

INNOVACIÓN, GESTIÓN PRODUCTIVA
Y COMERCIAL EN MYPES ARTESANALES DE CUERO EN MONTEAGUDO

Innovation, production and commercial management in
leather craft MSEs in Monteagudo

Claudia Rosario Arispe Ari
arispe.claudia@usfx.bo

Mba. Mayerlin Cerezo Torrez
mayerlincerezo@gmail.com

Unv. Jorge Marcel Aramayo Carballo
aramayocarballojorge@gmail.com

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

FECHA DE RECEPCIÓN 30 de septiembre 2025
FECHA DE APROBACION 07 de noviembre del 2025

Resumen

El estudio analiza los factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) artesanales del sector cuero en Monteagudo, Bolivia, considerando tres dimensiones: innovación, gestión productiva y gestión comercial. Se aplicó un enfoque mixto, descriptivo y explicativo, con diseño no experimental y transversal, la recolección de datos incluyó encuestas y entrevistas a productores y actores del sector, complementadas con análisis estadístico y documental. Los resultados evidencian bajo nivel de innovación, débil planificación productiva y escasa inserción en mercados digitales, reflejando un Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE) de 2,20, clasificado como incipiente. Se concluye que la competitividad del sector depende de la articulación entre innovación adaptativa, modernización productiva y estrategias comerciales digitales. Se recomienda fortalecer las políticas públicas orientadas a la digitalización, capacitación técnica y asociatividad empresarial, como base para el desarrollo sostenible y la consolidación competitiva de las MYPES artesanales en el contexto local y regional.

Palabras clave: Competitividad empresarial, administración de la producción, innovación organizacional, producción artesanal, comercialización digital.

Abstract

This study analyzes the key factors determining the competitiveness of micro and small enterprises (MSEs) in the leather handicraft sector in Monteagudo, Bolivia, focusing on three dimensions: innovation, production management, and commercial management. A mixed-methods, descriptive, and explanatory approach was applied through a non-experimental and cross-sectional design. Data collection involved surveys and semi-structured interviews with producers and sector stakeholders, complemented by statistical and documentary analysis. The findings reveal low innovation capacity, weak production planning, and limited participation in digital markets, resulting in a Global Business Competitiveness Index (GBCI) of 2.20, classified as incipient. The study concludes that sectoral competitiveness depends on the integration of adaptive innovation, productive modernization, and digital marketing strategies. It recommends strengthening public policies focused on digitalization, technical training, and business associativity as essential mechanisms for sustainable development and the consolidation of competitive advantages among artisanal MSEs within local and regional contexts.

Keywords: Business competitiveness; Production management; Organizational innovation; Artisanal production; Digital marketing.

INTRODUCCIÓN

El sector artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo constituye una actividad económica estratégica por su aporte a la generación de empleo, la preservación de la identidad cultural y el desarrollo local (GAMM, 2021). En el actual contexto de transformación digital y apertura de mercados, las micro y pequeñas empresas (MYPES) artesanales enfrentan el desafío de incrementar su competitividad mediante la incorporación de procesos de innovación, la optimización de la gestión productiva y el fortalecimiento de la gestión comercial (CEPAL, 2022). Sin embargo, estas empresas presentan limitaciones en la adopción de tecnologías, en la diversificación de canales de comercialización y en la eficiencia de sus procesos productivos. (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2022). Este estudio, de tipo descriptivo y explicativo, analiza cómo la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial inciden en la competitividad de las MYPES artesanales del cuero en Monteagudo, un sector caracterizado por limitaciones tecnológicas, baja eficiencia productiva y débil inserción comercial.

El análisis del estado del arte revela que, en América Latina, estos emprendimientos enfrentan desafíos estructurales relacionados con la informalidad, la limitada capacidad de innovación y la escasa integración de cadenas de valor dinámicas (CEPAL, 2018; Ramírez & Tello, 2020). También, diversos estudios destacan que la innovación, entendida como la introducción de mejoras en productos, procesos y estrategias comerciales, representa un factor determinante para la diferenciación y sostenibilidad de las empresas artesanales (Herrera, 2021; Ordoñez-Gutiérrez et al., 2023; Sánchez & Morales, 2023), siendo que las barreras de financiamiento, digitalización y baja productividad condicionan su competitividad (BID, 2020; Gonzales-Díaz & Becerra-Pérez, 2021).

La gestión comercial emerge como un eje estratégico, ya que la diversificación de canales de venta, el acceso a mercados digitales y la implementación de estrategias de marketing son esenciales para ampliar la presencia de las MYPES en mercados regionales y nacionales (Vega & Ramírez, 2023; Arispe, 2023). En el contexto boliviano, estas limitaciones se acentúan por la escasa capacitación técnica y el acceso restringido a financiamiento y mercados digitales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2023), el desarrollo del sector artesanal se encuentra respaldado por la Ley N.º 1997 de Fomento a la Producción Artesanal, que establece incentivos y políticas para fortalecer la productividad y la sostenibilidad de las microempresas del país (Ley N.º 1997, 1999).

El estudio se estructura en torno a tres ejes interrelacionados innovación, gestión productiva y gestión comercial que permiten analizar integralmente el nivel competitivo del sector artesanal. La innovación en MYPES, se enmarca como la sistematización de prácticas de I+D y la vigilancia tecnológica incrementan la capacidad de inserción en mercados competitivos y la sostenibilidad empresarial, suele ser incremental y orientada a la adaptación (CEPAL, 2022; Herrera, 2021). La gestión productiva entendida como la planificación, organización y control de los recursos y procesos orientados a la eficiencia, la calidad y la reducción de costos, facilitando la escalabilidad comercial, siendo aspectos determinantes para la supervivencia de las MYPES (Grant, 2019; Torres & Molina, 2022).

Por su parte, la gestión comercial abarca el conjunto de estrategias y acciones destinadas a posicionar los productos artesanales en el mercado, optimizar las ventas y establecer relaciones sostenibles con los clientes (Ramírez & Tello, 2020); la diversificación de canales de comercialización y la adopción de herramientas digitales, hoy son factores importantes para ampliar el alcance y mejorar márgenes de rentabilidad en empresas artesanales (Vega & Ramírez, 2023). Estos enfoques permiten analizar integralmente el nivel competitivo de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo, considerando tanto factores internos como externos.

La situación socioeconómica de Monteagudo y el entorno en el que operan las MYPES artesanales en

cuero, se distinguen por su tradición artesanal, especialmente en la elaboración de productos en cuero como sombreros, cinturones y carteras (GAMM, 2021). Según datos recientes, el sector artesanal en cuero representa una fuente relevante de empleo y sustento económico para numerosas familias de la región (INE, 2022; Arispe, 2023). No obstante, las empresas enfrentan limitaciones en infraestructura productiva, acceso a financiamiento y capacitación, así como dificultades para insertarse en mercados más amplios y competitivos (INE, 2022; CEPAL, 2022).

Las políticas públicas orientadas al fomento de las MYPES han tenido avances, pero persisten desafíos en la implementación de programas de apoyo técnico y comercial (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023), así como la orientación hacia la transformación digital para cerrar brechas territoriales (OCDE, 2024). El presente estudio tiene por objetivo analizar los factores que determinan la competitividad de las MYPES artesanales del sector cuero en Monteagudo, Bolivia, a través de tres dimensiones interrelacionadas: innovación, gestión productiva y gestión comercial.

Materiales

En la fundamentación teórica y metodológica de este estudio se han considerado los aportes de autores reconocidos en el campo de la competitividad, la innovación y la gestión de micro y pequeñas empresas. El análisis, parte del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), que permitió examinar el entorno competitivo del sector artesanal en cuero, y de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), en el análisis interno de los factores estudiados, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, se incorporan los planteamientos de Herrera (2021) y Ramírez & Tello (2020) sobre la innovación incremental y adaptativa en las MYPES artesanales, así como los enfoques de gestión productiva y comercial orientados a la eficiencia y diversificación de mercados, propuestos por la CEPAL (2022).

Estos marcos conceptuales han guiado la selección de variables, la construcción de indicadores y la interpretación de los resultados, permitiendo un análisis integral de la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial en el contexto de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo. Adicionalmente, para la medición del nivel de competitividad del sector, se adoptó el modelo de cálculo del Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE) propuesto por Cóbbita Niño & Parra Negrete (2019), utilizando la escala Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 corresponde a un nivel muy bajo y 5 a un nivel muy alto, ponderando las tres dimensiones de forma equitativa (peso = 1/3 cada una). Este enfoque metodológico permitió cuantificar de manera integrada los factores internos y externos que inciden en la competitividad de las MYPES, facilitando una evaluación objetiva y comparable del desempeño competitivo del sector artesanal en cuero de Monteagudo.

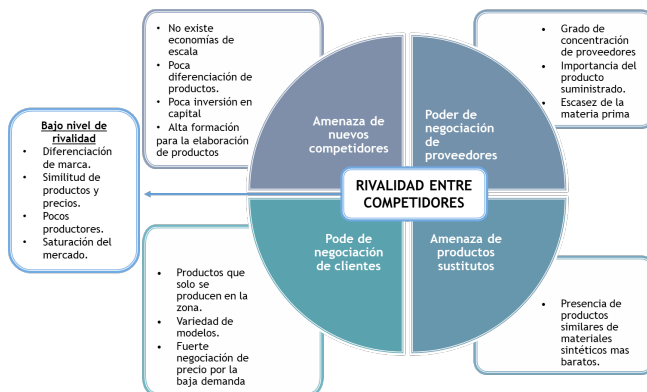
METODOLOGÍA

La investigación se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque mixto, de tipo descriptivo y explicativo (Sekaran & Bougie, 2016; Creswell & Creswell, 2018), orientado a analizar factores de innovación, gestión productiva y gestión comercial que inciden en la competitividad de las MYPES del sector artesanal en cuero de Monteagudo. Se empleó un diseño no experimental y transversal, lo que permitió observar las variables en su contexto real, sin manipulación del investigador (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014). Para la recolección de datos se aplicaron encuestas estructuradas a 25 participantes, entre propietarios y trabajadores de las 11 MYPES del sector de artesanías en cuero de la ciudad de Monteagudo, complementadas con 10 entrevistas semiestructuradas a actores clave, tales como representantes de asociaciones y autoridades locales. Dado el carácter censal de la población objeto de estudio, no fue necesario aplicar un procedimiento muestral probabilístico, ya que se trabajó con la totalidad de las unidades productivas y los principales actores vinculados a la actividad (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014).

No se efectuó prueba piloto ni validación por expertos, decisión que se justifica en la naturaleza ad hoc del instrumento, diseñado específicamente para la población de estudio. Este diseño permitió garantizar la coherencia de los ítems con las dimensiones teóricas analizadas y su adecuación al contexto local. Según Heppner & Heppner (2015), en previos, resulta válido desarrollar herramientas específicas siempre que exista correspondencia teórica y claridad en la formulación de los ítems, de esta forma se garantiza la confiabilidad de los resultados; no obstante, en futuras investigaciones podría ampliarse este enfoque mediante procedimientos de respaldo estadístico (Corral & Soler-Cárdenas, 2009). Los datos fueron tabulados y procesados en Microsoft Excel, empleando la estadística descriptiva (frecuencias, promedios y porcentajes) para la interpretación de los resultados. (Hair et al., 2010; Nunnally & Bernstein, 1994). La triangulación de fuentes y métodos contribuyó a la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una visión integral y actualizada del sector artesanal en cuero (Ramírez & Tello, 2020).

RESULTADOS

El análisis del sector, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter evidencia un escenario de alta presión competitiva para las MYPES artesanales en cuero de Monteagudo.



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas y entrevistas (2025)

Destacando que, 1) El poder de negociación de los compradores es elevado, determinado por un mercado local reducido y sensible al precio, lo que limita la capacidad de diferenciación. 2) El poder de los proveedores resulta crítico por la concentración en pocos oferentes de materia prima y la variación estacional de costos. 3) La amenaza de nuevos entrantes permanece latente, favorecida por barreras de ingreso mínimas y la posibilidad de replicar técnicas productivas. 4) Los sustitutos representan un riesgo considerable debido al ingreso de artículos industrializados de bajo costo y de productos artesanales provenientes de otras regiones con mayor posicionamiento. 5) La rivalidad entre competidores locales es intensa, ya que la mayoría de los talleres opera con estructuras semejantes, sin diferenciación significativa en diseño ni canales de comercialización. Esto confirma un entorno competitivo desfavorable que condiciona el desempeño del sector y subraya la necesidad de fortalecer la innovación, la eficiencia productiva y la diversificación comercial como ejes de ventaja sostenible.

Los resultados de las entrevistas denotan la realidad interna de las MYPES artesanales, centrada en la innovación, gestión productiva y comercial. Respecto a la innovación, se observa un nivel reducido de

adopción de prácticas innovadoras, predominando un enfoque empírico y conservador en la producción. Solo el 18% de los talleres reportó la implementación de algún cambio en el último año, frente a un 82% que mantuvo procesos tradicionales sin modificaciones sustanciales.

Las innovaciones identificadas son principalmente incrementales y se concentran en diversificación de productos (12%), mejoras de diseño (4%) e incorporación de nuevas técnicas productivas (2%), sin que se advierta innovación radical o tecnológica. Este comportamiento indica que el sector responde de manera reactiva a las demandas inmediatas de los consumidores, pero carece de una estrategia formal de innovación que integre investigación de mercado, desarrollo de nuevos materiales o uso de tecnologías digitales en diseño y producción.

Con base en una escala de Likert, se recopilaron las calificaciones de diez entrevistados, seleccionados por su rol como principales productores y líderes de opinión en el sector; obteniendo su valor promedio de 1,92 sobre el máximo de 5 puntos, estos resultados confirman que la innovación limitada constituye el principal obstáculo para la diferenciación competitiva del sector.

Tabla 1.
Calificación del factor de Innovación (INN) en el sector

| Innovación | Total entrevistados | Valor promedio |
|--|---------------------|----------------|
| En la actualidad los actores que pertenecen al sector pueden ser considerados como agentes innovadores que impulsan actividades que agregan valor a sus productos y servicios | 10 | 2,40 |
| Los actores del sector tienen una dinámica de generar bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados | 10 | 3,30 |
| Los actores del sector tienen una dinámica de generar nuevos o significativamente mejorados métodos de producción, distribución entrega o sistemas logísticos, o los ha implementado | 10 | 1,90 |
| Los actores del sector tienen una dinámica de generar nuevos o significativamente mejorados métodos organizativos o los ha implementado | 10 | 2,30 |
| En el sector, las empresas realizan inversiones significativas para la investigación, desarrollo e innovación | 10 | 1,40 |
| En el sector se llevan a cabo procesos de vigilancia tecnológica con el fin de detectar oportunidades de innovación tecnológica y nuevas ideas que faciliten una mejora de procesos, productos y servicios en las organizaciones | 10 | 1,40 |
| En el sector se fomentan estrategias de protección y aprovechamiento de la propiedad intelectual (patentes, modelos de utilidad, secretos empresariales, diseños industriales, variedad vegetal, entre otros) | 10 | 1,30 |
| El sector desarrolla trabajos de vigilancia tecnológica para la toma de decisiones encaminadas de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado | 10 | 1,50 |
| Las empresas poseen una estrategia de I+D, integrada en la estrategia general y alineada con sus objetivos estratégicos, y ha establecido objetivos específicos de innovación e indicadores para medirlos | 10 | 1,20 |
| Existen políticas de apoyo a las empresas del sector que fomentan la formación y capacitación en temas relacionados con I+D | 10 | 2,60 |
| En las empresas del sector existe un departamento o área específica para el desarrollo de actividades de I+D con todos los equipos y personal que se requiera | 10 | 1,20 |
| Las actividades de I+D desarrolladas se financian de manera exclusiva con RECURSOS PROPIOS de las empresas, instituciones y entidades que pertenecen al sector | 10 | 3,30 |
| Las actividades de I+D desarrolladas se financian de manera exclusiva con RECURSOS EXTERNOS de las empresas, instituciones y entidades que pertenecen al sector | 10 | 1,20 |
| VALOR PROMEDIO | | 1,92 |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

El análisis de la gestión productiva revela una estructura operativa frágil, caracterizada por la ausencia de estandarización de procesos y una fuerte dependencia del trabajo manual, el 85% de la producción se realiza de forma artesanal, con apoyo limitado de herramientas básicas en actividades de corte y moldeado, lo que restringe la eficiencia y aumenta los tiempos de elaboración. La capacidad productiva es reducida frente a la demanda potencial, con altos niveles de capacidad ociosa derivados de la falta de planificación (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023).

Los valores promedios obtenidos en las entrevistas confirman que los talleres operan sin una estructura de costos formal, ni registros que permitan controlar insumos, tiempos y márgenes, situación que eleva la incertidumbre financiera y limita la toma de decisiones estratégicas. Esta condición se ve agravada por la depreciación del equipamiento y el almacenamiento ineficiente de materia prima, la falta de estandarización en los procesos y la escasa capacitación técnica, incrementando los costos operativos y reduciendo la competitividad de los productos. Desde la perspectiva de los consumidores, la calidad está vinculada al acabado y durabilidad del producto (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023); atributos que los productores asocian con la experiencia artesanal más que a procesos de mejora continua. La puntuación obtenida, presenta un valor promedio equivalente a 2,54 sobre el máximo de 5 puntos, este desempeño evidencia una leve fortaleza operativa, aunque insuficiente para alcanzar niveles de eficiencia sostenibles.

Tabla 2.
Calificación del factor Gestión Productiva (GP) en el sector

| Innovación | Total entrevistados | Valor promedio |
|--|---------------------|----------------|
| Las empresas que conforman el sector desarrollan estrategias comerciales que generan ventajas en la adquisición de insumos y materias primas | 10 | 2,30 |
| Las maquinarias y tecnologías de apoyo que hacen parte de los procesos productivos de las empresas están acorde a las últimas tendencias de talla mundial | 10 | 1,30 |
| Los procesos productivos dentro del sector son automatizados, altamente estandarizados, de acuerdo con las tendencias del sector en la industria global | 10 | 2,00 |
| Las empresas del sector cuentan con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de producción | 10 | 3,40 |
| En el eslabón de producción se evidencian herramientas y técnicas para la planificación, administración y control de las operaciones | 10 | 2,90 |
| Las empresas del sector cuentan con certificaciones tipo ISO 9001, ISO 14001, INCONTEC, FSC, entre otras | 10 | 1,40 |
| En las empresas del sector existen actividades que conllevan al aprovechamiento y/o reutilización de los residuos generados a partir de los procesos productivos | 10 | 3,90 |
| Las empresas del sector garantizan la calidad de sus productos mediante sistemas de control de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo | 10 | 2,80 |
| La calidad es una política de cumplimiento para la cadena de suministro | 10 | 2,90 |
| Se evidencian frecuentemente reprocesos o devoluciones por la no calidad de los procesos, productos y/o servicios | 10 | 2,30 |
| En las empresas que pertenecen al sector existen indicadores de medición y evaluación de la productividad | 10 | 2,70 |
| VALOR PROMEDIO | | 2,54 |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

La gestión comercial de las MYPES artesanales pone en manifiesto una marcada dependencia de canales tradicionales y una débil inserción en mercados más amplios, el 78% de los talleres concentran sus ventas en el ámbito local y en ferias regionales, mientras que un 10% logra comercializar fuera del departamento, lo que refleja una limitada capacidad de expansión territorial. La ausencia de estrategias de marketing estructuradas, el escaso aprovechamiento de medios digitales y la inexistencia de una imagen de marca consolidada restringen significativamente su competitividad frente a productos similares provenientes de regiones como Muyupampa, Camiri y Villamontes (Arispe, 2023).

Los resultados de las entrevistas muestran que la mayoría de los productores opera sin mecanismos formales de prospección de clientes ni de investigación de mercados, lo que se traduce en ventas inestables y márgenes de rentabilidad reducidos; los precios promedio de referencia se mantienen en niveles similares a los de los productos sustitutos y varían en función de la temporada o del canal de comercialización (tiendas y ferias), sin la aplicación de criterios técnicos de fijación de precios. Desde la perspectiva de los consumidores, las decisiones de compra se fundamentan principalmente en la tradición cultural y en la durabilidad percibida de los productos; sin embargo, no se identifica una gestión comercial orientada a capitalizar dichos atributos. La puntuación obtenida, presenta un valor promedio equivalente a 2,16 sobre el máximo de 5 puntos, denotando que la limitada articulación con los mercados y la baja presencia digital reducen significativamente la capacidad de expansión y posicionamiento del sector.

Tabla 2.
Calificación del factor de Gestión Comercial (GC) en el sector

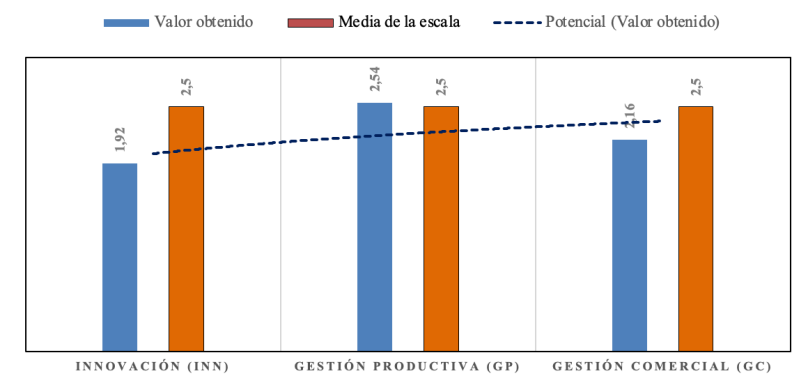
| Innovación | Total entrevistados | Valor promedio |
|---|---------------------|----------------|
| El precio de venta de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas del sector son competitivos en el mercado nacional | 10 | 2,70 |
| El precio de venta de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas del sector son competitivos ante el mercado internacional | 10 | 4,10 |
| En el sector se llevan a cabo procesos y/o técnicas de investigación de mercados, benchmarking, entre otros que propenden por un efectivo proceso de comercialización de productos acorde a las tendencias de la oferta y demanda | 10 | 2,00 |
| En el sector las empresas que lo conforman tienen la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno | 10 | 3,60 |
| Las empresas del sector han identificado los requerimientos del mercado nacional (certificaciones, aspectos legales, etc.) para acceder a los mismos | 10 | 1,30 |
| Las empresas del sector trabajan en el diseño de estrategias de penetración o ampliación de mercados (búsqueda de proveedores, mercados, etc.) | 10 | 1,20 |
| Las empresas del sector emplean indicadores de efectividad de la gestión comercial que desarrollan | 10 | 1,80 |
| Se evidencia en el sector convenios de producción y/o comercialización con otras empresas | 10 | 1,30 |
| Las empresas del sector cumplen con los estándares y/o certificaciones de calidad internacional para exportar sus productos y/o servicios | 10 | 1,40 |
| VALOR PROMEDIO | | 2,16 |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

Estos cuadros muestran los factores que inciden positiva y negativamente en la competitividad resultado de los valores promedio obtenidos de calificaciones otorgadas por las unidades productivas entrevistadas. Se utilizó una media de 2,5 como punto de referencia, considerando favorables a los factores que superan dicho valor e desfavorables los que se ubican por debajo. Estos cuadros muestran los factores que inciden positiva y negativamente en la competitividad resultado de los valores promedio obtenidos de calificaciones otorgadas por las unidades productivas entrevistadas. Se utilizó una media de 2,5 como punto de referencia, considerando favorables a los factores que superan dicho valor e desfavorables los que se ubican por debajo.

Gráfico 2.

Comparación de valores promedio obtenidos respecto a la media de la escala de calificación



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas (2025)

De acuerdo con el modelo propuesto por Cómbita Niño & Parra Negrete (2019) para determinar el Índice Global de Competitividad Empresarial (IGCE), la actividad artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo presenta un nivel de (2,20) por debajo de la media (2,50), lo que permite clasificarlo como un sector incipiente.

$$IGCE=0,33INN+0,33GP+0,33GC$$

$$IGCE=(0,33*1,92)+(0,33*2,54)+(0,33*2,16)$$

$$IGCE=2,20$$

Esta categoría se caracteriza por una limitada capacidad de innovación, baja eficiencia productiva y una gestión comercial poco desarrollada, condiciones que restringen la generación de ventajas sostenibles y la inserción efectiva en mercados más amplios.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la competitividad de las MYPES artesanales de cuero en Monteagudo se encuentra en una etapa incipiente, lo que indica una estructura donde la innovación, la gestión productiva y la gestión comercial interactúan de manera limitada y fragmentada. Desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), el sector opera en un entorno de alta rivalidad, bajo poder de negociación y vulnerabilidad frente a sustitutos industriales, condiciones que restringen la creación de ventajas sostenibles. No obstante, el análisis empírico muestra que la falta de competitividad no se debe únicamente al entorno, sino a debilidades internas en la planificación, la innovación y la integración comercial.

El promedio de 1,92 obtenido en innovación demuestra que las MYPES mantienen un enfoque artesanal tradicional con escasa sistematización del conocimiento. Este hallazgo coincide parcialmente con los planteamientos de Herrera (2021), quien sostiene que la innovación en microempresas artesanales latinoamericanas es predominantemente incremental. Sin embargo, en Monteagudo esta limitación se amplifica por la ausencia de políticas locales de apoyo y por la débil articulación entre productores, instituciones de fomento y gobiernos municipales. A diferencia de lo señalado por la CEPAL (2022) a nivel regional, donde la brecha tecnológica se atribuye a la falta de financiamiento, en este caso se observa un problema de cultura empresarial y de gestión del conocimiento que obstaculiza la transformación productiva.

En la dimensión productiva, con un promedio de 2,54, las evidencias muestran una estructura de operación manual, baja estandarización y limitada adopción tecnológica; estos resultados confirman la tesis de Grant (2019) sobre la importancia de la planificación de recursos y el control de procesos como pilares de la eficiencia. La ausencia de indicadores de productividad y de sistemas de calidad certificables restringe la capacidad de las MYPES para competir en mercados nacionales. No obstante, se identifican buenas prácticas en el aprovechamiento de residuos y la reutilización de materiales, lo que constituye un punto de partida para estrategias de sostenibilidad productiva.

La gestión comercial, con un promedio de 2,16, revela la mayor debilidad estructural del sector; la dependencia de canales tradicionales y la escasa presencia digital limitan su proyección en mercados nacionales; estos resultados complementan los hallazgos de Vega & Ramírez (2023), quienes destacan que la digitalización es un determinante clave de competitividad. En el caso de Monteagudo, la baja alfabetización digital y la falta de estrategias de marketing estructuradas dificultan el aprovechamiento del comercio electrónico y de plataformas como redes sociales para la promoción; la carencia de convenios y alianzas estratégicas refuerza la fragmentación del sector, reduciendo la capacidad de negociación colectiva.

De manera integral, los resultados empíricos amplían la aplicabilidad de la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), al denotar que los activos intangibles como el conocimiento, la asociatividad y la capacidad de aprendizaje son más determinantes para la competitividad que la dotación de recursos materiales. Esto implica que la competitividad de las MYPES artesanales no solo depende del entorno económico, sino de su habilidad para transformar sus saberes tradicionales en ventajas dinámicas, integrando innovación, eficiencia productiva y gestión comercial moderna.

En consecuencia, la competitividad del sector artesanal de Monteagudo debe concebirse como un proceso de evolución organizacional que requiere políticas públicas orientadas a la capacitación técnica, la digitalización y la asociatividad productiva, junto con estrategias empresariales que promuevan la

innovación adaptativa y la gestión basada en conocimiento.

CONCLUSION

La investigación permitió determinar que la competitividad de las MYPES artesanales de cuero en Monteagudo se encuentra en un nivel incipiente, reflejando limitaciones estructurales y de gestión que restringen su desarrollo. El factor de innovación muestra una baja incorporación de mejoras tecnológicas y escasa sistematización de procesos creativos, predominando prácticas empíricas y tradicionales. En cuanto a la gestión productiva, mostró falta de planificación, débil estandarización y limitado uso de herramientas de control y seguimiento afectando la eficiencia operativa. Finalmente, en la gestión comercial, existe una dependencia de canales de venta tradicionales, mínima presencia en plataformas digitales, reduciendo el alcance de mercado y oportunidades de crecimiento.

Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer capacidades empresariales, impulsar la asociatividad productiva y fomentar la incorporación gradual de innovación con el fin de mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las MYPES de estudio. Los resultados ofrecen insumos relevantes para diseñar políticas públicas locales orientadas al fortalecimiento técnico, financiero y digital de las MYPES artesanales, vinculando la tradición cultural del cuero con una visión de competitividad sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arispe, C. R. (2023). Análisis del nivel competitivo de las MYPES del sector artesanal en cuero de la ciudad de Monteagudo (Tesis de Maestría). Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el COVID-19. <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Nuevos horizontes de transformación productiva en la Región Andina (Monografía BID 1022). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nuevos-horizontes-de-transformacion-productiva-en-la-Region-Andina.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Innovación y productividad en las MIPYMES latinoamericanas: desafíos y oportunidades. Naciones Unidas. (Recuperado de <https://hdl.handle.net/11362/47734>)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47544-innovacion-desarrollo-la-clave-recuperacion-transformadora-america-latina-caribe>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications
- Cómbita Niño, J. P., & Parra Negrete, K. A. (2019). Modelo de cálculo del Índice Global de

- Competitividad Empresarial (IGCE) para MYPES. Revista Latinoamericana de Investigación en Competitividad, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.12345/rlic.2019.102135>
- Corral, Y. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación: una mirada teórica. Revista Ciencias de la Educación, 32(60), 562-586. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/60/art06.pdf>
- García, A., & Rojas, M. (2021). Innovación y competitividad en las MIPYMES artesanales de América Latina. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 2(1), 45-62. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1.780>
- Gobierno Autónomo Municipal de Monteagudo (2021). Plan de Desarrollo Municipal 2021–2025. Monteagudo. <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1841396>
- González-Díaz, R., & Becerra-Pérez, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. Revista Internacional Multidisciplinaria. <https://dialnet.unirioja.es/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7.ª ed.). Pearson Prentice Hall. <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1841396>
- Heppner, P. P., & Heppner, M. J. (2015). Writing and publishing your research findings (2ª ed.). Cengage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). Estadísticas de empleo y microempresa en Bolivia 2022. Recuperado de <https://www.ine.gob.bo>
- Ley N° 1997 de Fomento y Desarrollo Artesanal, Estado Plurinacional de Bolivia. (1999). Recuperado de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1997.html>
- Martínez, J., & López, S. (2022). Redes de innovación y competitividad en las MIPYMES artesanales latinoamericanas. Revista de Estudios Empresariales, 8(2), 112-130. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2.801>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia. (2023). Informe sobre el sector artesanal en Bolivia. Recuperado de <https://www.produccion.gob.bo>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2022). Diagnóstico del desarrollo productivo y de las MYPES en Bolivia. La Paz: Estado Plurinacional de Bolivia. <https://produccion.gob.bo/>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. New York. Editorial McGraw-Hill. <https://www.scrip.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1017362>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE) (2024). Índice de Políticas para PyMES: América Latina y el Caribe 2024 (versión en español). <https://www.oecd.org/>

- Ordoñez-Gutiérrez, Á. V., et al. (2023). Barreras a la innovación: una revisión sistemática. Redalyc. <https://www.redalyc.org/>
- Porter, M. E. (1999). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto.
- Sánchez, P., & Morales, D. (2023). Gestión productiva y calidad en microempresas artesanales andinas. Revista Andina de Economía y Empresa, 5(1), 33-50. <https://doi.org/10.32719/26312816.2023.5.1.4>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2371540>
- Vega, M., & Ramírez, F. (2023). Transformación digital y comercialización en MIPYMES rurales de América Latina. Revista Iberoamericana de Negocios Digitales, 4(1), 55-70. <https://doi.org/10.24215/27186717e043>