOBRE EL PROCESO PRODUCTIVO

26. ¿Cuántas personas trabajan en su taller?

2 (promedio)

26.1 En su taller cuenta con colaboradores que son

| | Sí | No |
|-----------|------|-----|
| Parientes | 100% | 0% |
| Vecinos | 43% | 57% |

Otro: Se identificó que, si bien en todos los talleres el trabajo se realiza entre familiares directos, en algunos casos, son vecinos los que eventualmente brindan soporte en algunas tareas específicas.

27. ¿Cómo se organiza la producción en el taller?

| | |
|--|-----|
| Cada persona se especializa en una parte del proceso | 58% |
| Cada persona elabora la totalidad de un producto | 42% |

28. ¿Qué materiales y herramientas utiliza además de la materia prima (arcilla)?

| | | | |
|-----------------|------|---------------------|-----|
| Moldes de yeso | 100% | Horno a leña | 76% |
| Molde de tierra | 59% | Aerógrafo | 43% |
| Torno eléctrico | 14% | Pigmentos naturales | 35% |
| Torno a pedal | 22% | Pigmentos químicos | 68% |
| Horno a gas | 14% | Esmaltes | 14% |
| Torneta manual | 62% | | |

29. ¿Cuánto tiempo toma el proceso de producción desde que tiene la materia prima en el taller hasta obtener el producto final?

Un (1) mes.

30. ¿Qué parte del proceso es el más complicado o el que lleva más tiempo/recursos/esfuerzo?

- 54% – pintura, decorado y acabados
- 19% – incrustación de aplicaciones
- 22% – transporte de material

31. ¿Qué porcentaje de los productos son defectuosos al final del proceso?

7% en promedio.

32. ¿Qué necesitaría para acelerar o mejorar alguno de sus procesos? (en términos de herramientas, materiales, capital humano, etc.)

- 100% herramientas de trabajo
- 32% capacitación
- 49% mejora de infraestructura
- 38% mano de obra

33. ¿Cuál es su capacidad productiva mensual? (*n° de piezas*)

| Tipo de pieza | Capacidad productiva mensual promedio por taller |
|---------------------------------|--|
| Cerámica utilitaria vidriada | 250 piezas |
| Cerámica utilitaria sin vidriar | 200 piezas |
| Cerámica decorativa seriada | 500 piezas |
| Cerámica doméstica | 700 piezas |

E. SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN

34. ¿Qué tipo de venta realiza mayoritariamente?

| | |
|---------------------------|-----|
| Venta al consumidor final | 16% |
| Venta a intermediarios | 84% |

34.1 ¿Conoce cuál es el destino final de sus productos?

73% desconoce el destino final de sus productos.

35. ¿Cuál es su principal canal de venta?

| | | | |
|----------------------------|-----|----------------|-----|
| Venta directa en el taller | 73% | Página web | – |
| Tienda propia o compartida | – | Redes sociales | 16% |
| Feria | – | Exportación | – |

Otro: 11% venta a intermediarios o consumidores finales transportando los productos a tiendas o domicilios personalmente.

36. ¿Tiene pedidos fijos mensuales?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 46% | No | 54% |
|----|-----|----|-----|

36.1 ¿Cuántos pedidos tiene al mes?

3 pedidos mensuales (promedio).

37. ¿Conoce el costo exacto de producir sus piezas? (tomar en cuenta el producto más relevante del taller)

| Tipo de pieza | Producto | Costo de producción (S/.) |
|---------------------------------|--------------|---------------------------|
| Cerámica utilitaria vidriada | Chop | 9 |
| Cerámica utilitaria sin vidriar | Jarra 1.5L | 7.20 |
| Cerámica decorativa seriada | Caballo | 10.30 |
| Cerámica doméstica | Olla pequeña | 1.50 |

37.1 ¿Qué elementos tomó en cuenta para el cálculo del costo?

| | | | |
|--------------------------------|------|----------------------------|-----|
| Materia prima | 100% | Horas de trabajo | 19% |
| Transporte | 81% | Empaque | 35% |
| Mano de obra | 24% | Costos de comercialización | 22% |
| Servicios (ej. luz, agua, gas) | 76% | Trayectoria del artesano | 8% |

37.2 ¿Qué elemento y/o proceso es el que genera más costos en su producto?

- 70% considera que la compra de la materia prima genera los mayores costos.
- 30% considera que la compra de pintura y pigmentos cerámicos genera los mayores costos.

38. ¿A qué precio vende sus productos? (tomar en cuenta el mismo producto de la pregunta de costos)

| Tipo de pieza | Producto | Precio de venta (S/.) |
|---------------------------------|--------------|-----------------------|
| Cerámica utilitaria vidriada | Chop | 15 |
| Cerámica utilitaria sin vidriar | Jarrón | 12 |
| Cerámica decorativa seriada | Caballo | 18 |
| Cerámica doméstica | Olla pequeña | 4 |

38.1 ¿Cómo decide el precio de venta (qué factores considera para la decisión del precio)?

- Precios de competidores
- Costos de producción
- Margen de ganancia deseado

39. ¿En qué tipo de empaque/embalaje entrega sus productos?

- Cerámica utilitaria vidriada: cajas de cartón y envolturas individuales de papel Kraft o papel periódico; a veces burbupack como aislante.
- Cerámica utilitaria sin vidriar: cajas de cartón y envolturas individuales de papel Kraft o papel periódico.
- Cerámica decorativa seriada: cajas de cartón y envolturas individuales de papel Kraft o papel periódico.
- Cerámica doméstica: costales

40. ¿Lleva un registro de sus gastos e ingresos?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 57% | No | 43% |
|----|-----|----|-----|

40.1 (En caso sí lleve registro) ¿Cómo lleva dicho registro?

En un cuaderno anual.

41. ¿Tiene alguna experiencia de exportación?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 26% | No | 74% |
|----|-----|----|-----|

41.1 (En caso la respuesta haya sido positiva) ¿Cómo le fue y qué dificultades encontró?

- Aspectos positivos: Se logró cumplir con pedidos y generar trabajo a gran escala, así como agrupar a los artesanos en un trabajo conjunto y armar una cadena productiva. Se recibió asesoría y seguimiento de la producción. Se conoció sobre los estándares y gustos internacionales.
- Aspectos negativos: El margen de ganancia para el artesano era muy bajo respecto al del intermediario. Los ingresos obtenidos no compensaban respecto al trabajo realizado ni a los esfuerzos de articulación que demandó la labor, además de la presión de cumplimiento de tiempos a los que los artesanos no estaban acostumbrados.

F. ENTORNO

42. Indique su nivel de conformidad con los siguientes actores:

| Actores vinculados: | No conforme | Regular | Conforme | No tiene experiencia |
|---|-------------|---------|----------|----------------------|
| DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Cajamarca) | 32% | – | – | 68% |
| Dirección de Artesanía (Municipalidad Provincial de Cajamarca) | 16% | – | – | 94% |
| DDC (Dirección desconcentrada de cultura) | 30% | – | – | – |
| MINCETUR | – | 12% | 43% | 45% |
| Gremio de Turismo | 13% | 65% | – | 22% |
| Academia: universidades | – | – | 19% | 81% |
| CITE Koriwasi | – | 11% | 38% | 51% |

43. ¿Alguna vez recibió el soporte de alguna de las instituciones mencionadas u otra? (ej. Capacitación, financiamiento, fondos concursables, promoción, etc.)

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 47% | No | 53% |
|----|-----|----|-----|

42.1 ¿Cuál es su opinión sobre la intervención (o no intervención) de las organizaciones y entidades relacionadas a la artesanía?

- Cualquier apoyo es valorado y bien recibido.
- No existe soporte permanente, las ayudas son puntuales y usualmente ocurren una sola vez.
- Se siente la ausencia del sector público. Se han prometido muchas cosas para los artesanos que nunca se cumplieron. Existe desconfianza.

44. ¿Alguna vez buscó apoyo, generar alianzas o solicitar soporte a alguna organización?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 54% | No | 46% |
|----|-----|----|-----|

43.1 (En caso la respuesta haya sido positiva) ¿Cómo fue su experiencia?

- Se abren más puertas cuando uno va a buscarlas.
- Cuando se solicitó, se ha recibido soporte de personas individuales u organizaciones, pero se necesita ser perseverante.

45. ¿Cuál cree que es la valoración actual de la artesanía en la sociedad?

| | | | |
|----------------|---|--------------------|-----|
| No la valora | – | Valoración regular | 63% |
| La valora poco | – | Sí la valora | 37% |

45.1 ¿En los últimos 5 años ha percibido que se le da mayor importancia y valor a los artesanos y su trabajo?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 59% | No | 41% |
|----|-----|----|-----|

46. ¿De qué manera la pandemia afectó su actividad?

- Las ventas se paralizaron por completo y llegó un punto en que ya no se podía producir por falta de materia prima.
- Se tuvo que recurrir a ahorros para la subsistencia y cambiar de actividades.

- Se tuvo que salir a plazuelas y otros lugares públicos para ofrecer los productos que habían quedado en stock o los pocos que se podían producir.

46.1 ¿Los ingresos de su negocio ya han alcanzado los niveles del periodo pre-pandemia?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 38% | No | 62% |
|----|-----|----|-----|

46.2 ¿La pandemia motivó a que realizara algún cambio en sus productos o procesos?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 47% | No | 53% |
|----|-----|----|-----|

46.2.1 (En caso la respuesta haya sido positiva) ¿Qué cambios realizó?

- Realizar más artículos utilitarios.
- Cumplir el rol de vendedores.
- Empezar a utilizar las redes sociales para las ventas.

46.3 ¿Considera que la pandemia lo/la ayudó a mejorar su uso de tecnología o interacción digital?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 63% | No | 47% |
|----|-----|----|-----|

47. ¿Cuál considera que es la principal amenaza para el trabajo de los artesanos ceramistas de Mollepampa?

- Las nuevas generaciones no cuentan con las capacidades necesarias.
- La falta de asociatividad y trabajo conjunto.

48. ¿Cómo considera que es la relación con otros artesanos de la zona?

- 89% considera que la relación es “regular”.
- 11% considera que la relación es “buena”.

49. ¿Qué se necesita para fortalecer la relación entre los artesanos de Mollepampa?

Colaboración, compromiso y confianza

G. APTITUD PARA LA INNOVACIÓN

50. En el tiempo que lleva trabajando como ceramista, ¿alguna vez realizó alguna innovación en alguno de los siguientes aspectos?

| Tipo de innovación | Sí | No |
|---|-----|-----|
| Producto | 95% | 5% |
| Proceso productivo | 88% | 22% |
| Distribución y logística | 11% | 89% |
| Promoción y ventas | 19% | 81% |
| Sistemas de información y comunicación | 16% | 84% |
| Desarrollo de producto y procesos empresariales | 19% | 81% |

50.1 ¿Qué circunstancias motivaron las innovaciones implementadas en su tiempo como ceramista?

- Nuevas demandas de los clientes (62%)
- Necesidades de agilizar los procesos productivos (22%)
- Iniciativa propia para hacer nuevas y mejores creaciones (16%)

H. PERSPECTIVAS A FUTURO

51. ¿Estaría dispuesto a trabajar en colaboración con otros artesanos de la zona si se diera una oportunidad que beneficie a todos?

| | | | |
|----|------|----|----|
| Sí | 100% | No | 0% |
|----|------|----|----|

52. Si pudiera obtener soporte en alguna de las siguientes áreas, ¿cuál sería de su mayor interés? (1 es el mayor interés y 6 el menor. Los números se pueden repetir si hay opciones que el encuestado considere que están al mismo nivel)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Calidad y productividad | 1 |
| Marketing y ventas | 4 |
| Acceso a nuevos mercados | 1 |
| Gestión empresarial y formalización | 3 |
| Diseño de productos e iconografías | 2 |
| Nuevas técnicas en cerámica | 4 |

52.1 ¿Qué le ha impedido desarrollar sus capacidades en estas áreas?

Falta de tiempo y falta de conocimientos.

53. ¿Considera que las futuras generaciones preservarán la tradición de la cerámica en Mollepampa?

| | | | |
|----|-----|----|-----|
| Sí | 32% | No | 68% |
|----|-----|----|-----|

CIERRE

Muchas gracias, hemos llegado al final de esta entrevista. Sus respuestas y aportes serán de gran ayuda para conocer más sobre la realidad de los artesanos y la cerámica de Cajamarca.

Anexo 2: Validación de expertos N°1

Estimado CPC Villanueva,

Por la presente, yo Gabriela Eliza Quevedo Rabanal, bachiller de la carrera de Negocios Internacionales por la Universidad de Lima, me dirijo a usted para solicitar su apoyo en la validación de una entrevista dirigida a artesanos ceramistas como parte del desarrollo de mi tesis de licenciatura.

Siendo conocedora de su trayectoria académica, profesional, y de su involucramiento con el sector de artesanías en la ciudad de Cajamarca, sería un honor para mí, contar con su visto bueno respecto al contenido del cuestionario que se utilizará para entrevistar a una muestra de la población de artesanos ceramistas de Mollepampa — Cajamarca, el cual contribuiría con el logro del primer objetivo de mi estudio: caracterizar a los artesanos ceramistas de Mollepampa y sus trabajos cerámicos.

Adjunto el formato de entrevista para su revisión. En caso hubiera comentarios o sugerencias de mejora agradeceré escribirlas en el recuadro a continuación.

De antemano, agradezco mucho su contribución.

Saludos cordiales,

Gabriela E. Quevedo Rabanal

| Datos del juez(a) experto(a) | | Comentarios / Sugerencias |
|--|------------------------|---|
| Nombre: | Jorge Villanueva Pérez | La aplicación de la herramienta, permitirá el levantamiento de información para obtención de resultados que serán de aporte a la investigación. |
| Profesión / Especialidad: | Contador Público | |
| Años de experiencia en el sector de artesanías: | 18 años | |


CPC. Jorge Villanueva Pérez

Anexo 3: Validación de expertos N°2

Estimada Lic. Uriarte,

Por la presente, yo Gabriela Eliza Quevedo Rabanal, bachiller de la carrera de Negocios Internacionales por la Universidad de Lima, me dirijo a usted para solicitar su apoyo en la validación de una entrevista dirigida a artesanos ceramistas como parte del desarrollo de mi tesis de licenciatura.

Siendo conocedora de su trayectoria académica, profesional, y de su involucramiento con el sector de artesanías en la ciudad de Cajamarca, sería un honor para mí, contar con su visto bueno respecto al contenido del cuestionario que se utilizará para entrevistar a una muestra de la población de artesanos ceramistas de Mollepampa — Cajamarca, el cual contribuiría con el logro del primer objetivo de mi estudio: caracterizar a los artesanos ceramistas de Mollepampa y sus trabajos cerámicos.

Adjunto el formato de entrevista para su revisión. En caso hubiera comentarios o sugerencias de mejora agradeceré escribirlas en el recuadro a continuación.

De antemano, agradezco mucho su contribución.

Saludos cordiales,

Gabriela E. Quevedo Rabanal

| Datos del juez(a) experto(a) | | Comentarios / Sugerencias |
|--|---|--|
| Nombre: | Angie Uriarte Grados | Se considera que el instrumento a aplicar ayudará con el logro del objetivo de la tesis de la investigadora. |
| Profesión / Especialidad: | Licenciada en Administración y Gerencia | |
| Años de experiencia en el sector de artesanías: | 6 años | |



Lic. Angie Uriarte Grados

Anexo 4: Validación de expertos N°3

Estimada Lic. Armas,

Por la presente, yo Gabriela Eliza Quevedo Rabanal, bachiller de la carrera de Negocios Internacionales por la universidad de Lima, me dirijo a usted para solicitar su apoyo en la validación de una entrevista dirigida a artesanos ceramistas como parte del desarrollo de mi tesis de licenciatura.

Siendo conocedora de su trayectoria académica, profesional, y de su involucramiento con el sector de artesanías en la ciudad de Cajamarca, sería un honor para mí, contar con su visto bueno respecto al contenido del cuestionario que utilizaré para entrevistar a una muestra de la población de artesanos ceramistas de Mollepampa, el cual contribuiría con el logro del primer objetivo de mi estudio: caracterizar a los artesanos ceramistas de Mollepampa y sus trabajos cerámicos.

Adjunto el formato de entrevista para su revisión. En caso hubiera comentarios o sugerencias de mejora, agradeceré escribirlas en el recuadro a continuación.

De antemano, agradezco mucho su contribución.

Saludos cordiales,

Gabriela E. Quevedo Rabanal

| Datos del juez(a) experto(a) | | Comentarios / Sugerencias |
|--|--|--|
| Nombre: | Rosa Lisseth Armas Vásquez | Se recomienda que, al realizar las entrevistas, se pueda tomar el tiempo para explicar algunos conceptos que podrían no estar del todo claros para los artesanos en un primer momento. |
| Profesión / Especialidad: | Lic. Turismo y Hotelería | |
| Años de experiencia en el sector de artesanías: | 4 años (artesanía) 5 años (Turismo) | |



Lic. Rosa Lisseth Armas Vásquez

Anexo 5: Guía de temas para entrevista en profundidad a artesanos ceramistas (cerámica utilitaria vidriada)

PRESENTACIÓN

Buenos días / tardes

Mi nombre es Gabriela Quevedo, egresada de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad de Lima. Me encuentro realizando un diagnóstico sobre la artesanía cerámica de Cajamarca para conocer su estado actual y la problemática de los artesanos. El propósito es utilizar esta información para proponer soluciones que ayuden a mejorar su competitividad a través de la innovación y así lograr acceder a mejores oportunidades comerciales que contribuyan a salvaguardar esta actividad.

AUTORIZACIÓN

¿Estaría dispuesto(a) a colaborar conmigo a través de una entrevista?

Sí () *continuar con la entrevista.*

No () *finalizar entrevista.*

(En caso la respuesta fuera positiva) Por favor, siéntase libre de realizar cualquier consulta durante el proceso de la entrevista o detener su participación si así lo prefiere.

Datos generales:

- Nombre, edad, nivel educativo, registro en RNA y RUC
- Desde cuándo se dedica a la cerámica y cómo inició en este rubro
- Organización del trabajo en el taller
- Logros y metas

Producción:

- Descripción de los productos
- Materia prima
- Descripción de la producción
- Identificación de necesidades productivas
- Técnicas utilizadas actualmente y técnicas que se dejaron de usar
- Renovación de productos

Diseño:

- Diseños
- Fuentes de inspiración
- Evolución de los diseños en el tiempo y factores que impulsaron los cambios
- Conocimientos de elementos de la cultura local

Comercialización:

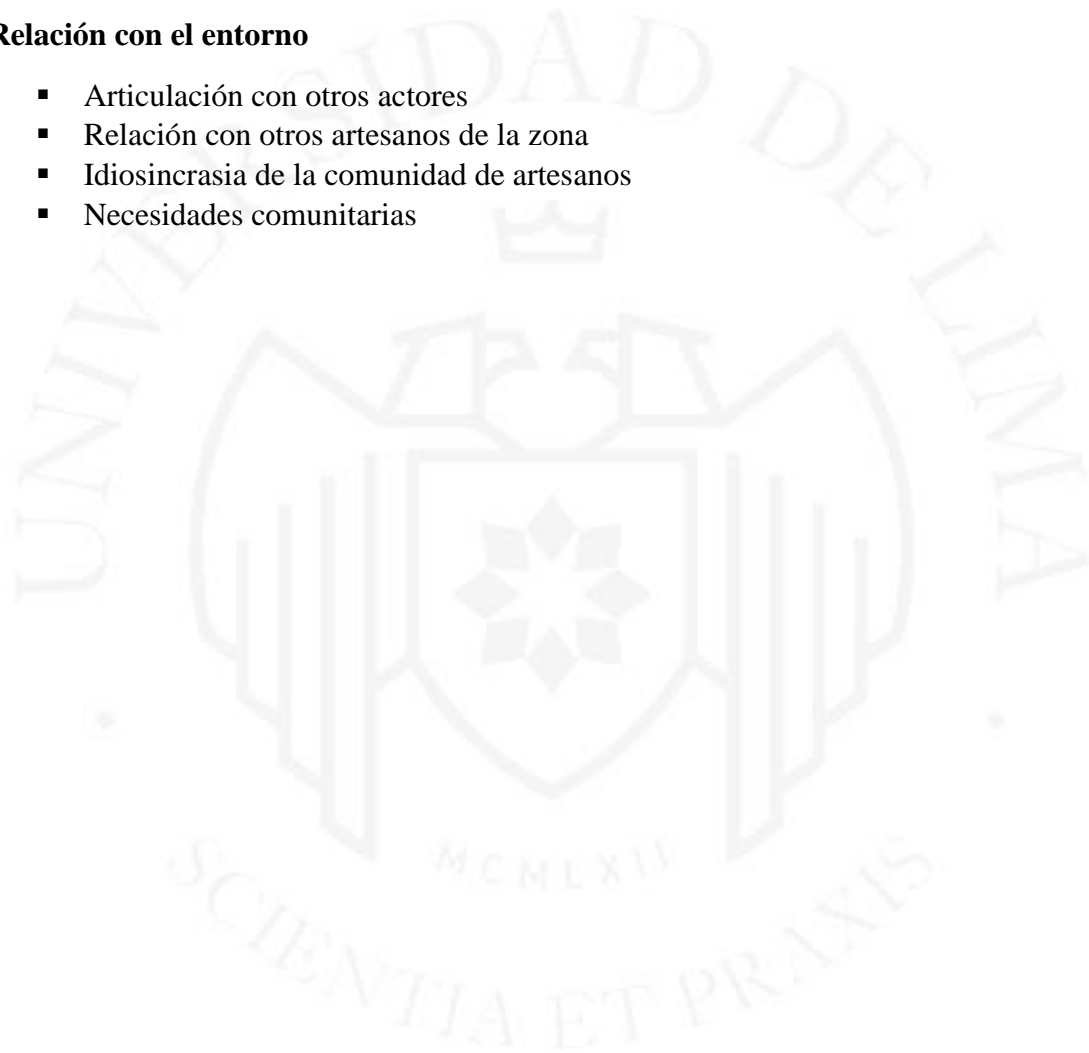
- Ventas y canales comerciales
- Efectos de la pandemia de la COVID 19
- Experiencias de exportación, reflexiones y necesidades
- Manejo de costos y definición de precios

Auto concepto

- Auto percepción de fortalezas y debilidades
- Iniciativas para mejorar productos, procesos y comercialización
- Identificación de oportunidades y amenazas

Relación con el entorno

- Articulación con otros actores
- Relación con otros artesanos de la zona
- Idiosincrasia de la comunidad de artesanos
- Necesidades comunitarias



Anexo 6: Transcripción de entrevista en profundidad a Teófilo Huaccha Ramírez

Fecha : 22 de agosto del 2021

Ubicación : Taller “Pacha Ninac” Av. Alfonso Ugarte s/n – Barrio Mollepampa

- Teófilo Huaccha Ramírez, 34 años, secundaria completa, superior técnico en Cerámica Industrial – SENATI y Turismo en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- RNA vigente y RUC activo.
- Elabora cerámica desde el año 1996 pero ya conocía de la cerámica desde niño por sus abuelos y padres.
- Yo me di cuenta de que la cerámica estaba perdiendo su valor y prestigio, porque tenemos una cerámica propia que es de la cultura Cajamarca. Preferí salirme de la carrera de mecánica automotriz pero yo me incliné por la cerámica por conservar y mejorar la tradición ceramista de Cajamarca. La meta es que nos conozcan.
- Hemos exportado en cierta oportunidad a Europa y Estados Unidos y nos han visitado personas de todo el mundo.
- En el taller trabajamos 2 personas permanentes y 2 eventuales. Son familiares, el negocio es familiar y ellos también viven por la zona.
- El trabajo dedicado a la actividad cerámica es tiempo completo.
- Mis mayores logros han sido mejorar la calidad del producto y ser conocido por mucha gente. Lo que les gusta es la calidad, el diseño y el rescate de la iconografía cajamarquina.
- Los principales productos son utilitarios (80%) y decorativo (20%).
- La materia prima son arcillas rojas de la zona, a 40 minutos (cerca de Namora y en el cruce de Llacanora, también de Shudall y Layzón).
- Dependiendo del producto se formulan las arcillas. Hay arcillas para fuego directo y otras para utilitario.
- El caolín lo utilizamos como engobes por su color.
- Cajamarca es rico en arcilla y tenemos muchas variedades. Se vende a todo el país. El caolín es una arcilla muy especial y muy escasa.
- Las técnicas principales que se utilizan son el torneado y el colado. A veces practico el paleteado, que es una técnica ancestral que se está perdiendo. Aún quedan una o

dos personas que aun manejan esa técnica. Se está perdiendo porque los artesanos se dedicaron a otra cosa y no le dieron importancia. Además, la técnica ancestral hace que la producción sea muy lenta. Sin embargo, con el turismo vivencial me gustaría retomar la técnica ancestral para hacer demostraciones.

- Anteriormente se tenía un mazo de madera para chancar la arcilla y luego se molía en chungo con batán, se molían unos 20 a 80 kg por día. Poco a poco hemos ido mejorando, consiguiendo una chancadora, con la que se procesa 200kg al día. También tenemos mezcladora y tamizadora para preparar la arcilla y reducir las impurezas. Los engobes se hacen con mallas más finas.
- Para la elaboración se usan tornos eléctricos y también a pedal, que vinieron de Europa. Eso recién llegó a Cajamarca cuando teníamos el centro artesanal de Aylambo. Del año 75 en adelante.
- Antes se hacían cántaros chocolateros, jarritas, ollas, urpos, todo se elaboraba con la técnica del paleteado. Se decoraba con relieve formando cuadritos y líneas. Se utilizaban las piedras de colores para pigmentar, rojo, marrón y negro.
- Yo desde niño me interesé por la cerámica. En mis ratos libres practicaba antes o después de ir a la escuela. Hacía jarritas y me sentía orgulloso, pero mi papá me corregía y me incentivaba a mejorar mi trabajo. Pero ha sido para bien.
- Ahora hacemos tazas, azucareros, jarras, fuentes, de todo. El esfuerzo valió la pena.
- Las ideas para los diseños nuevos fueron de la Cultura Cajamarca, petroglifos, etc. que tienen figuras hermosas y aplicábamos esos diseños desde el año 1998, después de terminar la carrera.
- En la zona la mayoría de artesanos conoce los diseños Cajamarca y tienen acogida, también recibimos asesorías para simplificar los diseños en objetos modernos. La idea es plasmar los diseños e iconografías en nuestros objetos para promocionar nuestra cultura.
- Carambayoc, Huacaloma, Santa Apolonia, Isco Conga, Ventanillas de Otuzco, QayacPuma, tenemos historia y muchos autores han elaborado libros y de ahí también nos inspiramos para la elaboración de la cerámica. Pero pocos artesanos de la zona lo hacemos. No le dan la importancia requerida a la cerámica, no tienen ese espíritu emprendedor. Para mí es un trabajo interesante, un trabajo completo que implica matemática, química, física, hay mucha ciencia en esta disciplina. Por ejemplo, utilizamos la química para formular las arcillas, sin ello las piezas sufren daños.

- Actualmente solo el 5% de piezas se dañan. Eso es exitoso pero nuestras formulaciones son artesanales. Nos encantaría reducir el margen de error apoyándonos de una institución que analice las arcillas químicamente. Hay arcillas que no podemos descifrar empíricamente.
- Cada 3 a 4 meses hacemos algo nuevo o sacamos colecciones. Entramos a páginas de internet que son libres para hacer nuevos diseños.
- No me considero un artesano tradicional. Tengo apertura para hacer nuevos diseños y formas, innovar. Yo me adapto a lo que el cliente me pide y una de mis fortalezas es la pintura a mano alzada.
- Mi hija mayor también ya está aprendiendo y tiene grandes ideas y mucha habilidad.
- La fortaleza que tengo es mi apertura para intercambiar y compartir. Yo no tengo problema en enseñar, me hace feliz apoyar a personas y que luego se independicen. Si puedo dar algo lo doy. Estoy abierto a aprender de los demás y enseñar.
- Hasta el momento no pongo la marca de mi taller en mis piezas, pero se está haciendo las gestiones con Indecopi para formalizar la marca.
- En el taller yo delego funciones, por ejemplo, una persona que haga colado, pulido, etc. Yo hago el 60% de los productos y el 40% lo delego.
- Llenar un horno de 250 piezas aproximadamente demora un mes, entre productos variados, donde la pieza más grande son jarras de 2L, los bowls también son de 30cm de diámetro y son las piezas más grandes.
- El horno tiene que estar completo para quemar porque si no, se genera pérdida.
- El proceso más complicado y que toma más tiempo es el pintado.
- En la compra de los materiales vamos a la cantera y compramos por metro cúbico y procesamos en un secador artesanal para guardar en bolsas grandes. Compramos unas cuatro toneladas que duran alrededor de 5 años. Usualmente vamos en grupo para que me apoyen a sacar la materia prima. Nosotros mismos sacamos el material con pico y palana.
- Sin embargo, quienes hacen ollas contratan una retroexcavadora y volquetes porque requieren más material.
- Proceso: comprar arcilla, procesarla, dejarla sedimentar, amasar, torneear, retornear, engobar, dejar secar, pintar, hacer la primera quema, esmaltar, hacer la segunda quema → producto final.
- En cambio, para las ollas compran la materia prima, muelen la arcilla, la preparan, hacen el estampado, los acabados, dejan secar y se hace una sola quema.

- Para mejorar mi proceso me gustaría contar con una o dos personas adicionales, especialmente para la preparación de la arcilla que ya nos dura para 5 años.
- Si adquirimos maquinaria sofisticada dejaría de ser un producto artesanal.
- Estamos gestionando una maquina procesadora de arcilla pero los mismos artesanos no nos apoyan. Creen que va a ser para beneficio personal. Como emprendedores nos desanima.
- Los otros artesanos quieren recibir, pero no aportar. Necesitamos cambiar esa mentalidad de las personas. Por eso quienes somos más emprendedores buscamos nuestros propios medios para salir adelante.
- Las ventas que hago son principalmente a consumidor final 95%. Ahora utilizo las redes sociales como el Facebook, Instagram, WhatsApp y directamente en el taller cuando vienen a visitarnos los turistas.
- Solo necesitamos un poco de impulso para lograr más cosas, ánimo para continuar.
- Durante la pandemia, los primeros meses fueron terribles, los ahorros se agotaron y no habían pedidos, todo se paralizó.
- Ahora tengo pedidos mensuales para Trujillo y ahora tenemos pedidos para restaurantes de la zona y también las visitas de las agencias de turismo, que es una oportunidad que se gestionó.
- Manejo bien los costos desde la recolección de arcilla hasta el tiempo de cada proceso. Luego sacamos el margen de ganancia, que a veces para el turista puede ser hasta de 100%.
- Para la exportación el margen es de 20 a 30%. Si es en cantidad sí conviene exportar porque generamos empleo y nosotros nos encargamos de supervisar el trabajo.
- El costo de producción de una azucarera por ejemplo llega a 15 soles. Lo más caro es el pigmento cerámico y el esmalte porque son productos importados. El azucarero para consumidor final sale a 25 soles.
- Anteriormente el pigmento cerámico estaba alrededor de 250 el kg, en cambio ahora sobrepasa los 350 soles por el incremento del dólar y tenemos que reajustar nuestros precios.
- Cuando tenemos pedidos el pago suele ser mitad por adelantado. A veces pagan todo por adelantado por transferencia o en efectivo.
- Ahora realizamos el registro de ventas, nada más.

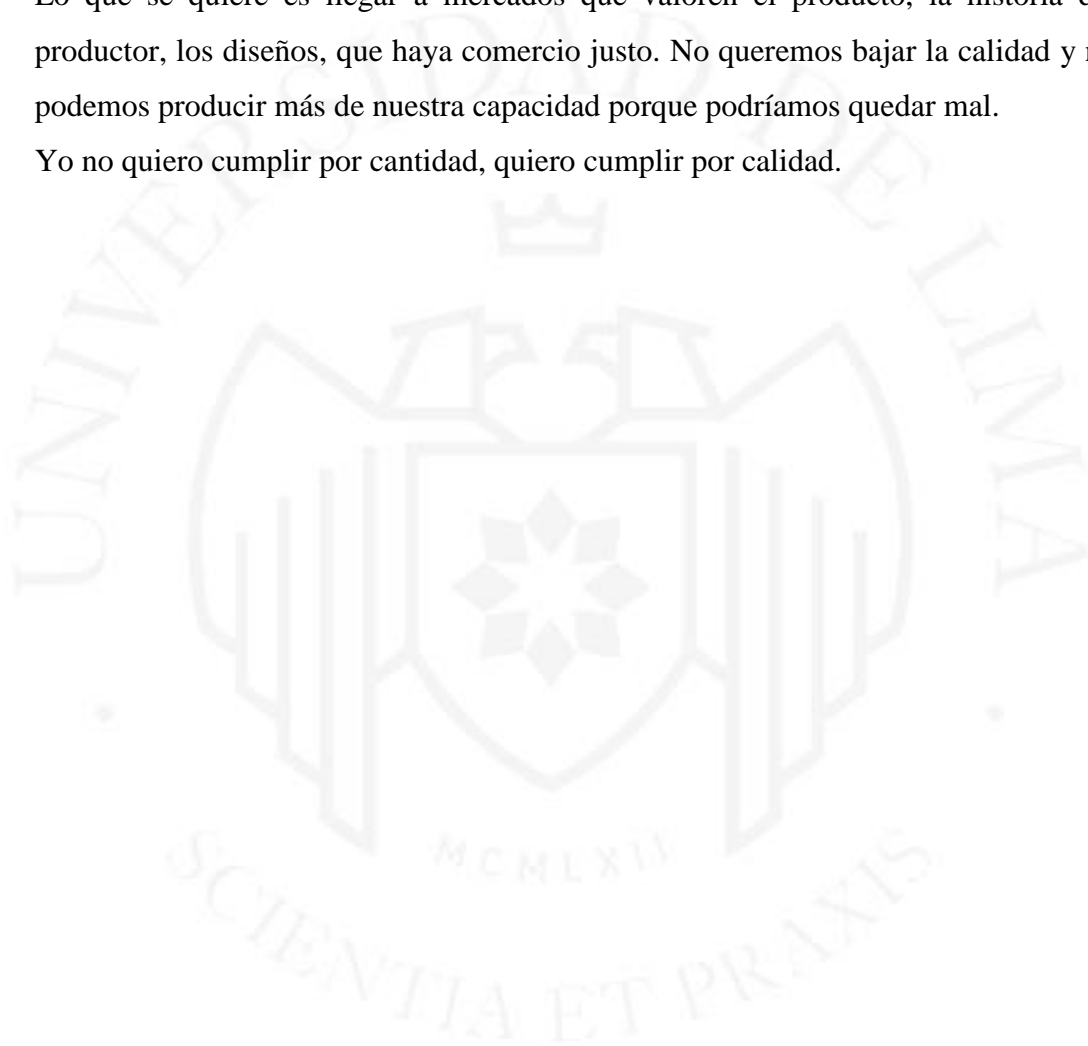
- El ingreso mensual está entre 1000 y 5000 soles. Los meses de mayor venta eran a partir de mayo hasta agosto y diciembre hasta inicios de enero. Pero con la pandemia ha cambiado bastante. Con este trabajo mantengo a 5 personas.
- Siento que en el sur los artesanos son más organizados y están mejor asociados. Las instituciones apoyan a organizaciones formales más que a personas individuales.
- La situación de la asociación de ceramistas es mala. Somos formales pero no hay iniciativa, hay mucho conformismo.
- Ahora somos alrededor de 30 asociados pero solo participan 12 a 15. Los demás no participan.
- La principal debilidad del grupo de artesanos es el conformismo.
- Ha incrementado la apreciación / valoración de la cerámica y de la artesanía.
- Las empresas que venden los insumos tienen la certificación de calidad y se está buscando lograr la norma técnica de calidad peruana.

EXPERIENCIA DE EXPORTACIÓN:

- Había empresas privadas que buscaban contactar entre artesanos y exportadores.
- Nos contactaron con un exportador de Lima y nos asesoraron en diseño y producción, pero la gran debilidad fue que no nos enseñaron a manejar costos. Nosotros lo vimos como una oportunidad y aceptamos exportar.
- Luego vino otra empresa exportadora y nos explicó cómo sacar costos y al hacer nuestros cálculos no había ganancia, en otras perdíamos y en otros ganábamos solo 2 soles por pieza. Tuvimos que dejar de producir para exportar porque era muy baja la ganancia y no quisieron renegociar. Esto ocurrió entre el 2000 y el 2005.
- Entre artesanos hemos hecho acuerdos para mantener precios y no malograr el mercado, no queremos bajar nuestra calidad.
- En las ruedas de negocios la desventaja ha sido no conocer el idioma inglés porque no podíamos concretar pedidos.
- Para exportar se necesita de un aliado. Si me dedico a hacer las gestiones para exportar no me puedo dedicar al taller.
- Es necesaria la articulación con otros actores para impulsar el trabajo. También es necesario hacer viajes para gestionar las exportaciones desde Paita o el Callao. No sería recomendable para nosotros.
- Relación con actores del ecosistema de la artesanía: Dircetur: disconforme / Municipalidad: disconforme / DDC: disconforme / MINCETUR: conforme /

AGIPTUR: conforme / ALAC: conforme / universidades: regular /Escuela de Arte: poco diálogo / CITE Koriwasi: conforme (pero lamentable que se haya cerrado)

- Yo estaría dispuesto a tener aliados para lograrlo.
- Se debe empezar desde donde podemos. No podemos aceptar un sobre volumen que no podemos cubrir.
- Uniendo los 3 talleres podemos lograr mayores producciones, dependiendo del tamaño (600 – 700 piezas mensuales).
- Lo que se quiere es llegar a mercados que valoren el producto, la historia del productor, los diseños, que haya comercio justo. No queremos bajar la calidad y no podemos producir más de nuestra capacidad porque podríamos quedar mal.
- Yo no quiero cumplir por cantidad, quiero cumplir por calidad.



Anexo 7: Transcripción de entrevista en profundidad a Marino Lulayco Dilas

Fecha : 16 de mayo del 2021

Ubicación : Taller “Colores y Creaciones” Pasaje San Marino, altura de la cdra. 14 de la Av. Héroes del Cenepa – Barrio Mollepampa

- Yo vengo trabajando hace años. Con una voluntaria del cuerpo de paz hicimos la tienda de Belén por mi iniciativa propia.
- Yo conozco muy bien del tema de cerámica, lo puedo hacer muy bonito. Pero en la parte de negocio, buscar el mercado es otro tema. Nos paran dando charlas diferentes instituciones, de marketing, de mercado, de cómo exportar, todo. Pero nosotros escuchamos la charla, pero no es nuestro campo entonces para ello se necesita una persona que sepa del tema, que conozca del área y cómo exportar.
- Yo puedo estar en una charla pero al momento de hacerlo no lo voy a hacer bien. Y quizás no logre hacerlo porque desconozco temas que alguien que ha estudiado puede hacer.
- Sería bueno asociarnos o formar un grupo de personas con las que se pueda encaminar un proyecto en beneficio de todos.
- El tema es que haya personas o instituciones que nos apoyen de esa manera, con personas que sí sepan del tema. Por ejemplo en este caso del turismo emprende o reactiva artesanal. Yo puedo presentarme, pero no se hacer mi plan, conozco un poquito pero no tengo más herramientas para hacerlo. Si hubiera una persona que supiera hacer el proyecto y viene, me escucha, me preguntara qué necesito, entonces yo lo doy toda la información y la persona arma el proyecto se puede lograr.
- No se dispone del tiempo para que los artesanos se dediquen al mismo tiempo a la producción y a la comercialización.
- Si queremos que la artesanía en general salga del país en grandes bloques, primero se tiene que hacer implementación de taller, otra cosa, formación de personal. Por ejemplo, en mi caso, si me piden hacer mil piezas al mes no lo voy a poder hacer. Quizás pueda hacer 100 piezas exagerando pero mil no. Tampoco puedo decir que puedo contratar a gente para hacerlo porque no hay. No hay centros donde la gente se

forme. Por ejemplo no hay un centro de formación en cerámica, no hay un cite. Igual en los tejidos. No hay gente.

- Los artesanos que existen se han quedado en lo que han desarrollado hasta ahora. Hacen sus productos, que es de buena calidad pero el mercado a veces quiere algo más, pero el artesano sigue allí. Por ejemplo en mi caso, yo ya he logrado hacer el vidriado, pero viene una persona y me dice, yo quiero mi foto en una taza, pero yo no se de calcomanías, entonces no lo puedo hacer. Necesitaría una capacitación, y para hacerlo necesito computadoras, para hacer serigrafías. Pero para llegar a eso ya sería industrializarnos. EL tema acá no es industrializar, es seguir dándole valor artesanal, por eso yo no me meto a ese tema.
- Por ahí va el otro tema, de capacitar a gente, quizás a jóvenes. El otro tema es de tener una persona que se encargue del mercado. Lo otro es trabajar con los artesanos que ya están encaminados, a ellos hacerlos dar un paso más con buscarles mercado y hacer diseño para mercado internacional.
- Esta experiencia de exportación ya la hicimos en 2004. No directamente, a través de intermediarios de exportadores y a través de una organización “Aid to Artisans” que hasta ahora existe. Ellos son de EEUU, vinieron a Cajamarca y pusieron a un exportador para que él lleve los productos. El producto tenía que tener estándares internacionales y diseño, siempre cambian los colores texturas. Ellos contrataron a una diseñadora que dominaba el tema muy bien, ella vino a Cajamarca y trabajó con cerámica, textiles y joyería. Con los 3 hizo colecciones, incluso mezclando materiales. El exportador se llevaba los productos. Nos enseñaron cómo empaquetar también.
- Ese camino falta, que las instituciones contraten a una persona en ese tema, en la parte artesanal no hacen nada de eso. Si el gobierno regional nos ayudaría a dar un paso más para desarrollar colecciones y nos pusieran una persona que dominara el tema de exportación para hacer los trámites y una persona para buscar el mercado y tener los pedidos sería muy bueno.
- Nosotros estamos de lleno en la producción, no tenemos tiempo para buscar en internet o dedicarnos a ver clientes. Es un proceso, la producción, estándares, empaquetado, mercado, logística con el empaquetado. Esos eslabones son los que faltan.

- Se necesita alianzas. Por ejemplo, la otra vez vinieron unas chicas de la universidad Señor de Sipán con temas de exportación. Creo que uniéndonos se podría lograr el objetivo. Y eso no quita seguir con la relación con el estado y con entidades privadas.
- Yo estaría de acuerdo con formar un equipo para lanzarnos al mercado.
- En Chulucanas se han hecho conocidos porque ha habido diseñadores y exportadores involucrados. Claro que los exportadores han salido muy beneficiados porque a los artesanos se les pagaba casi nada. Acá han venido también pero no trabajaron con nosotros porque los que estábamos en ese entonces no quisimos bajarnos a los precios ofrecidos. No permitimos que abusen de nuestra mano de obra. Era como una forma de explotación y yo estoy en desacuerdo.
- También existen algunos riesgos en la producción, por ejemplo, al momento de sacar la materia prima, por eso yo insistía en una procesadora de arcilla.
- Lo que se necesita es que haya personas que se encarguen de las otras partes de la cadena.
- Por ejemplo, a mí me contactó una señora que quería ollas en cantidad. Mis precios no le parecieron porque está habituada a comprar un producto baratísimo. Entonces el artesano no sale adelante porque su esfuerzo es bastante y su retribución es muy poquita.
- Si yo saco mis costos para hacer ollas no me conviene porque implica mucho material y espacio en el horno. Otros venden a ese precio porque uno, no saben sacar sus costos y también porque trabajan mecánicamente.
- Yo en el tema digital estoy nulo. Nosotros con la experiencia que tenemos con el cuerpo de paz fue poner la tienda física primero, no solo para cerámica sino de varios rubros. El otro tema era entrar al mercado de internet. En ese entonces se hizo la página web y no logramos vender vía internet porque en ese entonces visa cobraba demasiado caro y no se podía utilizar tarjetas. Pero creo que haciendo algo similar ahora sí se puede hacer, pero debe haber una persona encargada del tema.
- Por ejemplo, el Alto Mayo pusieron una persona que se encargue del tema de comercialización. Los productores no van a estar en comercialización porque no saben nada del tema.
- Son cuatro aspectos importantes para exportar: mercado / diseño / requisitos de aduanas / comercialización. La idea es bien grande, se necesitan recursos y personal.

Anexo 8: Transcripción de entrevista en profundidad a Jorge Antonio Julcamoro Huaccha

Fecha : 18 de junio del 2021

Ubicación : Taller “Jhatun Puyñu” Calle San Luis cdra. 11 – Barrio Mollepampa

- Mi nombre es Jorge Antonio Julcamoro Huaccha, tengo 36 años.
- Yo llegué a formarme en contabilidad, sin embargo, nunca lo ejercí. Siempre me dediqué a la elaboración de cerámica y sigue siendo mi trabajo permanente.
- Empecé cuando era niño, viendo a mi abuelo elaborar cántaros, jarras y ollas. A veces me pedía que le ayude y otras veces era mi iniciativa ayudarlo. Él era muy exigente, a veces se molestaba con nosotros cuando no le gustaba el acabado que hacíamos, pero yo no me desanimaba. Me gustaba observarlo, era muy detallista y dedicado.
- Con su ejemplo, desde muy joven me involucré en el trabajo de cerámica, con mis familiares y vecinos. En ese entonces los más viejos utilizaban la técnica del paleteado, dando forma a las piezas con una piedra y una superficie de madera. Los más jóvenes empezábamos a utilizar la técnica de estampado con moldes y algunos empezamos a conocer el torno a pedal.
- Yo tuve la oportunidad de salir de Cajamarca cuando apenas tenía 20 años, me llevaron a Chulucanas para ayudar en la producción. Allí aprendí mucho y me especialicé en la elaboración de piezas en el torno. Aprendí mucho y diferentes talleres me llamaban para trabajar porque tenía una alta productividad.
- En Chulucanas los artesanos están más organizados, son más vendedores, producen de manera masiva. Sin embargo, la competencia muchas veces es desleal y hay mucho recelo. Muchos están enfocados en el mercado de la exportación, pero los intermediarios son abusivos y muchas veces utilizaban la artesanía como medio para la venta de productos ilícitos.
- Decidí regresar a Cajamarca y poner mi propio taller ya hace casi 10 años, fue como empezar de cero. Fue duro, pero me hice un espacio en la comunidad, empecé a ser reconocido por la calidad y los diseños de mis piezas. Gracias a Dios ahora ya me conocen y siempre tengo pedidos, incluso he podido dar trabajo a mis parientes y vecinos.

- En el taller cada persona se enfoca en una parte del proceso. Todos conocemos nuestras tareas, pero a veces podemos intercambiar, yo quiero que todos manejemos todos los procesos. Usualmente la parte de acabados es mi fuerte, yo pinto a mano alzada y también he creado mis propios diseños. Es la parte más difícil para muchos artesanos, pero también la más valorada por los clientes.
- Quisiera seguir implementando mi taller para realizar producciones más grandes y mejorar la calidad. Quisiera que mi marca sea más conocida y llegar a nuevos mercados. A mí me encantaría exportar, pero soy consciente que no puedo lograrlo solo, mi capacidad de producción no es suficiente.
- Yo elaboro todo tipo de productos, ya sea decorativos o utilitarios, pero lo que más me gusta es hacer vajilla.
- Mis formulaciones las hago con arcillas locales, eventualmente con arcilla que compro de Chulucanas. Siempre tenemos que experimentar y hacer nuevas pruebas porque la composición de la arcilla varía.
- La producción consiste en el procesamiento de materia prima, desde el chancado de la arcilla, hasta el tamizado, para que sea lo más pura posible. Si es arcilla que va a ser utilizada como engobe, el tamizado es mucho más delicado. Luego procedemos a la formulación, hacemos mezclas de arcillas hasta tener una consistencia adecuada, hacemos pruebas en el horno para ver los resultados finales. Una vez definida la formulación, dependiendo de la pieza, amasamos la arcilla hasta eliminar todo residuo de aire. Es un proceso muy importante porque si no se realiza correctamente, las piezas pueden romperse en el horno. Luego damos forma a la arcilla, ya sea con moldes, en el torno o a mano esculpiendo. El producto debe secar, y una vez seco se procede a pintar. Luego se pasa a la primera quema, donde se fija el color inicial. Finalmente, las piezas se engoban y esmaltan para pasar nuevamente por el horno. El resultado es el producto final.
- Sería de gran utilidad tener una amasadora de arcilla y una laminadora para asegurar la homogeneidad.
- A mí me gusta hacer productos nuevos y escuchar a mis clientes. Trato de realizar pruebas cada 3 meses y experimentar permanentemente. Las solicitudes de los clientes me ayudan a explorar nuevas opciones.
- En mi taller manejamos una amplia variedad de diseños, inspirados en iconografía Inca, colonial, y Caxamarca. Últimamente realizamos más diseños locales.

- Yo fui innovando en los diseños porque me gusta el dibujo y la pintura, y quería hacer algo diferente, ofrecer novedad a mis clientes.
- Casi siempre recibo los pedidos en mi taller o por teléfono, también por redes sociales a partir de la pandemia. La mayoría de mis compradores son los clientes finales, pero también tengo pedidos fijos mensuales para tiendas.
- Yo considero todos los elementos en mis costos, tengo compañeros que se olvidan de valorar su tiempo, su experiencia, los servicios, etc. Eso está mal porque terminan perdiendo dinero en lugar de ganar. Yo no quiero ser conocido por ser baratero, yo quiero que se reconozca la calidad de mis productos y ello se vea reflejado en el precio.
- Pienso que mis puntos fuertes son mi experiencia, la calidad, y diseño de mis productos. Reconozco que me falta mucha organización, reforzar el tema comercial y tener un mejor registro de mis ingresos y egresos. No se gestionar bien mi negocio, no me doy abasto con todas las actividades.
- Últimamente se han generado más oportunidades para artesanos, el gobierno ha ofrecido soporte económico y ha activado concursos. Las redes sociales también nos han ayudado a hacernos más conocidos, hay más facilidades de pago de las que existían antes.
- Me preocupa el aumento de precios de los pigmentos importados, no tenemos maniobra para reducir el precio, son pocos los proveedores. También veo que varias de las canteras que antes teníamos disponibles ya no lo están, cada vez tenemos que ir más lejos, volver a reconocer las arcillas y entender su composición. Por experiencia reconocemos sus propiedades, pero no somos expertos y a veces nos cuesta mucho encontrar la formulación perfecta.
- Yo he generado alianzas con distintas organizaciones. A veces hemos tocado puertas, últimamente las oportunidades llegan. Por ejemplo, recientemente hay mayor articulación con el sector turístico, vamos recibiendo viajeros y visitantes que quieren experimentar con la arcilla y conocer nuestro trabajo. También he sido invitado a muchas ferias de artesanía a nivel nacional y he podido viajar fuera con mis productos.
- En nuestra comunidad faltan ganas de salir adelante, de hacer cosas distintas. Es difícil sacar a los artesanos del esquema mental que tienen, yo les he hecho recomendaciones, trato de apoyarlos. Algunos me escuchan y otros no quieren cambiar.

- La asociatividad se encuentra débil por falta de liderazgo. No se llega a acuerdos claros y no nos estamos beneficiando de la manera esperada, pero también perdemos muchas oportunidades por no estar asociados correctamente.
- Necesitamos miembros comprometidos y con ganas de sacar adelante la cerámica.



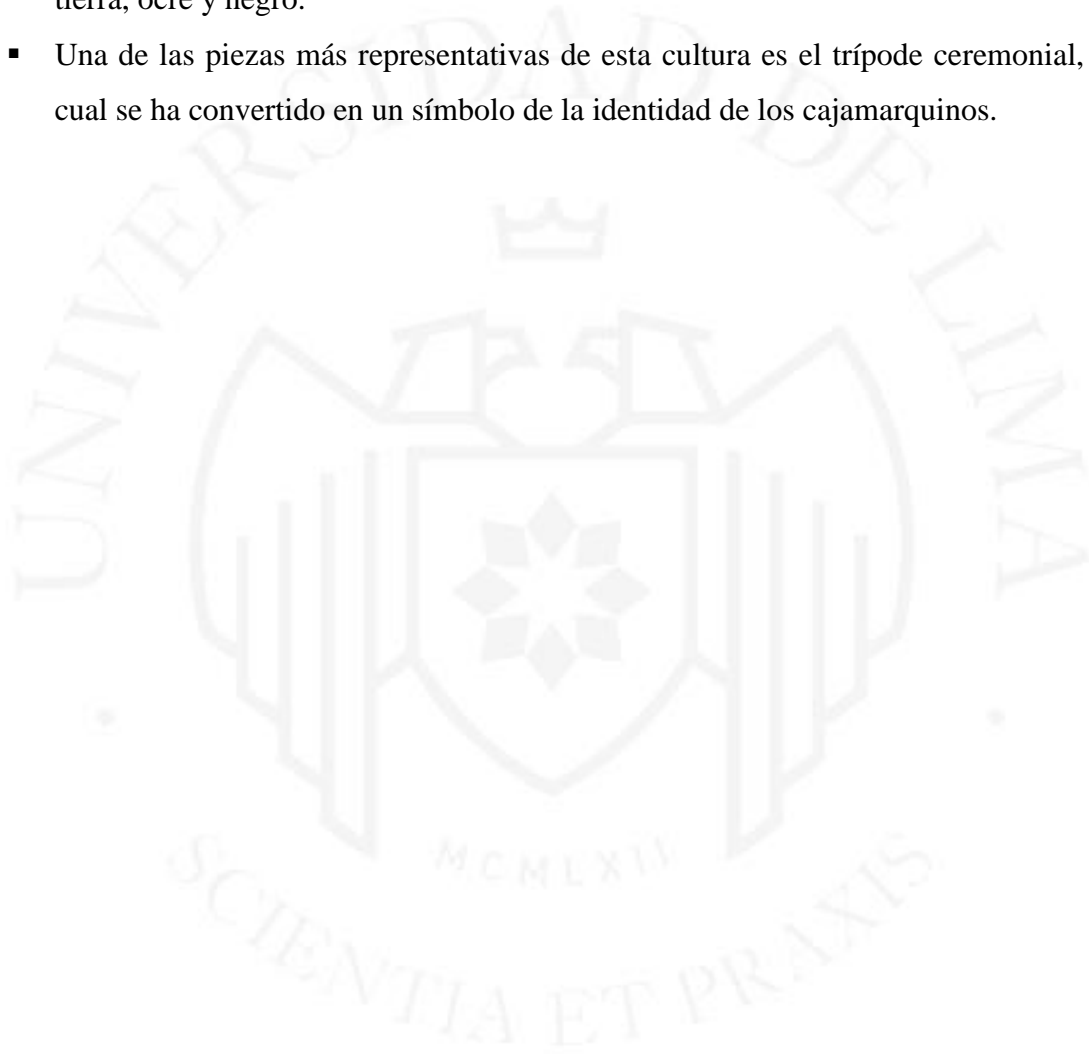
Anexo 9: Transcripción de entrevista a arqueóloga Solsiré Cusicanqui Marsano

Fecha : 19 de febrero del 2021

Sobre la entrevistada : Arqueóloga graduada con honores en la PUCP. Ha realizado estudios en Francia y Estados Unidos. Actualmente es candidata doctoral en la Universidad de Harvard. Ha dictado diferentes talleres y conferencias sobre arqueología y cultura peruana en la Universidad de Harvard y la PUCP. Actual Directora de los proyectos arqueológicos en el Valle de Cajamarca. Ha dirigido y colaborado varios proyectos arqueológicos en el país y otras partes de Sudamérica

- En el imaginario colectivo de los cajamarquinos, los episodios del imperio Inca, y en particular, la captura y muerte del inca Atahualpa, son los más recordados cuando se habla de la historia previa a la conquista española. Sin embargo, la ocupación inca en esta zona fue muy corta si la comparamos con los 1500 años de ocupación de la Cultura Cajamarca (50 a.C – 1470 d.C) en el valle y otras zonas del actual departamento.
- Pese a que se ha realizado todavía poca investigación sobre esta cultura se conoce que existen más de 2000 centros arqueológicos que podrían revelar el estilo de vida de las poblaciones que ocuparon este territorio y su desenvolvimiento con el entorno.
- Los hallazgos que se tiene hasta el momento revelan que los Cajamarca tuvieron una tradición muy antigua de comercio. Es posible que fueran comerciantes, y se movieron a grandes distancias. Esto quedó evidenciado en los hallazgos de cerámica Cajamarca en zonas tan alejadas como Chachapoyas, Pachacamac, Cañete, la costa norte y sierra de Ecuador.
- El valle de Cajamarca fue muy rico en recursos, por lo que se presume que la motivación de los cajamarcas para moverse fue la comercialización de bienes suntuosos, u ofertorio de ofrendas. Se han encontrado muchos restos de llamas, posiblemente ocupadas para el transporte de mercancías.
- El comercio o intercambio estuvo favorecido por la ubicación estratégica del valle, encontrándose en un punto medio entre la costa peruana y la selva alta.

- A diferencia de otras culturas peruanas preincas, la cerámica de Cajamarca se caracterizó por ser predominantemente utilitaria.
- La cerámica de Cajamarca se distingue por el uso de la arcilla blanca, o caolín, un tipo de arcilla escaso en el mundo, pudiéndose hallar al sur de los Estados Unidos de América, China y el Perú. La mejor calidad se ha encontrado en Cajamarca.
- Si bien las piezas cerámicas halladas han sido de variados tipos, es muy llamativa la cerámica ceremonial, con base blanca y diseños muy finos y complejos en tonos tierra, ocre y negro.
- Una de las piezas más representativas de esta cultura es el trípode ceremonial, el cual se ha convertido en un símbolo de la identidad de los cajamarquinos.



Anexo 10: Evaluación detallada de mercados potenciales para la exportación

Estados Unidos

Tamaño de mercado

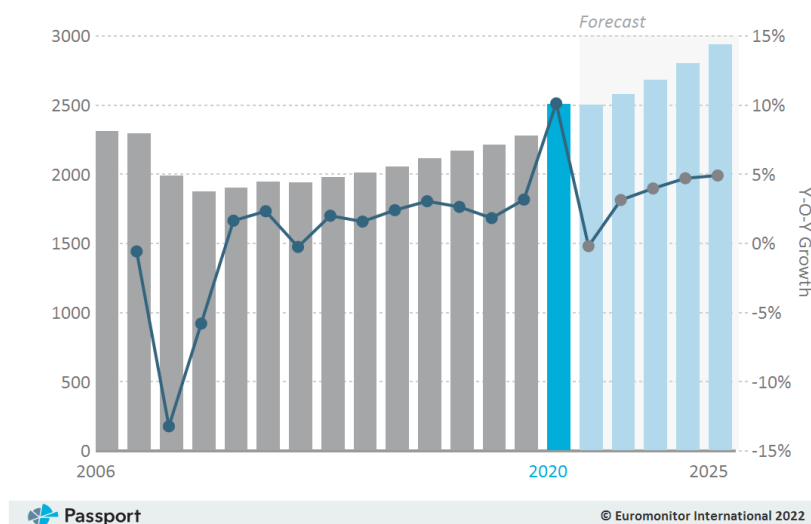
De acuerdo a los datos históricos del valor retail⁴ de vajilla en los EE. UU., el tamaño de mercado en el año 2020 alcanzó los 2,504.4 millones de dólares americanos tras haber experimentado un crecimiento de 10.1% en valor respecto al 2019 y una tasa media anual de crecimiento de 4.1% en el periodo 2015–2020. En el pronóstico para el periodo 2020–2025, la expectativa de crecimiento del mercado estadounidense de vajilla es de 3.2%, alcanzando un valor retail de 2,936.6 millones de dólares. Dicho pronóstico es el más optimista dentro de la categoría de artículos para el hogar después de los utensilios de cocina (Euromonitor International, 2021, p. 3).

Figura A.1

Ventas de vajilla en los EE. UU. para los años 2006 al 2025 expresado en valor retail – millones de dólares americanos

Sales of Dinnerware in USA

Retail Value RSP - USD million - Current - 2006-2025



Nota. De *Homewares in the US*, por Euromonitor International, 2021 (<https://www.euromonitor.com/>)

⁴ Valor retail: Precio final al consumidor.

Tabla A.1

Ventas de vajilla en los EE. UU. para el periodo de pronóstico

| Año | Valor retail en millones de USD |
|-------------|--|
| 2020 | 2504.4 |
| 2021 | 2498.2 |
| 2022 | 2575.2 |
| 2023 | 2676.1 |
| 2024 | 2800.6 |
| 2025 | 2936.6 |

Nota. De *Homewares in the US*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Importaciones estadounidenses

Se iniciará evaluando el valor de las importaciones de todas las partidas arancelarias que podrían incluir artesanía cerámica (no solo vajilla) en el periodo 2016–2020 para determinar el desempeño de la vajilla cerámica frente a otras artesanías de cerámica en el mercado de los EE. UU. Para ello, se tomará en cuenta las siguientes tres partidas:

- 6912.00.00.00: Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica, excepto porcelana.
- 6913.90.00.00: Las demás estatuillas y demás artículos para adorno de cerámica.
- 6914.90.00.00: Las demás manufacturas de cerámica.

En la Tabla A.1, se muestran los valores de importación para las 3 partidas señaladas en miles de dólares americanos y su desempeño, así como el valor promedio de importación y el promedio de participación de cada partida durante los últimos cinco años.

Tabla A.2

Valores de importación estadounidenses de artículos de cerámica de las partidas arancelarias de 6 dígitos 691200, 691390 y 691490 entre los años 2016 y 2020 y sus porcentajes de participación anual expresados en miles de dólares americanos

| Partidas arancelarias | Años | | | | | Valor promedio de importación 2016–2020 | % Promedio participación |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---|--------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| 691200 | 969,819 | 980,392 | 1,110,216 | 1,136,479 | 978,084 | 1,034,998 | 66% |
| 691390 | 336,522 | 363,187 | 430,178 | 470,801 | 439,946 | 408,127 | 26% |
| 691490 | 149,608 | 146,975 | 142,462 | 124,180 | 107,989 | 134,243 | 9% |
| TOTAL | 1,455,949 | 1,490,554 | 1,682,856 | 1,731,460 | 1,526,019 | 1,577,368 | 100% |

Nota. Adaptado de Trademap, 2021.

La Tabla A.2 muestra que dentro de la gama de artículos de cerámica importados por los EE. UU., la partida 691200, que incluye la vajilla cerámica, es la predominante, representando 66% del total en promedio para el periodo entre los años 2016 y 2020. En promedio, las importaciones de esta partida predominante alcanzaron el valor de 1,034,998 miles de dólares en el quinquenio presentado. Esto evidencia una oportunidad para la exportación de cerámica utilitaria de Cajamarca al mercado estadounidense frente a otros tipos artículos de cerámica (excluyendo los de porcelana).

Habiendo revisado el desempeño de la partida arancelaria 691200 frente a otras que podrían corresponder a otros tipos de artesanía cerámica, se procederá al análisis más detallado de dicha partida en el mercado estadounidense. Para la importación de este tipo de productos, el gobierno de los EE. UU. tiene establecidas las subpartidas arancelarias que se presentarán a continuación.

Tabla A.3

Subpartidas arancelarias (10 dígitos) para artículos de artesanía cerámica utilitaria en los EE. UU.

| Subpartida arancelaria SA | Subpartidas nacionales a diez dígitos | Descripción |
|----------------------------------|--|--|
| 6912.00 | 6912.00.00.00 | Vajilla, menaje, otros artículos del hogar y artículos de baño de cerámica, excepto porcelana o China. |
| | 6912.00.10.00 | Vajilla y menaje de barro ordinario o gres; o de barro fino con o sin decoración que tenga un cuerpo de colores rojizos y esmaltado lustroso |
| | 6912.00.20.00 | Vajilla y menaje de cerámica para hoteles o restaurantes, excepto de porcelana o China |
| | 6912.00.35.00 | Vajilla y menaje excepto de porcelana o China disponible en juegos con cualquier motivo de diseño |
| | 6912.00.35.10 | Platos con dimensiones no superiores a 27.9cm; tazas de té y salseros; jarros, platos soperos que no superen los 22.9cm como dimensión máxima |
| | 6912.00.35.50 | Otros juegos de cerámica para vajilla o menaje excepto los de porcelana o China |
| | 6912.00.39.00 | Vajilla de cerámica, etc. excepto de porcelana o China, disponible en juegos y con cualquier motivo de diseño |
| | 6912.00.39.10 | Platos con dimensiones no superiores a 27.9cm; tazas de té y salseros; jarros, platos soperos que no superen los 22.9cm como dimensión máxima |
| | 6912.00.39.50 | Otra cerámica para vajilla o menaje en juego, excepto los de porcelana o China |
| | 6912.00.41.00 | Vasos de chop con tapas adheridas permanentemente; cajas de dulces, licoreras, bowls para ponche, platos para pretzels, platos para piqueos, fuentes a desnivel, platos de bombones, porta huevos, cucharas y posa cucharas, juegos de aceite y vinagre, vasos cocteleros y juegos de saleros y pimenteros. |
| | 6912.00.44.00 | Jarros y otros chops |
| | 6912.00.45.00 | Tazas valorizadas por encima de los \$5.25 por docena; salseros valorizados por encima de los \$3 por docena; platos para sopa y cereal valorizados por encima de los \$6 por docena; platos que no superen los 22.9cm de diámetro valorizados por encima de los \$6 por docena; platos que superan los 22.9cm de diámetro pero menores a 27.9cm de diámetro y valorizados por encima de los \$8.60 por docena; bandejas valorizados por encima de los \$35 por docena; azucareros valorizados por encima de los \$21 por docena; jarritas para crema valorizados por encima de los \$15 por docena; vasos cocteleros valorizados por encima de los \$42 por docena. |
| | 6912.00.46.00 | Aros para servilletas |
| | 6912.00.48.00 | Otros |
| | 6912.00.48.10 | Aptos para el contacto con comida o bebida |
| | 6912.00.48.90 | Otros |
| | 6912.00.50.00 | Otros |

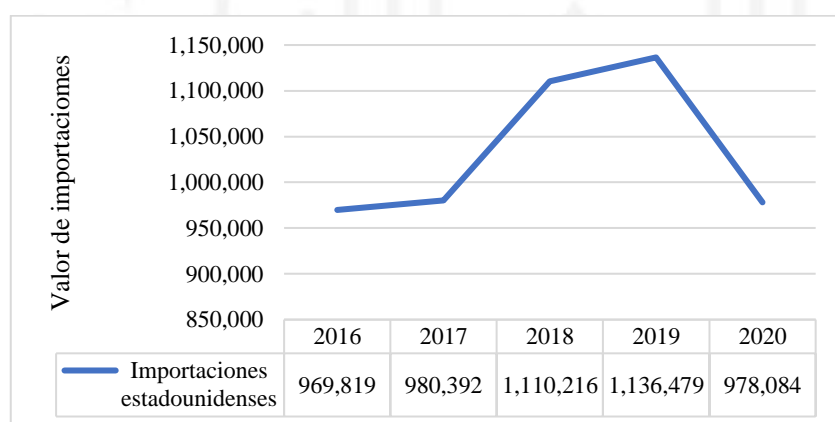
Nota. Adaptado de *Harmonized Tariff Schedule*, por USITC, 2021(<https://hts.usitc.gov/?query=6912>)

Tras revisar el detalle de las subpartidas arancelarias consideradas por el gobierno estadounidense para la partida de 6 dígitos 691200, se ha podido verificar que todas podrían ser aplicables al tipo de cerámica que se buscaría exportar, por lo que no será necesario excluir a ninguna de ellas más adelante en el análisis.

Es así que, considerando la totalidad de la partida arancelaria de 6 dígitos 691200, el mercado de EE. UU. representó 978,084 miles de dólares americanos en importaciones en el año 2020 (Trademap, 2021). Esta cifra significó una contracción de 13.9% respecto al valor de importaciones en el año 2019. Sin embargo, exceptuando el año 2020, las importaciones estadounidenses de esta partida venían creciendo a una tasa media de 4% desde el año 2016. Esto se puede visualizar con mayor claridad en la Figura 9.X, donde se presenta la evolución de las importaciones estadounidenses de la partida arancelaria 691200 durante los últimos 5 años (2016–2020):

Figura A.2

Evolución del valor de las importaciones estadounidenses de la partida arancelaria 691200 en el periodo 2016–2020 expresado en miles de dólares americanos.



Nota. Adaptado de Trademap, 2021.

Como muestra la Figura A.2, el valor de las importaciones estadounidenses venían presentando una tendencia creciente entre los años 2016 al 2019, año en que alcanzó un pico de importaciones por un valor de 1,136,479 miles de dólares americanos, un crecimiento de 2.4% respecto al 2018. La caída en las importaciones del 2020 pueden justificarse por los efectos adversos de la pandemia en las cadenas logísticas globales.

Respecto a los principales países proveedores de los EE. UU., China es por mucho, el más importante, con una participación de 81.7% del mercado y 799,136 miles

de dólares de valor importado solo en el año 2020. En el periodo 2016–2019, las importaciones de origen chino a los EE. UU. crecían a una tasa media de 5.5% anual, sin embargo, por efectos de la pandemia, en el año 2020 las importaciones de este origen sufrieron una caída de 14.4% respecto al 2019. Aun así, la predominancia de China como país proveedor ha sido constante en el periodo de estudio, como muestra la Tabla A.4.

Tabla A.4

Principales países de origen de las importaciones estadounidenses de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 expresado en miles de dólares americanos

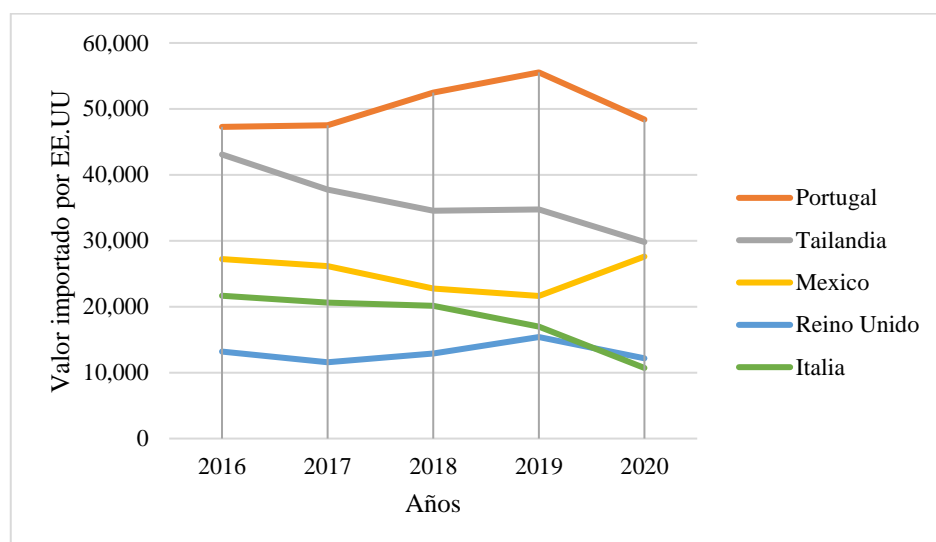
| País de origen | Años | | | | | Tasa media de crecimiento anual (CAGR) | | Variación anual 2019 – 20 |
|--------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|--|-------------|------------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016 – 19 | 2016 – 20 | |
| China | 754,939 | 772,840 | 907,800 | 933,479 | 799,136 | 5.5% | 1.1% | -14.4% |
| Portugal | 47,270 | 47,504 | 52,482 | 55,535 | 48,395 | 4.1% | 0.5% | -12.9% |
| Tailandia | 43,084 | 37,767 | 34,546 | 34,735 | 29,812 | -5.2% | -7.1% | -14.2% |
| México | 27,243 | 26,165 | 22,776 | 21,629 | 27,604 | -5.6% | 0.3% | 27.6% |
| Reino Unido | 13,198 | 11,574 | 12,901 | 15,397 | 12,157 | 3.9% | -1.6% | -21.0% |
| Italia | 21,660 | 20,634 | 20,149 | 16,999 | 10,710 | -5.9% | -13.1% | -37.0% |
| Mundo | 969,819 | 980,392 | 1,110,216 | 1,136,479 | 978,084 | 4.0% | 0.2% | -13.9% |

Nota. Adaptado de Trademap, 2021.

Detrás de China, encontramos a países como Portugal, Tailandia, México, Reino Unido e Italia, los cuales, en conjunto, representan poco más del 10% del valor total importado durante los años presentados. Para profundizar un poco más en el desempeño de estos países en particular, la Figura A.3 muestra la evolución de sus importaciones desde los EE. UU. durante el último quinquenio.

Figura A.3

Desempeño en el valor de importaciones de los principales proveedores de EE. UU. después de China para la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos para el periodo 2016–2020



Nota. Adaptado de Trademap, 2021.

La Figura A.3 revela que Portugal es el país de origen con mejor desempeño después de China para las importaciones estadounidenses. Durante el periodo 2016–2019, las importaciones desde Portugal crecieron a un ritmo de 4.1%, la segunda mayor tasa de crecimiento después de la de China (5.5%). El Reino Unido también presentó una tasa media de crecimiento de 3.9% durante el periodo 2016–2019. Por el contrario, las importaciones desde Tailandia, México e Italia venían cayendo a un ritmo de 5.2%, 5.6% y 5.9% respectivamente en el periodo 2016–19.

Para el año 2020, sin embargo, mientras el valor mundial de las importaciones estadounidenses de la partida 691200 cayeron en 13.9%, el valor importado desde México creció en 27.6% respecto al 2019, un giro que podría justificarse en la caída abrupta de las importaciones de origen europeo o asiático, donde México pudo haber aprovechado la ventaja de su cercanía geográfica con los EE. UU. para cubrir esta demanda.

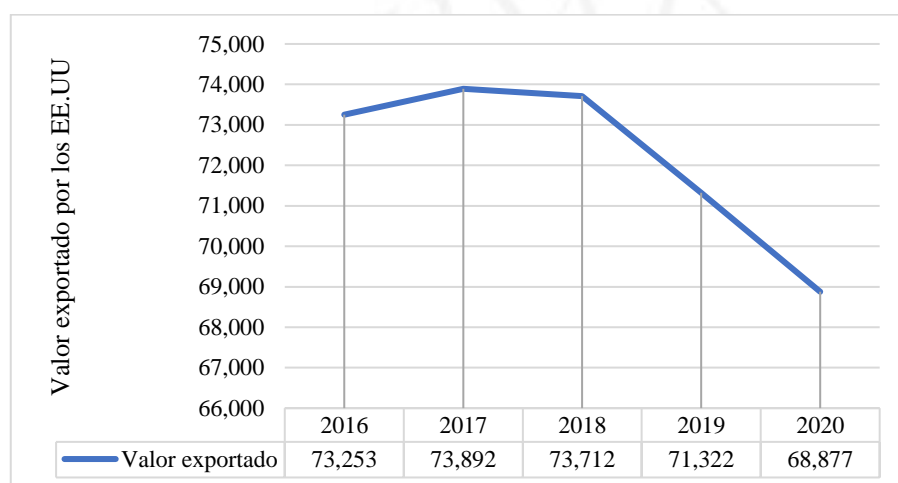
Exportaciones estadounidenses

En el año 2020, las exportaciones estadounidenses de la partida 691200 alcanzaron un valor de 68,877 miles de dólares americanos, el valor más bajo del periodo 2016–2020.

En el último quinquenio, la tendencia ha sido la reducción del valor de las exportaciones desde los EE. UU., presentando una caída en la tasa media de 1.2%. La caída en las exportaciones más significativa del periodo fue de 3.4% entre el 2019 y el 2020. En la Figura A.4 se puede observar con mayor claridad esta tendencia.

Figura A.4

Evolución de las exportaciones estadounidenses de la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos durante el periodo 2016–2020



Nota. Adaptado de Trademap, 2021.

En cuanto a los principales países de destino de las exportaciones de los EE. UU., en el periodo 2016–2020, en promedio, el 70% fueron destinadas al mercado canadiense. Muy por debajo se encuentra México, el segundo mercado de exportación, el cual en promedio, representó el 6.4% de las exportaciones estadounidenses en los últimos 5 años.

Condiciones de acceso

Aranceles y otros

Gracias al Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE. UU., vigente desde el 1 de febrero del 2009, los productos de la partida arancelaria 691200 pueden ingresar a los EE. UU. libres de aranceles sujeto al cumplimiento de las reglas de origen (MINCETUR, 2021).

Barreras, estándares y normas

Según información del “US Food and Drug Administration” FDA (2010), para la producción, importación o distribución de productos de cerámica destinados para su uso

utilitario en los EE. UU., se sugiere la elaboración de productos cerámicos “non–lead glazed” (NLG) o libres de plomo, con la finalidad de garantizar la seguridad y salud de los consumidores finales. Para ello, sugieren a los productores tomar las siguientes acciones preventivas:

- Elaborar y empaçar las piezas cerámicas libres de plomo en un ambiente separado al del resto de cerámicas.
- Si los productos que contienen plomo se elaboran en un ambiente separado, establecer prácticas que aseguren que no se introduzca plomo a las zonas libres de plomo, por ejemplo, en utensilios que fueron utilizados para elaborar las piezas.
- Si anteriormente se elaboraron productos con contenido de plomo en el taller, el productor se debe asegurarse de modificar los hornos y realizar una limpieza de toda la zona para eliminar cualquier resto de plomo que pueda contaminar a la nueva producción.
- Capacitar a los colaboradores del taller en prácticas para evitar la contaminación cruzada de plomo en la producción de piezas cerámicas. (FDA, 2010)

El “Compliance Policy Guide (CPG) Sec. 545.450 Pottery (Ceramics); Import and Domestic – Lead Contamination” establece los niveles de plomo permitidos para la cerámica utilitaria. En caso los productos llegaran a ser testeados e incumplieran con los límites de plomo, se podría llegar a enfrentar acciones legales, más aún si los productos fueron etiquetados como “libres de plomo” (FDA, 2010).

A continuación, se presenta una tabla mostrando los límites de plomo permitidos por las regulaciones estadounidenses para cerámica destinada al contacto con alimentos.

Tabla A.5

Límites de plomo para cerámica utilitaria según el tipo de producto para la venta en el mercado estadounidense

| Tipo de producto | Límite de plomo (microgramos por mL) |
|---|---|
| Artículos planos (flatware): artículos que no excedan los 25mm de altura | 3.0 |
| Artículos cóncavos pequeños (hollowware) diferentes a tazas y jarros: artículos que excedan los 25mm de profundidad. | 2.0 |
| Tazas / Jarros | 0.5 |
| Artículos cóncavos grandes (hollowware) diferentes a jarras con capacidad de 1.1L o más | 1.0 |
| Jarras | 0.5 |

Nota. Adaptado de *CPG Sec. 545.450 Pottery (Ceramics); Import and Domestic - Lead Contamination*, por FDA, 2005 (<https://www.fda.gov/media/71764/download>)

Adicionalmente, todos los productos de cerámica se encuentran sujetos a la normativa de etiquetado y embalaje de productos establecido en el Código de Regulaciones Federales (CFR) 109.6 (FDA, 2010).

Tendencias del consumidor y perspectivas del mercado

- Según Euromonitor (2021), las oportunidades futuras en el mercado de artículos del hogar estadounidense dependerán de la innovación en los productos y diseños. Se sugiere que sean centrados en el consumidor y orientados a la salud. Los consumidores de los EE. UU. también aprecian los productos multifuncionales.
- Las marcas independientes están ganando popularidad y se espera que su participación de mercado continúe creciendo. Para la promoción de artículos del hogar que se caracterizan por su calidad y estilo, se sugiere realizar colaboraciones con artistas, medios de comunicación especializados y firmas de moda.
- Ya que durante la pandemia se generó una tendencia por cocinar en casa, se sugiere generar un sentido de comunidad que apele al interés culinario a través de la creación de contenido digital con personajes conocidos. Estos esfuerzos pueden generar impactos positivos, especialmente entre las generaciones más jóvenes. (Euromonitor International, 2021)

- Se espera que hacia el cuarto trimestre del 2021 la economía estadounidense se haya recuperado a niveles prepandemia, generando una revitalización en el consumo y un significativo incremento de las ventas retail en los primeros meses del 2022 (Euromonitor International, 2022, pp.20–24).
- Entre los años 2016 y 2020, las principales ciudades de destino de las importaciones estadounidenses de la partida 691200 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla A.6

Principales ciudades de destino de las importaciones estadounidenses de la partida 691200 en el periodo 2016–2020 expresado en dólares americanos





| Ciudad y estado | Total US\$ CIF | % |
|----------------------------|-----------------------|---------------|
| Los Angeles, CA | 2,303,851,781 | 44.7% |
| New York City, N.Y | 786,556,148 | 15.25% |
| Seattle, Washington | 334,630,041 | 6.5% |
| Savannah, Georgia | 321,215,594 | 6.2% |
| Norfolk, Virginia | 297,914,869 | 5.8% |
| San Francisco, CA | 208,554,455 | 4% |
| Total | 5,156,857,946 | 100.0% |

Nota. Adaptado de Veritrade, 2021.

A continuación, en la Tabla A.7 se presentará algunos ejemplares de la oferta estadounidense de cerámica utilitaria (vajilla), disponible en tiendas minoristas con la finalidad de conocer las tendencias actuales y características de los productos de la competencia.


Tabla A.7

Ejemplos de vajilla cerámica ofertados en importantes tiendas minoristas del mercado estadounidense

| Tienda | Producto | Características | Precio (USD) |
|------------------------------|---|---|---------------------|
| Gifts with Humanity |  | Set de 2 bowls de alfarería Mexicana de la “Encantada”, elaborados y pintados a mano. Libres de plomo y aptos para microondas y lavavajillas. Medidas: 5.5 pulgadas de diámetro / 2.75 pulgadas de profundidad. | 39.99 |
| Ten Thousand Villages |  | Plato de piqueos con 5 compartimientos. Pintado a mano. Apto para microondas. Lavado a mano. Medidas: 9.5 pulgadas de diámetro / 1.25 pulgadas de profundidad | 54.99 |
| The Little Market |  | Plato de fondo elaborado y pintado a mano por artesanos en Marruecos preservando técnicas ancestrales. Medidas: 9.5 pulgadas de diámetro / 1.1 pulgadas de altura. Apto para alimentos. Libre de plomo. | 32 |
| Uncommon goods |  | No apto para uso en microondas, lavavajilla, horno o congeladora. Lavar a mano. Jarritos con frases motivacionales. elaborados a mano con cerámica gres en Pennsylvania. Aptos para horno, lavavajillas y microondas. Medidas: 3 pulgadas de diámetro / 4 pulgadas de alto | 43 |

(continúa)

(continuación)

| | | | |
|---------------|---|--|-----|
| GOODEE |  | Set de vajilla de 4 piezas elaborado por artesanos nepalís. Consiste en un plato extendido, un plato de ensalada, un bowl para sopa, y una taza. | 100 |
|---------------|---|--|-----|

Nota. Los datos de la primera fila son de Gifts With Humanity (2021); los datos de la segunda fila son de Ten Thousand Villages (2021); los datos de la tercera fila son de The Little Market (2021); los datos de la cuarta fila son de Uncommon Goods (2021) y los datos de la quinta fila son de Goodee (2021).



Canadá

Tamaño de mercado

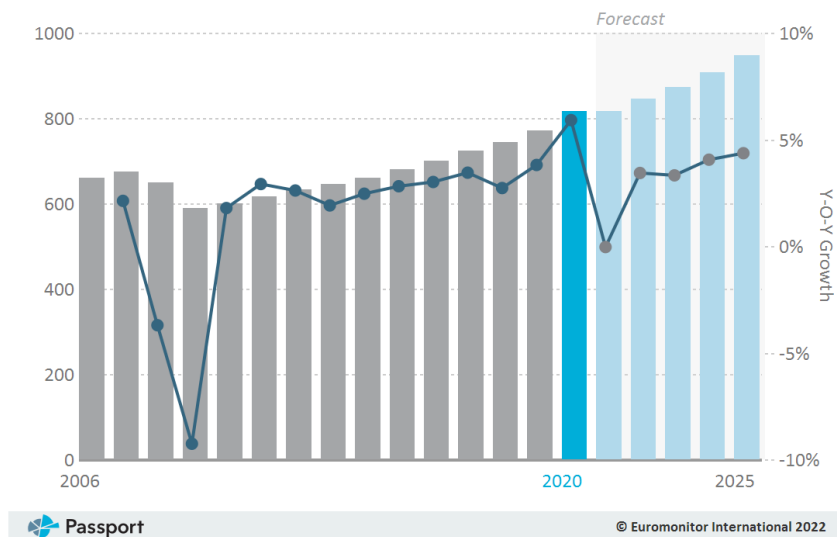
De acuerdo a los datos históricos del valor retail de vajilla en Canadá en base a datos de Euromonitor (2021), el tamaño de mercado canadiense de vajilla es de 817.1 millones de dólares canadienses al año 2020, lo cual equivale a 637.3 millones de dólares americanos considerando un tipo de cambio de 0.78 (diciembre 2020). Entre los años 2015 y 2020, la tasa media de crecimiento de esta categoría de productos fue de 3.8% anual, y entre el 2020 y el 2025 se espera un crecimiento promedio anual de 3%, alcanzando un valor retail de 947.4 millones de dólares canadienses o 739 millones de dólares americanos para el año 2025.

Figura A.5

Ventas de vajilla en Canadá para los años 2006 al 2025 expresado en valor retail – millones de dólares canadienses

Sales of Dinnerware in Canada

Retail Value RSP - CAD million - Current - 2006-2025



Nota. De *Homewares in Canada*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Tabla A.8

Ventas de vajilla en Canadá para el periodo de pronóstico

| Año | Valor retail en millones de CAD |
|-------------|--|
| 2020 | 817.1 |
| 2021 | 816.7 |
| 2022 | 844.6 |
| 2023 | 872.6 |
| 2024 | 907.9 |
| 2025 | 947.4 |

Nota. De *Homewares in Canada*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Importaciones canadienses

Para el análisis de las importaciones desde Canadá, se iniciará evaluando el valor de las importaciones de todas las partidas arancelarias que podrían incluir artesanía cerámica (no solo la utilitaria) en el periodo 2016–2020. Esto, con el objetivo de evaluar el desempeño y porcentaje de participación de los productos de cerámica utilitaria dentro de un grupo más amplio. Las partidas arancelarias que se tomarán en cuenta son:

- 6912.00.00.00: Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica, excepto porcelana.
- 6913.90.00.00: La demás estatuillas y demás artículos para adorno de cerámica.
- 6914.90.00.00: Las demás manufacturas de cerámica.

En la Tabla 9.X, se muestran los valores de importación para las 3 partidas en miles de dólares americanos y su desempeño durante los últimos cinco años.

Tabla A.9

Valores de importación canadienses de artículos de cerámica de las partidas arancelarias de 6 dígitos 691200, 691390 y 691490 entre los años 2016 y 2020 y sus porcentajes de participación anual expresados en miles de dólares americanos

| Partida arancelaria | Años | | | | | Valor promedio de importación 2016–2020 | Promedio % participación |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|--------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| 6912000000 | 128,734 | 131,444 | 144,469 | 136,943 | 120,986 | 132,515 | 77% |
| 6913900000 | 12,489 | 12,471 | 13,677 | 17,330 | 19,371 | 15,068 | 9% |
| 6914900000 | 20,362 | 21,039 | 22,361 | 25,692 | 29,802 | 23,851 | 14% |
| Total | 161,585 | 164,954 | 180,507 | 179,965 | 170,159 | 171,434 | 100% |

Nota. Adaptado de Government of Canada – Trade Data Online 2021.

Esta tabla revela la predominancia de las importaciones de la partida 691200 durante todo el periodo 2016 – 2020, donde la partida 691200 representó, en promedio, el 77% del valor de importaciones grupales, evidenciando una oportunidad para la cerámica utilitaria de Cajamarca en el mercado canadiense frente a otros posibles artículos de artesanía cerámica.

Pasando al análisis específico de la partida arancelaria 6912.00.00.0.00, cabe precisar que, para las importaciones canadienses, se consideran algunas subpartidas arancelarias que también aplican a los productos analizados en este estudio. A continuación, en la Tabla A.10, se muestra el detalle de estas subpartidas.

Tabla A.10

Sub partidas arancelarias (10 dígitos) para artículos de artesanía cerámica utilitaria en Canadá

| Subpartida arancelaria SA | Subpartidas nacionales a diez dígitos | Descripción |
|---------------------------|---------------------------------------|--|
| 6912.00 | 6912.00.00.00 | Vajilla, menaje y otros artículos para el hogar y menaje de cerámica |
| | 6912.00.10.00 | Vajilla incluyendo jarros de cerámica excepto de porcelana o China |
| | 6912.00.20.00 | Vajilla de semiporcelana / granito blanco |
| | 6912.00.90.10 | Vajilla de cerámica excepto porcelana o China |
| | 6912.00.90.20 | Menaje de cerámica excepto de porcelana o China |
| | 6912.00.90.90 | Artículos para el hogar de cerámica excepto porcelana o China |

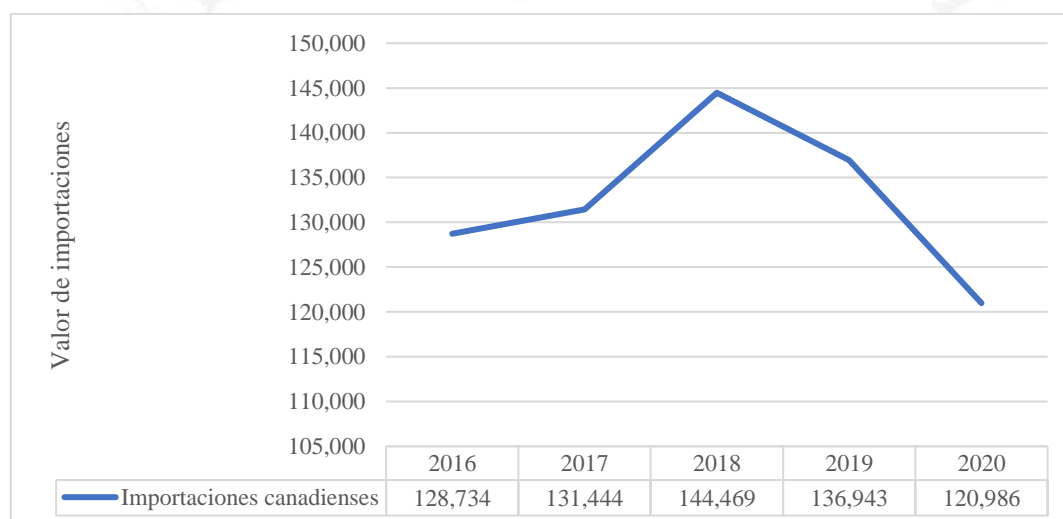
Nota. Fuente (Veritrade, 2021). Elaboración propia

Considerando la subpartida arancelaria de 6 dígitos 691200 (que incluye todas las subpartidas nacionales canadienses), el mercado de Canadá representó 120,986 miles de dólares americanos en importaciones en el año 2020 (Government of Canada, 2021). Esto significó una contracción de 13.2% respecto al valor de importaciones en el año 2019. Sin embargo, exceptuando el año 2020, las importaciones canadienses de esta partida venían creciendo a una tasa media de 1.6% desde el año 2016.

En la Figura A.6, se presenta la evolución de las importaciones canadienses de esta partida arancelaria durante los últimos 5 años (2016–2020):

Figura A.6

Evolución del valor de las importaciones canadienses de la partida arancelaria 691200 en el periodo 2016–2020 expresado en miles de dólares americanos.



Nota. Adaptado de Government of Canada – Trade Data Online 2021.

Como se puede apreciar en la Figura A.6, las importaciones canadienses venían presentando un buen desempeño con tendencia creciente entre el 2016 y el 2018, año en que alcanzó un pico de importaciones por un valor de 144,469 miles de dólares americanos, un crecimiento de 9.9% respecto al 2017.

Por otro lado, en cuanto a los principales países proveedores de Canadá, China es el más importante, con una participación de 73.7% del mercado y 89,133 miles de dólares de valor importado solo en el año 2020. En el periodo 2016–2019, las importaciones de origen chino a Canadá crecían a un ritmo de 2% anual, sin embargo, por efectos de la pandemia, en el año 2020 se sufrió una caída de 13.9% respecto al 2019. Aun así, la

hegemonía China ha sido constante en el periodo de estudio, como se puede observar en la Tabla A.10.

Tabla A.10

Principales países de origen de las importaciones canadienses de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 expresado en miles de dólares americanos

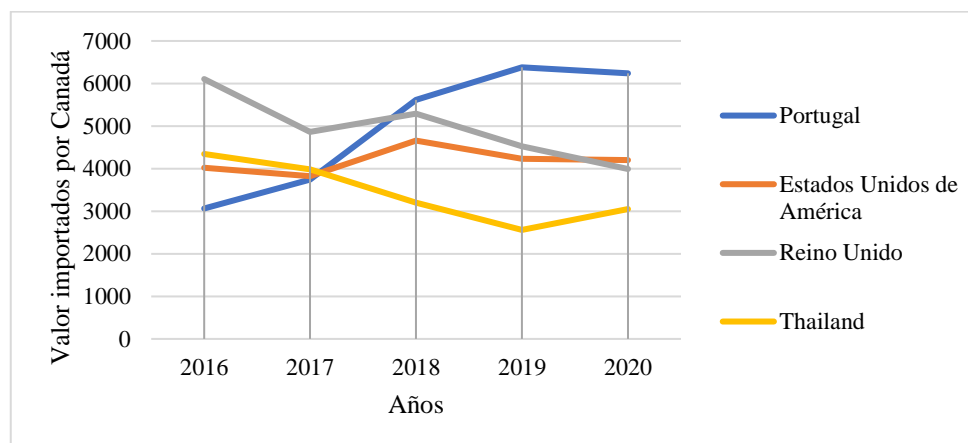
| Países de Origen | Años | | | | | Tasa media de crecimiento anual (CAGR) | | Variación anual |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--|-----------|-----------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016–2019 | 2016–2020 | 2019–2020 |
| China | 95512 | 99692 | 110384 | 103545 | 89133 | 2.0% | -1.4% | -13.9% |
| Portugal | 3064 | 3746 | 5618 | 6381 | 6242 | 20.1% | 15.3% | -2.2% |
| Estados Unidos de América | 4023 | 3823 | 4659 | 4229 | 4205 | 1.3% | 0.9% | -0.6% |
| Reino Unido | 6105 | 4862 | 5292 | 4526 | 3992 | -7.2% | -8.1% | -11.8% |
| Tailandia | 4345 | 3980 | 3205 | 2561 | 3048 | -12.4% | -6.8% | 19.0% |
| Mundo | 128779 | 131549 | 144319 | 136720 | 120939 | 1.5% | -1.2% | -11.5% |

Nota. Fuente (Trademap, 2021). Elaboración propia

Muy por debajo de China, encontramos a países como Portugal, EE. UU., Reino Unido y Tailandia, los cuales, en conjunto representan menos del 20% del valor total importado durante los años presentados. En la Figura 9.X podemos notar el desempeño de los cuatro países que siguen a China en la lista de proveedores para Canadá durante los últimos cinco años.

Figura A.7

Desempeño en el valor de importaciones de los principales proveedores de Canadá después de China para la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos para el periodo 2016–2020



Nota. Fuente (Trademap, 2021). Elaboración propia

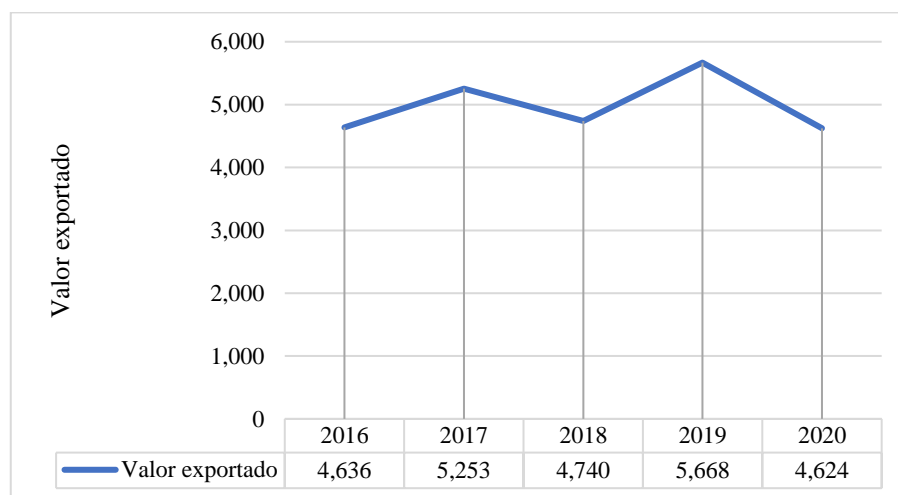
En la Figura A.7 se puede notar cómo Portugal es el país que viene presentando un desempeño muy por encima de los otros países de origen. Durante el periodo 2016–2019, las importaciones canadienses desde Portugal crecieron a un ritmo de 20.1%, cifra significativamente mayor a la de China, que en el mismo periodo creció a un ritmo de 2%. Los EE. UU. también mostraron un ritmo de crecimiento positivo, aunque de apenas 1.3%. Por el contrario, las importaciones desde el Reino Unido y Tailandia venían cayendo a un ritmo de 7.2% y 12.4% respectivamente en el periodo 2016–19. Para el año 2020, sin embargo, el valor de importaciones desde Tailandia crecieron en 19%, lo cual muestra un giro inesperado, especialmente considerando las dificultades impuestas por la pandemia.

Exportaciones canadienses

Las exportaciones canadienses se presentan modestas. En el año 2020, alcanzaron un valor de 4,624 miles de dólares americanos. Si bien es su valor más bajo de los últimos cinco años, su desempeño ha sido fluctuante y no se identifica una tendencia clara, como se observa en la Figura A.8. Sin embargo, en el año 2019 lograron exportaciones por un valor de 5,668 miles de dólares americanos, valor pico del periodo 2016–2020.

Figura A.8

Evolución de las exportaciones canadienses de la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos durante el periodo 2016–2020



Nota. De Government of Canada – Trade Data Online 2021. Elaboración propia.

Por otro lado, de acuerdo a datos de Government of Canada (2021), la mayor parte de las exportaciones canadienses de la partida 691200 se dirigen a los EE.UU. En el periodo 2016–2020, más del 80% del valor exportado se dirigió al mercado estadounidense, excepto en el año 2019, en que los EE.UU. representaron el 72.4%.

Condiciones de acceso

Aranceles y otros

Gracias al Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá, vigente desde el 1 de agosto del 2009, los productos de la partida arancelaria 691200 pueden ingresar a Canadá libres de aranceles sujeto al cumplimiento de las reglas de origen (MINCETUR, 2016).

Barreras, estándares y normas

Cualquier producto de cerámica destinado para su uso utilitario en Canadá estará sujeto al cumplimiento del “Canada Consumer Product Safety Act (CCPSA)” y el “Glazed Ceramics and Glassware Regulations (GCGR)”, los cuales buscan proteger la salud de los consumidores canadienses.

Bajo la normativa del CCPSA, los productos de cerámica vidriada están sujetos a las siguientes posibles provisiones:

- Prohibición de la fabricación, importación, publicidad o venta de cualquier producto que presente un “peligro para la salud o seguridad humana”.
- Requisitos de documentos relacionados a los proveedores, la ubicación o tiempo de exhibición de productos en retail.
- Requisitos obligatorios de reporte de incidentes.

Por otro lado, el GCGR establece los límites máximos de plomo y cadmio posibles para piezas de cerámica vidriada o productos de vidrio con fines utilitarios, los cuales se presentan de manera resumida en la tabla a continuación:

Tabla A.11

Límites de plomo y cadmio para cerámica vidriada y cristalería según el tipo de producto para la venta en el mercado canadiense

| Tipo de producto | Límite de plomo (miligramos por litro) | Límite de cadmio (miligramos por litro) |
|---|---|--|
| Platos y cubiertos | 3.0 | 0.50 |
| Pequeñas vasijas cóncavas (no tazas) | 2.0 | 0.50 |
| Vasijas cóncavas grandes (no jarras) | 1.0 | 0.25 |
| Tazas y jarros | 0.5 | 0.50 |
| Jarras | 0.5 | 0.25 |

Nota. De (Government of Canada, 2021). Elaboración propia.

Adicionalmente, todos los productos se encuentran sujetos a la normativa de etiquetado y embalaje de productos de consumo del Ministerio de Justicia canadiense. La información más importante requerida es la indicación del producto, nombre e identificación del proveedor, información de material, peso y otros compuestos (MINCETUR, 2016).

Tendencias del consumidor y perspectivas del mercado

- Según Euromonitor (2021), en el mercado de artículos para el hogar, los canadienses buscan diseños innovadores, precios competitivos, y características eco amigables o reusables, especialmente entre los consumidores más jóvenes.

- Las plataformas de e-commerce seguirán creciendo gracias a que se está fortaleciendo la confianza de los usuarios por las compras en línea y la infraestructura de e-commerce en Canadá continúa desarrollándose, contribuyendo a la mejora en los tiempos de entrega y reducción de costos logísticos. Como consecuencia, las marcas DTO (Direct to Consumer) o “directas al consumidor”, en la que la marca realiza entregas directas en el domicilio del consumidor, se están volviendo cada vez más populares.
- Las redes sociales continuarán incrementando su popularidad, e Instagram tendrá cada vez mayor protagonismo para el e-commerce, especialmente entre las generaciones más jóvenes.
- El mercado canadiense busca piezas de decoración para el hogar con gran belleza y que al mismo tiempo sean altamente funcionales (Danica Imports, 2021).
- Los consumidores canadienses valoran la cerámica que combina elementos culturales y ancestrales con influencias y formas modernas (MINCETUR, 2016).
- Los consumidores canadienses presentan una alta aceptación por los productos de carácter étnico o indígena, especialmente en nichos de consumidores como los viajeros e inmigrantes (MINCETUR, 2016).
- Entre los años 2017 y 2020, las provincias canadienses con mayor participación en las importaciones de la partida 691200 fueron:

Tabla A.12

Principales provincias importadoras de la partida 691200 en el periodo 2017–2020 expresado en miles de dólares americanos

| Provincia | Total US\$ CIF | % |
|-----------------------------|---------------------------|---------------|
| Ontario | 3652044 | 55.0% |
| Quebec | 1316257 | 19.8% |
| British Columbia | 1179518 | 17.8% |
| Alberta | 325759 | 4.9% |
| Saskatchewan | 81211 | 1.2% |
| Total | 6639400 | 100.0% |

Nota. De Veritrade (2021). Elaboración propia.

A continuación, se mostrará la oferta canadiense de cerámica utilitaria en algunas importantes tiendas minoristas con la finalidad de conocer las tendencias actuales y características de los productos de la competencia.



Tabla A.13

Ejemplos de vajilla cerámica ofertados en importantes tiendas minoristas del mercado canadiense

| Tienda | Producto | Características | Precio (CAD) |
|----------------|--|---|--------------|
| Pottery Barn |  | <p>Set de vajilla de 16 piezas de cerámica elaborada y pintada a mano en la Ciudad de México, inspirado en el estilo de Puebla.</p> <p>Consta de: 4 platos extendidos, 4 platos para ensalada, 4 platos de sopa y 4 tazas.</p> <p>Apto para horno, microondas y lavavajillas.</p> | 284 |
| The Nooks |  | <p>Bowl para ensalada elaborado a mano en cerámica gres</p> | 48 |
| Made in Canada |  | <p>Taza de cerámica hecha a mano por un artista independiente en Halifax – Canadá.</p> <p>Apta para bebidas, lavavajillas y microondas.</p> <p>Dimensiones: 8–10cm de altura / capacidad 10–12 oz</p> | 45 |

(continúa)

(continuación)

| | | | |
|------------------------------|---|---|-------|
| Ten Thousand Villages |  | Set de tetera y taza apilables. Elaborados a mano en Nepal. Aptos para lavavajillas y microondas. Dimensiones: <ul style="list-style-type: none">▪ Tetera: 6 pulgadas de altura y 4.25 de diámetro▪ Taza: 3.75 pulgadas de altura y 3.25 de diámetro | 34.99 |
| Crate and Barrel |  | Bowl elevado de material teracota vidriada. Diseñado por la artista Leanne Ford y elaborado a mano en Portugal. Apto para el consumo de alimentos. Dimensiones: 10.25 pulgadas de diámetro y 4.3 pulgadas de altura. | 59.95 |

Nota. Los datos de la primera fila son de Pottery Barn (2021); los datos de la segunda fila son de The Nooks (2021); los datos de la tercera fila son de Ten Thousand Villages, (2021) y los datos de la cuarta fila son de Crate&Barrel (2021).

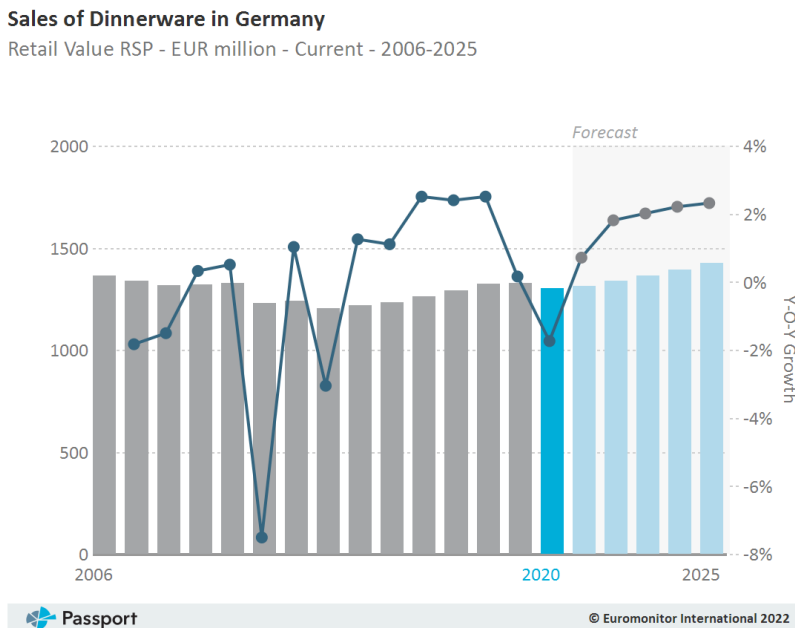
Alemania

Tamaño de mercado

En base a los datos históricos del valor retail de Euromonitor (2021), el tamaño de mercado alemán de vajilla es de 1,303.6 millones de euros en el año 2020, lo cual equivale a 1,564.3 millones de dólares americanos considerando un tipo de cambio de 1.2 (diciembre 2020). Entre los años 2015 y 2020, esta categoría creció a una tasa media anual de 1.1%, mientras que la expectativa de crecimiento del mercado es de 1.8% en el periodo 2020–2025, año en el que se espera que el tamaño de mercado alcance un valor de 1,425.4 millones de euros, equivalente a 1,682 millones de dólares americanos al tipo de cambio actual de 1.18.

Figura A.9

Ventas de vajilla en Alemania para los años 2006 al 2025 expresado en valor retail – millones de euros



Nota. De *Homewares in Germany*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Tabla A.14*Ventas de vajilla en Alemania para el periodo de pronóstico*

| Año | Valor retail en millones de euros |
|-------------|--|
| 2020 | 1303.6 |
| 2021 | 1312.8 |
| 2022 | 1336.4 |
| 2023 | 1363.2 |
| 2024 | 1393.3 |
| 2025 | 1425.4 |

Nota. De *Homewares in Germany*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Importaciones alemanas

Se iniciará evaluando el valor de las importaciones de todas las partidas arancelarias que podrían incluir artesanía cerámica (no solo utilitaria) en el periodo 2016–2020 para determinar el desempeño de la vajilla cerámica frente a otras artesanías de cerámica en el mercado alemán.

En la Tabla A.15, se muestran los valores de importación para las 3 partidas en miles de dólares americanos y su desempeño durante los últimos cinco años.

Tabla A.15

Valores de importación alemanes de artículos de cerámica de las partidas arancelarias de 6 dígitos 691200, 691390 y 691490 entre los años 2016 y 2020 y sus porcentajes de participación anual expresados en miles de dólares americanos

| Partidas arancelarias | Años | | | | | Valor promedio de importación 2016–2020 | Promedio % participación |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|---------------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| 691200 | 165,182 | 192,982 | 218,479 | 213,201 | 228,278 | 203,624 | 0.02% |
| 691390 | 1,056,664,804 | 1,164,586,085 | 1,286,008,402 | 1,236,217,435 | 1,171,622,058 | 1,183,019,757 | 100% |
| 691490 | 57,074 | 53,998 | 57,017 | 61,627 | 72,713 | 60,486 | 0.01% |
| TOTAL | 1,056,887,060 | 1,164,833,065 | 1,286,283,898 | 1,236,492,263 | 1,171,923,049 | 1,183,283,867 | 100% |

Nota. Adaptado de Trademap 2021.

Esta tabla revela que, si se compara el nivel de importaciones de las tres partidas, la partida 691390 representa casi el 100% del total, evidenciando que la mayor parte de artículos de cerámica importados en Alemania se destinan al uso decorativo.

Para el caso específico de la partida arancelaria 691200, pese a la poca participación, se puede apreciar que entre los años 2016 y 2019 se dio un crecimiento promedio anual de 6.6% en las importaciones. Cabe precisar que, en el marco de la normativa de la Unión Europea, las importaciones alemanas presentan subpartidas arancelarias, de las cuales no todas corresponden a las características del producto que se busca exportar. A continuación, en la Tabla A.16, se muestra el detalle de estas subpartidas.

Tabla A.16

Sub partidas arancelarias (10 dígitos) para artículos de artesanía cerámica utilitaria en Alemania

| Sub partida arancelaria SA | Sub partidas nacionales a diez dígitos | Descripción |
|-----------------------------------|---|--|
| 6912.00 | 6912.00.00.00 | Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica (excepto porcelana) |
| | 6912.00.21.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de barro ordinario |
| | 6912.00.23.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de gres |
| | 6912.00.25.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de loza o barro fino |
| | 6912.00.29.00 | Los demás artículos para el servicio de mesa o cocina |
| | 6912.00.81.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de barro ordinario |
| | 6912.00.83.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de gres |
| | 6912.00.85.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de loza o barro fino |
| | 6912.00.89.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador (excepto porcelana) |

Nota. Fuente (Comisión Europea, 2021). Elaboración propia

Como se observa en la Tabla A.16, bajo la partida 691200, encontramos ocho subpartidas arancelarias con características específicas para la importación de productos de cerámica en la Unión Europea. Dos de ellas no coinciden con el producto que se buscará exportar. Estas partidas son:

- 6912.00.23.00: Artículos para el servicio de mesa o cocina de gres.
- 6912.00.83.00: Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador de gres.

Ambas subpartidas hacen referencia a artículos de cerámica de gres, un material particularmente resistente que se logra con combinaciones de arcillas específicas y quemadas a altas temperaturas, que aún no han sido trabajadas por los ceramistas cajamarquinos. Sin embargo, estas partidas no serán excluidas del análisis, ya que la cerámica de gres representaría un competidor directo de la cerámica de Cajamarca, y es probable que los consumidores finales no distingan entre los diferentes materiales o tipo de cocción de las piezas adquiridas.

Por otro lado, cabe mencionar que, de acuerdo a datos de la Comisión Europea (2021), dentro de la partida bolsa 6912, existe la subpartida 6912.00.21.11, la cual hace referencia a “Artículos para el servicio de mesa o cocina de barro ordinario hechos a mano”, bajo la cual se establecerían las normativas para el ingreso de productos de artesanía cerámica de Cajamarca a Alemania y otros países de la Unión Europea.

Los principales países proveedores de Alemania se han mantenido constantes en los últimos cinco años, donde China es el más importante con una participación de 44.1% del mercado y 100,538 miles de dólares de valor importado solo en el año 2020. En el periodo 2016–2019, las importaciones de origen chino a Alemania crecían a un ritmo de 9.5% anual, muy por encima del crecimiento de las importaciones del mundo desde Alemania en el mismo periodo, que fue de 6.6%. En el año 2020, las importaciones desde China crecieron en 5.1% respecto al año anterior aun con los efectos de la pandemia. En la Tabla A.17 se observan el desempeño de los principales países de origen de las importaciones alemanas de cerámica utilitaria entre los años 2016 y 2020.

Tabla A.17

Principales países de origen y valores de las importaciones alemanas de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 expresado en miles de dólares americanos

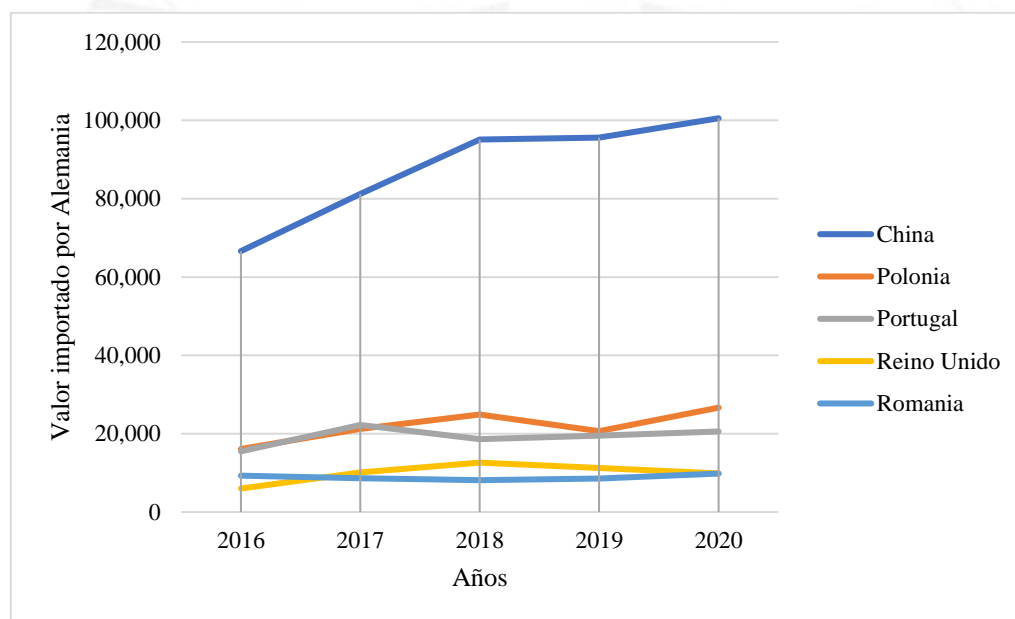
| País de origen | Años | | | | | Tasa media de crecimiento anual (CAGR) | | Variación anual |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--|-----------|-----------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016–2019 | 2016–2020 | 2019–2020 |
| China | 66,616 | 81,191 | 95,090 | 95,642 | 100,538 | 9.5% | 8.6% | 5.1% |
| Polonia | 16,109 | 21,213 | 24,884 | 20,667 | 26,664 | 6.4% | 10.6% | 29.0% |
| Portugal | 15,506 | 22,236 | 18,627 | 19,478 | 20,610 | 5.9% | 5.9% | 5.8% |
| Reino Unido | 6,009 | 10,084 | 12,628 | 11,247 | 9,858 | 17.0% | 10.4% | -12.3% |
| Romania | 9,327 | 8,672 | 8,147 | 8,559 | 9,826 | -2.1% | 1.0% | 14.8% |
| Mundo | 165,182 | 192,982 | 218,479 | 213,201 | 228,278 | 6.6% | 6.7% | 7.1% |

Nota. Fuente (Trademap, 2021). Elaboración propia

Después de China, el segundo país con mayor participación fue Polonia, cuyas importaciones en el 2020 representaron 11.6% del total, por un valor de 26,664 miles de dólares. Cabe resaltar que las importaciones desde Polonia fueron las de mejor desempeño entre el 2019 y 2020, mostrando un crecimiento de 29%, cifra muy por encima de los otros países evaluados. Por otra parte, las importaciones desde Portugal, Reino Unido y Rumania en conjunto representan menos del 20% del valor total importado durante los años presentados. En la Figura A.10 podemos notar el desempeño de los cinco principales proveedores para Alemania durante los últimos cinco años.

Figura A.10

Desempeño en el valor de importaciones de los principales proveedores de Alemania para la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos para el periodo 2016–2020



Nota. Fuente (Trademap, 2021). Elaboración propia

La Figura A.10 muestra las tendencias de los principales países de origen de las importaciones alemanas. Se observa que China es el único que ha mantenido un ritmo de crecimiento constante durante el periodo 2016–2020. Sin embargo, los otros países, pese a haber tenido años en que sus valores de importación redujeron respecto al año anterior, han mantenido un ritmo de crecimiento medio anual positivo en todo el periodo 2016–2020. Por otro lado, exceptuando el caso del Reino Unido, es interesante acotar que todos los países de origen incrementaron el valor de sus exportaciones a Alemania durante el

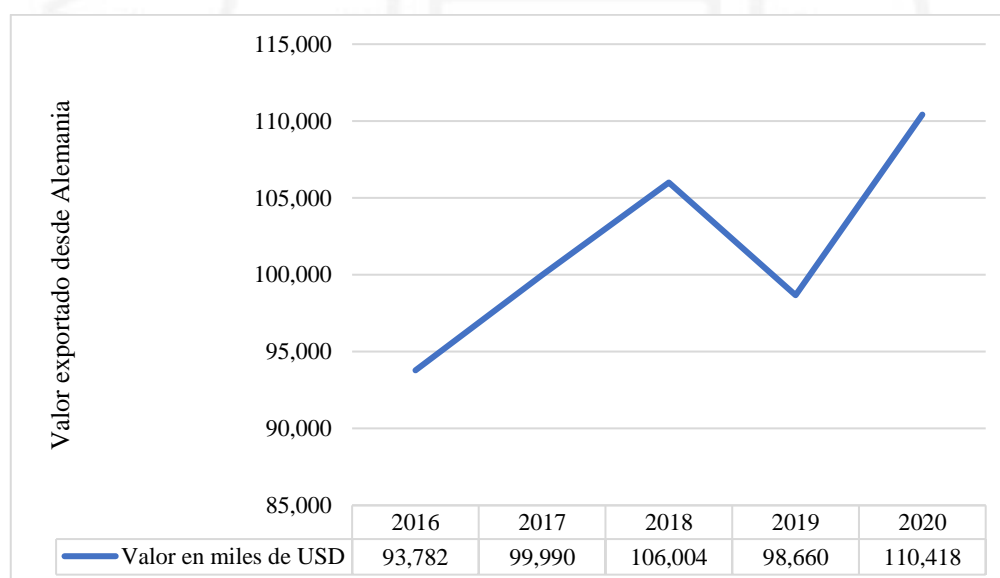
2020, al contrario de lo que se podría esperar, lo cual muestra la fortaleza que ha tenido la cerámica utilitaria para incrementar su demanda pese a los desafíos impuestos por el confinamiento social experimentado durante ese último año evaluado.

Exportaciones alemanas

El desempeño de las exportaciones de cerámica utilitaria desde Alemania se ha mostrado positiva en el periodo 2016–2020, presentando una tasa media de crecimiento anual de 3.3%. En el año 2020, las exportaciones alemanas de cerámica utilitaria alcanzaron un valor de 110,418 miles de dólares americanos, un incremento de 11.9% respecto al 2019. El 2019 fue el único año en que las exportaciones alemanas cayeron en 6.9% respecto al 2018. En la siguiente figura, se presenta la evolución de las exportaciones alemanas en el periodo evaluado.

Figura A.11

Evolución de las exportaciones alemanas de la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos durante el periodo 2016–2020



Nota. Fuente (Trademap, 2021). Elaboración propia

Respecto a los destinos de las exportaciones alemanas, los principales socios son Austria, Polonia y Francia, los cuales en conjunto representan más de 35% del valor total de las exportaciones para el año 2020, equivalentes a 15,521, 14,330 y 11,292 miles de dólares americanos respectivamente. Otros países de destino son el Reino Unido y Suiza. Dentro de este grupo de principales países de destino, cabe mencionar que los que

presentaron un mayor crecimiento en el periodo 2016–2020 fueron Polonia y Suiza, con 14.2% y 13% de tasa media anual de crecimiento respectivamente (Trademap, 2021).

Polonia es un país interesante para el mercado alemán de cerámica utilitaria ya que es uno de sus principales socios tanto como país exportador como importador, y viene presentando altas tasas de crecimiento en ambos rubros. Sin embargo, en base a los datos del 2020, su función es predominantemente como el principal proveedor europeo de cerámica utilitaria para Alemania.

Condiciones de acceso

Aranceles y otros

El Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea, vigente desde el 1 de marzo del 2013, permite que los productos peruanos de la partida arancelaria 691200 puedan ingresar a Alemania con un arancel preferencial de 0% según el número de reglamento DO735/12 (Comisión Europea, 2021). Ello, sujeto al cumplimiento de las normas de origen.

Barreras, estándares y normas

Cualquier producto de cerámica destinada para su uso utilitario en Alemania estará sujeto al cumplimiento de las normativas establecidas por la Comisión Europea para la Salud y Seguridad Alimentaria.

De manera particular, la Directiva 84/500/CEE del Consejo, establece los límites de plomo y cadmio para los artículos de cerámica destinados a entrar en contacto con productos alimenticios, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla A.18

Límites de plomo y cadmio para cerámica vidriada según el tipo de producto para la venta en el mercado europeo

| Tipo de producto | Límite de plomo | Límite de cadmio |
|---|------------------------|-------------------------|
| Categoría 1: Objetos que no puedan llenarse y objetos que puedan llenarse cuya profundidad interna medida entre el punto más bajo y el más horizontal que pase por el borde superior sea inferior o igual a 25 mm | 0.8 mg/dm ² | 0.07 mg/dm ² |
| Categoría 2: Todos los demás objetos que puedan llenarse | 0,4 mg/l | 0,3 mg/l |
| Categoría 3: Utensilios de cocción; envases y recipientes de almacenamiento que tengan una capacidad superior a 3 litros | 1,5 mg/l | 0,1 mg/l |

Nota. Adaptado de (EUR - Lex, 2021). Los valores están expresados en: mg/dm² (miligramos por decímetro cuadrado) y mg/l (miligramos por litro).




Tendencias del consumidor y perspectivas del mercado

- Según Euromonitor International (2021), se espera que el mercado de artículos para el hogar continúe creciendo a un ritmo de 3% en los próximos cinco años debido a que las costumbres adoptadas por las familias en la pandemia permanecerán, como pasar más tiempo en casa y preparar comida casera, por lo que seguirá existiendo una demanda creciente por artículos del hogar, incluyendo vajilla (p.1).
- Durante el año 2020, muchas tiendas de artículos del hogar tuvieron que reinventarse y fortalecer su presencia online. Hoy, los consumidores están mucho más habituados a las compras en línea y se deberá continuar trabajando con los canales de comercialización virtuales desde páginas web hasta las redes sociales (Euromonitor International, 2021, p.2).
- De acuerdo a datos de ProChile (2011), los consumidores alemanes valoran los productos confeccionados a mano, y el factor precio suele tener menor incidencia en la decisión de compra. En cuanto a los diseños, gustan de las réplicas de piezas precolombinas con adaptaciones, de modo que puedan cumplir funciones decorativas y prácticas (p.15).

- Alemania presentó una recuperación de su economía a niveles de la pre pandemia a principios del 2021, destacándose en la región . Sin embargo este crecimiento no ha sido permanente y hacia finales del 2021 presentaba un estancamiento (Euromonitor International, 2022). Aun así, se considera un importante hub regional, representando 20% de los potenciales consumidores europeos (CBI, 2020).
- A continuación, se mostrará la oferta alemana de cerámica utilitaria en algunas importantes tiendas minoristas con la finalidad de conocer las tendencias actuales y características de los productos de la competencia.

Tabla A.19

Ejemplos de vajilla cerámica ofertados en importantes tiendas minoristas del mercado canadiense

| Tienda | Producto | Características | Precio USD |
|-----------------|---|--|------------|
| Rosenthal |  | Tetera pequeña de color negro. Diseñada por Walter Gropius. No apto para lavavajillas. Capacidad: 0.6L | 279.2 |
| Ambiente Direct |  | Bowl de ensalada rojo con adornos en material de porcelana vitrificada. Diseñado por Klaus Happaniemi. Apto para microondas, horno y resistente al frío. Dimensiones: 11.6cm altura / 15cm diámetro (capacidad: 0.6L) | 32.7 |
| Next |  | Set de 4 platos con textura diseñados por Susan Williams-Ellis. Apto para lavavajillas. Dimensiones: 3cm de altura / 27cm diámetro | 91.1 |

Nota. Los datos de la primera fila son de Rosenthal (2021); los datos de la segunda fila son de Ambiente Direct (2021); los datos de la tercera fila son de Next (2021).

Países Bajos

Tamaño de mercado

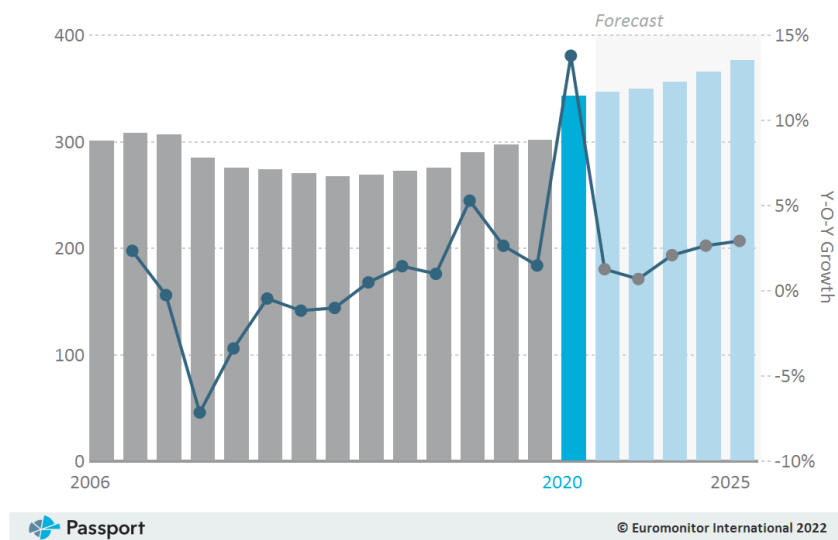
En base a datos históricos de Euromonitor International (2021), el valor retail⁵ de vajilla para el 2020 en los Países Bajos revela un tamaño de mercado que alcanzó los 342.3 millones de euros, equivalentes a 410.8 millones de dólares americanos a un tipo de cambio de 1.2 (diciembre 2020), tras haber experimentado un crecimiento de 13.7% en valor respecto al 2019 y una tasa media anual de crecimiento de 4.7% en el periodo 2015–2020. En el pronóstico para el periodo 2020–2025, la expectativa de crecimiento del mercado neerlandés de vajilla es de 1.9%, alcanzando un valor de 450.8 millones de dólares americanos.

Figura A.12

Ventas de vajilla en los Países Bajos para los años 2006 al 2025 expresado en valor retail –millones de euros

Sales of Dinnerware in Netherlands

Retail Value RSP - EUR million - Current - 2006-2025



Nota. De *Homewares in the Netherlands*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

⁵ Valor retail: valor de venta en minoristas

Tabla A.20

Ventas de vajilla en los Países Bajos para el periodo de pronóstico

| Año | Valor retail en millones de euros |
|-------------|--|
| 2020 | 342.3 |
| 2021 | 346.5 |
| 2022 | 348.7 |
| 2023 | 355.9 |
| 2024 | 365.1 |
| 2025 | 375.7 |

Nota. De *Homewares in the Netherlands*, por Euromonitor International, 2021(<https://www.euromonitor.com/>)

Importaciones neerlandesas

Se iniciará determinando el desempeño de la vajilla cerámica frente a otras artesanías de cerámica en el mercado neerlandés. Para ello, se tomará en cuenta las siguientes tres partidas:

- 6912.00.00.00: Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica, excepto porcelana.
- 6913.90.00.00: Las demás estatuillas y demás artículos para adorno de cerámica.
- 6914.90.00.00: Las demás manufacturas de cerámica.

En la Tabla A.21, se muestran los valores de importación para las 3 partidas en miles de dólares americanos y su desempeño durante los últimos cinco años.

Tabla A.21

Valores de importación neerlandeses de artículos de cerámica de las partidas arancelarias de 6 dígitos 691200, 691390 y 691490 entre los años 2016 y 2020 y sus porcentajes de participación anual expresados en miles de dólares americanos

| Partida arancelaria | Años | | | | | Valor promedio de importación 2016–2020 | Promedio % participación |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|---------------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| 691200 | 66,891 | 86,675 | 107,089 | 96,022 | 109,451 | 93,226 | 43.0% |
| 691390 | 68,900 | 75,278 | 83,440 | 83,931 | 75,805 | 77,471 | 36.3% |
| 691490 | 34,098 | 36,529 | 44,334 | 48,741 | 61,389 | 45,018 | 20.7% |
| TOTAL | 169,889 | 198,482 | 234,863 | 228,694 | 246,645 | 215,715 | 100% |

Nota. Trademap 2021. Elaboración propia.

Al igual que en los ejemplos de los EE. UU. y Canadá, en los Países Bajos las importaciones de la partida 691200 fueron predominantes frente a las otras partidas arancelarias. Entre los años 2016 y 2020, ésta representó, en promedio, 43% del total con un valor promedio de 93,226 miles de dólares americanos importados. Entre el 2016 y 2019, esta partida tuvo un incremento promedio en el valor importado de 9.5%. Sin embargo, se aprecia también que la partida 691390 tiene una representación importante de 36.3% en promedio entre el 2016 y el 2020. Estos datos revelan que, si bien existe una oportunidad para la vajilla cerámica en el mercado neerlandés, los productos decorativos también son altamente apreciados.

A continuación, se procederá al análisis más detallado de la partida 691200, que contiene al producto en estudio para el mercado neerlandés. Para la importación de este tipo de productos, el gobierno de los Países Bajos, enmarcado en la normativa de la Unión Europea, presenta las siguientes subpartidas arancelarias:

Tabla A.22

Sub partidas arancelarias (10 dígitos) para artículos de artesanía cerámica utilitaria en los Países Bajos

| Sub partida arancelaria SA | Sub partidas nacionales a diez dígitos | Descripción |
|-----------------------------------|---|--|
| 6912.00 | 6912.00.00.00 | Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica (excepto porcelana) |
| | 6912.00.21.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de barro ordinario |
| | 6912.00.23.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de gres |
| | 6912.00.25.00 | Artículos para el servicio de mesa o cocina de loza o barro fino |
| | 6912.00.29.00 | Los demás artículos para el servicio de mesa o cocina |
| | 6912.00.81.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de barro ordinario |
| | 6912.00.83.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de gres |
| | 6912.00.85.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de loza o barro fino |
| | 6912.00.89.00 | Otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador (excepto porcelana) |

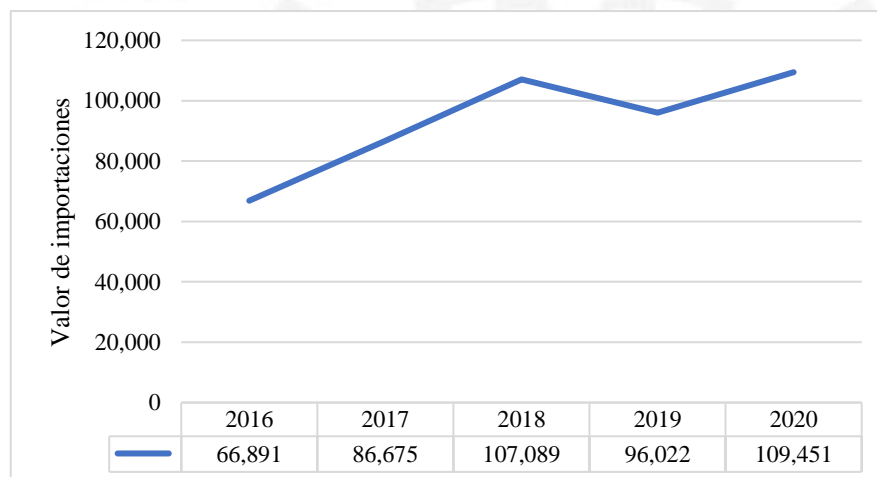
Nota. Fuente (Comisión Europea, 2021). Elaboración propia

Al igual que en el caso alemán, las subpartidas 6912.00.23.00 y 6912.00.83.00 correspondientes a artículos para el servicio de mesa y vajilla de gres, éstas no serán excluidas del análisis por representar un tipo de cerámica que competiría de forma directa con el producto cajamarquino en este mercado.

Para la partida 691200, en el año 2020, el valor de las importaciones neerlandesas fue de 109,451 miles de dólares americanos (Trademap, 2021). Esta cifra significó un crecimiento de 14% respecto al valor de importaciones en el año 2019. En el periodo 2016–2019, las importaciones crecieron a una tasa media anual de 9.5%, y con el buen desempeño durante el año 2020, la tasa media anual de crecimiento en el periodo 2016–2020 alcanzó el 10.3%. En la Figura A.13, se puede visualizar la evolución de las importaciones neerlandesas de la partida arancelaria 691200 durante el último quinquenio.

Figura A.13

Evolución del valor de las importaciones neerlandesas de la partida arancelaria 691200 en el periodo 2016–2020 expresado en miles de dólares americanos.



Nota. De Trademap 2021. Elaboración propia.

El valor de las importaciones desde los Países Bajos presentaron un excelente desempeño durante el periodo analizado. Particularmente, entre el 2016 y el 2018, hubo un crecimiento medio anual del 17%, alcanzando un pico en el 2018 por un valor de 107,089 miles de dólares americanos. En el 2019, sin embargo, el valor de las importaciones cayó en 10.3% para recuperarse en el 2020, al punto de alcanzar un récord histórico de importaciones a pesar de los efectos de la crisis sanitaria en el comercio internacional.

El principal proveedor de la partida 691200 a los Países Bajos, al igual que en los países anteriores, es China, desde donde, en promedio se importó el 36.8% del valor total

entre el 2016 y el 2020. En el año 2020, el valor importado desde China alcanzó los 40,008 miles de dólares americanos. En cuanto a la tasa media de crecimiento anual de las importaciones desde el país asiático, entre el 2016 y el 2020 esta fue de 8.2%, con un ligero impacto negativo en el 2020, año en que las importaciones cayeron en 3.4%. En la Tabla 9.X se muestra los cinco principales países de origen de las importaciones neerlandesas y sus tasas de desempeño.

Tabla A.23

Principales países de origen de las importaciones neerlandesas de la partida 691200 entre los años 2016 y 2020 expresado en miles de dólares americanos

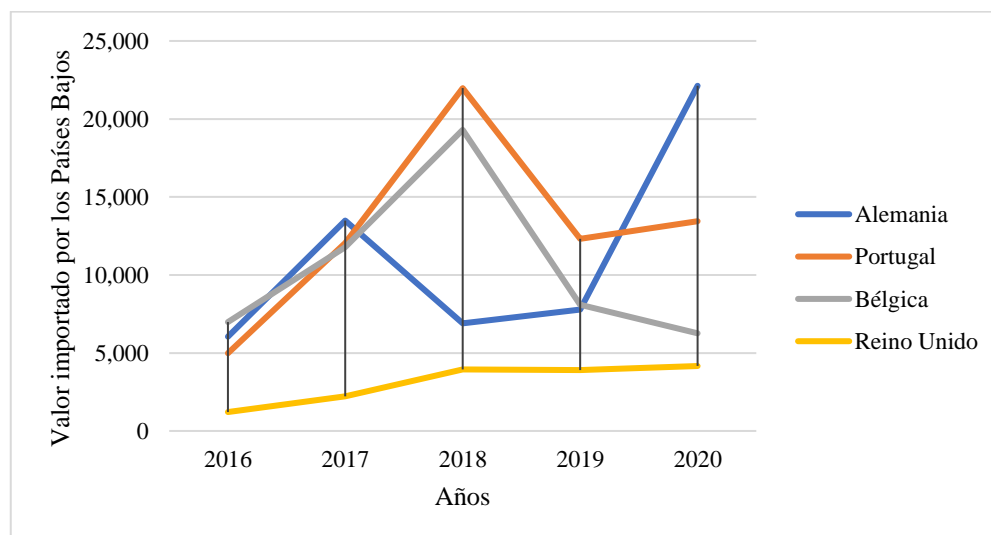
| País de origen | Años | | | | | Tasa media de crecimiento anual (CAGR) | | Variación anual |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--|--------------|-----------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016–2019 | 2016–2020 | 2019–2020 |
| China | 27,006 | 27,993 | 33,622 | 41,431 | 40,008 | 11.3% | 8.2% | -3.4% |
| Alemania | 6,046 | 13,478 | 6,892 | 7,790 | 22,127 | 6.5% | 29.6% | 184.0% |
| Portugal | 4,983 | 12,058 | 21,976 | 12,319 | 13,445 | 25.4% | 22.0% | 9.1% |
| Bélgica | 6,972 | 11,788 | 19,301 | 8,082 | 6,259 | 3.8% | -2.1% | -22.6% |
| Reino Unido | 1,212 | 2,212 | 3,949 | 3,895 | 4,162 | 33.9% | 28.0% | 6.9% |
| Mundo | 66,891 | 86,675 | 107,089 | 96,022 | 109,451 | 9.5% | 10.3% | 14.0% |

Nota. Fuente (Trademap, 2021).

Otros importantes socios comerciales para los Países Bajos son sus países vecinos, Alemania, Portugal, Bélgica y el Reino Unido. En conjunto, estos países representaron un promedio de 39.7% del valor total importado. A continuación, en la Figura 9.X se puede observar la evolución del valor importado desde estos países (excepto China) hacia los Países Bajos.

Figura A.14

Desempeño en el valor de importaciones de los principales proveedores de los Países Bajos después de China para la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos para el periodo 2016–2020



Nota. Fuente (Trademap, 2021).

La Figura A.14 muestra que en el último año, Alemania se ha convertido en uno de los principales proveedores de los Países Bajos, alcanzando un valor de importaciones de 22,127 miles de dólares en el 2020 (184% más que en 2019). Por su parte, Portugal fue el segundo principal proveedor durante el 2018 y 2019, y el principal socio europeo. Entre el 2016 y el 2019, Portugal fue el país con la mayor tasa media anual de crecimiento (25.4%), y el valor de las importaciones entre el 2019 y el 2020 también crecieron en 9.1%. Por su parte, las importaciones desde el Reino Unido venían presentando el mayor incremento en valor entre el 2016 y el 2019, con una tasa media de crecimiento de 33.9%. Finalmente, las importaciones desde Bélgica cayeron significativamente desde el año 2019 y el 2020 solo agudizó este escenario, dado que las importaciones cayeron en un 22.6% entre el 2019 y el 2020.

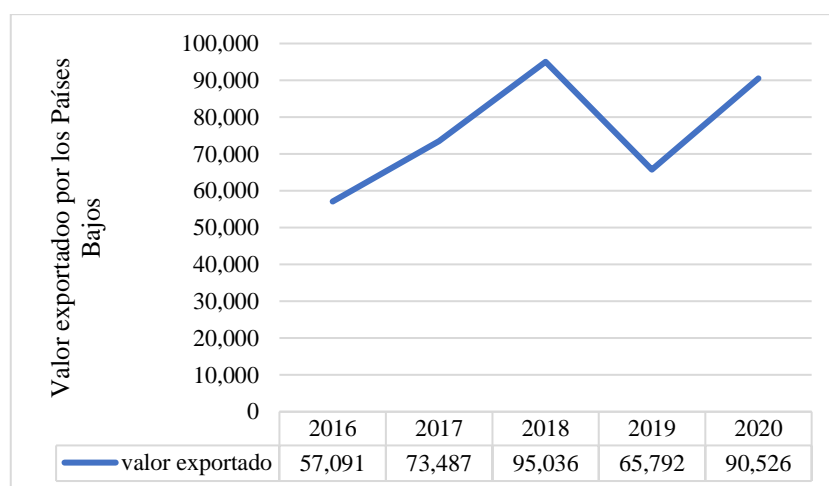
Exportaciones neerlandesas

Las exportaciones neerlandesas vienen presentando una evolución muy positiva durante los últimos años. Ya entre el 2016 y el 2019, las exportaciones veían creciendo a una tasa media anual de 3.6%, y en el 2020 lograron incrementar el valor de sus exportaciones en

37.6%, alcanzando un valor de 90,526 miles de dólares americanos. En la Figura 9.X se puede apreciar esta tendencia con mayor claridad.

Figura A.15

Evolución de las exportaciones neerlandesas de la partida 691200 expresado en miles de dólares americanos durante el periodo 2016–2020



Nota. De Trademap 2021.

En cuanto a los países de destino de las exportaciones neerlandesas, en promedio, Alemania sería el mayor socio comercial, dado que entre los años 2016 y 2020 las exportaciones a este país representaron 23% del total. Sin embargo, en el año 2020, Francia se posicionó como el principal país de destino de las exportaciones neerlandesas, alcanzando un valor de 32,546 miles de dólares (36% del total), muy por encima de todos los otros destinos.

Condiciones de acceso

Aranceles y otros

Al igual que en el caso alemán, el Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea, vigente desde el 1 de marzo del 2013, permite que los productos peruanos de la partida arancelaria 691200 puedan ingresar a los Países Bajos con un arancel preferencial de 0% según el número de reglamento DO735/12 (Comisión Europea, 2021). Ello, sujeto al cumplimiento de las normas de origen.

Barreras, estándares y normas

Cualquier producto de cerámica destinada para su uso utilitario en los Países Bajos estará sujeto al cumplimiento de las normativas establecidas por la Comisión Europea para la Salud y Seguridad Alimentaria.

De manera particular, la Directiva 84/500/CEE del Consejo, establece los límites de plomo y cadmio para los artículos de cerámica destinados a entrar en contacto con productos alimenticios, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla A.24

Límites de plomo y cadmio para cerámica vidriada según el tipo de producto para la venta en el mercado europeo

| Tipo de producto | Límite de plomo | Límite de cadmio |
|---|------------------------|-------------------------|
| Categoría 1: Objetos que no puedan llenarse y objetos que puedan llenarse cuya profundidad interna medida entre el punto más bajo y el más horizontal que pase por el borde superior sea inferior o igual a 25 mm | 0.8 mg/dm ² | 0.07 mg/dm ² |
| Categoría 2: Todos los demás objetos que puedan llenarse | 0,4 mg/l | 0,3 mg/l |
| Categoría 3: Utensilios de cocción; envases y recipientes de almacenamiento que tengan una capacidad superior a 3 litros | 1,5 mg/l | 0,1 mg/l |

Nota. De (EUR - Lex, 2021). Los valores están expresados en: mg/dm² (miligramos por decímetro cuadrado) y mg/l (miligramos por litro). Elaboración propia.

Tendencias del consumidor y perspectivas del mercado

- Según Euromonitor International (2021), se espera que el mercado de artículos para el hogar neerlandés continúe creciendo a un ritmo de 2% en los próximos cinco años, y en particular, se espera que el mercado de vajillas crezca a un ritmo de 1.9% en el periodo 2021–2025.
- Debido al periodo de distanciamiento social y confinamiento obligatorio causado por la pandemia de la COVID–19 en el año 2020, los consumidores neerlandeses convirtieron a las plataformas digitales en sus medios preferidos de compra, tendencia que se mantendrá en el periodo proyectado hasta el 2025.

- La pandemia impulsó a que muchas familias neerlandesas se mudaran de las ciudades a las zonas rurales donde las casas son más amplias. Se espera que esta tendencia continúe en los próximos años y que ello impulse la compra de nuevos artículos para el hogar, ya que los neerlandeses suelen renovar sus artículos para adaptarse a las nuevas condiciones de las casas.
- CBI (2020) resalta el rol de los Países Bajos como uno de los principales hubs europeos y su papel como país re-exportador de una gran variedad de productos incluyendo la vajilla cerámica. El auge económico del país en los últimos años ha favorecido las importaciones y ha permitido que los países en vías de desarrollo mantengan su cuota de participación en un 53% del total de importaciones de vajilla cerámica. Se espera que la desaceleración de la economía europea, los efectos de la pandemia y las disputas internacionales tengan un efecto en el dinamismo comercial de los países bajos en el futuro próximo.

Anexo 11: Análisis de las valoraciones otorgadas a las variables del perfil estratégico

En la sección 8.3.3 del capítulo de resultados, orientado al análisis interno, se presentó una figura de la evaluación del análisis de Perfil Estratégico para los artesanos de cerámica vidriada de Mollepampa. La explicación de la valoración o puntaje otorgado a cada variable se detalla a continuación:

1. Calidad de las materias primas

| | |
|-----------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | POSITIVA |
|-----------------------------|----------|

Según los arqueólogos S. Cusicanqui Marsano (comunicación personal, 19 de febrero de 2021) y R. Alburqueque (comunicación personal, 30 de marzo de 2021) del Proyecto Arqueológico Cajamarca, la cerámica de la cultura Cajamarca (50 a.C – 1470 d.C), se caracterizó por la calidad de su arcilla, y especialmente por el uso del caolín⁶, un tipo de arcilla blanca hasta hoy utilizada por los artesanos locales, la cual cuenta con propiedades especiales (moldeable, resistente a altas temperaturas, no tóxica, con elevada refractariedad, suave al tacto, etc.). Los artesanos señalan que, además de las excelentes propiedades del caolín, otras arcillas encontradas en Cajamarca también aportan propiedades muy importantes para la formulación final de sus productos, como lo son las arcillas rojas, la dolomita, y la arcilla volcánica que contiene feldespato. Cada tipo de arcilla aporta alguna propiedad que contribuye con la resistencia, textura y refractariedad de las piezas. Los artesanos también señalaron que, en sus viajes participando en ferias a nivel nacional, han podido comparar sus trabajos con los de sus pares ceramistas de otras regiones, y sus piezas destacan por su delicadeza, finura, permeabilidad y resistencia gracias a la calidad de las arcillas cajamarquinas. (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021).

⁶ Caolín: es un silicato de aluminio hidratado, producto de la descomposición de rocas feldespáticas principalmente. El término caolín se refiere a arcillas en las que predomina el mineral caolinita (Dirección General de Desarrollo Minero, 2014).

2. Acceso a las materias primas

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADA |
|------------------------------------|-------------|

Como se mencionó anteriormente en este informe, si bien los artesanos de Mollepampa aun tienen acceso a canteras cercanas con materiales conocidos, la expansión de las zonas urbanas en la ciudad de Cajamarca ha venido dificultando el acceso a la materia prima y tendrá una mayor incidencia a futuro. Esta problemática externa, además de incrementar los costos de producción, genera una mayor dedicación y trabajo a los artesanos, ya que deben reformular las mezclas de sus arcillas para adaptarse a aquellas provenientes de nuevas canteras y hacerlas aptas para la fabricación. Ello implica muchas horas y de experimentación e inversión de tiempo y recursos. Adicionalmente, según las declaraciones de artesanos de Mollepampa, la extracción de arcilla puede ser un trabajo peligroso por el riesgo de desprendimiento de grandes cantidades de material de los cerros (S. Ocas Heras, comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

3. Consideraciones de impacto ambiental

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADA |
|------------------------------------|-------------|

Por un lado, el 80% de las materias primas se obtienen de recursos locales, y en el caso de la arcilla, se extrae una vez cada 3 o 4 años, por lo que el impacto ambiental se minimiza. Por otro lado, a diferencia de la mayoría de artesanos de la zona, los artesanos de cerámica vidriada utilizan hornos a gas en lugar de hornos a leña, los cuales son mucho menos nocivos para el medio ambiente. Sin embargo, no se ha realizado estudios especializados respecto al impacto ambiental de la actividad en su conjunto.

4. Estudio de materias primas

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

Según coinciden las declaraciones de los artesanos de cerámica vidriada, si bien ellos tienen conocimientos generales de las características y componentes

principales de las arcillas locales, necesitan estudios químicos especializados para conocer las composiciones exactas y perfeccionar sus formulaciones para lograr combinaciones de arcilla de mayor calidad, durabilidad y termoresistencia. Sin embargo, hasta el momento no se han generado las alianzas necesarias para llevar a cabo dichos estudios (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021; J. Julcamoro Huaccha, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

5. Estructura de costes

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | POSITIVA |
|------------------------------------|----------|

La formación técnica de los artesanos de cerámica vidriada y sus experiencias comerciales en importantes ferias y proyectos, permitió que fueran mejor instruidos en el manejo de costos, por lo que conocen el proceso correcto para costear todos sus procesos y determinar sus márgenes de acuerdo al trabajo realizado y la comparación con los precios del mercado.

6. Control de calidad

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | POSITIVA |
|------------------------------------|----------|

Los artesanos de cerámica vidriada han logrado desarrollar productos valorados por los clientes por su percepción de calidad y buenos acabados. Los artesanos buscan que cada proceso productivo se realice de forma meticulosa para evitar fallas en los productos finales aunque los procesos de control de calidad siguen siendo empíricos. Según la información obtenida en las entrevistas en profundidad con los artesanos de cerámica vidriada, aproximadamente el 5% de su producción final es fallida (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021).

7. Productividad

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

Existen cuellos de botella en la producción que limitan una correcta productividad. Los principales generadores de retrasos son la escasez de mano de obra experimentada para pedidos grandes, la necesidad de contar con suficientes pedidos (al menos 250 piezas al mes por taller) para poder realizar las quemas, y el proceso de decoración que es el que toma mayor tiempo y requiere de habilidades especiales. Por otro lado, algunos procesos que otorgan poco valor comercial en la preparación del material como el chancado, tamizado y amasado de la arcilla son procesos lentos y cuyas fallas son difíciles de percibir hasta la última quema, siendo muy tarde para corregir los problemas y cumplir con los pedidos a tiempo.

8. Bienes de equipo

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADA |
|------------------------------------|-------------|

Los artesanos de cerámica vidriada han logrado crear sus propias herramientas de trabajo, desde las más sencillas como chancadoras de arcilla, tamizadores, y pinceles, hasta las más complejas como hornos cerámicos y tornos. Además, gracias a apoyos de financiamiento recientemente otorgados por el Estado peruano, han logrado mejorar la infraestructura de los talleres y adaptarlos para un trabajo más eficiente.

9. Imagen de marca

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

Las marcas individuales de cada taller aun no han logrado posicionarse en el mercado y no se han realizado los esfuerzos suficientes por lograrlo. Por el momento, los nombres individuales de cada artesano son más reconocidos que sus marcas comerciales.

10. Valor intrínseco

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Resultado de la valoración: | MUY POSITIVO |
|------------------------------------|--------------|

La cerámica de Mollepampa cuenta con un elevado valor intrínseco que se traduce en el valor histórico y cultural. Por un lado, desde el punto de vista histórico, la tradición alfarera de Cajamarca se remonta a la fase inicial de la cultura Cajamarca (50 a. C - 200 D.C), y perdura hasta la conquista incaica (1470 d.C). Las recientes excavaciones en Iscoconga y la colina Santa Apolonia hallaron gran cantidad de fragmentería de cerámica fina y burda que fue empleada para fines domésticos y ceremoniales. Estos sitios arqueológicos importantes en el valle de Cajamarca fueron excavados en el 2019 y 2021 respectivamente, y han aportado al entendimiento del desarrollo cultural en el valle de Cajamarca resaltando la producción alfarera. De acuerdo a testimonios de los arqueólogos encargados de los proyectos, la cerámica Cajamarca se destacó por sus finos diseños y la calidad de sus arcillas, siendo el uso del caolín una de sus principales particularidades, al igual que la presencia de muchos personajes sonrientes (Cusicanqui Marsano, 2021). Desde el punto de vista cultural, la alfarería se ha convertido en una actividad tradicional transmitida de generación en generación en la zona de Mollepampa y en patrimonio inmaterial de los cajamarquinos.

11. Fuerza de ventas

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

No existe una fuerza de ventas organizada ni explícitamente designada para esta labor. Los artesanos suelen ser quienes, a su vez, cumplen la función de vendedores y algunas veces lo hacen sus familiares directos o personas contratadas exclusivamente para eventos específicos o ferias. No existe una estrategia de ventas ni personas capacitadas para explotar el valor intrínseco y extrínseco de los productos al momento de efectuar las ventas.

12. Publicidad y Promoción

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADO |
|------------------------------------|-------------|

No existe una estrategia de promoción y publicidad y no se toman acciones concretas al respecto. Según las declaraciones de los artesanos, la publicidad que tienen es de “boca a boca”, ya que la mayoría de sus clientes nuevos han sido referidos por clientes anteriores. Además, expresaron que su trayectoria en la industria les ha permitido ser reconocidos y contar con buenas credenciales para obtener la confianza de potenciales nuevos clientes. Finalmente, durante el periodo de la pandemia, han incursionado en las redes sociales, especialmente Facebook, para mostrar y ofrecer sus productos (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021; J. Julcamoro Huaccha, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

13. Nivel de formación

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | POSITIVA |
|------------------------------------|----------|

Los artesanos de cerámica vidriada cuentan con una formación destacada frente al resto de artesanos ceramistas de su comunidad, y el impacto de ello en su trabajo y forma de pensar es evidente. Por un lado, tanto Teófilo Huaccha como Marino Lulayco terminaron sus estudios secundarios y se formaron como ceramistas industriales en SENATI en una carrera técnica que duró tres años. Por su lado, Jorge Julcamoro estudió la carrera técnica de contabilidad pero además logró formarse desde muy joven en Chulucanas, donde pudo especializarse y ganar experiencia valiosa durante ocho años. Esta formación les permitió complementar los conocimientos que ya habían aprendido desde chicos en el entorno familiar respecto a la elaboración de piezas cerámicas. Adicionalmente, todos han participado de pasantías de capacitación a nivel nacional e incluso de pasantías a nivel internacional para continuar su formación, como fue el caso de Marino Lulayco quien viajó a Alemania para conocer más sobre nuevas técnicas de elaboración de productos en cerámica (T. Huaccha Ramírez, comunicación

personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021; J. Julcamoro Huaccha, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

14. Motivación

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | POSITIVA |
|------------------------------------|----------|

A partir de las entrevistas realizadas, los tres maestros artesanos de cerámica vidriada evidenciaron su deseo de seguir avanzando en el mundo de la cerámica y mejorar su posicionamiento para llegar a ser reconocidos a nivel nacional e internacional. Todos tienen grandes expectativas y proyectos a futuro, y esperan seguir capacitándose para mejorar sus técnicas. Se reconocen guardianes del patrimonio cultural local y desean contribuir a salvaguardar esta tradición a través de sus hijos o jóvenes interesados en este oficio (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021; J. Julcamoro Huaccha, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

15. Cultura de asociatividad

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

En los resultados de las entrevistas, los artesanos que participaron expresaron la falta de colaboración y las dificultades de asociatividad que existían en el pasado y que aún persisten en la actualidad. Las principales dificultades que señalaron fueron la falta de confianza, la falta de compromiso, la falta de liderazgo y los problemas de comunicación. El 95% de los entrevistados expresaron que la relación con otros artesanos de la zona era bueno en términos personales pero regular en temas de trabajo. Por su parte, los artesanos de cerámica vidriada expresaron su deseo de seguir fomentando la asociatividad ya que reconocen los múltiples beneficios, sin embargo son conscientes de las enormes dificultades que existen para lograrlo.

16. Sistema de fortalecimiento de capacidades

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Resultado de la valoración: | MUY NEGATIVA |
|------------------------------------|--------------|

Esta variable fue calificada con la puntuación más baja ya que, como consecuencia del trabajo desarticulado de la mayoría de artesanos, no existe un sistema de fortalecimiento de capacidades que vaya más allá de los talleres individuales y sus escasos colaboradores. No se ha planteado una estrategia para seguir formando a jóvenes en el oficio pese a que los artesanos reconocen que es vital para mantener viva la tradición alfarera y lograr expandir la producción para atender más pedidos y expandir sus negocios. El 65% de los artesanos encuestados expresaron no tener expectativas de que las generaciones jóvenes mantuvieran la tradición alfarera en Mollepampa. Esta es una de las mayores preocupaciones de los artesanos de cerámica vidriada en la actualidad.

17. Estructura organizativa

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADA |
|------------------------------------|-------------|

Esta variable obtuvo una calificación “equilibrada” ya que, si bien los artesanos manejan bien la organización productiva de sus talleres, teniendo tareas definidas y asignando roles con claridad, a nivel de gestión, no cuentan con una estructura definida y es más bien empírica. La mayoría del trabajo es realizado por los propios artesanos, quienes abarcan todos los roles organizativos pero no logran hacerlo de forma eficiente.

18. Cultura empresarial / Conocimientos en gestión

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

Si bien en los últimos años los propios artesanos y algunas instituciones afines han buscado transmitir conocimientos de cultura empresarial y de gestión a los artesanos a través de talleres y capacitaciones, no han tenido resultados efectivos (Armas, 2021). Los artesanos reconocen la importancia del enfoque empresarial y de gestión en sus talleres para su propia subsistencia, sin embargo expresan tener grandes dificultades para poner en práctica lo aprendido ya que no cuentan

con el tiempo para hacerlo ni personas que los puedan orientar de manera permanente en ello.

19. Cultura exportadora

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

Esta variable se calificó como “negativa” ya que, según lo expresado por los artesanos en las entrevistas, no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar exportaciones. En las pocas experiencias que tuvieron, fueron los intermediarios quienes realizaron todos los trámites. En estas experiencias, sintieron que su mano de obra fue poco valorada y, aunque les encantaría volver a incursionar en los mercados internacionales, no cuentan con los conocimientos ni personas que los puedan apoyar para dicho propósito (T. Huaccha Ramírez, comunicación personal, 22 de agosto de 2021; M. Lulayco, comunicación personal, 16 de mayo de 2021).

20. Investigación en artesanía

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Resultado de la valoración: | MUY NEGATIVA |
|------------------------------------|--------------|

Se ha encontrado escasa bibliografía de investigación en artesanía peruana y aun más escasa en artesanía cerámica.

21. Cultura de innovación

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Resultado de la valoración: | EQUILIBRADA |
|------------------------------------|-------------|

Los artesanos de cerámica vidriada buscan innovar constantemente en sus productos y diseños según la demanda de sus clientes y las tendencias que identifican, sin embargo, el grado de innovación es escasa en las prácticas comerciales y de gestión. Las innovaciones se realizan de manera empírica.

22. Implementación de metodologías de diseño

| | |
|------------------------------------|----------|
| Resultado de la valoración: | NEGATIVA |
|------------------------------------|----------|

No se halló evidencia de que se aplicara ninguna metodología para el diseño de productos más allá de la iniciativa propia y la intuición.



Anexo 12: Modelo de CANVAS Social

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Alianzas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> – Alternative Trade Organizations. – Tiendas especializadas y de “fair trade” – Gobiernos regionales, municipales – Ministerios de la producción y de comercio exterior y turismo – Agentes comerciales y aduaneros – Servicios de transporte local e internacional – Academia – Diseñadores – Arqueólogos | <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> – Abastecimiento y procesamiento de materia prima – Producción y control de calidad – Gestión para la exportación – Marketing y ventas – Fortalecimiento de capacidades <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capital – Artesanos – Materiales de trabajo – Confianza – Equipo de trabajo | <p>Problema</p> <p>La baja competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca.</p> <p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar la calidad de vida de los artesanos ceramistas – Incrementar la valoración de la artesanía y convertirla en una fuente de empleo y desarrollo social <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> – Piezas de vajilla artística con diseño contemporáneo y valor cultural. – Piezas decorativas y funcionales – Material de alta calidad y durabilidad – Impacto social y respaldo histórico-cultural detrás del producto. | <p>Relación con clientes</p> <p>Trato cordial y personalizado /relaciones de confianza y de constante comunicación.</p> <p>Relación con beneficiarios</p> <p>De confianza mutua con seguimiento mensual de avances</p> <p>Canales con clientes</p> <p>Página web, redes sociales, atención telefónica y por correo electrónico.</p> <p>Canales con beneficiarios</p> <p>Trato directo / grupos de WhatsApp / teléfono</p> | <p>Segmento de clientes</p> <p>Minoristas, tiendas especializadas, o Alternative Trade Organizations (ATO’s), enfocadas en la venta de artículos de decoración para el hogar o regalos</p> <p>Segmento de Beneficiarios</p> <p>Artesanos ceramistas de Mollepampa – Cajamarca y sus familias</p> |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Materiales y herramientas – Mano de obra – Salario colaboradores – Costos de capacitación – Costos de comercialización – Costos logísticos y de gestión de la exportación. | | <p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mejora en el nivel de ingresos mensuales – Mejoras productivas – Mejoras en infraestructura – Mejoras en la auto percepción y auto valoración – Desarrollo de capacidades – Incremento en el número de aprendices – Fortalecimiento de la asociatividad – Acceso a nuevos mercados y nichos de clientes | | <p>Sostenibilidad Financiera</p> <p>Venta de vajilla cerámica utilitaria artística para la exportación al mercado estadounidense.</p> |

Anexo 13: Fotos trabajo de campo



A2-TESIS 0132434_SUSTENTACIÓN

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 2 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 3 | cloudflare-ipfs.com Fuente de Internet | <1% |
| 4 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 5 | www.wipo.int Fuente de Internet | <1% |
| 6 | es.scribd.com Fuente de Internet | <1% |
| 7 | baixardoc.com Fuente de Internet | <1% |
| 8 | Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante | <1% |
| 9 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1% |

| | | |
|----|--|------|
| 10 | eprints.uanl.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | issuu.com Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | docplayer.es Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante | <1 % |
| 14 | www.ub.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | aprenderly.com Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante | <1 % |
| 17 | archive.org Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 19 | www.cubanet.org Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | www.econcult.eu Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 21 | prezi.com Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | a8bf6f0d-091f-4ed5-87dd- f4543093888d.filesusr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | doczz.es Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | www.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 26 | repositorio.utb.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 27 | www.siicex.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 28 | repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 29 | upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet | <1 % |
| 30 | www.monografias.com Fuente de Internet | <1 % |
| 31 | repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 32 | doku.pub | |

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

35

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

36

larepublica.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

www.pascolibre.com

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to Universidad de Cartagena

Trabajo del estudiante

<1 %

39

Roberto Macha. "exportaciones peruanas y el nivel de concentración de los mercados de destino periodo 2005-2019", Economía y Administración (E&A), 2021

Publicación

<1 %

40

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

41

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

42

www.cien.adexperu.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

| | | |
|----|--|------|
| 43 | cdn.www.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 44 | rsn.ucr.ac.cr Fuente de Internet | <1 % |
| 45 | worldwidescience.org Fuente de Internet | <1 % |
| 46 | www.researchgate.net Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | Submitted to Corporación Universitaria del Caribe Trabajo del estudiante | <1 % |
| 48 | es.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | mercatur.org Fuente de Internet | <1 % |
| 51 | repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 52 | www.prompex.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 53 | 1library.co Fuente de Internet | <1 % |
| 54 | negociosyempresa.com Fuente de Internet | <1 % |

<1 %

55

sustainabledevelopment.un.org

Fuente de Internet

<1 %

56

zaguan.unizar.es

Fuente de Internet

<1 %

57

repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

58

www.economia-montevideo.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

59

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

60

transportesynegocios.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

61

bibliotecaunapec.blob.core.windows.net

Fuente de Internet

<1 %

62

dehesa.unex.es

Fuente de Internet

<1 %

63

Submitted to Universidad de Salamanca

Trabajo del estudiante

<1 %

64

dspace.ucuenca.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

65

repositorio.cepal.org

Fuente de Internet

<1 %

| | | |
|----|--|------|
| 66 | www.sdgfund.org Fuente de Internet | <1 % |
| 67 | dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 68 | Submitted to ITESO: Universidad Jesuita de Guadalajara Trabajo del estudiante | <1 % |
| 69 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante | <1 % |
| 70 | fido.palermo.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 71 | www.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 72 | Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante | <1 % |
| 73 | Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante | <1 % |
| 74 | cogeneracion.org Fuente de Internet | <1 % |
| 75 | emprendedores.tv.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 76 | mundoenlinea.cl Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 77 | repository.ean.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 78 | rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 79 | vdoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 80 | cict.umcc.cu Fuente de Internet | <1 % |
| 81 | dspace.pucesi.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 82 | es.unionpedia.org Fuente de Internet | <1 % |
| 83 | gredos.usal.es Fuente de Internet | <1 % |
| 84 | www.unmsm.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 85 | studylib.es Fuente de Internet | <1 % |
| 86 | www.envio.org.ni Fuente de Internet | <1 % |
| 87 | www.gateamservices.com Fuente de Internet | <1 % |
| 88 | www.stealth-iss.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 89 | dcsh.xoc.uam.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 90 | dominiodelasciencias.com Fuente de Internet | <1 % |
| 91 | inba.info Fuente de Internet | <1 % |
| 92 | repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 93 | repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 94 | repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 95 | thesocialsciences.com Fuente de Internet | <1 % |
| 96 | www.authorstream.com Fuente de Internet | <1 % |
| 97 | www.indeci.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 98 | www.oalib.com Fuente de Internet | <1 % |
| 99 | www.scielo.unal.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 100 | ODETTE PANTOJA DÍAZ. "Diseño de un modelo de co-creación de los programas de | <1 % |

grado en las universidades ecuatorianas.",
Universitat Politecnica de Valencia, 2017

Publicación

| | | |
|-----|--|------|
| 101 | alv-logistica.org Fuente de Internet | <1 % |
| 102 | cancilleria.gob.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 103 | es.unesco.org Fuente de Internet | <1 % |
| 104 | hazlo.uites.isciii.es Fuente de Internet | <1 % |
| 105 | idoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 106 | lacamara.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 107 | repositorio.ucp.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 108 | "Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen VII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2019 Publicación | <1 % |
| 109 | Submitted to Universidad de Córdoba Trabajo del estudiante | <1 % |
| 110 | panama.justia.com Fuente de Internet | |

<1 %

111 www.studocu.com
Fuente de Internet

<1 %

112 Submitted to Escola Superior De Estudos
Industrials E De Gestao
Trabajo del estudiante

<1 %

113 docs.wto.org
Fuente de Internet

<1 %

114 moam.info
Fuente de Internet

<1 %

115 repositorio.xoc.uam.mx
Fuente de Internet

<1 %

116 "San Francisco's immigrant population",
Salem Press Encyclopedia, 2013
Publicación

<1 %

117 Submitted to Universidad Nacional Mayor de
San Marcos
Trabajo del estudiante

<1 %

118 Submitted to Universidad Pontificia
Bolivariana
Trabajo del estudiante

<1 %

119 Submitted to Universidad de Almeria
Trabajo del estudiante

<1 %

120 repositorio.utp.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

121 www.conamype.gob.sv
Fuente de Internet

<1 %

122 www.limacomovamos.org
Fuente de Internet

<1 %

123 www.oecd-ilibrary.org
Fuente de Internet

<1 %

124 Cristóbal Moreno Muñoz. "El Diseño como motor de innovación e infraestructura para pequeñas y medianas empresas en Chile", Universitat Politecnica de Valencia, 2022
Publicación

<1 %

125 Submitted to Escuela Politecnica Nacional
Trabajo del estudiante

<1 %

126 Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León
Trabajo del estudiante

<1 %

127 Submitted to University of Birmingham
Trabajo del estudiante

<1 %

128 elpais.com
Fuente de Internet

<1 %

129 es.wizcase.com
Fuente de Internet

<1 %

juanpablomata.blogspot.com

| | | |
|-----|--|------|
| 130 | Fuente de Internet | <1 % |
| 131 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 132 | transparencia.concytec.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 133 | www.theibfr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 134 | www.valleyair.org Fuente de Internet | <1 % |
| 135 | xdoc.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 136 | Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante | <1 % |
| 137 | agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 138 | blogs1.uoc.es Fuente de Internet | <1 % |
| 139 | docplayer.net Fuente de Internet | <1 % |
| 140 | repositorio.educacionsuperior.gob.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 141 | repositorio.uc.cl Fuente de Internet | <1 % |

<1 %

142 repositorio.upt.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

143 www.apoloybaco.com
Fuente de Internet

<1 %

144 www.artesantiasdecolombia.com.co
Fuente de Internet

<1 %

145 www.forbesnegocios.com
Fuente de Internet

<1 %

146 www.ifla.org.sg
Fuente de Internet

<1 %

147 www.ilustrados.com
Fuente de Internet

<1 %

148 www.sela.org
Fuente de Internet

<1 %

149 www.uniabierta.edu.do
Fuente de Internet

<1 %

150 Submitted to Universidad Autónoma
Metropolitana-Xochimilco
Trabajo del estudiante

<1 %

151 disruptors.mx
Fuente de Internet

<1 %

152 losmunicipales.wordpress.com
Fuente de Internet

<1 %

153 ojs.urbe.edu
Fuente de Internet

<1 %

154 porto2020.econworld.org
Fuente de Internet

<1 %

155 repositorio.roca.utfpr.edu.br
Fuente de Internet

<1 %

156 repositorio.ucsp.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

157 repositorio.ulvr.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

158 repositorio.unheval.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

159 tesis.usat.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

160 uadeo.mx
Fuente de Internet

<1 %

161 vsip.info
Fuente de Internet

<1 %

162 www.ayto-realejos.es
Fuente de Internet

<1 %

163 www.bancentral.gov.do
Fuente de Internet

<1 %

| | | |
|-----|--|------|
| 164 | www.bcv.org.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 165 | www.buenastareas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 166 | www.colegionobelschool.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 167 | www.finam.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 168 | www.itagui.gov.co Fuente de Internet | <1 % |
| 169 | www.mat-n-co.com Fuente de Internet | <1 % |
| 170 | www.me.gov.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 171 | www.minam.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 172 | www.mincetur.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 173 | www.regnskog.no Fuente de Internet | <1 % |
| 174 | www.timagazine.com Fuente de Internet | <1 % |
| 175 | www.todalaley.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 176 | Alba Mondragón Valero. "Caracterización de materiales de almendro y mejora del desarrollo de planta joven", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación | <1 % |
| 177 | Cristian Geldes, Christian Felzensztein. "Marketing innovations in the agribusiness sector", Academia Revista Latinoamericana de Administración, 2013 Publicación | <1 % |
| 178 | Repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 179 | Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante | <1 % |
| 180 | Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia Trabajo del estudiante | <1 % |
| 181 | bdigital.uexternado.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 182 | casalco.org.sv Fuente de Internet | <1 % |
| 183 | decon.edu.uy Fuente de Internet | <1 % |
| 184 | es.plasticpipevalve.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 185 | infosistemasnetwork.wordpress.com Fuente de Internet | <1 % |
| 186 | joserhernandez2014.com Fuente de Internet | <1 % |
| 187 | oa.upm.es Fuente de Internet | <1 % |
| 188 | paisajecultural.cl Fuente de Internet | <1 % |
| 189 | pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet | <1 % |
| 190 | primaveraeuropea.eu Fuente de Internet | <1 % |
| 191 | renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 192 | repositorio.autonoma.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 193 | repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 194 | repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 195 | repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 196 | repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 197 | repositorio.uptc.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 198 | repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 199 | repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 200 | search.bvsalud.org Fuente de Internet | <1 % |
| 201 | sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 202 | tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 203 | videojuegosadiario.com Fuente de Internet | <1 % |
| 204 | www.bancomundial.org Fuente de Internet | <1 % |
| 205 | www.bibvirtual.ucb.edu.bo Fuente de Internet | <1 % |
| 206 | www.cecmed.sld.cu Fuente de Internet | <1 % |
| 207 | www.cesma.usb.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 208 | www.co.santa-cruz.ca.us Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 209 | www.cumbresiberoamericanas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 210 | www.dalcahue.com Fuente de Internet | <1 % |
| 211 | www.eumed.net Fuente de Internet | <1 % |
| 212 | www.fca.uabjo.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 213 | www.fitchmexico.com Fuente de Internet | <1 % |
| 214 | www.goconqr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 215 | www.inai.org.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 216 | www.madrimasd.org Fuente de Internet | <1 % |
| 217 | www.mrt.com Fuente de Internet | <1 % |
| 218 | www.novartis.com.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 219 | www.nytimes.com Fuente de Internet | <1 % |
| 220 | www.pediatria.org Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|---|------|
| 221 | www.yeatrade.co Fuente de Internet | <1 % |
| 222 | xdocs.net Fuente de Internet | <1 % |
| 223 | "Estudios regionales: análisis y propuestas de desarrollo económico y social", Universidad del Pacifico, 2021 Publicación | <1 % |
| 224 | Repositorio.Ucv.Edu.Pe Fuente de Internet | <1 % |
| 225 | Repositorioacademico.Upc.Edu.Pe Fuente de Internet | <1 % |
| 226 | Rocío García Aboal. "Propiedades optoelectrónicas en perovskitas halogenadas y su aplicación en energía y sensores", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación | <1 % |
| 227 | Submitted to Universidad de Alicante Trabajo del estudiante | <1 % |
| 228 | blogs.iadb.org Fuente de Internet | <1 % |
| 229 | catalogo.uns.edu.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 230 | centrum.pucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 231 | cntpaldia.org Fuente de Internet | <1 % |
| 232 | cronica.diputados.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 233 | dadun.unav.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 234 | ddd.uab.cat Fuente de Internet | <1 % |
| 235 | ediciones.ungs.edu.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 236 | elcomercio.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 237 | eprints.ugd.edu.mk Fuente de Internet | <1 % |
| 238 | es.coursera.org Fuente de Internet | <1 % |
| 239 | gaceta.diputados.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 240 | ideaspaz.org Fuente de Internet | <1 % |
| 241 | lebas.com.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 242 | livrosdeamor.com.br Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 243 | ljz.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 244 | pt.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 245 | pt.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 246 | repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 247 | repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 248 | repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 249 | repositorio.umb.edu.pe:8080 Fuente de Internet | <1 % |
| 250 | repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 251 | repository.unad.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 252 | repository.usta.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 253 | revistas.udea.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 254 | silo.pub Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 255 | slidehtml5.com Fuente de Internet | <1 % |
| 256 | toolkits.reeep.org Fuente de Internet | <1 % |
| 257 | userpage.fu-berlin.de Fuente de Internet | <1 % |
| 258 | wiki2.org Fuente de Internet | <1 % |
| 259 | www.amazon.ca Fuente de Internet | <1 % |
| 260 | www.amcham.org.do Fuente de Internet | <1 % |
| 261 | www.aquahoy.com Fuente de Internet | <1 % |
| 262 | www.claa.org.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 263 | www.cperc.net Fuente de Internet | <1 % |
| 264 | www.economia.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 265 | www.filo.uba.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 266 | www.iicard.org Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|--|------|
| 267 | www.info.valladolid.es Fuente de Internet | <1 % |
| 268 | www.innova.presidencia.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 269 | www.lacamara.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 270 | www.motivacion.org Fuente de Internet | <1 % |
| 271 | www.oakdiocese.org Fuente de Internet | <1 % |
| 272 | www.oei.es Fuente de Internet | <1 % |
| 273 | www.palestra.pucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 274 | www.panamawork.org Fuente de Internet | <1 % |
| 275 | www.redsegsoc.org.uy Fuente de Internet | <1 % |
| 276 | www.schroders.com Fuente de Internet | <1 % |
| 277 | www.secotab.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 278 | www.sice.oas.org Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|-----|---|------|
| 279 | www.sipromicro.com Fuente de Internet | <1 % |
| 280 | www.tecno-logica.net Fuente de Internet | <1 % |
| 281 | www.univision.com Fuente de Internet | <1 % |
| 282 | www.wordreference.com Fuente de Internet | <1 % |
| 283 | DORA LUZ GONZÁLEZ BAÑALES. "La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México.", Universitat Politecnica de Valencia, 2007 Publicación | <1 % |
| 284 | documentop.com Fuente de Internet | <1 % |
| 285 | andina.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 286 | repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 287 | www.bcr.gob.sv Fuente de Internet | <1 % |
| 288 | Submitted to Inter American Defense College | |

Trabajo del estudiante

<1 %

289

Repositorio.Unsa.Edu.Pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo