

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE GRADUADOS**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**DEL SECTOR ARTESANÍA DE LA REGIÓN AYACUCHO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Esmeralda Carhuamaca Hospinal**

**Nardia Chacón Buendía**

**Raffo Meza Soria**

**Víctor Giancarlo Roig Aranibar**

**Asesor: Juan O'Brien**

**Santiago de Surco, noviembre de 2012**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Al Dr. Juan O'Brien Cáceres, por su constante y cuidadosa asesoría, quien ha sido guía durante todo el proceso de investigación e impulsó a potenciar nuestros conocimientos y sentido de autocrítica para el desarrollo de la presente propuesta.

Al Dr. Ricardo Pino Jordán, nuestro profesor de Dirección Estratégica, quien nos recomendó y motivó a desarrollar los primeros pasos del presente trabajo acerca de la actividad artesanal ayacuchana como impacto en la comunidad local de la Región Ayacucho.

Al Sr. Antonio Vásquez y Jang Araujo, especialistas en artesanía del Centro de Servicios Empresariales de la Cooperación Técnica Belga - CSE CTB sede Ayacucho; a los amigos empresarios ayacuchanos de las distintas líneas artesanales; a la Sra. Juana Quispe, especialista de la Dirección de Artesanía de la Dircetur Ayacucho; quienes con su valioso aporte se ha podido desarrollar con éxito el presente trabajo.

### Dedicatoria

A Dios, porque me permitió lograr un reto importante en mi vida. A mis padres, Vicenta y Alfredo, por su amor y constante apoyo.

Esmeralda Carhuamaca

A Dios, por haberme dado la oportunidad de realizar la maestría. A mis padres Estela y Efraín, por su apoyo incondicional. A mi esposo por su constante aliento.

Nardia Chacón

A Dios por esta nueva experiencia que enriquece mi existir. A Olga y Rafael, mis padres, que son mi permanente inspiración.

Raffo Meza

A Dios, por haberme brindado el privilegio de poseer el apoyo incondicional de mi amada esposa Claudia. A mi Mathías, que es el motor de mi vida. A mis padres Kelly y Víctor, a quienes les debo lo que soy y lo que quiero ser.

Víctor Roig

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone un plan estratégico para desarrollar el sector artesanía en la región Ayacucho hacia el año 2020. Se proyecta al ámbito nacional e internacional por la riqueza cultural y religiosa, importancia histórica y valor artesanal que ha servido para alcanzar su denominación como “Capital de la artesanía peruana”.

La actividad artesanal durante la última década ha logrado el incremento de su valor comercial con la contribución de organizaciones de promoción públicas y privadas. Ha conseguido adecuarse a tendencias y exigencias de mercados internacionales a través de participación en ferias, capacitaciones y del incremento de los pedidos de los clientes. Esto, sumado a la creación de nuevas empresas y acreditación de nuevos artesanos con falta de visión estratégica y una reglamentación artesanal, motivan el desarrollo la competitividad a nivel regional.

Del análisis de fuerzas, entre las oportunidades identificadas están la firma de convenios y TLC que coadyuvan al acceso a nuevos mercados, la existencia de organizaciones promotoras de exportaciones, el crecimiento de la economía peruana y existencia de escenarios para ofrecer productos artesanales; y entre las fortalezas, la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales, el prestigio artesanal reconocido, la elevada creatividad y habilidad, la materia prima disponible, la diversidad de líneas artesanales y la mano de obra barata. Por estas condiciones se propone una intensa promoción de la marca ‘Artesanía Ayacucho’, que se puede consolidar a través de alianzas estratégicas con organizaciones de promoción empresarial, especialización de la mano de obra y diseño de artesanías para cada mercado, así como con la integración hacia atrás con proveedores de materias primas y la diversificación concéntrica de principales artesanías. Estas circunstancias contribuirán al desarrollo competitivo del sector mejorando la

comercialización de productos, e incrementarán los ingresos y la mejora de las condiciones de la cadena.

Las oportunidades son diversas y las expectativas de crecimiento, mayores. Se plantea el compromiso de la Mesa Técnica de Artesanía que promueva alianzas estratégicas con organizaciones de promoción para garantizar su sostenibilidad.



## Abstract

This paper proposes a strategic plan to develop the craft industry in the Ayacucho region by 2020. It projects national and international areas because of the cultural and religious wealth, historical and traditional values that have served to reach their designation as Capital of Peruvian Handicrafts.

The craft over the last decade has increased its market value, the contribution of public and private institutions have helped to promote it. Those institutions have managed their strategies to adapt to trends and demands of international markets through participation in trade fairs, training and increase clients' orders. This fact, coupled with the creation of new businesses and accreditation of new artisans lack of strategic vision and craft regulations encourage the development of competitiveness at regional level.

Analysis of forces, including the opportunities identified as signing agreements and FTAs that contribute to access to new markets, existence of organizations that promote exports, growth of the Peruvian economy and the existence of scenarios to provide stalls, and the strengths and preservation customs and traditions, craft recognized prestige, high creativity and skill, raw material available, a variety of craft lines and cheap labor, we propose a strong branding Craft Ayacucho, building strategic alliances with business development, labor specialization and craft design for each market, integrate backwards with suppliers of raw materials and concentric diversification of major crafts. These contribute to the competitive development of the sector by improving the marketing of products, increase revenue and improve the conditions of the chain.

The opportunities are diverse and growth expectations, higher. This raises the commitment of the Technical Committee to promote Craft strategic alliances with advocacy organizations to ensure sustainability.

## Tabla de Contenidos

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	iv
<b>Abstrac</b>	vi
<b>Tabla de Contenidos</b>	viii
<b>Lista de Tablas</b>	xii
<b>Lista de Figuras</b>	xiii
<b>Introducción</b>	xv
<b>Capítulo I: Situación General del Sector</b>	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b>	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b>	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales: matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional	15
3.1.3. Principios cardinales	29
3.2. Análisis Competitivo del Perú	31
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda	35
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	38
3.3. Análisis de Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	39
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	42

3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	44
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	51
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	55
3.5.	La Organización y sus Competidores	57
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	57
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	57
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4.	Amenaza de los entrantes	58
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	58
3.6.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	64
3.7.	Conclusiones	66
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b>		68
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	68
4.1.1.	Administración y gerencia (A)	68
4.1.2.	Márketing y ventas (M)	69
4.1.3.	Operaciones y logística-infraestructura (O)	73
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F)	83
4.1.5.	Recursos humanos (H)	85
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	87
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	93
4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	94
4.3.	Conclusiones	96
<b>Capítulo V: Intereses del Sector y Objetos de Largo Plazo</b>		97
5.1.	Intereses del Sector	97
5.2.	Potencial del Sector	101
5.3.	Principios Cardinales	104
5.3.1.	Influencia de terceras partes	104
5.3.2.	Lazos pasados y presentes	105
5.3.3.	Contra balance de los intereses	105
5.3.4.	Conservación de los enemigos	106

5.4.	Matriz de Intereses del Sector (MIS)	106
5.5.	Objetivos de Largo Plazo (OLP)	107
5.6.	Conclusiones	108
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b>		110
6.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades. Debilidades, Amenazas (FODA)	110
6.2.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	110
6.3.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	112
6.4.	Matriz Interna Externa (IE)	117
6.5.	Matriz de Gran Estrategia (GE)	118
6.6.	Matriz de Decisión	119
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)	120
6.8.	Matriz de Rumelt	120
6.9.	Matriz de Ética	122
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	123
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	125
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores	125
6.13.	Conclusiones	126
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b>		127
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	127
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	129
7.3.	Políticas Estratégicas	130
7.4.	Estructura del Sector	132
7.5.	Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	135
7.6.	Gestión del Cambio	135
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica</b>		137
8.1.	Perspectivas de Control	139
8.1.1.	Objetivos de aprendizaje y crecimiento	140
8.1.2.	Objetivos de los procesos internos	140
8.1.3.	Objetivos de los clientes	141
8.1.4.	Objetivos de la perspectiva financiera	142
8.2.	Tablero de Control Integrado	144

8.2.1. Factores críticos de éxito	144
8.2.2. Matriz de relacionamiento causa-efecto	145
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Artesanal de Ayacucho</b>	<b>150</b>
9.1. Análisis Competitivo del Sector Artesanal de Ayacucho	150
9.2. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	150
9.2.1. Empresas de promoción y publicidad	150
9.2.2. Ferias, exposiciones y misiones comerciales	152
9.2.3. Existencia de organismos de apoyo pro competitividad	153
9.2.4. Instituciones financieras con líneas de crédito a la producción y comercialización de artesanías	154
9.2.5. Centro de abastecimiento de materias primas, insumos y equipos para el desarrollo artesanal	154
9.2.6. Servicios e infraestructura aérea y terrestre	155
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>157</b>
10.1. Plan Estratégico Integral	157
10.2. Conclusiones	159
10.3. Recomendaciones	160
<b>Referencias</b>	<b>161</b>

## Lista de Tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	<i>Tabla de Intereses Nacionales</i>	15
Tabla 2.	<i>El Índice de Competitividad Global: 20 Primeras Economías y América Latina</i>	32
Tabla 3.	<i>Ranking de Competitividad Global: Perú Período 2007-2010</i>	33
Tabla 4.	<i>Evolución de los 12 Pilares Perú: 2007-2010</i>	34
Tabla 5.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	55
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	65
Tabla 7.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	66
Tabla 8.	<i>Crédito a la Pequeña y Microempresa (Nuevos Soles)</i>	85
Tabla 9.	<i>Red Vial Departamento de Ayacucho</i>	89
Tabla 10.	<i>Transporte Aéreo Departamento Ayacucho</i>	89
Tabla 11.	<i>Presupuesto MTC 2007 para el Departamento de Ayacucho</i>	91
Tabla 12.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector Artesanía en Ayacucho para la Exportación (MEFI)</i>	95
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses del Sector (MIS)</i>	107
Tabla 14.	<i>Matriz FODA</i>	111
Tabla 15.	<i>Calificación de Factores Determinantes de la Matriz PEYEA</i>	113
Tabla 16.	<i>Estadística de Exportaciones por Regiones 2010 y 2011</i>	117
Tabla 17.	<i>Matriz de Decisión</i>	119
Tabla 18.	<i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	121
Tabla 19.	<i>Matriz de Rumelt</i>	122
Tabla 20.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	123
Tabla 21.	<i>Matriz de Contingencia</i>	124

Tabla 22.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo</i>	125
Tabla 23.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	125
Tabla 24.	<i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas</i>	134
Tabla 25.	<i>FODA Relacionado con las Perspectivas del BSC</i>	138
Tabla 26.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	158



## Lista de Figuras

		<b>Pág.</b>
<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xv
<i>Figura 1.</i>	Exportaciones de artesanías Perú 2006-2009	4
<i>Figura 2.</i>	Evolución de exportaciones de artesanías y joyería Perú 2001-2011	4
<i>Figura 3.</i>	PBI período 2000-2011	13
<i>Figura 4.</i>	Programas del Gobierno. Gasto (millones de nuevos soles)	13
<i>Figura 5.</i>	Grado de instrucción de los artesanos	69
<i>Figura 6.</i>	Proceso de Ventas de cerámicas Ayacuchanas	70
<i>Figura 7.</i>	Cantidad de ventas de artesanía ayacuchana mensual y en porcentaje	71
<i>Figura 8.</i>	Cantidad aproximada de ventas de piezas de artesanía ayacuchana mensual	72
<i>Figura 9.</i>	Clientes local, nacional e internacional que compran artesanía ayacuchana	73
<i>Figura 10.</i>	Modalidad de ventas de artesanía ayacuchana	74
<i>Figura 11.</i>	Línea artesanal ayacuchana	75
<i>Figura 12.</i>	Cerámica ayacuchana - Localidad de Quinua	76
<i>Figura 13.</i>	Proceso de elaboración artesanal	76
<i>Figura 14.</i>	Telares ayacuchanos, barrio de Santa Ana	77
<i>Figura 15.</i>	Proceso de producción textil	78
<i>Figura 16.</i>	Retablo nacimiento andino de Jesús	79
<i>Figura 17.</i>	Campesino en su vida común (talla labrada en piedra de Huamanga)	80

<i>Figura 18.</i>	Emprendimiento en la formación de talleres.	81
<i>Figura 19.</i>	Material constructivo de los talleres	81
<i>Figura 20.</i>	Condición de la infraestructura de los talleres	82
<i>Figura 21.</i>	Estado de equipamiento de los talleres	83
<i>Figura 22.</i>	Formalización de los talleres	84
<i>Figura 23.</i>	Otorgamiento de crédito por entidades financieras	84
<i>Figura 24.</i>	Rango de edad y porcentaje de los artesanos	86
<i>Figura 25.</i>	Artesanos que han recibido capacitación	87
<i>Figura 26.</i>	Estructura de la red vial regional	88
<i>Figura 27.</i>	Mapa de la región Ayacucho. Principales regiones que son de influencia y apoyo en la comercialización de los productos	92
<i>Figura 28.</i>	Exportaciones de artesanías Perú 2001-2005	100
<i>Figura 29.</i>	Exportaciones de artesanías por principales países de destino 2005	100
<i>Figura 30.</i>	Matriz de PEYEA del sector productivo de artesanía de la región Ayacucho	115
<i>Figura 31.</i>	Matriz BCG	116
<i>Figura 32.</i>	Matriz IE	117
<i>Figura 33.</i>	Matriz de la gran estrategia	118
<i>Figura 34.</i>	Matriz de ética	123
<i>Figura 35.</i>	Estructura del Sector	133
<i>Figura 36.</i>	Objetivos estratégicos del sector artesanal de Ayacucho	143
<i>Figura 37.</i>	Relaciones de causa-efecto en artesanía de Ayacucho.	147
<i>Figura 38.</i>	Diamante de competitividad de artesanía ayacuchana	151

## Introducción

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

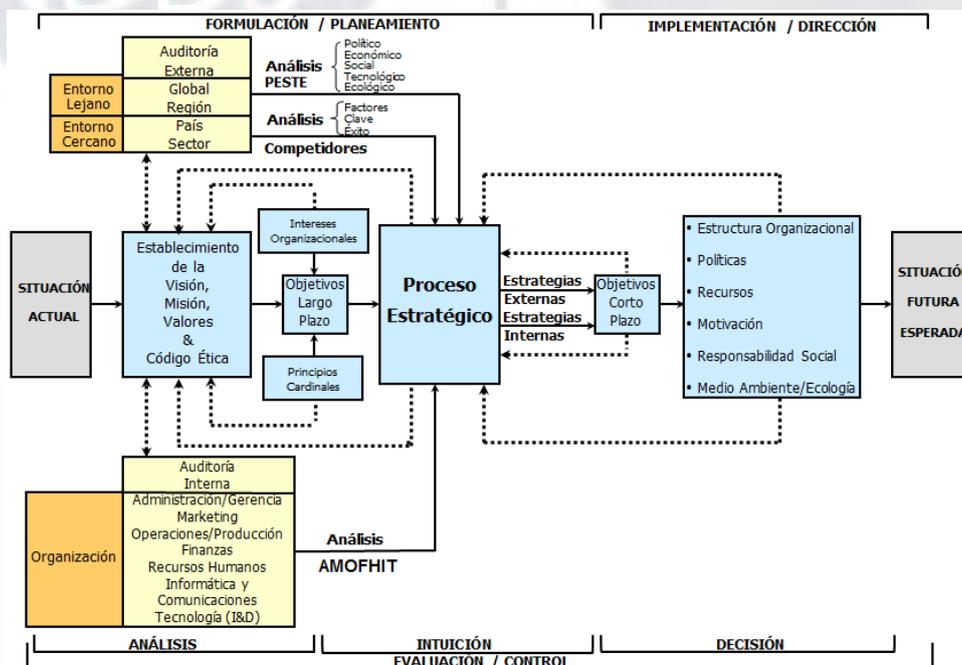


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sector

### 1.1. Situación General

El Perú es un país que alberga una riqueza multicultural nutrida y variada que comprende todas las expresiones y testimonios que marcan las diferencias de los contextos sociales.

La artesanía es uno de los medios por el cual se da a conocer la cultura peruana. Es una de las más representativas del mundo por su belleza, variedad y porque es una fuente importante de empleo.

El mercado donde se comercializa la artesanía ha sufrido cambios significativos en los últimos años. El mundo se ha globalizado y las tecnologías de producción han evolucionado, siendo en la actualidad el valor agregado indispensable a la hora de elegir un producto dentro de un entorno competitivo. De igual manera, la demanda también se ha globalizado y sus estándares de exigencia crecen y se reinventan constantemente. Y es que el consumidor, a nivel mundial, es menos ignorante y sí mucho más exigente ante el producto.

Sin embargo, en el sector artesanía existe una paradoja en el desarrollo de la tecnología, ya que una de sus mayores fortalezas es su producción exclusiva y manual. Aun así, este aspecto debe ser evaluado desde la mejora de los procesos primarios y no de los acabados, ya que todo apunta a que en los próximos años las tendencias y el comportamiento del consumidor estará en valorar los orígenes culturales y las expresiones artísticas.

La gran variedad y la continuidad de la oferta de la artesanía peruana se asocian a que las piezas son elaboradas con estilos que preservan las raíces culturales propias y de gran inventiva y habilidad del artesano peruano. Muchas de las piezas han alcanzado su máxima perfección a partir del uso de técnicas ancestrales y asombrosas. No obstante ello, la producción artesanal se enfrenta con competidores internacionales, que en muchos casos son

superiores en capacidad productiva y de comercialización (Exportación peruana de artesanía suma US\$ 6.3 millones en primer bimestre, 2012).

Dentro del panorama mundial, el mercado sudamericano concentra el 48% de las exportaciones por este rubro, seguido por Estados Unidos con el 10%; y en menor medida, por el bloque europeo (Exportación peruana de artesanía suma US\$ 6.3 millones en primer bimestre, 2012).

De acuerdo con la Asociación de Exportadores (Adex), la artesanía peruana llegó a un total de 39 mercados, liderados por Estados Unidos, Reino Unido, Nueva Zelanda, Italia, Australia, alcanzando US\$ 6.3 millones de exportación en el primer bimestre del año, que representaron un incremento del 9.2% respecto a similar periodo del 2011 (Exportación peruana de artesanía suma US\$ 6.3 millones en primer bimestre, 2012).

En el año 2012, la viceministra de Turismo Claudia Cornejo precisó que la artesanía peruana generó ingresos por US\$ 420.7 millones ese año, estimando que las exportaciones por este rubro alcanzarían el techo de US\$ 73.1 millones, es decir, un 10.8% más de lo que se exportó en el 2011 (Exportación peruana de artesanía suma US\$ 6.3 millones en primer bimestre, 2012).

A lo informado por la viceministra de Turismo, la directora de Desarrollo y Promoción Artesanal de esa carpeta, Maritza Canales, agregó que existen 23 mil artesanos inscritos en el Registro Nacional de Artesanía, que involucran a la cadena productiva a más de 200 mil peruanos (En el Perú hay 23,000 artesanos inscritos en el Registro Nacional de Artesanía, 2011). Las principales regiones productoras de artesanía son Ayacucho, Cusco, Puno, Huancavelica, Lima y Piura. La región Ayacucho es la que se ha posicionado en el mercado nacional e internacional como la capital de la artesanía peruana, debido a que los productos hechos a mano son competitivos y se elaboran con calidad, innovación, visión empresarial e identidad propia.

DESCO (2012) señala que por lo general se considera a la región Ayacucho como un departamento privilegiado por la calidad, variedad y finura de sus artesanías. Ayacucho es la cuna de numerosos artistas populares, maestros con reconocido prestigio nacional. Ayacucho es la capital del arte popular y de la artesanía de Perú. Los ayacuchanos son muy conocidos por su talento en materia de tejido, el corte de piedra de Huamanga, los retablos, las cerámicas, entre otros artículos; e hicieron de esta artesanía un medio de expresión con un asombroso dominio y capacidad de creación. Por ello, la artesanía ayacuchana es conocida y elogiada a nivel mundial.

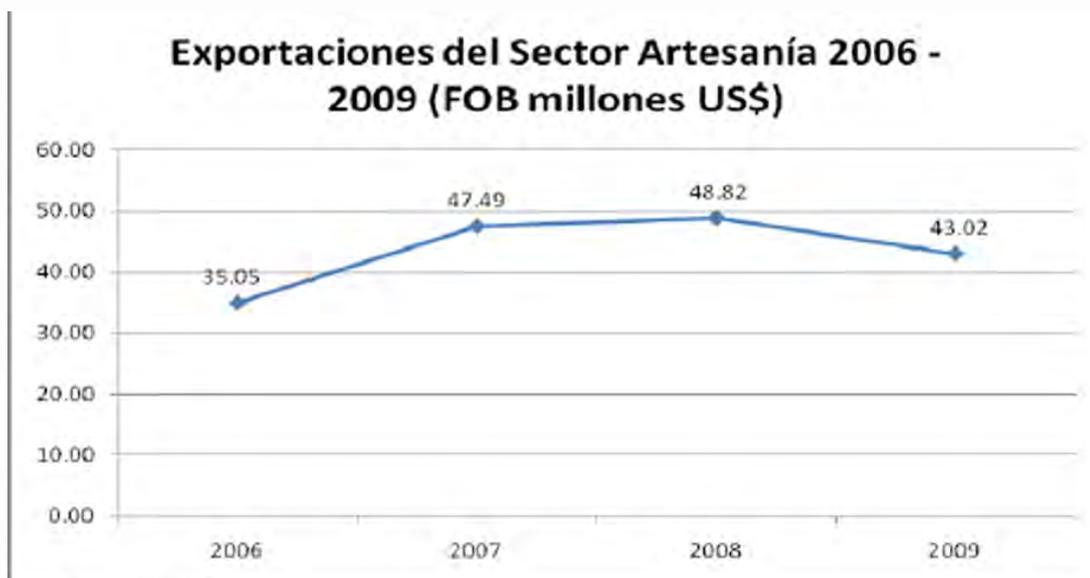
La artesanía ayacuchana se nutre de las tradiciones ancestrales y las inmortaliza. Es un modo de vida que se ofrece al mundo globalizado y en esto reside su importancia, pese a que se desarrolla en un país que casi no tiene un marco formal ni idea de su dinámica.

La artesanía ayacuchana es exquisita, impregnada de un conocimiento popular que amalgama con armonía la cultura española con la indígena, y que se traduce en retablos, textiles, cerámica y el tallado de la piedra de Huamanga.

De acuerdo con el “Plan Operativo Sectorial 2011-2013. Agosto 2010” elaborado por PromPerú, Ayacucho es el segundo departamento con mayor participación en productos para exportación a nivel nacional, por lo que potenciar el sector artesanía en Ayacucho debe constituir una de las principales tareas en la agenda del gobierno regional y el Gobierno Nacional (PromPerú, 2010, p. 1).

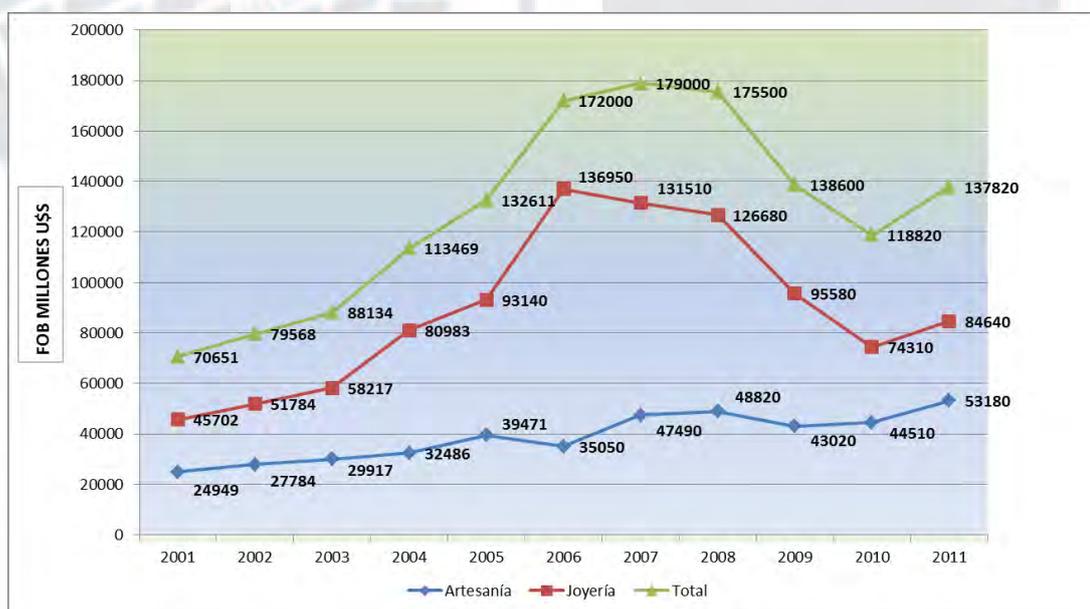
En la Figura 1, se muestra la evolución de las exportaciones del sector artesanía 2006-2009 (PromPerú, 2010, p. 3).

En las partidas arancelarias que reporta el Siicex Perú, las artesanías se encuentran en el sector ‘varios’ de exportaciones no tradicionales (que incluye los artículos de joyería). En la Figura 2, se muestra la evolución consolidada de las exportaciones entre el 2001 y el 2011 divididos por artesanía y joyería.



Fuente: INFOTRADE

*Figura 1.* Exportaciones de artesanías Perú 2006-2009. Tomado del “Plan Operativo Sectorial 2011-2013. Línea de Artículos de Regalo y Decoración”, por PromPerú 2010, p. 3. Recuperado de <http://media.peru.info/siicex/documentosportal/887993922rad23743.pdf>



*Figura 2.* Evolución Exportaciones de artesanías y joyería Perú 2001-2011. Adaptado del “Plan Operativo Sectorial 2011-2013. Línea de Artículos de Regalo y Decoración”, por PromPerú, 2010, p. 3 [recuperado de <http://media.peru.info/siicex/documentosportal/887993922rad23743.pdf>]; y del “Informe Mensual de Exportaciones Enero - Noviembre 2012”, por PromPerú, 2012, p. 5 [recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/33162739radEA912.pdf>]

## 1.2. Conclusiones

La artesanía peruana ha despertado el interés de entidades de diversa índole al considerársele como una actividad económica idónea para enfrentar la pobreza, principalmente en las zonas rurales, en donde la producción artesanal está asociada a economías familiares. Se estima que en el país existen alrededor de 100,000 talleres artesanales que ocupan directamente a casi 500,000 personas. La gran mayoría de estos talleres son mype.

Las características positivas de la actividad artesanal son múltiples: es intensiva en mano de obra; el costo por puesto de trabajo creado es relativamente bajo; utiliza intensivamente los recursos propios de cada lugar; contribuye al desarrollo económico geográficamente equilibrado; y genera el ingreso de divisas para el país.

Promover el crecimiento de nuestra oferta exportable en los mercados internacionales, particularmente la de los sectores productivos de mayor potencial, es una tarea clave para competir con éxito en el mundo globalizado. Ello, con productos artesanales que aseguren el desarrollo sostenible, sea socialmente inclusivo y responsable con el medioambiente.

Parte de la tarea que debe emprender el gobierno regional y el Gobierno Nacional con el sector artesanía, se debe iniciar con la educación y capacitación de los artesanos, lo que permitirá obtener un gran desarrollo en todo el proceso de la cadena productiva de la artesanía. En la actualidad, el trabajo de los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales como la Dirección de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) de Ayacucho, la Asociación Nacional de Institutos de Desarrollo del Sector Informal (Red IDESI), el Proyecto de Adaptación al Impacto del Retroceso Acelerado de Glaciares en los Andes Tropicales (PRAA), la Cooperación Técnica Belga (CTB) y el Centro de Competitividad Ayacucho (CCA), contribuyen al cambio y desarrollo del sector artesanal,

mas no así en los elementos que intervienen en toda la cadena productiva para la exportación de la artesanía.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

Se han realizado algunos trabajos e investigaciones relacionadas al desarrollo del sector artesanía en el departamento de Ayacucho. Uno de estos documentos es el “Plan Estratégico Regional Exportador PERX, Región Ayacucho”, que fue elaborado con los siguientes objetivos:

[...] Entre estas podemos encontrar el escaso acceso a los mercados financieros, la dependencia a los recursos obtenidos de las materias primas, la falta de infraestructura adecuada, la ausencia de organización empresarial, frágil integración y desarrollo tecnológico, débil apoyo institucional a las pyme, la baja capacidad de generar valor agregado, frágil organización en las cadenas productivas y bajo nivel de productividad de los recursos humanos. (Mincetur, 2005, p. 2).

Sin embargo, la región Ayacucho registra claras ventajas y potencialidades que alientan su posibilidad de desarrollo. Posee una innegable diversidad de recursos naturales y potencial exportador en innumerables productos, gran número de pyme, de manera particular en el agro y las manufacturas diversas. Además, cuenta con una población con actitud y vocación emprendedora, y el compromiso de los actores en participar del incremento de la productividad regional con el fin de mejorar su competitividad y crecimiento económico. Finalmente, es necesario resaltar que, con el objetivo de darle sostenibilidad al PERX Ayacucho, se ha conformado el Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones de Ayacucho (CERX Ayacucho), instancia público-privada encargada de promover la implementación de los planes en la región.

### 2.2. Visión

Para el 2020, alcanzar los primeros puestos en ventas (exportación de productos no tradicionales) de artesanía ayacuchana en el mercado nacional e internacional, logrando el

incremento de la producción y exportación con autenticidad, teniendo como objetivos los mercados de Estados Unidos, Asia, Francia, España, Alemania y Latinoamérica, en base a la capacitación y certificación de los maestros artesanos en técnicas de acabado, estandarización de procesos y márketing.

### **2.3. Misión**

Producir artículos artesanales de calidad dirigidos a los exigentes mercados globales de productos decorativos, utilitarios y autóctonos de la localidad de Ayacucho, que reflejen expresiones creativas y artísticas propias de su cultura, que fortalezcan los valores y costumbres, y permitan una rentabilidad sostenible entre los actores involucrados.

### **2.4. Valores**

Los valores fundamentales que rigen el desarrollo del sector artesanía en la región Ayacucho son:

1. **Identidad:** Reconociendo la cultura, historia y arte autóctono ayacuchano; y plasmando estas características en obras de artesanía.
2. **Trabajo en equipo:** Desarrollando las habilidades de los artesanos para generar mayores sinergias; creando mayores oportunidades a través de la integración y la innovación para fomentar la creatividad.
3. **Equidad:** Favoreciendo el desarrollo sostenible de los artesanos excluidos o desfavorecidos; aumentando la competitividad del sector a nivel internacional mediante la especialización y exclusividad de productos artesanales con oportunidad para todos los participantes del sector.
4. **Calidad:** Ofreciendo garantía en la fabricación de artículos artesanales, con el uso de materiales duraderos y que respeten los estándares de calidad y las exigencia del mercado nacional e internacional.

5. Lealtad: Confiando, creyendo y buscando el bien común de todos los participantes del sector artesanía.
6. Responsabilidad: Consolidando el compromiso de todos los participantes en el proceso para el cumplimiento de los planes, cronogramas y exigencias de la cadena, convirtiéndose en una región altamente confiable en la elaboración de productos y con capacidad de respuesta al mercado.

## 2.5. Código de Ética

En la actualidad, no existe un código de ética para la producción y exportación del sector artesanía en el Perú, por lo que su implementación es vital para defender los derechos y deberes de los *stakeholders*.

Entre algunos compromisos que se deben asumir, están:

1. Ley 29073, “del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, cuya finalidad es promover el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades; facilitar el acceso del artesano al financiamiento privado; mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y gestión en el mercado; fomentar la formación de artesanos y la divulgación de sus técnicas, desarrollando sus aptitudes o habilidades; y recuperar y promover las manifestaciones y valores culturales, históricos y la identidad nacional, con el fin de hacer de la actividad artesanal un sector descentralizado, económicamente viable y generador de empleo sostenible.
2. El respeto a los derechos del niño en contra de la explotación laboral infantil, Ley 28190 (de “Protección del Menor”), promoviendo que los trabajos de artesanía sean regulados y formalizados para el bienestar de las comunidades y los empresarios.

3. Proteger el medio ambiente y el ecosistema en general, mediante el uso adecuado de materias primas que no contaminen en base a la norma ISO 14000 (Ley 28611, 2005).
4. La aplicación de políticas de responsabilidad social en base a la norma ISO 26000 (Decreto Supremo N° 015-2011-TR, 2011).
5. Se debe institucionalizar en el sector la importancia de realizar trabajos con comportamientos éticos y legales.
6. La conformación de asociaciones de artesanos debe realizarse en forma transparente y con elecciones democráticas.
7. Los miembros de asociaciones tienen reconocido el derecho de negociación colectiva con representación.
8. Se debe garantizar un ambiente seguro y saludable para el desarrollo de las diversas labores del sector.
9. Debe existir el compromiso de ofrecer a los clientes un estándar de excelencia en todos sus productos, que no impliquen riesgos para su salud o seguridad.

## **2.6 Conclusiones**

La misión, visión, valores y código de ética ayudan al sector a tener una idea más clara y alineada de su situación actual, y de lo que quiere convertirse en un futuro tomándose como base los valores universales y los definidos por el sector. En este sentido, para el sector artesanía de Ayacucho se han definido estos ítems luego de una revisión exhaustiva de los factores que intervienen para lograr un sector altamente competitivo.

El planteamiento de la misión, visión, valores y código de ética están basados también en lo observado y conversado con los representantes de los artesanos ayacuchanos en la visita de campo realizada. En esta parte del proceso de elaboración de la presente investigación, muchos de los entrevistados coinciden en que tener una visión y misión más ambiciosa (lo

que se quiere lograr en el corto y largo plazo) será de mucha ayuda para que el sector pueda direccionar sus esfuerzos en puntos específicos, apoyados de los valores y lineamiento éticos que deberían ser compartidos y cumplidos por toda la comunidad artesanal ayacuchana y sus *stakeholders*.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

#### 3.1.1. Intereses nacionales: matriz de intereses nacionales (MIN).

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). De acuerdo a su nivel de intensidad, pueden ser de supervivencia, vitales, mayores, periféricos; y, de acuerdo a su relación, en comunes y opuestos.

En la actualidad, el Perú no cuenta con un plan estratégico nacional del cual puedan desprender sus intereses nacionales; tampoco los planes estratégicos sectoriales reciben un seguimiento de los interesados. En base a la actual situación del Perú, los principales intereses nacionales que se persigue son:

1. Mantener el crecimiento económico que se viene dando de manera sostenida en los últimos 12 años, que hace posible triplicar el PBI en la última década (MEF, 2012). Los analistas económicos elevaron su proyección de crecimiento para Perú para este año de 5.8 a 6.1% y de 5.9 a 6% en el 2013 (BCRP, 2012). Ello se debe a la desaceleración en la balanza comercial sufrida en el mes de abril de 2012 y a la posible consecuencia mediática de la crisis financiera internacional [ver Figura 3] (BCR elevó proyección de crecimiento económico, 2012).
2. La agenda de la nueva administración del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es contemplar el crecimiento sostenido con estabilidad y mayor inclusión social. Según el MEF, la tasa de pobreza se redujo de 50% en el 2000 a 30% en el 2011. La estrategia del Gobierno está basada en programas focalizados con enfoque en el ciclo de vida. En la Figura 4 se muestran los programas sociales del Gobierno, desde la etapa de gestación hasta la tercera edad.

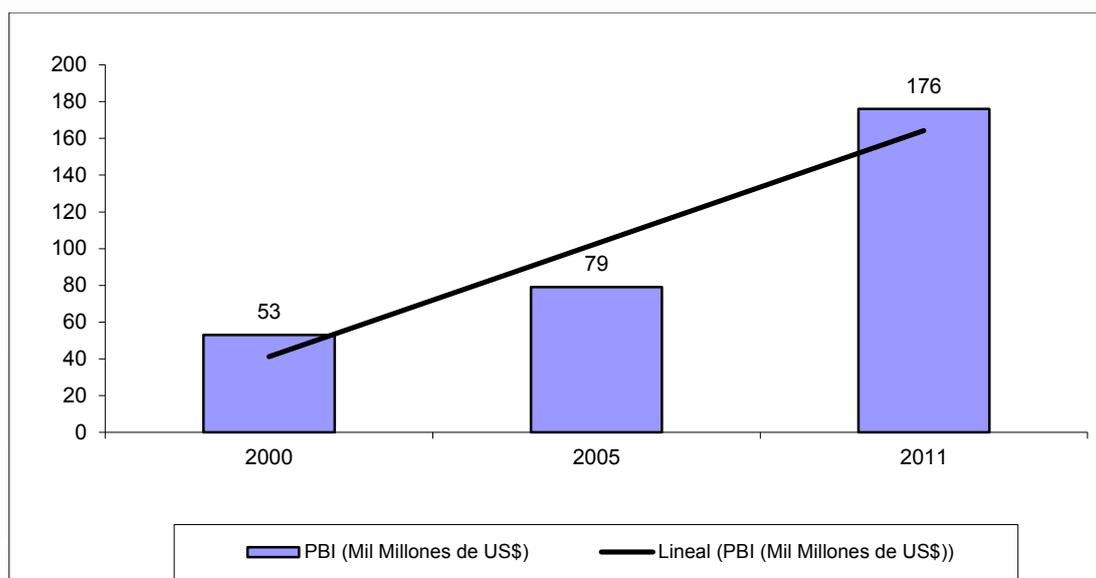


Figura 3. PBI período 2000-2011.

Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012, p.15.

Programas del Gobierno en Millones de Nuevos Soles.						
SAMU: S/. 40	PAN: S/. 1 607	<i>Jóvenes a la obra:</i> S/. 34				
SMN: S/. 1 400	Cuna Más: S/. 190	PELA Inicial: S/. 2 195	PELA Primaria: S/. 4 251	PELA Secundaria: S/. 2 833	<i>Beca 18:</i> S/. 136	<i>Pension 65:</i> S/. 241
Mortalidad Materna	Desnutrición crónica	Logros de aprendizaje	Logros de aprendizaje	Cobertura escolar	Acceso a educación superior de calidad	Asegurar las condiciones básicas para la subsistencia
Mortalidad Neonatal	Mortalidad Infantil	Cobertura Escolar		Logros de aprendizaje	Educación pertinente para el mercado laboral	
	Desarrollo cognitivo, socio-emocional y motor			Deserción Escolar		
<b>Juntos: S/. 822 millones</b>						
Gestación	0 - 2 años	3 - 5 años	6 - 12 años	13 - 17 años	17 - 24 años	+ 65 años

Figura 4. Programas del Gobierno (gasto en millones de nuevos soles).

Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2011, p. 17.

### 3. Promover los valores de equidad y justicia social como objetivo del Estado

Peruano. El desarrollo integral, la superación de la pobreza y la igualdad de acceso

a las oportunidades para todos los peruanos y peruanas, sin ningún tipo de discriminación, constituyen el eje principal de la acción del Estado (Acuerdo Nacional, 2007). Este gran objetivo considera siete políticas del Estado: (a) Reducción de la pobreza; (b) promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación; (c) acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y el deporte; (d) acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social; (e) acceso al empleo pleno, digno y productivo; (f) promoción de la seguridad alimentaria y nutrición; y (g) fortalecimiento de la familia, protección y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud.

4. La competitividad del país como interés nacional contempla las siguientes políticas: (a) Afirmación de la economía social de mercado; (b) búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica; (c) desarrollo sostenible y gestión comercial; (d) desarrollo de la ciencia y la tecnología; (e) desarrollo en infraestructura y vivienda; (f) política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad; y (g) política de desarrollo agrario y rural (Acuerdo Nacional, 2007, p. 86).
5. El Estado Peruano reafirma como interés nacional ser un estado eficiente, transparente y descentralizado mediante políticas, entre las que se encuentran: (a) Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia; (b) promoción de la ética y transparencia, y erradicación de la corrupción; (c) eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional; y (d) sostenibilidad fiscal (Acuerdo Nacional, 2007, p. 86).

6. El Ministerio de la Cultura promueve la pluralidad étnica y cultural de la nación, y vela por el respeto de todos los peruanos en sus expresiones culturales y en la identidad nacional como valor propio.

Tabla 1

Tabla de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Bienestar económico.		Bolivia, Colombia*		
Bienestar general.		ONU, OTAN*		
Equidad y justicia social.			Venezuela, Cuba**	
Competitividad del país.		Chile, México, Panamá, Brasil*		
Estado eficiente, transparente y descentralizado.			Venezuela**	
Fortalecimiento de la imagen política cultural y económica del Perú.		México, Brasil*		
Unidad nacional sustentada en la integración y cohesión nacional.		Ecuador, Chile**		
Promover identidad nacional, respetando su pluriculturalidad, su multilingüismo.		Brasil, EE.UU., Sudáfrica*		

\* Intereses comunes.

\*\* Intereses opuestos.

### 3.1.2. Potencial nacional.

El potencial nacional está dado por los factores de fortaleza y debilidad de un país, y corresponden al análisis interno del país (D'Alessio, 2008).

#### **Demográfico.**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011), en su proyección de crecimiento poblacional, indica que el Perú tendrá un total de 30'135,875 habitantes en el año 2012. La tasa de crecimiento ha sido estimada en 1.12%, de la cual el 31.05% se concentra en Lima y solo el 2.21% en el departamento de Ayacucho, que tiene 658,400 habitantes y está compuesto por once provincias: Huamanga, Cangallo, Huanta, La Mar, Vilcashuamán, Víctor Fajardo, Lucanas, Sucre, Huancasancos, Parinacochas y Páucar del Sara Sara. En este departamento, la mayor concentración de población se da en las provincias de Huamanga y

Huanta, con 221,390 y 93,360 habitantes, que representan el 34% y 14%, respectivamente (INEI, 2011).

### ***Geográfico.***

El Perú es un país un *hub* regional en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado en la parte central de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur, y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup> o 496 223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica, y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva (ProInversión, 2004).

El Perú tiene un territorio extenso y mega-diverso. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico, en tanto que la cordillera de los Andes que lo atraviesa lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos incas. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la APEC –de la cual el Perú es miembro– el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo (ProInversión, 2004).

De los 128.5 millones de hectáreas que tiene el Perú, 8 millones son potenciales para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, y 49 millones para actividades forestales sostenibles (además de 54 millones de hectáreas de tierras de protección). El área peruana de bosques naturales, que incluye árboles de maderas finas como cedro y caoba, se estima en poco menos de 80 millones de hectáreas. Por su extensión, el Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Existen también numerosos glaciares, lagos, lagunas y ríos en todo el vasto y rico territorio peruano. Entre ellos está el lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo; la Cordillera Blanca, la cordillera tropical más alta del planeta con decenas de picos de más de 6,000 metros de

altura; y los cañones de Colca y Cotahuasi, los más profundos de la tierra (ProInversión, 2004).

El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos.

La zona costera es una estrecha franja de 2,500 km de longitud mayormente árida, que cuenta con 52 valles regados por ríos que descienden de la vertiente occidental de los Andes. La costa ocupa un 11% de la superficie del país y alberga al 52% de la población peruana. Allí, se asientan ciudades importantes como Lima (la capital), Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna, entre otras (ProInversión, 2004).

El mar peruano, o Mar de Grau, es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa con un ancho de 200 millas náuticas de mar adentro. Su gran riqueza ictiológica es el resultado de la existencia de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Existen diversas variedades de peces en sus aguas, cuya abundancia convierte al Perú en uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales (ProInversión, 2004).

La Sierra o Montaña, rica en minerales, se extiende de sur a norte sobre la cordillera de los Andes, cuya cima más alta es el nevado de Huascarán (con 6 786 metros sobre el nivel del mar). Esta región se extiende desde la banda costera hasta 250 Km dentro de las tierras al norte y 400 Km al sur. Se trata esencialmente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo. En esta región, donde hoy vive el 37% de la población peruana, establecieron los Incas su capital, el Cusco, lo que refleja su gran atractivo turístico. Otras ciudades importantes son Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. En la Sierra nacen los afluentes que conforman en la selva peruana el río Amazonas, el más caudaloso y extenso del planeta; y también se encuentra el lago Titicaca, el más alto del mundo (ProInversión, 2004).

La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y alberga al 11% de su población; allí se registran grandes precipitaciones durante la estación de lluvias. Esta región es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Se han establecido numerosas áreas reservadas naturales, lo que la hace una reserva biológica de la humanidad y uno de los últimos "pulmones" verdes de la Tierra. La Selva tiene dos ciudades importantes: Iquitos y Pucallpa (ProInversión, 2004).

En la Costa del Perú la temperatura media oscila entre los 14° C y 27° C. La Sierra tiene un clima de templado a frío y seco, y la temperatura media oscila entre los 9° C y 18° C. En la Selva el clima es caluroso y húmedo, y la temperatura promedio es de 25° C y 28° C (ProInversión, 2004).

El Perú es considerado un país mega-diverso porque cuenta con 84 de las 104 "zonas de vida" posibles en el orbe, y está entre los 10 mejores destinos turísticos. El Perú es uno de los países que ha contribuido con más especies a la alimentación mundial, con productos ahora 'globalizados' como la papa, el tomate, el camote, el maíz, el maní, la quinua, el achiote y muchos otros más. El Perú tiene cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando aquellas de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas y cosméticas, aún cuenta con cuantiosos recursos biológicos y genéticos por investigar y aprovechar (ProInversión, 2004).

El Perú resalta por su gastronomía, considerada entre las mejores del mundo, basada en la calidad y diversidad de sus ingredientes, y su licor nacional, el Pisco, sumando ambos numerosos premios y reconocimientos internacionales (ProInversión, 2004).

El Perú es cuna de grandes culturas que hoy asombran al mundo. La Inca, la Paracas, Nazca, Wari, Moche, Chimú y Tiahuanaco son culturas que dejaron huellas como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca, el Capaq Ñam o

caminos del Inca –superiores a los romanos–, acueductos que desafían el tiempo y aún hoy son utilizados, observatorios solares; así también telas cuyos vivos colores se mantienen por más de mil años, ciudadelas como las de Caral (construida antes que la Gran Pirámide, donde sus habitantes escuchaban música en una plaza circular, como las que los griegos harían 1,500 años después). El peruano es un pueblo heredero de esas grandes civilizaciones, las mismas que irrigaron los desiertos, conquistaron las cumbres de los Andes y construyeron remotas ciudades en la selva alta (ProInversión, 2004).

### ***Económico.***

Durante el 2011, la economía peruana volvió a mostrar un periodo de alto dinamismo, cerrándose con un crecimiento de 6.9%. No obstante, a lo largo del año la tasa de crecimiento mostró una mayor volatilidad respecto al 2010, tanto por el temor de una recaída de la economía mundial, sustentado a su vez por la crisis de deuda que atraviesan algunos países del sur de Europa, como por la incertidumbre propia de todo proceso electoral estadounidense (BCRP, 2011).

En el dinamismo del PBI influyó el crecimiento de 7.4% de los sectores no primarios, frente a un menor desempeño de los sectores primarios. Sin embargo, estos últimos registraron un mejor resultado respecto al año anterior debido a la recuperación de la pesca – tras dos años de caída– y de la industria procesadora de recursos primarios (BCRP, 2011).

En términos de producción per cápita, la tasa de expansión que se alcanzó en el 2011 fue de 5.7%, mayor al promedio registrado en la década anterior; y 4.4%, durante el periodo de mayor crecimiento promedio del PBI per cápita en el país (BCRP, 2011).

De acuerdo al Banco Central de Reserva [BCRP] (2011), la economía peruana crecerá alrededor de 6% en el 2012 y el país continuará liderando el crecimiento en la región gracias al repunte de la confianza empresarial. La demanda interna nuevamente crecerá por encima del PBI y se expandirá en torno al 6.4%. Cabe destacar que en el primer trimestre del 2012 la

economía peruana se expandió 6%, crecimiento liderado por los sectores construcción (12.5%) y comercio (7.9%).

Las expectativas sobre la economía han mejorado significativamente en los últimos meses. Según la encuesta del BCRP, en abril las expectativas de inversión y de evolución de la economía en los próximos meses alcanzaron su registro más alto en casi un año. Por otro lado, los resultados del International Business Report (IBR) 2012 de Grant Thornton International, elaborado al cierre del primer trimestre del presente año indica que los empresarios peruanos son los más optimistas del mundo. Esta mejora generalizada en la confianza de inversionistas ha originado que los analistas encuestados por el BCRP también hayan elevado sus proyecciones de crecimiento para el 2012 (MEF, 2012).

### ***Tecnológico/científico.***

Todos los diagnósticos recientes que se han hecho sobre la situación de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) en el Perú, elaborados por las instituciones y empresas consultoras internacionales más prestigiosas, así como investigadores y expertos peruanos, revelan la situación crítica en la que se encuentra.

Las principales conclusiones de estos múltiples diagnósticos son:

1. La CTI en el Perú no tiene nivel, relevancia, peso específico, ni respaldo político que sí tiene en otros países de desarrollo económico similar. Se encuentra muy lejos de los países desarrollados y emergentes. La inversión en CTI, específicamente en investigación y desarrollo (I&D), llega escasamente al 0.1% del PBI, una de las más bajas del mundo.

2. El sistema nacional de innovación es “extremadamente débil y poco integrado”.

Las instituciones que lo componen, como las universidades, los centros de investigación públicos, los privados y las empresas, realizan (salvo muy contadas excepciones) muy poca I&D y menos innovación. La relación entre las empresas y

las universidades es “prácticamente inexistente”. Hay una ausencia de liderazgo notoria que agudiza la sensación de “estar a la deriva”.

3. Los recursos humanos en el sistema de innovación son escasos y no existen en la cantidad y en los niveles de calidad adecuados. No se ha llegado a constituir una “masa crítica” de investigadores y gestores de CTI que sean capaces de crear, transferir, adaptar y adecuar los conocimientos y la tecnología a las necesidades económicas y sociales del país. El nivel de la educación superior en el país es muy bajo (salvo muy pocas excepciones). La calidad de la educación básica es una de las peores del mundo.
4. Las exportaciones peruanas son principalmente de materias primas, tienen muy poco valor agregado, por lo que generan poco empleo y carecen de eslabonamientos. Prácticamente no existen exportaciones con contenidos de CTI, mientras que los países de la región están avanzando notoriamente en ese campo.
5. El sector privado tiene pocos incentivos y condiciones (incluyendo “un régimen tributario desfavorable”) para realizar actividades de I&D, transferir y adaptar tecnologías externas y desarrollar innovaciones propias.
6. Los avances y significativos logros obtenidos recientemente por el Fondo de Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO), el Programa de Ciencia y Tecnología financiado por el BID (FINCYT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad-Innovate Perú (FIDECOM), los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) del Ministerio de la Producción, el Instituto Geofísico del Perú (IGP), entre otros, no han sido suficientes para revertir la situación de emergencia por la que atraviesa la CTI en el Perú.

Algunos indicadores que reflejan esta situación crítica son: el número de investigadores activos es de 1,090, encontrándose la mayor parte de ellos en universidades e

institutos públicos de investigación (CONCYTEC, 2012). Debe mencionarse que en esta cifra (no enteramente segura) están considerados los investigadores de todas las áreas del conocimiento, incluyendo los de ciencias sociales y ciencias humanas. En el 2003, el Perú tenía solo 0.39 investigadores por cada mil trabajadores, en comparación con el promedio regional de 6.50.

Debido a las restricciones legales para contratar nuevo personal especializado, el promedio de edad de los investigadores actualmente activos es de 55 años y su número continuará decreciendo a menos que se tomen medidas correctivas urgentes.

Los investigadores peruanos trabajan en condiciones precarias, con equipamiento generalmente obsoleto, información insuficiente, relaciones nacionales e internacionales escasas y muy limitado acceso a fuentes financieras para realizar su labor. El *ranking* de universidades latinoamericanas que hace la empresa SCIMAGO, sobre la base de sus publicaciones científicas, muestra a 26 universidades peruanas con por lo menos un artículo publicado en revistas indexadas entre el 2003 y el 2008, pero solo seis de esas universidades tienen más de 50 artículos y tres de ellas más de 100 en ese mismo periodo. La Universidad Peruana Cayetano Heredia es la mejor ubicada en ese ranking, ocupando el puesto 78, seguida por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 123, y la Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 157.

Las relaciones de la investigación nacional con la producción industrial y con los servicios públicos son extremadamente limitadas. Una nota positiva en este escenario desolador la da el Programa de Ciencia y Tecnología FINCYT que, no obstante haber convocado concursos de investigación durante solo tres años, ha logrado movilizar las capacidades de investigación en universidades, institutos públicos de investigación y empresas, promoviendo vínculos de cooperación entre ellas y generando en la opinión pública, en la clase política y en los funcionarios del MEF, un nuevo sentido común más

favorable a la inversión en I&D. Es así como se ha creado un nuevo fondo, el FIDECOM, que, administrado por el FINCYT, se orienta a la innovación empresarial, y se ha suscrito con el BID el contrato para un FINCYT 2 por US\$ 100 millones (tres veces mayor que el FINCYT 1). Una experiencia de calidad, anterior al FINCYT, que se mantiene vigente, es la de los concursos PROCOM y PROCYT del CONCYTEC, los mismos que, sin embargo, solo disponen de recursos exiguos provistos por el Estado.

Hay que señalar que el Programa INCAGRO, para promoción de la I&D en el agro, fue incomprensiblemente cerrado hace un año a pesar de su reconocido éxito. Asimismo, los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), que tienen una propuesta para transferencia tecnológica a las pyme, reciben un escaso apoyo del Estado y del propio sector privado.

El país no podrá seguir avanzando en competitividad sin resolver las gravísimas debilidades señaladas, que son correlativas con las escasas inversiones que se destina a la CTI nacional. A pesar de que entre el 2001 y el 2004 se aprobaron varias leyes destinando recursos financieros vinculados a la explotación de recursos naturales (mineros, petroleros, forestales y pesqueros) a las universidades para actividades de ciencia y tecnología, por escasa capacidad de investigación e innovación solo se ejecutó el 5.6% de los recursos financieros puestos a disposición para desarrollar actividades de CTI (CONCYTEC, 2012).

### ***Histórico/psicológico/sociológico.***

Las culturas en el Perú florecieron teniendo un desarrollo esplendoroso en los periodos preincaico e incaico, tanto en agricultura, pesca, minería, textilería, cerámica, arquitectura y astronomía. La formación del gran Imperio Inca se basó en las conquistas y asimilación de la totalidad de las culturas pre-incaicas alcanzando una óptima organización política, económica, religiosa y social.

Al llegar los conquistadores hispanos y someter al Imperio Inca, cometieron con este pueblo uno de los peores crímenes de lesa humanidad de la Edad Moderna.

En su libro “Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida”, Rolando Arellano Cueva ofrece un análisis interesante de la sociedad peruana actual y su evolución en los últimos años, estructurándola no en forma de pirámide, sino de rombo, contradiciendo la idea de que había una gran brecha entre ricos y pobres, y solo un porcentaje mínimo de clase media. Según Arellano, el porcentaje de ricos y de pobres se ha reducido, al tiempo que se ha engrosado el sector medio. De ahí que esta estructura se asemeje más a un rombo y se aleje de la figura piramidal.

Esto permite avizorar un futuro de integración social. Además, se hace un análisis profundo acerca de la ineficiencia (o debilidad) del Estado a través de los distintos gobiernos, para atender las demandas sociales que han originado la migración de la población del campo a la ciudad y el crecimiento acelerado de los sectores urbanos, no necesariamente en orden y organización, transgrediendo en muchas ocasiones las normas sociales. Los sectores más bajos vienen creciendo económica y socialmente, rompiendo las barreras que los sectores más favorecidos habían colocado para detenerlos en su desarrollo. Por tal motivo, se considera que este proceso de ascenso social se haya dado mediante actitudes denominadas ‘informales’, que en buena medida han sido actitudes transgresivas de una normatividad cuyo gran porcentaje era excluyente. Esto último causó que las normas tuvieran que pasar por encima para poder conseguir el desarrollo y ascenso social.

Esta falta de cumplimiento de las normas para el ascenso social ha generado desorden y caos en el Perú, dando paso a la informalidad y la delincuencia. Por estos motivos, se hace evidente la necesidad de Estado, es decir, de un aparato que ponga orden (no represión) en la sociedad para el desempeño de las actividades económicas y sociales.

La clasificación social en el Perú de hoy no puede hacerse solo con criterios económicos (como se ha hecho sistemáticamente en el pasado), sino con criterios psicológicos y de comportamientos individuales. Aquí es donde aparece como elemento clave

la utilización de la categoría de ‘estilos de vida’, que es transversal a los distintos estratos sociales. Es importante destacar el hecho, ya que se trata de una categoría que hace alusión a comportamientos individuales y no sociales. Los miembros de una misma familia pueden tener distintos estilos de vida. Esta sola idea es innovadora en las ciencias sociales peruanas, donde las variables psicológicas y comportamentales a nivel individual no han sido tenidas en cuenta en el pasado. Es así que los peruanos de hoy pueden ser clasificados en: sofisticados, progresistas, modernos, adaptados, conservadores y resignados, más allá del estrato económico en el que se encuentran (Bonfiglio, 2010).

La categoría de ‘estilos de vida’ es enormemente innovadora porque permite integrar el análisis psicológico con el sociológico, el económico, e incluso el político. Para quien está acostumbrado a leer análisis estructuralistas que pretenden dar explicaciones del comportamiento de la gente solo en función de su ubicación económica, es un verdadero placer ver cómo las categorías que propone Arellano integran en el mismo análisis las distintas dimensiones sociales: psicología, sociología, economía y hasta cultura. Todo ello a partir del consumo, aspecto que para las ciencias sociales convencionales era un aspecto secundario. Arellano parte del análisis del consumo, por eso puede ser innovador y explicativo, y no solo descriptivo.

Desde este punto de vista, Arellano forma parte de las nuevas tendencias de las ciencias sociales, aparecidas desde una disciplina hasta ahora despreciada en muchos ambientes de la academia: el mercadeo o el análisis del consumo. Esto se debe a que las teorías sociales que han predominado en el Perú partían del supuesto que el consumo iba en beneficio de algunos o era dictado solo por las empresas productoras, y por lo tanto no tenía sentido ser estudiado. Quienes sí estudiaban al consumo eran considerados despectivamente como ‘marketeros’. Ahora los ‘marketeros’ han demostrado tener menos prejuicios y mejores ideas para explicar los fenómenos sociales (Bonfiglio, 2010).

### ***Administrativo/organizacional.***

El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de jefe de Estado; él simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral.

En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente.

### ***Organización del Estado.***

El Perú es una república cuyo gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es el comandante EP (r) Ollanta Humala Tasso, quien culminará su gestión el 28 de julio de 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente, dos Vicepresidentes y un gabinete ministerial; y el Poder Legislativo con un parlamento unicameral de 120 miembros.

### ***Organización política y administrativa.***

Nombre oficial: República del Perú. Según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes.

### ***Derechos Humanos.***

La defensa de los Derechos Humanos se da en diversos ámbitos de nuestro país, especialmente en los sectores que tienen serios obstáculos en el ejercicio de sus libertades

como las mujeres, las comunidades nativas, los presos o las víctimas de la violencia política, las personas con discapacidad, entre otros.

### ***Democracia.***

La gobernabilidad democrática es un elemento central del desarrollo humano en tanto reclama con simultaneidad crecimiento, distribución y ciudadanía. La mejor utilización de las potencialidades nacionales requiere del fortalecimiento de las instituciones democráticas y productivas en el ámbito regional y local; y el pleno ejercicio de derechos y deberes de la población que se consolidan a partir de un Estado descentralizado (PNUD Perú, 2006). Actualmente, las autoridades gubernamentales son elegidas de forma democrática, asegurando el reflejo de la elección de los ciudadanos de todo el país.

### ***Militar.***

Las Fuerzas Armadas del Perú están compuestas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Se considera a la Policía Nacional del Perú dentro de las Fuerzas Armadas aunque en realidad se trata de un organismo con una misión civil, distinta, sin embargo, su actuación y preparación en función tras más de dos décadas de lucha contra el narcoterrorismo le ha dado en el caso peruano un carácter extremadamente militar, con importantes fuerzas de ataque terrestres, acuáticas y aéreas, y con un personal activo de 140,000 efectivos, llegando a casi 315,000 con los reservistas. Las Fuerzas Armadas del Perú dependen del Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior.

- **Ministerio de Defensa:** Es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. Fue creado por Ley 24654, con vigencia a partir del 1° de abril de 1987, sobre la base de la integración de los ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Secretaría de Defensa Nacional y de los órganos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y de control. El primer ministro de

Defensa fue el general de división Enrique López Albújar Trint, quien ejerció dicho cargo entre 1987 y 1989. El Ministerio de Defensa, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad. Ministerio de Defensa es responsable en el Aspecto Administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Defensa. Asimismo, en el Aspecto Operativo es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Mindef, 2012).

- **Ministerio del Interior:** El Ministerio del Interior ejerce las funciones de gobierno interior a través de los órganos policiales y no policiales para proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de las personas, así como mantener y restablecer el orden interno democrático y el orden público (Mininter, 2012).

Como órgano administrativo integrante del Poder Ejecutivo es responsable de formular, dirigir, ejecutar y supervisar la política general del Estado en el ámbito de las actividades que su Ley Orgánica señala en lo estipulado (Mininter, 2012).

Actualmente, el principal reto del Ministerio del Interior es la reestructuración y profesionalización de la Policía Nacional, aspecto fundamental de la reforma del Estado y que tiene como propósito dignificar la función policial, mejorar los servicios que la institución brinda y acercar a la Policía Nacional del Perú a la comunidad (Mininter, 2012).

Esta tarea implica un proceso progresivo de profundos cambios institucionales que deben iniciarse de inmediato y que deberán involucrar la activa participación de los miembros de la institución policial y de toda la colectividad, aportando ideas, sugerencias y recomendaciones para la elaboración y ejecución de políticas públicas.

Este proceso entraña la modernización de diversos aspectos de la vida institucional tales como el marco normativo, la doctrina y la organización policial; los procesos de selección, instrucción, salud y bienestar del personal, así como la evaluación del personal actualmente en funciones; los sistemas de participación y control democrático, la gestión y administración de recursos, incluyendo la reingeniería de los procesos y procedimientos policiales; y la identificación de las necesidades financieras, humanas y materiales de la institución, especialmente en lo que se refiere a equipos informáticos de telecomunicaciones y de transporte, y sus fuentes de financiamiento interna y externa (Mininter, 2012).

### **3.1.3. Principios cardinales.**

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008):

#### ***Influencia de terceras partes.***

Estados Unidos y la Unión Europea son los países con mayor influencia debido a los TLC, los cuales facilitan la consolidación del mercado artesanal al permitir el ingreso a dichos mercados sin pagar aranceles o impuestos de entrada. De igual manera se encuentra susceptible a influencia y constante competencia por parte de los países vecinos por su proximidad territorial y al mercado asiático.

### ***Lazos pasados y presentes.***

Al ser un país rico en historia, el Perú genera una fuerte influencia cultural por su pasado (por las culturas preincaicas, la Inca y la época colonial con España), siendo esto un importante factor para la exportación.

Las buenas relaciones con Colombia han permitido al sector artesanal la exportación indirecta, debido a que exportadores colombianos han adquirido la artesanía peruana, incorporando sus marcas para exportación y venta local. Asimismo, Colombia a través de sus ferias internacionales como Expoartesanía, representa una ventana al mundo.

Los conflictos con los países limítrofes, especialmente con Ecuador, proyectan en la actualidad un resentimiento heredado de las anteriores generaciones por lo que puede constituir una amenaza perjudicando las buenas relaciones con ese país, que al igual que Colombia adquiere la artesanía peruana e incorporan sus marcas para la exportación.

### ***Contrabalance de los intereses.***

El Mincetur y su Dirección Nacional de Artesanía promueven esta actividad económica como una alternativa de crecimiento y desarrollo económico, con una política direccionada a promocionar productos sostenibles, orientados al desarrollo de las personas, utilizando materia prima con extracción ética y responsabilidad social. Se debe tener claro que en un proceso en el que la competitividad tenga a la calidad, rapidez, innovación y asociatividad como elementos, se debe promover una política en la cual el artesano sea considerado como constructor de identidad, preservador de tradiciones culturales, y en donde la artesanía sea un recurso turístico.

El Perú se enfrenta a problemas de conflictos de intereses por parte de las organizaciones que apoyan a los propios artesanos. Por parte del Estado, se produce la exigencia para mejorar las condiciones de trabajo y de presentación del producto, pero esto

no es valorado por los artesanos quienes ven en estas directivas como una restricción para acceder a las actividades de promoción de la oferta artesanal.

### ***Conservación de los enemigos.***

Los rivales que históricamente ha tenido el Perú son Ecuador y Chile. Sin embargo, es importante mencionar que el país vecino del norte es un importante comprador de artesanía peruana. Por otro lado, Chile realizó una fuerte inversión en el negocio retail, y ahora en el sector automotriz con la inserción del Grupo Gildemeister.

### **3.2. Análisis Competitivo del Perú**

El Reporte de Competitividad Global publicado anualmente por el World Economic Forum (WEF), muestra el *ranking* de desempeño de cada nación en relación al total de países estudiados. Este foro conceptualiza a la competitividad como “El conjunto de instituciones, políticas y factores que definen el nivel de productividad de un país; el nivel de productividad, por su parte, determina la tasa de crecimiento de una economía” (IPE, 2011). La competitividad global se basa en el análisis de diversos indicadores agrupados en requerimientos básicos (instituciones, infraestructura, educación), eficiencia (educación superior, eficiencia de mercado, tamaño de mercado) y factores de innovación y sofisticación (negocios sofisticados e innovación), que son promediados y el resultado es comparado con los correspondientes a los demás países evaluados. Los resultados del “Informe de Competitividad Global 2011-2012”, tal como se muestra la Tabla 2, ubican al Perú en el puesto 67 en el *ranking* de desempeño después de Chile, Panamá, Brasil, México y Uruguay, que ocupan los puestos 31, 49, 53, 58 y 63, respectivamente. Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia son países con mayor competitividad, los mismos que representarían una posibilidad tangible para la oferta de productos latinos.

Tabla 2

*Índice de Competitividad Global: 20 Primeras Economías y América Latina*

Puesto	Economía	Índice	Puesto	Economía	Índice
1	Suiza	5.74	26	China	4.9
2	Singapur	5.63	31	Chile	4.7
3	Suecia	5.61	42	Barbados	4.44
4	Finlandia	5.47	49	Panamá	4.35
5	EEUU	5.53	53	Brasil	4.32
6	Alemania	5.41	58	México	4.29
7	Países Bajos	5.41	61	Costa Rica	4.27
8	Dinamarca	5.4	63	Uruguay	4.25
9	Japón	5.4	67	Perú	4.21
10	Reino Unido	5.39	68	Colombia	4.2
11	Hong Kong SAR	5.36	84	Guatemala	4
12	Canadá	5.33	85	Argentina	3.99
13	Taiwán, China	5.26	86	Honduras	3.98
14	Catar	5.24	91	EL Salvador	3.90
15	Bélgica	5.2	101	Ecuador	3.82
16	Noruega	5.18	103	Bolivia	3.82
17	Arabia Saudita	5.17	115	Nicaragua	3.61
18	Francia	5.14	122	Paraguay	3.53
19	Austria	5.14	134	Venezuela	3.51
20	Australia	5.11	141	Haití	2.9

*Nota.* Tomado de “La competitividad como imperativo en tiempo de incertidumbre económica. Resultados del informe de competitividad global 2011”, por Bilbao-Osorio, 2011. Recuperado de [http://www.adexdatatrade.com/eventos/2011/general/2011/12/CADE%202011/Competitividad-tiempos-incertidumbre-econ\\_Beniat-Bilbao\\_WEF.pdf](http://www.adexdatatrade.com/eventos/2011/general/2011/12/CADE%202011/Competitividad-tiempos-incertidumbre-econ_Beniat-Bilbao_WEF.pdf)

En los últimos años, el Perú ha ascendido cinco puestos con respecto al *ranking* del año anterior (del puesto 73 en el 2010 al puesto 67 en el 2011), el cual no necesariamente se debe a una mejora significativa del país, sino a que otros países han disminuido su posición. En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del Perú en el *ranking* de los últimos seis años, que indica con claridad el mejoramiento de su posición en el *ranking* (del puesto 86 para el año 2007 al puesto 67 en el 2011) y un índice creciente (de 3.87 en el 2007 a 4.21 en el 2011). A pesar de la mejora en el periodo 2006-2011, la posición del Perú ha mejorado con respecto a cada año anterior, y su puntaje ha mantenido un incremento en razón de 0.10 en

los tres últimos años. De esta manera, se puede afirmar que el Perú no presenta una mejora significativa en el Ranking de Competitividad Global en los últimos años.

Tabla 3

*Ranking de Competitividad Global: Perú Período 2007-2011*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Global Competitiveness Index Score	3.90	3.87	3.95	4.01	4.11	4.21
Ranking	78	86	83	78	73	67

*Nota.* Tomado de “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”, por García-Vega, 2011. Recuperado de [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_179\\_1301298918203.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf)

El “Reporte de Competitividad Global” plantea 12 pilares fundamentales para toda economía que permite determinar la competitividad de un país. En este contexto, se consideran ciertas limitaciones que debe afrontar el Perú principalmente en los siguientes temas: infraestructura, innovación, salud y educación primaria. Para el presente estudio la innovación e infraestructura son los principales pilares que influyen directamente en el desarrollo de las actividades artesanales en el país. Por tal motivo, el Gobierno de turno debe institucionalizar políticas más efectivas de promoción de la actividad artesanal con el fin de mejorar su posicionamiento y competitividad a corto, mediano y largo plazo. A continuación, en la Tabla 4, se presenta la evolución de los 12 pilares para el Perú en los últimos tres años, apreciándose un mejor posicionamiento en el *ranking*, salvo en el caso de innovación y factores de sofisticación.

De acuerdo con el Diamante de Porter, se puede analizar el Perú desde cuatro atributos relacionados entre sí, tal como se muestra a continuación.

Tabla 4

*Evolución de los 12 Pilares Perú: 2007-2010*

	GCI 2007 – 2008		GCI 2008 – 2009		GCI 2009 – 2010	
	Puesto (del 1 al 131)	Puntaje (del 1 al 7)	Puesto (del 1 al 134)	Puntaje (del 1 al 7)	Puesto (del 1 al 133)	Puntaje (del 1 al 7)
<b>Requerimientos básicos:</b>	<b>94</b>	<b>3.9</b>	<b>94</b>	<b>4.0</b>	<b>88</b>	<b>4.1</b>
1. Instituciones.	106	3.3	101	3.5	90	3.5
2. Infraestructura.	101	2.6	110	2.5	97	2.9
3. Estabilidad macroeconómica.	78	4.7	67	5.0	63	4.7
4. Salud y educación primaria.	95	5.1	95	5.1	91	5.1
<b>Potenciadores de eficiencia:</b>	<b>68</b>	<b>3.9</b>	<b>69</b>	<b>4.0</b>	<b>59</b>	<b>4.1</b>
5. Educación superior y técnica.	84	3.6	89	3.6	81	3.8
6. Eficiencia en el mercado de bienes.	67	4.1	61	4.2	66	4.2
7. Eficiencia en el mercado laboral.	87	4.1	75	4.3	77	4.3
8. Sofisticación del mercado financiero.	46	4.7	45	4.7	39	4.7
9. Preparación tecnológica.	80	2.9	87	3.0	77	3.4
10. Tamaño de mercado.	53	4.0	50	4.2	46	4.4
<b>Innovación y factores de sofisticación:</b>	<b>81</b>	<b>3.5</b>	<b>83</b>	<b>3.4</b>	<b>85</b>	<b>3.4</b>
11. Sofisticación empresarial.	63	4.1	67	4.1	68	4.0
12. Innovación.	100	2.8	110	2.7	109	2.7

*Nota.* Tomado de “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”, por García-Vega, 2011. Recuperado de [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_179\\_1301298918203.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf)

### 3.2.1. Condiciones de los factores.

Los factores que contribuyen a mejorar la competitividad del Perú pueden resumirse en las siguientes: (a) Articulación empresarial y desarrollo de clústeres empresariales que favorezcan la consolidación de la oferta, la capacidad de respuesta al cliente y sus posibilidades de negociación; (b) la mayor apertura al mercado internacional mediante barreras arancelarias bajas o su eliminación y la aceptación de la inversión extranjera que contribuirá a lograr precios competitivos y generar mayores divisas para el país, respectivamente; (c) la demanda interna más desarrollada con mejores y sofisticados compradores internos, los que valoran y exigen la utilización de materiales y la implementación de procedimientos seguros y sanos; (d) el fortalecimiento de políticas competitivas por parte del Estado que a través de actividades de formación empresarial tales

como capacitaciones en costos, y la implementación de programas empresariales como Kai Zen, Buenas Prácticas de Manufactura-BPM, Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas-BPMM, Planes de Negocio, Planes de Exportación-Planex, Planes de Márketing y hasta sistemas internacionales como la ISO 9001: 2008, ISO 26000, entre otros, que contribuyan a mejorar los procesos y direccionar mejor sus recursos hacia mercados objetivos; (e) la infraestructura física ineficiente que debe ser contrarrestada con el mejoramiento de las condiciones de trabajo tanto en instalaciones, espacios adecuados y hábitos saludables en los miembros de las organizaciones empresariales, lo que contribuye a darle sostenibilidad al desarrollo de su oferta; (f) el bajo desarrollo de la fuerza de trabajo, que es producto de la falta de especialización en las actividades artesanales y muchas veces es considerado un pasatiempo; (g) la dificultad en el desarrollo empresarial por el difícil acceso a las patentes o cuidado de la propiedad intelectual que promueve el Estado y permite la informalidad y plagio de nuevos productos y diseños; (h) la deficiente tecnología e innovación debido a la baja calidad de educación y poca inversión en investigación para el desarrollo; (i) el Perú posee una riqueza cultural ancestral pre-incaica, incaica y colonial que lo ubica como un país con diversidad lingüística y pluricultural; y (j) la falta de vías de comunicación entre ciudades importantes, debido a la inexistencia de una carretera central longitudinal o la existencia de otras menores pero sin mantenimiento.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda.**

Se detallan las siguientes condiciones ad hoc al sector artesanía:

1. Los medios virtuales como uno de los más importantes canales de venta para la exportación de productos nacionales. Actualmente, las redes comerciales constituyen una ventaja como un medio de venta directa a consumidores en el mercado global (Alibaba.com, Mercado Libre y Kotear.pe).

2. Los nuevos canales de distribución orientan a que el producto sea también exportado, que exista el importador directo o tienda de venta al detalle y de ahí al consumidor (intermediarios y apoyo de organismos como PromPerú).
3. Tendencia del consumidor a comprar productos sostenibles que tengan que ver con el medio ambiente y la responsabilidad social, en el marco de un comercio justo, la extracción de la materia prima éticamente correcta y la responsabilidad social del sector (uso de materia prima ecológica y natural, como los tintes).
4. La materia prima a utilizar deben ser reciclada, los acabados naturales, orgánica y la madera certificada. Deben ser productos elaborados con el menor impacto ambiental posible.
5. Los países del exterior exigen estándares de calidad con normas internacionales. En la actualidad, en el Perú se cuenta con normas técnicas de estandarización por sectores como industria del cuero, textil, joyería, confecciones, industria de la madera, que están relacionados con los productos artesanales. Sin embargo, no se cuenta con una norma condensada de estandarización para la artesanía. En Estados Unidos, con la vigencia del TLC, la mayoría de los productos artesanales tienen una categoría de desgravación A, lo que significa acceso inmediato al mercado y arancel 0%. Las normas técnicas y de calidad de los productos artesanales no son un requisito de entrada a los Estados Unidos, pero en algunos casos son necesarias para satisfacer los requerimientos de los importadores y de los consumidores (ver [www.infoartesaniam.com](http://www.infoartesaniam.com), para obtener los datos completos). Algunas regulaciones importantes son las siguientes: (a) en muebles se han desarrollado estándares de protección al consumidor; (b) en juguetes: deben cumplir con los requisitos establecidos por la Federal Hazardous Substance Act., los juguetes para niños menores de tres años no deben contener partes pequeñas que puedan provocar ahogo,

asimismo se prohíben los productos que incluyan una superficie con más del 0.06% de plomo que incluye muebles y juguetes; (c) materiales de arte, como pinturas primitivistas, deben cumplir con el etiquetado de materiales de arte peligrosos, de manera que se incluye una etiqueta en la que se certifique que los materiales empleados han sido revisados por un toxicólogo y que no ha sido identificado peligro alguno en su uso; (d) todos los productos textiles deben incluir en sus etiquetas los nombres genéricos de las fibras utilizadas que componen el peso del producto en más del 5%, por ejemplo algodón 80%, debe incluirse el nombre del productor, la marca registrada ante las autoridades respectivas, el nombre del país de origen o en el que fue manufacturado; (e) productos de madera y cestería: debe cumplir las regulaciones del Plan Quarantine Act (PQA) para prevenir el ingreso de ciertas pestes, así como las regulaciones del CITES sobre la utilización de especies exóticas y protegidas; (f) productos de cerámica: si se trata de productos que serán utilizados con comidas están sujetos a las regulaciones de la Food and Drug Administration (FDA), con relación al contenido de cadmio y plomo; (g) en el diseño dimensional de la pieza, es conveniente tener en cuenta la norma técnica ISO 3394, que reglamenta la modulación de los empaques; y (h) se recomienda que los productores y/o potenciales exportadores de productos artesanales soliciten al importador las normas para cada producto específico.

En junio de 2012 se firmó el TLC con la Unión Europea, situación de gran ventaja y oportunidad para el desarrollo de la exportación de artesanía para este importante mercado. El Comité Europeo de Normalización (CEN) es el organismo que reglamenta las normas de calidad.

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

El Perú ha dado el primer paso para dejar de ser una *isla* entre otros países. Con la firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y la Unión Europea empieza a mantener mayores relaciones con otros países en el mundo, ampliando su mercado con grandes posibilidades de crecimiento. Para seguir manteniendo relaciones con grandes potencias mundiales tanto económicas como comerciales es necesario que el Perú se integre comercialmente y con mayor énfasis con sus países vecinos de América del sur, con el fin de mejorar su oferta y poder de negociación.

El Perú compite en crecimiento económico con países en vías de desarrollo como Chile, pero es poco competitivo en crecimiento social que dista mucho con el de ese país vecino.

En el sector turismo, que va ligado directamente al sector artesanía, el Perú compite con Estados Unidos, Chile, Argentina, Inglaterra, España y Canadá, a pesar de constituirse como el principal proveedor de artesanías en general. Por ejemplo, es el principal proveedor de artesanías con forma de animales del zoológico de San Diego, y de joyas de plata a Chile.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.**

El escenario poscrisis en América Latina ha sido muy bien delineado en marzo de 2011 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su documento “¿Una región, dos velocidades? Desafíos del nuevo orden económico global para América Latina y el Caribe”, en el cual se establece que en general será un fenómeno muy positivo para la región en su conjunto. El Perú forma parte del primer bloque de clústeres que encabeza Brasil y está conformado por países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Venezuela, y Trinidad y Tobago. Este clúster se encuentra muy bien situado en el escenario internacional, cuyas son reconocidas como emergentes y como el motor de crecimiento regional, que contemplan perspectivas de expansión más brillantes derivadas

precisamente de los altos precios de las materias primas, la fuerte entrada de flujos de capital, el auge de Asia como importante comprador de productos primarios y las bajas tasas de interés mundiales.

El Perú participa en los siguientes organismos internacionales: (a) en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), (b) en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), (c) en la Organización de los Estados Americanos (OEA), (d) en el Mercado Común del Sur (Mercosur), y (e) en el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC). Estos organismos permitirán al Perú mayores posibilidades de acceso a nuevos mercados y negociación.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Para la evaluación de factores claves del entorno que enfrenta una organización, se utiliza el análisis PESTE. Este permite analizar los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo, que ofrecen un mejor panorama del entorno en el cual se desarrolla el sector de artesanías para poder potenciar y aprovechar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).**

Bayona, C. (1999) corresponsal del Servicio informativo Iberoamericano de la OEI, manifestó que el Perú cuenta con una increíble variedad de artesanía ampliamente reconocida en todo el mundo, sin embargo, la mayoría de esta oferta no interesa al mercado internacional por no adecuarse a los estándares de calidad y diseño exigidos por los mercados de Estados Unidos y Europa. Teniendo en cuenta estas exigencias, Adex, en convenio con USAID, viene impulsando desde 1996 una propuesta para colocar productos peruanos en el extranjero, que hasta la fecha reporta interesantes resultados.

Samuel Gleiser, presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CLL), refirió que el Perú tiene 14 tratados de libre comercio, entre ellos con Estados Unidos, China, Japón y la

Unión Europea, los cuatro mercados más grandes del mundo, por lo que la promoción económica y comercial para el exterior requiere de un enfoque integral.

El marco legal que regula el proceso de la exportación de la artesanía y los entes que se encuentran involucrados son las siguientes:

1. La Ley 29073, o “Artesanal y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, que busca regular el desarrollo sostenible, la protección y la promoción de esta actividad, así como preservar la tradición en todas sus expresiones y reconocer al artesano como constructor de la identidad cultural (Mincetur, 2008).
2. Ley 27867, “Orgánica de Gobiernos Regionales”, que en su Artículo 64° establece que los gobiernos regionales cuentan con autoridad fomentar la artesanía, planificando, ejecutando y supervisando actividades que fortalezcan su crecimiento.
3. Ley 28977, de “Facilitación del Comercio Exterior”, que tiene por objetivo establecer el marco legal a aplicarse en el trámite aduanero de mercancías que ingresan o salen del país (MEF, 2012).
4. Ley 28611, “General del Ambiente”, que establece la relación directa en la preservación y protección de los recursos naturales por parte del Estado, indispensables como materia prima para la producción de artesanía (Minem, 2000).
5. Ley 29763, “Forestal y de Fauna Silvestre”, que contribuye con la conservación del patrimonio forestal y fauna silvestre, evitando la depredación de la materia prima (molle, cochinilla, etc.).
6. Ley 27015, de “Expansión Urbana y la Especial que Regula el Otorgamiento de Concesiones Mineras en Áreas Urbanas y de Expansión Urbana”, que contribuye a

la conservación de la materia prima (piedra de Huamanga), ambas indispensables para la elaboración y diseño de la artesanía.

7. Decreto Legislativo 822, “Ley sobre el Derecho de Autor”, que vela por los derechos de autor sobre todas las obras del ingenio, en el ámbito literario o artístico, cualquiera que sea su género, forma de expresión, mérito o finalidad.
8. Ley 28015 de la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, que tiene como objetivo la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las mype.
9. Convenios internacionales con los países fronterizos como Ecuador y Colombia, TLC con Estados Unidos, China, Japón y la Unión Europea, que representan una oportunidad de acceso disminuyendo y en algunos casos eliminando las barreras arancelarias, y contribuyen a la promoción de la artesanía peruana en los mercados internacionales.
10. Creciente demanda de turismo interno en el país.
11. Organizaciones promotoras de la producción, mejoramiento y comercialización de las artesanías peruana como Adex, la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), PromPerú y las cámaras de comercio.
12. Existencia de instituciones educativas (Senati, universidades, IEST) que ofrecen carreras universitarias y técnicas (Administración, Márketing, Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Ingenierías, Diseño, etc.) que contribuyen a elevar la competitividad de los actores del sector.
13. Existencia de programas y proyectos de desarrollo del sector elaborados y ejecutados por instituciones públicas vinculadas a la actividad (Ministerio de Agricultura [Miang], Ministerio de Educación [Minedu], Ministerio de la

Producción [PRODUCE], Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], Ministerio de Desarrollo Social [Mindes], etc.).

14. Existencia de políticas y programas nacionales que representan una oportunidad para impulsar el sector (lucha contra la pobreza, inclusión social, cultura, etc.).
15. Discontinuidad de políticas y cambios de autoridades, técnicos y funcionarios que no permiten un desarrollo continuo del sector, a nivel regional y local.
16. Subvenciones y asistencialismo por parte del Estado, que generan dependencia y costumbre y no permiten que el artesano pueda ser competitivo y autosostenible.
17. Estrategias a nivel del sector público y privado. con el fin de identificar las fortalezas y oportunidades de los países competidores mediante el *benchmark*.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).**

Según la presidenta del Consejo Mundial de Artesanía (WCC), María Celina Rodríguez, el Perú tiene la artesanía más rica y diversa de Latinoamérica, seguida de Colombia. Asimismo, que “cada país tiene su representación (artesanal), pero obviamente quien tiene mayor cantidad de fama es Perú” (Andina, Agencia Peruana de Noticias). La realidad de la artesanía ayacuchana dista mucho del promedio de exportaciones de las principales regiones del país. Durante el 2008, las exportaciones totales de joyería y orfebrería de oro y plata del Perú sumaron US\$ 66.3 millones. Los principales mercados de destino fueron Estados Unidos, con alrededor del 90% de participación, seguido por Italia, Bolivia, Venezuela, Rusia y Chile (Burns, 2009). La falta de asociatividad es clave para el impedimento de desarrollo de la artesanía. PromPerú está desarrollando programas de capacitación mediante su módulo Planex.

A continuación se resume las fuerzas económicas y financieras que influyen en el presente estudio:

1. Crecimiento económico constante durante los últimos 10 años y posicionamiento del Perú (en turismo y gastronomía); ambos generan mayor demanda por artesanías.
2. Existencia del canon minero para la región Ayacucho (proveído por Mina Catalina Huanca y por los proyectos Minera Inmaculada-Hoschild Mining, y por Mina Breapampa-Buenaventura), el cual puede ser orientado a programas de artesanía.
3. Las crisis económicas nacionales e internacionales afectan negativamente la comercialización, venta y el margen de los productos de artesanía en sus tres mercados: local, turístico y de exportaciones.
4. Existencia de nichos en el mercado nacional, tales como los consumidores con estilo de compra decorativo; e internacional (de Alemania, Inglaterra, Francia, Bélgica, Suiza, Suecia) de productos naturales, ecológicos, culturales y hechos a mano.
5. Existencia de ferias internacionales que permiten mostrar las artesanías peruanas, establecer contactos para futuros negocios y descubrir tendencias en los mercados internacionales de artesanía: (a) Tlaque Arte 2012 en San Antonio, Estados Unidos; (b) Las Manos del Mundo 2012 en México DF, México; (c) Ferinart 2012 en San Juan, Puerto Rico; (d) Expoartesanías Imart 2012 en Bérgamo, Italia; (e) la FIA 2012 de Lisboa, Portugal; (f) Artesana 2012 de Albacete, España; entre otras.
6. Existencia de organismos de cooperación internacional que brindan recursos (financiamiento, asesoría técnica, préstamos) como el BID, el Banco Mundial, la Unión Europea; y diversas ONG con presencia en el Perú, como la Cooperación Técnica Belga, la Asociación Inti Raymi, Care Perú, el Movimiento Manuela Ramos, para desarrollar proyectos y programas en beneficio del sector, especialmente para pequeños productores y mype.

7. Sistema financiero con limitada oferta de productos y altas barreras de acceso a financiamiento (costos y requisitos para ser sujeto de crédito), principalmente para los pequeños productores y mype de artesanía.
8. Alta variabilidad de las tendencias y dinámica del mercado de exportación.
9. Existencia de entidades financieras (cajas provinciales, municipales y rurales, cooperativas, otros) y de productos financieros (líneas de crédito: convenio con el Banco de la Nación, el IDESI) para productores de artesanía y mype.
10. Procesos de planificación (PDC) y presupuesto participativo que permiten la inclusión del sector dentro de las visiones regionales y locales, así como la realización de proyectos y programas para su impulso.
11. Los costos de mano de obra altos en la zona urbana.
12. Alta competencia de productos sustitutos provenientes del sector industrial, respecto a productos de artesanía, sobretodo en el segmento de productos utilitarios.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

La nueva Ley 29703 “...del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal” establece que el Mincetur, en coordinación con los gobiernos regionales y locales, y los sectores respectivos, deberían establecer el Registro Nacional del Artesano, para que los artesanos puedan acceder a beneficios como el reconocimiento de sus derechos intelectuales a través de los ‘Certificados de Autoría Artesanal’. Estos certificados podrían ser emitidos por la Dirección de Artesanía en coordinación con los gobiernos regionales y locales. Es conveniente que los artesanos se capaciten para que sus productos se adapten a las exigencias del mercado y logren una mayor presencia comercial. En ese sentido, se recomienda que la artesanía deba crear conociendo los gustos de los compradores para ofrecerles un producto utilitario acorde con sus preferencias. De igual modo, es necesario que los artesanos manuales logren un buen acabado en sus piezas, lo cual elevará la calidad del producto.

Como modelo, se tiene al Gobierno de México que impulsa el sector artesanal mediante la conformación de escuelas de arte en la Universidad Juárez del Estado de Durango. En el Perú, el Ministerio de Educación, desde sus centros de formación superior, deberían conformar un currículo que incluya a la Artesanía como una ciencia social y artística.

Asimismo, la responsabilidad social empresarial juega un rol importante en el mundo globalizado con tendencias de consumo de productos sostenibles. “Casi el 50% de consumidores de Estados Unidos están dispuestos a gastar hasta un 20% en un producto sostenible” (Burns, 2009). A continuación, se resumen las fuerzas sociales, culturales y demográficas que influyen en el presente estudio:

1. El sistema de educación peruano incluye limitadamente la enseñanza y valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares (especialmente en la educación superior).
2. La tasa de crecimiento poblacional del 1.12% del periodo 2011-2012 (INEI, 2011).
3. Existencia de programas de responsabilidad social de grandes empresas del sector privado (mineras, hidrocarburos, energéticas, financiero, supermercados, entre otras) que incluyen proyectos productivos y sociales.
4. Escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno, lo cual se refleja en su bajo consumo de artesanías.
5. Pérdida de identidad, símbolos, usos y costumbres de la población, que disminuyen la transmisión del conocimiento de generación en generación.
6. Desconocimiento del monto invertido y del impacto de los programas desarrollados por entidades privadas y públicas para impulsar el sector.
7. Presencia en el mercado local y turístico de artesanías de otros países y posibilidad de crecimiento de las mismas debido a los bajos aranceles y obras de infraestructura entre el Perú y otros países.

8. El empleo no formal y el subempleo que genera la disposición de mano de obra.
9. Tendencia de incremento del turismo interno y receptivo de manera simultánea a la tendencia de incremento del gasto en artesanía por parte del turista interno y receptivo.
10. Existencia, desarrollo y creación de corredores turísticos actuales y potenciales, y otras inversiones en turismo que favorecerán al mercado turístico y local de artesanía.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

En junio de 2011, el presidente Alan García promulgó el decreto supremo que autoriza la transferencia de recursos a favor del Gobierno Regional de Ayacucho para la ejecución del proyecto “Mejoramiento de la Actividad Artesanal en el Distrito de Quinua”, que tiene como objetivo ejecutar acciones de fomento de la artesanía y del turismo local sostenible. La norma precisa que esta medida promoverá la inversión, el empleo y la innovación tecnológica en la artesanía y en los servicios turísticos, lo cual dinamizará la demanda interna y las economías de la región Ayacucho. La producción es desarrollada aplicando tecnología rudimentaria para piezas únicas y con la utilización de moldes para producción en volumen.

Asimismo, el Mincetur ha propiciado y promueve la creación de los centros de innovación tecnológica de artesanía y turismo (CITE), instituciones que trabajan para elevar la competitividad de la producción artesanal en los mercados externo, interno y turístico, así como en el fomento del desarrollo turístico de las zonas aledañas, en su mayoría rurales, donde estos centros se establecen. Estos CITE están articulados bajo el ámbito de competencia del Mincetur, a través de la Oficina Técnica de Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (OTCITE), ente facilitador de estos centros, cuyo fin es fortalecerlos para el cumplimiento de sus objetivos y en relación con la transferencia e innovación tecnológica a los artesanos. Asimismo, brinda apoyo para aumentar su

productividad y competitividad, para de esta manera contribuir al incremento de puestos de trabajo y a la reducción de la pobreza en el ámbito de acción de cada CITE.

Ayacucho es reconocida como la capital de la artesanía del Perú, esto debido a que en esta localidad se encuentra la mayor cantidad de Amautas, además del trabajo de los artesanos ayacuchanos que ha sido difundido a nivel nacional, permitiendo el desarrollo del arte popular de los artistas de esa parte del país.

La mejora en infraestructura (transporte, telecomunicaciones) y el desarrollo de las tecnologías de información (principalmente del Internet) facilitan el abastecimiento de materia prima e insumos, así como la ampliación de canales de comercialización y acceso a nuevos mercados. El Mincetur, en el Capítulo IV “Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano Especial” de la Ley del Artesano y Desarrollo de la Actividad Artesanal, menciona lo siguiente:

Artículo 22°.- Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] es el encargado de implementar en su página Web el Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano, la cual deberá mantenerse debidamente actualizada y accesible al artesano las veinticuatro (24) horas del día, incluyendo feriados. Para tal efecto, las entidades públicas vinculadas a la promoción y desarrollo artesanal deben suministrar a dicho Ministerio toda la información requerida para su implementación y actualización permanente.

Artículo 23°.- Acciones del Sistema.

El Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano debe cumplir con las siguientes acciones:

1. Informar sobre las oportunidades de negocios comerciales vinculados a la actividad artesanal, así como acerca de las demandas del mercado nacional e

internacional y, en particular, sobre cómo adecuar sus artesanías a los requerimientos, exigencias, necesidades y condiciones de la demanda internacional.

2. Absolver consultas en materias legales, comerciales y tributarias.
3. Brindar información que permita el acceso del artesano a los principales mercados externos.
4. Orientar al artesano sobre todas las distintas modalidades de pago y financiamiento que ofrece el sistema financiero nacional.
5. Crear un registro electrónico que permita al artesano suscribirse y contactarse con otros artesanos, con fines asociativos.
6. Ofrecer el acceso al directorio de las siguientes entidades: (a) Organizaciones gubernamentales; (b) organismos no gubernamentales; (c) organismos privados relacionados con la actividad artesanal; (d) padrón de artesanos de las distintas regiones por líneas de actividad; (e) asociaciones de artesanos ordenados por regiones; (f) exportadores de artesanía; (g) importaciones de artesanía; (h) calendario anual de ferias internacionales; y (i) calendario anual de ferias regionales.
7. Incentivar y difundir la realización de concursos anuales de artesanos.
8. Publicar el programa de los foros, conferencias, seminarios, talleres y demás eventos vinculados a la actividad artesanal.
9. Publicar la relación de insumos, materias primas y bienes intermedios prohibidos y/o restringidos por afectar la salud pública, seguridad y el medio ambiente.
10. Publicar la demanda de los mercados internacionales reportada por los funcionarios públicos que viajan para tratar asuntos vinculados a la actividad artesanal.

11. Difundir la oferta de los artesanos para la demanda internacional.
12. Proporcionar las normas técnicas internacionales y de calidad exigidas por los mercados internacionales. Publicar las convocatorias a becas, programas de capacitación, concursos, así como los requisitos para los mismos, y las entidades que los convocan, a capacitaciones y talleres organizados por entidades públicas y privadas destinados a promover la creatividad del artesano.
13. Comunicar el Plan Estratégico Nacional de Artesanía y sus avances.
14. Además en el Título IV, de “Capacitación, Asistencia e Innovación Tecnológica del Artesano”, en su Capítulo I, “Formación y Capacitación del Artesano”, refiere:

Artículo 35°.- Acciones para la capacitación del artesano.

1. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo podrá autorizar a los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo del Perú y a otras entidades educativas, así como a empresas acreditadoras, realizar la certificación de competencias para el desarrollo de oficios artesanales, de conformidad con los lineamientos, requisitos y condiciones que establezca dicho sector, previo reconocimiento de entidades tales como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del Ministerio de Educación u otro organismo del Gobierno Nacional, regional o local, vinculado a la educación, cultura o actividad artesanal para que los artesanos puedan ejercer la docencia para la enseñanza de aprendizajes de artesanía en los Centros de Educación Técnico-Productiva o en los Centros de Educación Ocupacional.
2. Además, mediante los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo del Perú y otras entidades educativas, como los Centros de Educación Ocupacional (CEO), o los Centros de Educación Técnico-Productiva (CEPROS),

el Estado promueve el desarrollo productivo y de gestión de artesanos y empresas de la actividad artesanal.

3. Los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDAR) del sector público serán rehabilitados para su funcionamiento como Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo, pudiendo establecer convenios con entidades del sector público y privado (Ley 29073, 2008).

Finalmente, el Capítulo II, “Investigación, Asistencia e Innovación Tecnológica”, refiere:

Artículo 36°.- Programas de investigación.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, así como los gobiernos regionales y locales, coordinan con los organismos competentes de investigación, desarrollo tecnológico y competitividad del país, la formulación de programas y proyectos específicos destinados a mejorar la competitividad de la producción artesanal.

Artículo 37°.- Innovación tecnológica.

Las universidades, institutos superiores tecnológicos, centros de innovación tecnológica de artesanía y turismo estatales asisten tecnológicamente y en forma descentralizada a la actividad artesanal, en el desarrollo de programas de investigación que propicien la innovación, transferencia, desarrollo, intercambio, difusión y la utilización de tecnologías adecuadas, coadyuvando a elevar la competitividad del sector artesanal.

Artículo 38°.- Normas técnicas.

1. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo difunde y promueve la creación y el uso de las certificaciones de calidad para la artesanía peruana, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la presente Ley.

2. En coordinación con el sector privado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y los demás organismos competentes, fomentarán el uso y aplicación de Normas Técnicas y Manuales de Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, elaboradas por dicho sector en coordinación con el sector privado ambiente ( Ley 29073, 2008).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

El consumidor busca los productos que hayan sido tratados bajo los conceptos de sostenibilidad, responsabilidad con el medio ambiente y orientación al desarrollo de las personas (comercio justo, materia prima de extracción éticamente correcta).

De acuerdo a la creciente tendencia de los mercados internacionales en exigir el consumo de productos naturales y ecológicos que no atenten contra el medio ambiente, el uso de materias primas e insumos naturales son valorados en gran medida para garantizar la salud y seguridad de los consumidores. En la entrevista sostenida con Ciprián Fernández, el artesano textil manifiesta que los tintes naturales se obtienen de hojas, raíces y tallos de árboles y arbustos que muchas veces son extraídas sin ningún control por algunos campesinos que depredan los bosques y con un manejo responsable en la extracción de estos materiales puede garantizarse la producción de artesanías ecológicas. En la actualidad, se siguen usando los tintes químicos proveídos por empresas con certificación de calidad de producto.

En el caso de las artesanías en cerámica, en estas se utilizan engobes, que son sustancias tipo para pintar con diversos colores los productos; en el mercado existen engobes químicos y naturales. En la actualidad, a nivel de los mercados internacionales, los engobes naturales extraídos de tierras de colores mediante un tratamiento de limpieza y purificación son los más apreciados. La sostenibilidad en el uso de este insumo puede darse por la identificación y delimitación de canteras de tierra, y su extracción tecnificada y progresiva es manifestación del artesano en cerámica del distrito de Quinua, Juan Contreras. Los retablos

ayacuchanos usan pinturas mate comerciales, las mismas que son adquiridas en tiendas especializadas de la ciudad de Lima con el fin de garantizar con su certificación de calidad su bajo contenido de plomo, que es un agente contaminante en la salud de las personas, comenta el artesano retablero Silvestre Ataucusi.

El Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales. Sin embargo, los recursos naturales no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada. En lugar de eso, a través de su historia, ha habido un patrón según el cual un determinado recurso desencadena un auge económico que es rápidamente seguido por la reducción de los recursos y el colapso.

Las actividades mineras han permanecido como el pilar de la economía nacional desde la Colonia, pero no han estado libres de problemas, incluyendo una disminución en la producción de minerales durante el final del siglo XVIII, que tuvo amplias implicaciones económicas. Las causas de estos ciclos perniciosos son múltiples pero queda claro que están incluidas las fallas institucionales y políticas; y también los indefinidos derechos sobre la propiedad (BM, 2007).

El Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA 2010-2021), es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. Presenta la visión del país en materia ambiental al 2021, determinando acciones estratégicas, metas y responsables, que harán posible que el Perú responda a los desafíos nacionales e internacionales para contribuir al desarrollo sostenible. Este plan nacional tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país,

mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

Las metas del PLANAA responden a la magnitud de los problemas ambientales y de gestión de los recursos naturales identificados en el Perú y reflejan los cambios esperados al 2021. Así, en materia de agua, se plantea tener el 100% de aguas residuales urbanas tratadas y el 50% de estas, reusadas. En el caso de residuos sólidos, llegar al 100% de residuos sólidos del ámbito municipal dispuestos adecuadamente. Con respecto a la calidad de aire, tener el 100 % de las ciudades priorizadas con la implementación de sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplir con los estándares de calidad ambiental (ECA) para aire; en el caso de bosques, reducir a cero la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial, contribuyendo, junto con otras iniciativas, a reducir el 47.5% de emisiones de GEI en el país, generados por el cambio de uso de la tierra, así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático. Asimismo, en el ámbito de la diversidad biológica, la meta que se persigue es la conservación y el aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país, incrementando en 80% la superficie de producción orgánica, en 70% el valor de las exportaciones de productos del biocomercio, en 50% las inversiones en eonegocios, y en 100% el valor de los bienes y/o servicios de áreas naturales protegidas (ANP).

En Minería y Energía, la meta es llegar al 100% de la pequeña minería y minería artesanal con implementación y disposición de instrumentos de gestión ambiental; y, asimismo, que el 100% de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoren su desempeño ambiental.

Finalmente, para el tema de gobernanza ambiental, se plantea que el 100% de entidades del Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementen la Política Nacional del Ambiente y sus instrumentos de gestión ambiental. De otro lado, el Gobierno podrá impulsar una economía baja en carbono, la generación de nuevas oportunidades de negocios con un enfoque ambiental, la mejora de la competitividad del país y el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia ambiental. Se contribuirá al desarrollo regional y local, la reducción de los niveles de pobreza y el fortalecimiento de la inclusión social y equidad en la gestión ambiental.

Cabe señalar que la formulación del PLANAA ha demandado, además de los esfuerzos institucionales, el concurso de los distintos actores con competencia y responsabilidad ambiental, así como de la sociedad civil del ámbito nacional, regional y local (Gobierno aprueba plan ambiental hacia el 2021, 2011). El Mincetur, en el Capítulo III, relacionado con el medio ambiente de la “Ley del Artesano y Desarrollo de la Actividad Artesanal”, menciona lo siguiente:

**Artículo 39°.- Materias primas en peligro de extinción.**

Los organismos competentes del Estado, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, velan por la adecuada conservación, protección y por la explotación sustentable de materias primas en peligro de extinción que sean utilizadas en la elaboración de productos artesanales.

**Artículo 40°.- De las artesanías de origen indígena y nativo.**

El Estado, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y en coordinación con los organismos competentes, velará por el desarrollo y preservación de las artesanías de origen indígena y nativo, respetando las diferencias de las etnias, buscando asegurar el equilibrio ecológico necesario, en especial en las zonas naturales protegidas.

Artículo 41°.- Medio ambiente.

Los programas y proyectos para el sector artesanía, ejecutados por el sector público o por el sector privado, deben contener un componente que asegure la conservación y sostenibilidad del medio ambiente (Ley 29073, 2008).

Los puntos tratados son de gran relevancia para comprender la oportunidad que tiene la artesanía y su crecimiento sostenible en el Perú, ya que en gran parte, por la forma en la que se desarrolla esta actividad, no es contradictoria con el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, se necesita tener un cuidado especial para alinearse con las normas y a la vez ofrecer productos de calidad que puedan satisfacer la demanda de los mercados internacionales, en donde se desea ser reconocida.

#### **3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Extrayendo las principales fuerzas que influyen en el presente estudio, se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 5).

En la Tabla 5, se detallan 11 oportunidades y nueve amenazas. El valor obtenido de 2.22 está por debajo del promedio (2.50), que permite concluir que el sector artesanía en la región Ayacucho tiene una pobre respuesta a las amenazas y oportunidades que el entorno presenta. Analizando las oportunidades, los productores artesanales de Ayacucho no están aprovechando aquellas que presenta el mercado, tales como: (a) Convenios internacionales y TLC; (b) la Ley de Promoción de las Exportaciones, que elimina todo tipo de arancel para las exportaciones; (c) la existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.

Del mismo modo, los grupos de interés nacionales no procuran tomar acción de respuesta ante las amenazas presentes, tales como: (a) Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno, reflejada en los niveles insuficientes de recursos humanos y presupuestales asignados al sector; (b) el sistema de educación peruano incluye

limitadamente la enseñanza y el valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares (especialmente en la educación superior); y (c) escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno, lo cual se refleja en su bajo consumo. El siguiente paso, por la urgencia, es plantear estrategias para los factores críticos con valores 1 y 2 obtenidos en la matriz EFE, con el fin de potenciar las oportunidades y enfrentar con fortaleza las amenazas del entorno.

Tabla 5

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

	<b>Factores Clave de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades:</b>				
1	Convenios internacionales y TLC representan una oportunidad de presentación y acceso de la artesanía peruana	0.02	1	0.02
2	Estabilidad política de un gobierno que promueve el libre mercado	0.08	2	0.16
3	Creciente demanda de turismo interno en el país.	0.04	4	0.16
4	Existencia de Asociaciones de Exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrias, Programas de promoción (PROMPERÚ), Cámaras de Comercio.	0.03	2	0.06
5	Crecimiento económico constante durante los últimos 10 años y posicionamiento del Perú (turismo y gastronomía)	0.03	2	0.06
6	Existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.	0.04	1	0.04
7	Existencia de ferias internacionales que permiten mostrar las artesanías peruanas, establecer contactos para futuros negocios	0.08	2	0.16
8	Existencia de programas de responsabilidad social de grandes empresas del sector privado que impactan en el desarrollo de la artesanía	0.05	3	0.15
9	El arte ayacuchano es reconocido como capital de la artesanía peruana	0.09	2	0.18
10	Existencia de procesos, equipos, técnicas y productos innovadores a nivel nacional e internacional	0.02	3	0.06
11	El mercado del comercio ecológico (Europa) promueve la compra de productos elaborados sin atentar contra la ecología y medio ambiente.	0.04	3	0.12
<b>Amenazas:</b>				
1	Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno (insuficientes recursos humanos y presupuestales asignados al sector)	0.06	2	0.12
2	Insuficiente protección de los recursos naturales por parte del Estado (reduce la continuidad del aprovisionamiento local de materias primas para la artesanía)	0.05	2	0.1
3	Las crisis económicas nacionales e internacionales afectan negativamente la comercialización, venta y margen de los productos de artesanía	0.08	2	0.16
4	Sistema financiero con limitada oferta de productos y altas barreras de acceso a financiamiento	0.07	3	0.21
5	El sistema de educación peruano incluye limitadamente la enseñanza y valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares	0.07	2	0.14
6	Escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno	0.03	2	0.06
7	Pérdida de identidad, símbolos, usos y costumbres de la población	0.07	2	0.14
8	Presencia, en el mercado local y turístico, de artesanías de otros países	0.02	3	0.06
9	Deficiente equipamiento e infraestructura de las instituciones formadoras públicas y escasez de técnicos y profesionales especializados en la enseñanza para el sector artesanía.	0.03	2	0.06
<b>Total</b>		1.00		2.22

### **3.5. La Organización y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es generalmente bajo, debido a que la mayoría de materias primas e insumos son obtenidos de forma directa de las empresas productoras tales como: piedra de Huamanga, madera, pinturas, algodón, entre otros insumos, y dichas transacciones son en un gran porcentaje realizadas de manera no bancarizada, por los volúmenes de compras realizados por los artesanos de manera individual o global. Actualmente, debido a la diversidad de proveedores de la localidad, la selección de los mismos no es muy vital, a excepción de los casos en los que los artesanos tienen compromisos de exportación, para lo cual tienen que cumplir con ciertos requisitos y estándares para que sus productos puedan ser colocados en los mercados internacionales. La asociatividad juega un rol muy importante en este factor de negociación, ya que permitirá manejar mejores volúmenes de compra y a precios menores.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores.**

Lamentablemente este factor representa la mayor debilidad del artesano ayacuchano, y en general de la realidad nacional. Los compradores habituales son los intermediarios que logran colocar las piezas artesanales en las ferias importantes, a donde asiste el consumidor final con un margen mucho mayor que una rentabilidad razonable. Tales intermediarios comercializan con los agentes exportadores asumiendo la marca y calidad del producto en desmérito del artesano que lo produjo. Es por tal motivo que el artesano debe estar en la capacidad de direccionar mejor su negocio, presentarse en ferias importantes nacionales y extranjeras, mejorar la calidad en el proceso y presentación de las piezas artesanales, así como brindar una certificación del producto con denominación de origen.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Al ser la artesanía una actividad de representación cultural de las diferentes áreas geográficas de un país, en este caso de Ayacucho, se puede mencionar que la amenaza de los productos sustitutos, que vendrían a ser otras representaciones artesanales de otras localidades, es relativamente alta. Esto debido a que en casi todas las localidades del Perú se cuentan con diferentes tipos de trabajos artesanales, en donde la especialización y originalidad hacen que estos productos puedan diferenciarse. De lo contrario, hasta podrían convertirse en algún momento en productos de competencia directa.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes.**

El sector artesanía actualmente está en auge, por lo que muchas localidades ponen énfasis y expanden sus niveles de producción de artesanía para el mercado nacional e internacional. En la actualidad, existe la presencia en el mercado local y turístico de artesanías de otros países con posibilidad de crecimiento de las mismas, debido a los bajos aranceles y a las obras de infraestructura que comunican al Perú con otros países, tales como la artesanía ecuatoriana, boliviana, brasileña y colombiana (por los accesos limítrofes), tanto formal como informal. La creciente relevancia que el consumidor nacional tiene con la cultura asiática, en especial de la India y China, representa una amenaza latente y más aún con la pérdida de la identidad cultural peruana e idiosincrasia plural, que disminuyen el interés por la artesanía nacional, tan variada y rica en historia.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores.**

A nivel nacional, se tiene a competidores en todos los departamentos del Perú, ya que casi todos ellos realizan actividades de producción de artesanía propia de cada localidad, aportando al desarrollo de las regiones.

1. Cajamarca: La producción artesanal está referida principalmente a la confección de tejidos en lana de ovino (telar, callua o 'telar a cintura', crochet, palillos), tejidos en

fibra vegetal (paja de palma, paja toquilla, mimbre, matara, etc.), trabajos en cuero, cerámica y tallado en madera. Telar a pedal, cerámica, talla en piedra, cuero y madera, espejos cajamarquinos y máscaras, sombreros de Celendín (elaborados en paja macora), ponchos.

2. Huaraz: Diversas manifestaciones guardan la tradición artesanal ancashina. Destaca la confección de trajes típicos y el bordado de coloridas polleras. Además se mantiene el arte de la fabricación de velas, muy utilizadas en las diversas procesiones de la zona. Finalmente, entre otras labores artesanales, se encuentran las frazadas de lana de Chavín, la cerámica de Taricá, el hierro forjado, el repujado en cuero, la cestería y los anillos de tres hilos y la pintay bata de Pomabamba, poco difundidas. La Asociación Áncash, dentro de su línea de cultura, promueve la revaloración de la artesanía regional mediante proyectos y actividades de rescate, promoción y difusión de la identidad y de los valores culturales; mientras que el Consorcio Recursos-Technoserve, desde su línea de gestión empresarial y enfoque de mercado, procura elevar la calidad de los productos según exigencias de la demanda, para su pronta articulación comercial.
3. Cuzco: Predomina la artesanía tradicional, en la cerámica con iconografía Inca y costumbrista, dirigida al mercado turístico. Otro rubro importante es la pintura y la imagería dirigida al mercado local, turístico y de coleccionistas. Entre las expresiones artesanales se encuentran: Las colchas (Sicuani), la peletería (Sicuani), esculturas y miniaturas. Destacan las ferias dominicales de Pisac, San Blas y Chinchero.
4. Puno: Puno destaca por su producción de tejidos de alpaca, que cautivan a los visitantes nacionales y extranjeros, sobre todo a estos últimos que no dejan pasar la posibilidad de adquirir uno. Esta región peruana también es reconocida por sus

elaborados adornos hechos de totora. Asimismo, sobresalen la cerámica y alfarería (Toritos de Pucará), alcanzando gran renombre y reconocimiento internacional. En Taquile—una isla que se encuentra en el medio del lago Titicaca— las mujeres tejen en telar tradicional con cuatro estacas en el piso, y los hombres tejen chullos y chompas con tres palitos. Los materiales que utilizan son propios de la región, como son la lana de oveja y alpaca. Para obtener distintos colores utilizan tintes vegetales.

5. Arequipa: Presenta ricas y variables expresiones artesanales y de arte popular, con creaciones peculiares que caracterizan al departamento. La artesanía arequipeña se caracteriza por el excelente acabado de alfombras, candeleros de hojalata, azafates, faroles de fierro, collares, pulseras, botones de cuero, tabaqueras, cofres, maceteros, pies de lámparas, platos decorativos de bronce, platería, guitarras, mandolinas, charangos, monturas, chales, chompas y ponchos de alpaca hilada. El material empleado es el sillar, el hierro forjado, el cuero, la tela y la madera.
6. Junín: En el bordado, durante la Colonia los nativos huancaínos se dedicaron a este arte, que consistía en adornar los vestidos de los íconos y estatuas de la Iglesia Católica. Para esta tarea, se usaban hilos de oro y plata, lentejuelas, mostacillos, canutillos, gusanillos y piedras preciosas. En los trabajos de bordados actualmente se aprecian cuatro estilos diferenciados: los bordados con hilos finos de oro y plata, con aplicaciones a base de estambres de lana o algodón matizado; los bordados realizados en los trajes para la danza del Huaylas, en donde los chalecos del varón son confeccionados en tela bramante de color vicuña que, puesta en el bastidor, se aplica borda con hilos de color sobre el dibujo, al igual que en el ‘pañal’ de la falda femenina. Para los altos relieves se usa como base el cartón sobre la tela, con hilos de colores brillantes. En la platería, familias de San Jerónimo de Tunán han conservado el arte a través de generaciones; y con el pasar del tiempo han adquirido un estilo muy

particular, en especial el arte de la filigrana (diseños tejidos de hilo de plata y oro), que es admirable, así como las ‘chapas’ (plata laminada y cincelada). Una de las razones que ha convertido a San Jerónimo en cuna de plateros ha sido la gran demanda de adornos para las imágenes de los santos patronos religiosos de los pueblos que se encuentran en la zona central del Perú. Los devotos suelen agradecer con adornos de oro y plata los milagros concedidos y los colocan en el ropaje de las imágenes, para exhibirlas durante sus procesiones. Los mates burilados son un arte de los moradores del pueblo de Cochas; consiste en grabar en bajo relieve con un buril la superficie de un mate seco. Según cuentan los pobladores antiguos, este empezó a utilizarse cuando un arriero del pueblo de Cochas se convenció de que el mate era un producto muy bueno para comercializar; este arriero los compraba de un proveedor ayacuchano, quien se los adornaba con dibujos en las tapas. Así, el arriero se propuso realizar él mismo los burilados, y ya por el año 1800 empezó a producir mates burilados en Cochas, arte que con el tiempo se difundió. Este arte utiliza el mate fruto de la calabaza, proveniente de la costa peruana (de Chincha y Chiclayo), y una astilla afilada de quinua o eucalipto, que es la única herramienta del burilador autóctono. Los temas de los grabados expresan las costumbres, paisajes, cuentos, vivencias domésticas, fiestas, crónicas de sucesos históricos y sufrimientos. Los tamaños: de 5 cm hasta 40 cm de diámetro; son usados para guardar especias secas, sal, pimienta, etc. Las culturas de la costa peruana han usado estos artículos desde hace mucho tiempo atrás. Se ha encontrado mates con contenido de alimentos en las excavaciones de Huaca Prieta en Lambayeque y en Huallamarca (Lima). En cerámica, se moldea el yeso con las manos formando estatuillas, tazones y vasijas, que luego de colocarlas al horno proceden a pintarlas y venderlas en los mercados.

A nivel global, se tiene competidores muy especializados que tienen ganado gran parte del mercado internacional en lo que a artesanía respecta:

1. China: Las obras de artesanía especial, que emplea materiales preciosos o especiales, así como diseños y elaboración cuidadosos, son de una gran elegancia. Las tallas en jade son obras en las que los artistas aprovechan plenamente, en el curso de su elaboración, los motivos, el lustre, los colores y las formas naturales existentes en el material original para obtener una combinación ingeniosa, en la que queda resaltado el encanto del mundo natural. El *cloisonné* es un arte de fama mundial, cuyo nombre en chino, *jingtai*, deriva del esmalte azul producido durante el reinado Jingtai (1450-1457) de la dinastía Ming. Sus piezas de cobre contienen hilos de ese metal incrustados que están galvanizadas con oro o plata y presentan un aspecto muy lujoso. Entre estas piezas hay jarrones, tazas, copas para premios, etc. Las obras de artesanía folklórica se basan en diversas técnicas, como el recorte a tijera, el anudado, el tejido, el trenzado, el bordado, el tallado, la escultura y pintura, y comportan millares de formas y manifestaciones con un denso tono paisajístico y estilos nacionales.
2. Italia: La artesanía italiana siempre ha destacado por el alto grado de calidad de sus materias primas, y por una elaboración trabajada de sus productos, muchos de ellos exportados a nivel mundial. Murano y las máscaras de Venecia, la joyería y bisutería confeccionada con coral de Cerdeña, la cerámica de Caltagirone, el calzado de los fabricantes del polo industrial del Norte de Italia, las marionetas Pupi de Palermo y Catania, la orfebrería de Veneto y Toscana, las filigranas de oro y plata de Liguria, los habituales muñecos de Pinocho de Madera, las mandolinas y los pesebres napolitanos, los azulejos de Campania, el cuero con bolsos y botas, los productos tallados en madera del Trentino, o la amplia gama de productos confeccionados con el corcho de los alcornoques de Cerdeña. Todo esto y mucho más por descubrir. Si se menciona a

los artesanos de la gastronomía italiana es imposible olvidar a los maestros de la pizza, o de las mil modalidades de pasta. Pero el esmero que se ponen en otros productos como la pastelería, los chocolates o el panetone, no es menor. Otra tradición histórica y apreciada es la alfarería y el modelado de la terracota y el barro. Fruto de ello nació la cerámica de Caltagirone en Sicilia, o la toscana de San Gimignano.

3. Colombia: La base de los productos artesanales colombianos es una cantidad innumerable de productos naturales que ofrece esta tierra y que se encuentran al alcance de la mano: arcilla, bambú, cuero, fibras, fique, guadua, lana, madera, tagua, totumo, metales preciosos, etc. La artesanía colombiana es la máxima representación de su idiosincrasia y una de sus mejores expresiones culturales. Hamacas, piezas de oro, filigranas en plata, cestería, tapicería, cerámica, accesorios en coco o semillas, bordados, muebles, esculturas en tagua, objetos de madera y artículos tejidos a mano constituyen una excelente vitrina de Colombia para el mundo. Por su inmensa riqueza artesanal, Colombia resalta a nivel mundial. Los productos artesanales colombianos se caracterizan por una gran diferenciación regional, relacionada con la notable diversificación geográfica que va desde la Guajira hasta el Amazonas, y desde Nariño y el Putumayo hasta la Orinoquía. En ellas, los artesanos colombianos demuestran una enorme creatividad, imaginación, ingenio y talento que nos caracteriza.
4. México: Representación de la cultura mexicana entre las que se encuentran: Alejibres (singulares personajes a quienes en el pasado no se les llamaba alebrijes, sino simplemente figuras talladas, Oaxaca), barro negro (se comenzó a trabajar en la región desde tiempos precolombinos; se sabe que se atribuye a los zapotecos, y más tarde los mixtecos, habitantes de los valles centrales de Oaxaca; durante esa época hacían maravillas con el abundante lodo de donde era extraído el material para la elaboración de vasijas, ollas y demás figurillas, Oaxaca), talavera poblana (alfarería, cabe

mencionar que las zonas geográficas de donde se obtiene la materia prima para la elaboración de la talavera, están protegidas y que esta artesanía es poseedora de la denominación de origen), rebozo (textilería, tradicional prenda que data del año 1764, en Santa María del Río, San Luis Potosí, como necesidad de las mujeres por tener una prenda para cubrir sus cabezas al entrar a los templos), arte huichol (las tablas de estambre –nierikas–, uno de los objetos del arte huichol, han sido los más exitosos tanto por sus diseños ‘psicodélicos’, inspirados en visiones producidas bajo los efectos del peyote, como por las complejas y esotéricas representaciones simbólicas y mitológicas; sin embargo, las máscaras y figurillas cubiertas de chaquira y las cruces tejidas con estambre también se han posicionado mundialmente por su belleza y simbología contenidas; las figurillas elaboradas con chaquira representan deidades y animales sagrados).

### **3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la artesanía de Ayacucho se ha considerado a las regiones de Junín, Puno y Cuzco, por su similitud en costumbres, idiosincrasia y visión de comercialización al exterior, se realiza la comparación con las regiones de Junín, Puno y Cuzco (ver Tabla 6).

El valor total obtenido de 1.70 coloca a la artesanía ayacuchana en una posición poco competitiva con respecto a las demás regiones analizadas, solo comparable con la región de Puno, teniendo una diferencia marcada con la artesanía de Junín, que alcanza el puntaje de 2.15; y con la artesanía de Cuzco, que alcanza el puntaje de 1.85. El factor *diferencial* es la disponibilidad de materia prima a diferencia de las otras regiones, en especial en la artesanía textil (lana de alpaca, fibra de alpaca, etc.). Asimismo, en el factor *participación del mercado* se muestra claramente que la región Junín tiene elementos de emprendimiento que diferencian la iniciativa de producción en volumen y exportación hacia los países destino.

Tabla 6

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Artesanía de Ayacucho		Artesanía de Puno		Artesanía de Junín		Artesanía Cuzco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Participación en el mercado.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
2. Volúmenes de producción.	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
3. Competitividad en precios.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
4. Calidad de producto.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40
5. Exclusividad de diseños.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6. Herramientas de negociación.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
7. Disponibilidad de materia prima.	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
8. Costos de producción.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
9. Distancia a mercados.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10. Personal calificado disponible.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
11. Reconocimiento de la marca en el mercado.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.70</b>		<b>1.70</b>		<b>2.15</b>		<b>1.85</b>

El valor obtenido de 1.70 indica que no han sabido explotar sus fortalezas clave, como son el personal calificado disponible, la competitividad en precios y los costos de producción; asimismo, se requiere mejorar la principal debilidad del sector que es el de conseguir volúmenes de exportación y mejorar las habilidades de negociación con los clientes, distribuidores, etc.

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil de Referencia (MPR) de la artesanía de Ayacucho se ha considerado a los países que tienen mayor relevancia en el mercado mundial sobre características diferenciales, que los constituyen como países referentes de ejemplos a igualar y mejorar.

El valor total obtenido de 1.70 coloca a la artesanía ayacuchana en una posición poco competitiva con respecto a los demás países analizados, aún poco comparable con los productores artesanales de Lima. Existe una diferencia marcada con la artesanía de China, que alcanza el puntaje de 3.20 (casi el doble de lo obtenido por la artesanía ayacuchana); y con la artesanía de África, que alcanza el puntaje de 2.45.

Tabla 7

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Artesanía de Ayacucho		Artesanía China		Artesanía de México		Artesanía Africana	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Participación en el mercado.	0.05	1	0.05	4	0.1	3	0.15	2	0.1
2. Volúmenes de producción.	0.15	1	0.15	4	0.3	3	0.45	3	0.45
3. Competitividad en precios.	0.10	1	0.10	3	0.2	3	0.3	2	0.2
4. Calidad de producto.	0.10	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5. Exclusividad de diseños.	0.05	4	0.20	2	0.1	3	0.15	3	0.15
6. Herramientas de negociación.	0.10	1	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7. Disponibilidad de materia prima.	0.15	2	0.30	3	0.3	3	0.45	2	0.3
8. Costos de producción.	0.10	1	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
9. Distancia a mercados.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.2	1	0.05
10. Personal calificado disponible.	0.10	1	0.10	3	0.1	3	0.3	3	0.3
11. Reconocimiento de la marca en el mercado.	0.05	4	0.20	4	0.05	4	0.2	4	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.70</b>		<b>3.20</b>		<b>3.10</b>		<b>2.45</b>

Definitivamente, la comparación con los países líderes en este sector brinda un claro panorama de la realidad por la que está pasando el sector artesanal en Ayacucho, más aún con todas las ventajas existentes, las potencialidades, exclusividades, valor diferencial de insumos naturales (vegetales y animales), la calidad de diseño de sus maestros que pasan de generación en generación. Se evita caer en la impotencia de no cambiar la estructura y mejorar con estrategias la competitividad de los productores artesanales en toda la cadena productiva.

Por otro lado, los factores de exclusividad de diseños y reconocimiento de la marca en el mercado son una ventaja fuerte con respecto a las regiones de referencia, pero no están siendo tomados en cuenta ni potencializados por la región Ayacucho.

### 3.7. Conclusiones

La evaluación externa del entorno del sector artesanal ha permitido analizar los factores clave de éxito y tener un mejor panorama del estado en que se encuentra el artesano peruano y ayacuchano (motivo de la presente investigación). De acuerdo con los principios cardinales, se tienen muy buenas oportunidades por la relación comercial con los Estados Unidos y la Unión Europea, y por tener una historia vasta con fuerte influencia cultural que

ofrece ventajas competitivas frente a otros países o regiones del Perú. El Perú, al haber subido seis puestos en el Ranking de Competitividad Global en el 2011 motiva a los inversionistas y clientes internacionales a confiar en la marca peruana. De la evaluación externa se desprende que los productores artesanales de Ayacucho no están aprovechando aquellas ventajas que presenta el mercado, tales como: (a) Convenios internacionales y TLC; (b) la Ley de Promoción de las Exportaciones, que elimina todo tipo de arancel para las exportaciones; (c) la existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.

Del mismo modo, los grupos de interés nacionales no procuran tomar acción de respuesta ante las amenazas presentes, tales como: (a) Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno, reflejada en los insuficientes recursos humanos y presupuestos asignados al sector; (b) el sistema de educación peruano que incluye limitadamente la enseñanza y valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares (especialmente en la educación superior); (c) la escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno, lo cual se refleja en su bajo consumo de artesanías. Definitivamente, las bajas puntuaciones obtenidas en la matriz EFE alientan tener como objetivo la selección de las mejores estrategias y planes de acción que conlleven a aprovechar las oportunidades que el mercado tiene y superar con fortaleza las amenazas que se presentan. Las matrices de perfil competitivo y perfil referencial confirman que el potencial del sector artesanía de Ayacucho no se está aprovechando.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

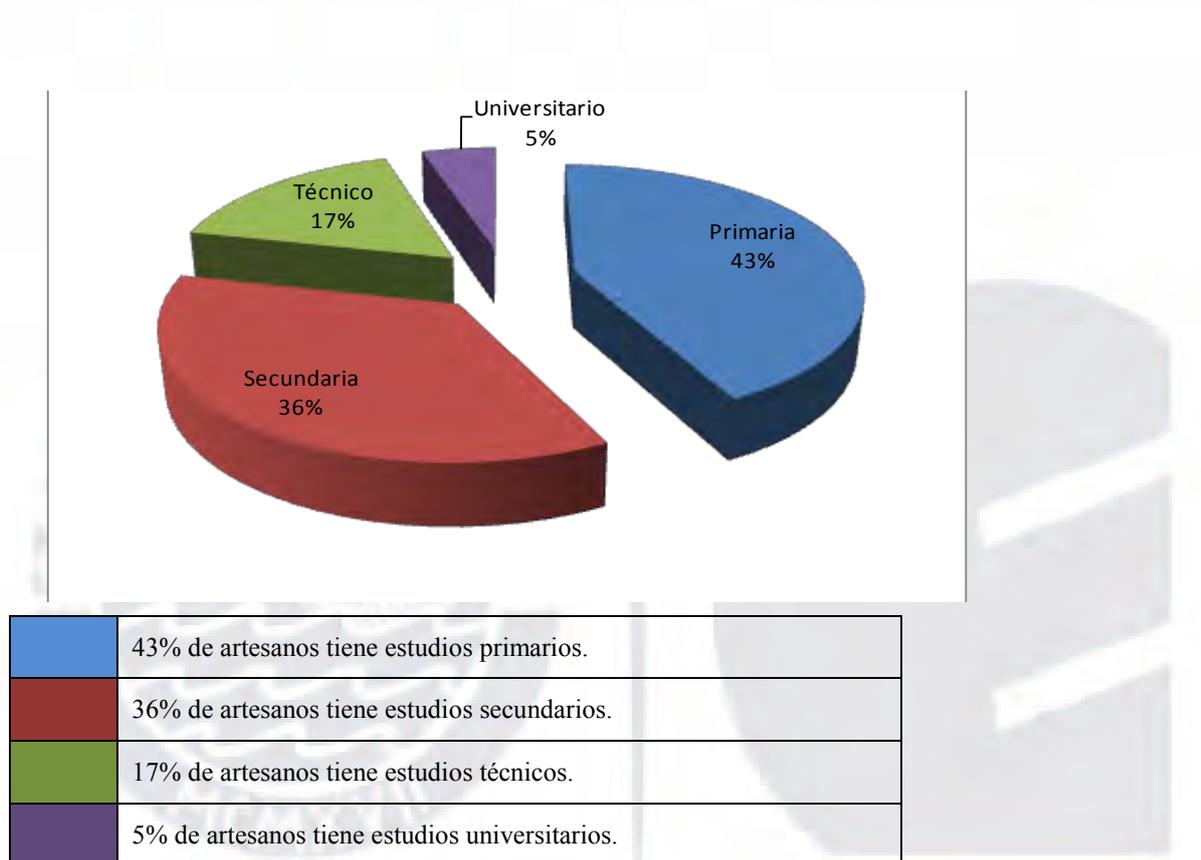
### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A).

No existe información detallada sobre los procesos de administración y organización a nivel de cada empresario artesano. Se desarrollaron encuestas a los principales artesanos con relación a las líneas textil y piedra de Huamanga con el objetivo de conocer sus argumentos sobre la actividad artesanal de Ayacucho, la relación con las instituciones del Estado que brindan asesoría, tópicos de exportación como fuente de ingresos y sus expectativas sobre el negocio que mantienen. De las encuestas se desprende que existe una gran limitación al acceso de información y a las mejores técnicas de trabajo para la producción y la gestión empresarial de la actividad artesanal. Asimismo, hay una resistencia a la asociatividad y negociación colectiva a fin de generar volúmenes de venta para destinos de exportación o intermediarios. Si bien es cierto que se conciertan las mesas técnicas y acude la mayoría de artesanos registrados, no está en su agenda las modalidades de generación de negocio para el mercado exportador. Cada artesano vela por su empresa.

Referente a los talleres artesanales, el 68% son individuales, el 29% familiares y el 3% asociaciones. De estos, el 59% no está formalizado ni inscrito en el Registro Nacional de Artesano de la Dircetur. Esta informalidad se manifiesta cuando los artesanos al momento de inscribirse indican que les genera costos, y que reciben apoyo de algunas personas allegadas mas no así de las instituciones competentes. Referente a la infraestructura, el 76% de los talleres es de adobe y el 24% de material noble; a su vez, el 82% se encuentra en estado regular. Por otro lado, el 73% del equipamiento está en estado operativo regular, y el 96% de los talleres artesanales cuenta con servicios básicos de agua y luz (Castillo, Arnao, & Junco, 2011, pp. 68-69).

En la actualidad están los hijos de los artesanos, la nueva generación, quienes por falta de recursos no pueden optar por una educación de calidad que les permita dar un enfoque empresarial a sus negocios. Los datos obtenidos del nivel de educación muestran la realidad de la población artesanal.



*Figura 5.* Grado de instrucción de los artesanos.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 26.

Los artesanos se encuentran organizados por mesas de trabajo siendo las más representativas las de textilera, cerámica y retablos, de acuerdo a lo mencionado anteriormente. Esta organización si bien cuenta con la participación masiva de los artesanos, no tiene una buena dirección que le permita el crecimiento tanto individual como organizacional.

#### **4.1.2. Márketing y ventas (M).**

Ayacucho es muy conocido por su artesanía que ha sido difundida por todo el mundo, debido a que se mantiene una mezcla de la cultura andina e hispana. Sin embargo los

artesanos no tienen un conocimiento amplio de cómo realizar sus ventas directas al consumidor internacional, asimismo obtener costos reales que les permita mantener un margen de ganancia considerable. Parte del marketing utilizado por los artesanos es la venta indirecta a través de intermediarios.



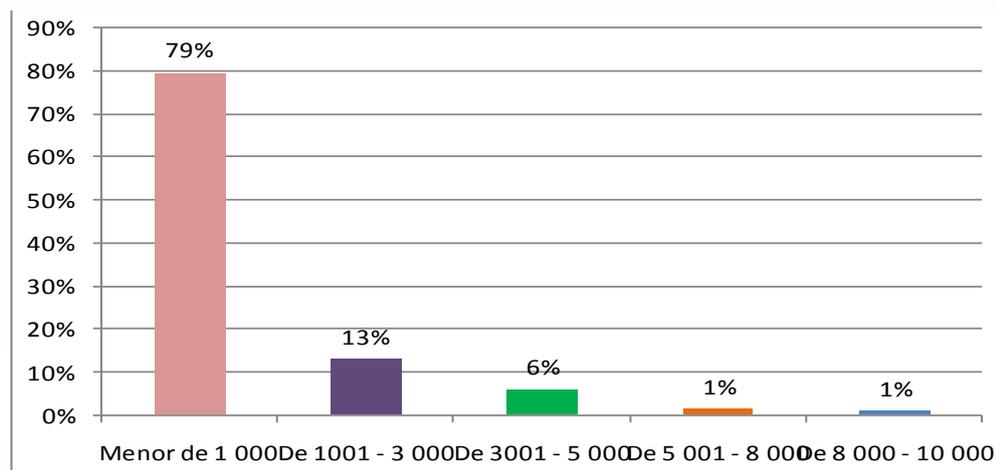
#### Canales de distribución convencionales



*Figura 6.* Proceso de ventas de cerámicas ayacuchanas.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 53.

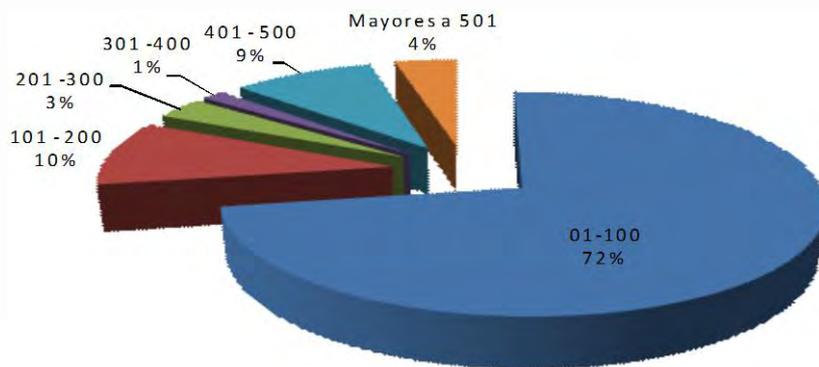
Los artesanos tienen que mejorar sus sistemas de distribución y sus costos para mantener la competitividad, que no solo consiste en elegir qué se produce sino también cómo se produce, cómo se vende, y bajo qué canal se comercializa. Las ventas mensuales se muestran a continuación.



	79% de artesanos vende menos de 1,000 soles.
	13% de artesanos vende entre 1,001 a 3,000 soles.
	6% de artesanos vende entre 3,001 a 5,000 soles.
	1% de artesanos vende entre 5,001 a 8,000 soles.
	1% de artesanos vende entre 8,000 a 10,000 soles.

*Figura 7.* Cantidad de ventas de artesanía ayacuchana mensual y en porcentaje. Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 57.

De la Figura 7, se desprende que un pequeño porcentaje de productores artesanos concentra la mayor cantidad de volumen de ventas mensual, lo cual se presume que los artesanos en su mayoría trabajan con producción limitada para venta en ferias locales, tiendas de artesanía, etc., existiendo una oportunidad latente en analizar el mercado potencial local, nacional e internacional. La siguiente figura demuestra las ventas a razón de las cantidades de piezas mensuales.

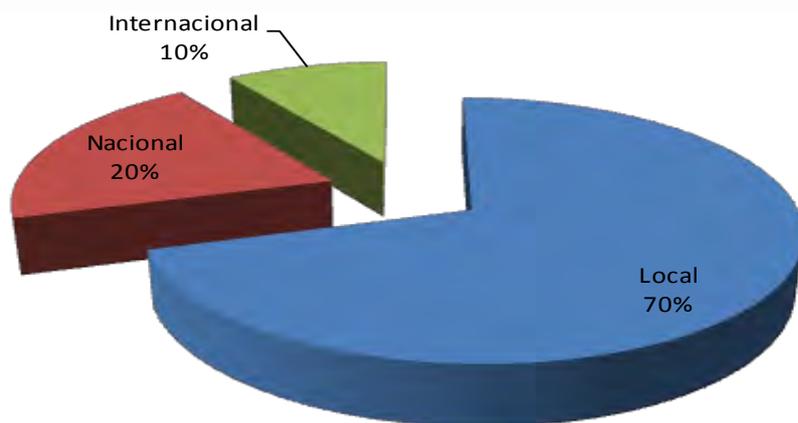


	72% de artesanos vende entre 1 a 100 piezas.
	10% de artesanos vende entre 101 a 200 piezas.
	3% de artesanos vende entre 201 a 300 piezas.
	1% de artesanos vende entre 301 a 400 piezas.
	9% de artesanos vende entre 401 a 500 piezas.
	4% de artesanos vende más de 501 piezas.

*Figura 8.* Cantidad aproximada de ventas de piezas de artesanía ayacuchana mensual. Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 59.

De la Figura 8, se desprende que un pequeño porcentaje de productores artesanos vende mayor cantidad de piezas al mes, lo cual indicaría que el canal de las ventas los artesanos no lo estarían gestionando de manera adecuada, entonces existe un importante foco por desarrollar respecto a qué estrategia de marketing es conveniente aplicar en la venta de artesanía.

El mayor porcentaje de ventas (70%) se encuentra dentro del mercado local, gracias a la afluencia de turistas y a las ferias organizadas. Como se evidencia en la Figura 9, se prioriza la venta local por la disponibilidad de ferias, que se desarrollan durante el año en Ayacucho, lo que revela que existe un potencial de desarrollo de mercado en el ámbito nacional e internacional.



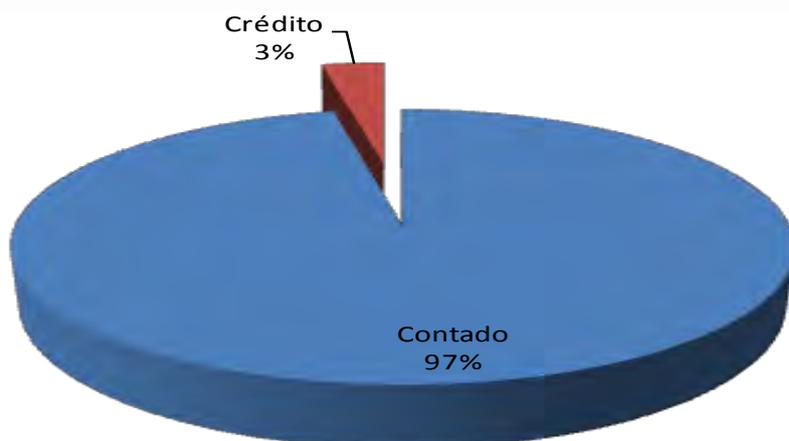
	70% de clientes son locales.
	20% de clientes son nacionales.
	10% de clientes son internacionales.

*Figura 9.* Clientes locales, nacionales e internacionales que compran artesanía ayacuchana. Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 69.

El 97% de los productores de artesanía pagan al contado a diferencia de las ventas al crédito. En la Figura 10, se verifica que el productor artesano trabaja con procesos al contado, lo cual presupone que es por la idiosincrasia y estilo conservador común en la población andina, y también por la falta de confianza cuando trabaja con clientes. Este comportamiento restringe la posibilidad de incrementar sus ventas como apalancamiento en sistemas de crédito a corto plazo. Existe un potencial de desarrollo para la modalidad de venta al crédito de acuerdo a ciertos volúmenes de venta.

#### **4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O).**

La cadena productiva del sector artesanía en el departamento de Ayacucho está compuesta por sectores productivos según los productos ofrecidos al mercado nacional e internacional. Por ello, se ha diferenciado los productos de acuerdo a la actividad dominante: (a) artesanía textil, (b) artesanía en cerámica, (c) artesanía en retablo ayacuchano y (d) piedra tallada.



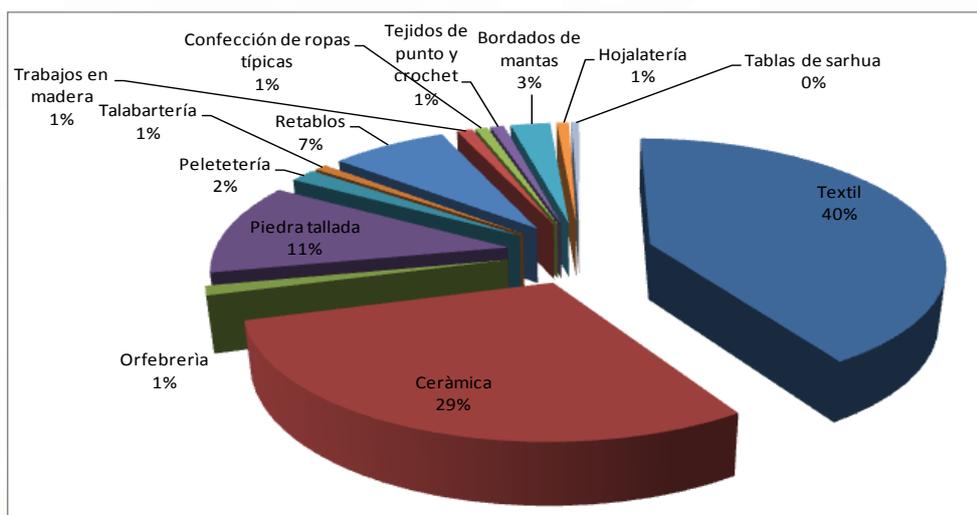
97%	97% de artesanos venden al contado sus productos.
3%	3% de artesanos venden a crédito sus productos.

*Figura 10.* Modalidad de ventas de artesanía ayacuchana.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 69.

El mayor porcentaje de artesanos ayacuchanos, en un 40%, se dedica a la elaboración de textiles; el 29%, a la elaboración de cerámicos. La tercera actividad más representativa, con un 11%, corresponde a la elaboración de artesanías con piedra tallada; la cuarta actividad, con un 7%, es la que es la producción de retablos. Existen otras actividades que representan un 13%, que no son tan representativas, extraída de la publicación “Inventario de la Actividad Artesanal en la Región Ayacucho” (Castillo, E. et al., 2011, p. 54). En la Figura 11 se puede apreciar la distribución.

La actividad de producción de artesanía abarca desde la etapa de preparación de la materia prima hasta la elaboración y el acabado. Este procedimiento puede variar de acuerdo a la artesanía que se elabora. En muchos de los casos los artesanos están inmersos en la investigación de la elaboración de la materia prima, como sucede con los textiles, donde los Amautas realizan investigaciones tratando de mantener pinturas orgánicas con mayor tonalidad y duración.

1. La artesanía en cerámica es una de las actividades artesanales que se remonta a los antepasados, en la que los pobladores de la ciudad de Quinua tienen la más alta representatividad en este arte. Las especies de barro poseen una gran fuerza expresiva, a pesar de sus formas simples y casi infantiles, debido a sus colores rojo y crema que le dan una característica especial (ver Figura 12).



	40% de artesanos se dedica a la textilería.
	29% de artesanos se dedica a la producción de cerámica.
	1% de artesanos se dedica a la orfebrería.
	11% de artesanos se dedica a la producción de tallados en piedra de Huamanga.
	2% de artesanos se dedica a la producción de peletería.
	1% de artesanos se dedica a la talabartería.
	7% de artesanos se dedica a la producción de retablos.
	1% de artesanos se dedica a la producción de trabajos en madera.
	1% de artesanos se dedica a la confección de ropas típicas.
	1% de artesanos se dedica a los tejidos en punto y crochet.
	3% de artesanos se dedica al bordado.
	1% de artesanos se dedica a la hojalatería.

*Figura 11.* Línea artesanal ayacuchana.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 54.



Figura 12. Cerámica ayacuchana - Localidad de Quinua.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 65.

Son muy conocidos las pequeñas iglesias, capillas, casitas y el toro de la Quinua. Igualmente, se han hecho populares personajes como los campesinos, las chismosas y múltiples representaciones de temas religiosos. El proceso comprende diez etapas que se pueden ver en la Figura 13, desde el inicio con la preparación de la arcilla en la planta procesadora y el último proceso de enserado y brillo.

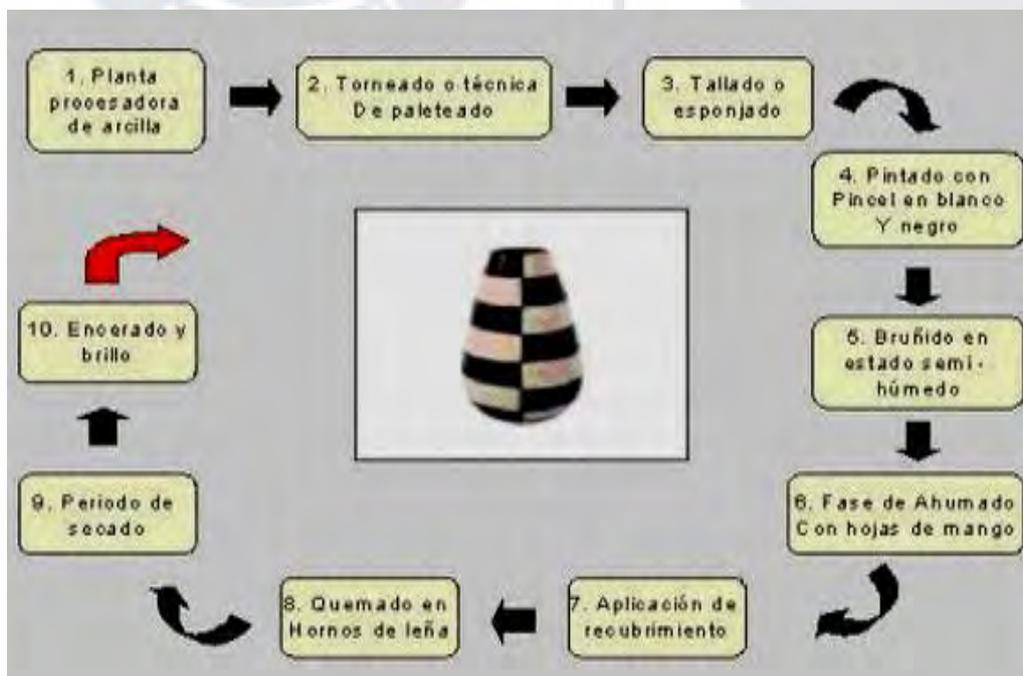


Figura 13. Proceso de elaboración artesanal.

2. La artesanía en textil, desarrollada por muchos años, es la actividad artesanal con mayor volumen de producción y económico a nivel departamental. En la actualidad su materia prima principal es la lana de oveja, alpaca, vicuña. Todavía es empírico el uso de tintes naturales como el nogal, la tara, el tankar, la cochinilla, el molle y otras más. Sin embargo, a pesar de los primitivos instrumentos que disponen, los tejedores ayacuchanos plasman en sus obras un arte pictórico iconográfico incomparable resaltando las mantas, ponchos, alfombras, especialmente los finos tapices.



*Figura 14.* Telares ayacuchanos, barrio de Santa Ana.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p.69.

En la Figura 15, se puede revisar el proceso que se lleva a cabo para la elaboración de los tapices, el cual se inicia con la selección y acopio de la materia prima y termina con la comercialización de los mismos.

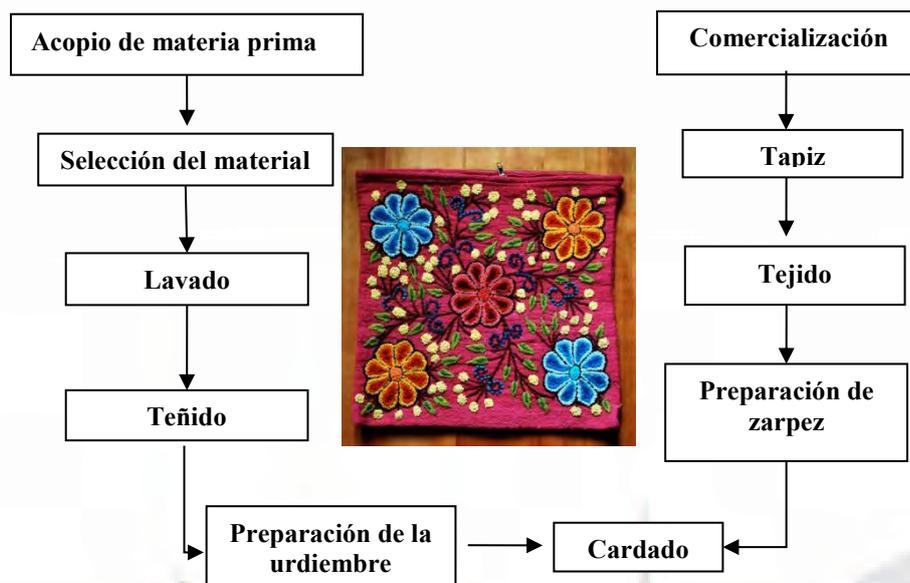


Figura 15. Proceso de producción textil.

3. La artesanía en retablos es una de las expresiones de arte más reconocida y un ejemplo del alto nivel de maestría que han alcanzado los artesanos de Ayacucho. El artista popular andino se cuida de transmitir sus técnicas y secretos, permitiendo la transmisión de ellos solo a sus descendientes y a unos cuantos discípulos.

Los retablos son cajas rectangulares, por lo general construidas de cedro, donde se colocan figuras creadas de una forma muy particular. Para su fabricación se usa una sola caja de madera rectangular de distinto tamaño, de uno, dos o más pisos horizontales, con dos puertas, pintadas y decoradas con hojas y flores. En el interior se colocan pequeñas figuras hechas de harina y yeso, y finalmente es laqueada. En el interior de estas cajas se muestra la diversidad temática, tales como representaciones religiosas, las escenas de la vida cotidiana y experiencias sociales y culturales.



*Figura 16.* Retablo nacimiento andino de Jesús.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, 65.

4. Artesanía en piedra tallada: Castillo et al. (2011) indicó que la piedra tallada es el arte de darle forma a la piedra de Huamanga, que es el alabastro, un mineral de color blanco y a veces con tonalidades que van del gris o plomo al sepia. También es conocida como “Niño Rumi”, en alusión a que en ella se realizaban los ‘Manuelitos’ para el nacimiento de Navidad. Se trata de un sedimento de origen volcánico que se caracteriza por su fácil maleabilidad, su color blanquecino y su exclusividad.

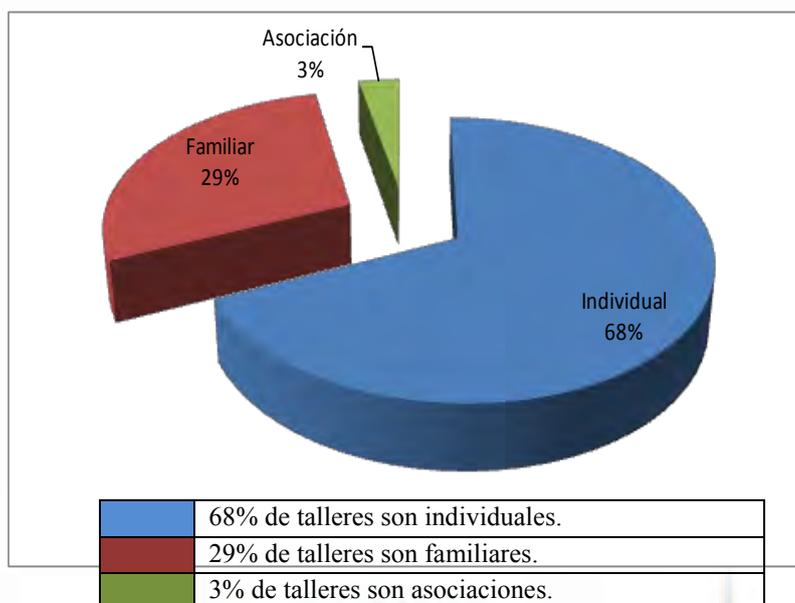
Los escultores huamanguinos, en tiempos de la Colonia, tallaron cuadros en relieve, delicadas figuras y grupos religiosos policromados al óleo. Las representaciones más frecuentes fueron las vírgenes, santos, nacimientos y el descenso de Cristo. El artista ayacuchano esculpe figuras que representan escenas religiosas, nacimientos y escenas de la vida común del poblador andino (ver Figura 17).



*Figura 17.* Campesino en su vida común (talla labrada en piedra de Huamanga). Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011.

Los artesanos trabajan en talleres que pueden ser familiares o personales, y en muy pocas ocasiones son asociaciones. De igual manera, muchos de estos talleres son viviendas propias o en otros casos estas son adaptadas, no brindando las comodidades y seguridad que se necesitan para la elaboración de la artesanía.

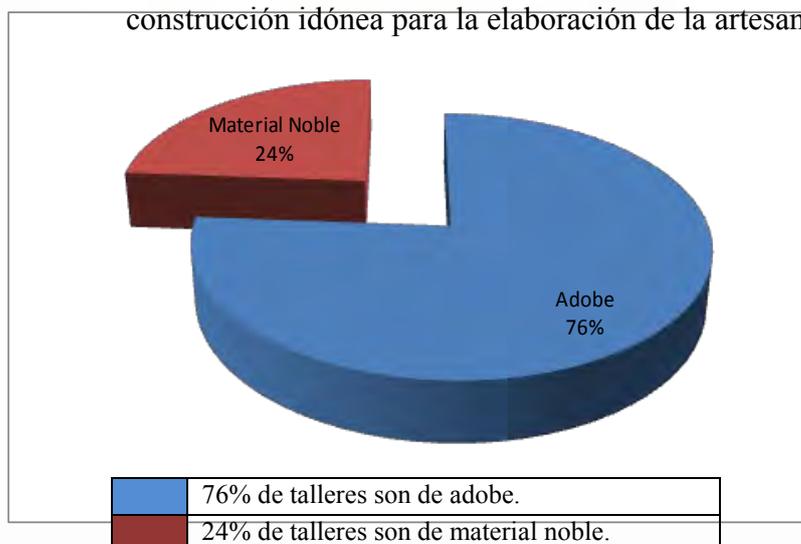
Un 68% de artesanos en las diferentes líneas mantienen talleres en forma individual, un 29% trabaja en talleres familiares compartiendo espacio y solo un 3% trabaja en talleres que son formados por asociaciones, extraída de la publicación “Inventario de la Actividad Artesanal en la Región Ayacucho” (Castillo et al., 2011, p. 57). En la Figura 16 se puede apreciar lo descrito.



*Figura 18.* Emprendimiento en la formación de talleres.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 57.

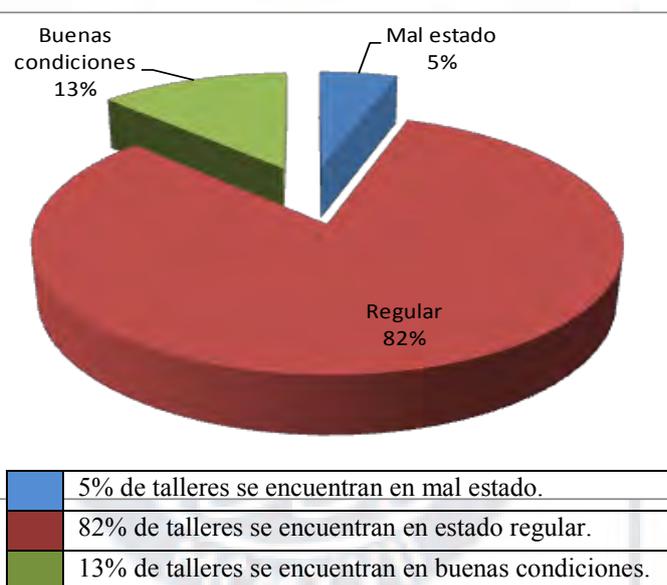
Un factor importante que influye en la elaboración y calidad de los productos por ofrecer está representado en la calidad de la infraestructura donde se realizan los trabajos, en la publicación “Inventario de la Actividad Artesanal en la Región Ayacucho” (Castillo et al., 2011, p. 57), realiza un estudio sobre el material de construcción de los talleres, el cual arrojó que el 76% de los talleres están contruidos de material rústico (adobe) y solo el 24% se encuentra construido con material noble, lo que denota la deficiencia en cuanto a construcción idónea para la elaboración de la artesanía.



*Figura 19.* Material constructivo de los talleres.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 57.

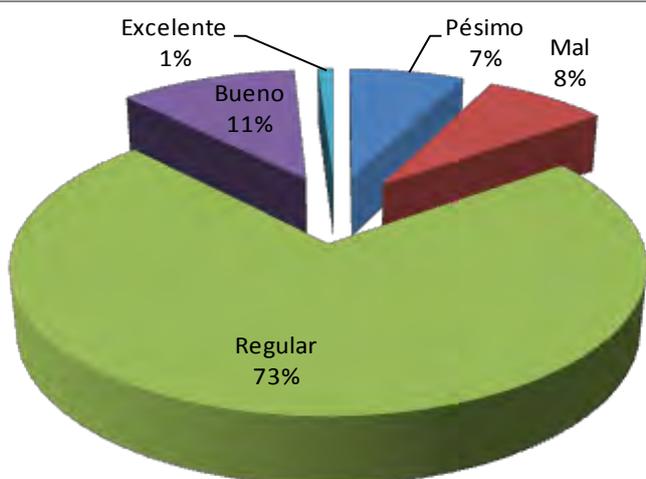
En la publicación “Inventario de la Actividad Artesanal en la Región Ayacucho” (Castillo et al., 2011, p. 57), realiza un estudio de las condiciones en las que se encuentran estos talleres, que son los lugares donde los artesanos pasan el mayor tiempo creando las obras. Dicho estudio revela que solo el 13% de talleres se encuentra en buenas condiciones; en un mayor porcentaje (82%) los talleres se encuentran en un estado regular, y el 5% de los talleres se encuentra en mal estado. Esta realidad puede ser influenciada por el tipo de construcción que predomina en la región (ver Figura 20).



*Figura 20.* Condición de la infraestructura de los talleres.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 58.

Los artesanos en su mayoría continuaron con las tradiciones de sus padres, de igual manera mantuvieron los equipos dejados por ellos, lo cual conllevó que, según el estudio de Dircetur (2011), solo un 1% de talleres se encuentran excelentemente equipados, el 11% de talleres están bien equipados, un 73% cuenta con equipamiento regular que les permite realizar sus labores, un 8% está mal equipado y un 7% cuenta con talleres en pésimas condiciones con relación al equipamiento que necesitan. Esta distribución se refleja en la Figura 21.



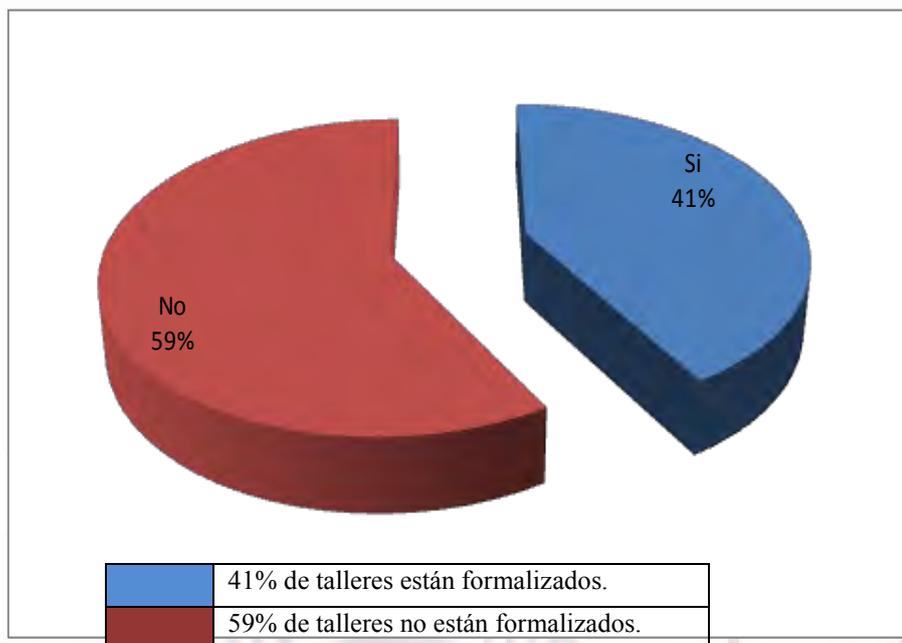
	8% de talleres están mal equipados.
	73% de talleres están regularmente equipados.
	11% de talleres están bien equipados.
	1% de talleres están excelentemente equipados.
	7% de talleres están pésimamente equipados.

*Figura 21.* Estado de equipamiento de los talleres.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011.

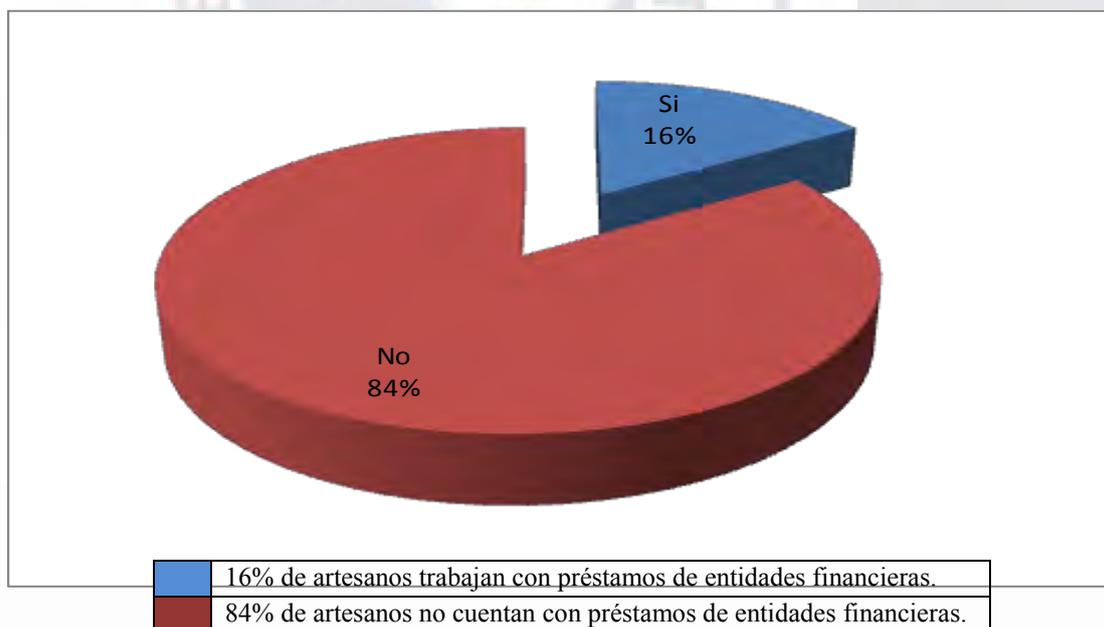
#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).

Los productores de artesanía no cuentan con un crédito que los ayude en sus ciclos de trabajo y comercialización. Ellos se adaptan a lo impuesto por las financieras. Muchos, por ser informales, solo pueden acceder a créditos de cajas municipales y financieras sin la posibilidad de negociar la Tasa Efectiva Anual (TEA) de los créditos. En la Figura 22 se puede apreciar que del total de artesanos solo el 41% se encuentra formalizado y el restante 59% no lo está.

De igual manera, por su desconocimiento con respecto a la banca, muchas veces optan por solicitar créditos a corto tiempo y con tasas de intereses elevadas, con la finalidad de cubrir sus necesidades a corto plazo, sin analizar sus ciclos de producción. Sin embargo hay un porcentaje mayor de 84% de artesanos que no han solicitado préstamos a entidades financieras, tal como se aprecia en la Figura 23.



*Figura 22.* Formalización de los talleres.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 61.



*Figura 23.* Otorgamiento de crédito por entidades financieras.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 61.

Sin embargo, dentro de la región Ayacucho el crédito otorgado a la pequeña y microempresa creció 43% en enero de 2011, en términos reales, respecto a enero de 2010,

donde las microfinancieras son las que registran una mayor atención por parte de este sector, con una participación de 61.2% del total, sobresaliendo entre ellas las cajas municipales y las empresas financieras (BCRP, 2011).

Tabla 8

*Crédito a la Pequeña y Microempresa (Nuevos Soles)*

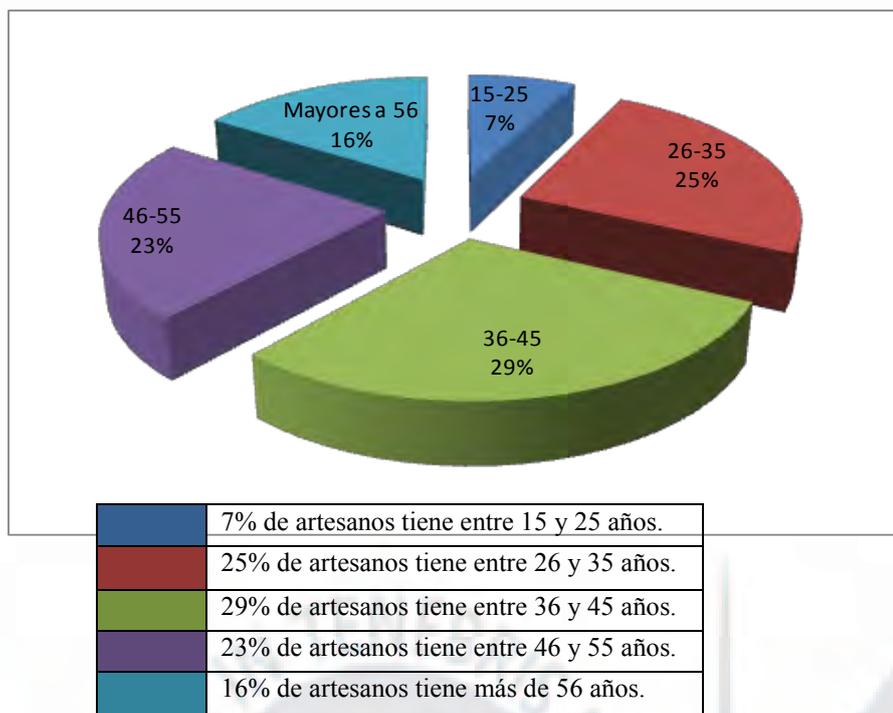
Instituciones	Enero		
	2010	2011	Var. % 1/2
Empresas bancarias	63865	109416	67.7
Instituciones de microfinanzas	129002	172364	30.8
Empresas financieras	34594	47315	33.9
Cajas municipales	67941	92333	33.0
Cajas rurales	17356	20608	16.2
Edpymes	9111	12107	30.1
<b>Total</b>	<b>192867</b>	<b>281779</b>	<b>43.0</b>

*Nota.* Tomado de “Síntesis económica de Ayacucho. Mayo 2011”, por el BCRP, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2011/Sintesis-Ayacucho-05-2011.pdf>.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H).

Las empresas que producen artesanías son básicamente microempresas familiares que han heredado de sus padres esta actividad, y que han adecuado las técnicas ancestrales a la tecnología actual con el fin de incrementar la producción, atender una demanda cada vez más exigente en precio y acabado, así como incursionar en un mercado altamente competitivo.

Castillo et al. (2011) informó que el rango de edades de los artesanos con mayor participación se encuentra entre los 26 y 55 años. Esto revela que son los hijos de los artesanos quienes continúan con la labor de sus padres al término de sus estudios. En la Figura 24 se puede apreciar los rangos de edades y los porcentajes de los artesanos.

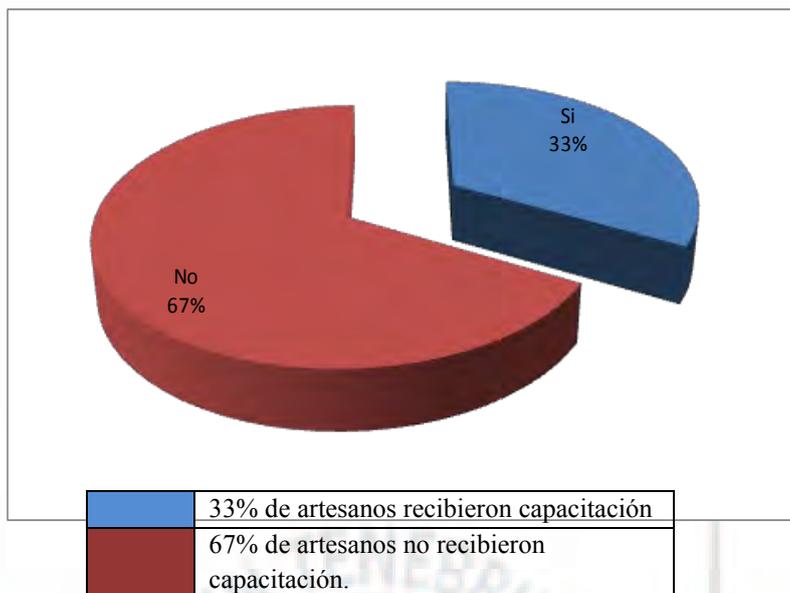


*Figura 24.* Rango de edad y porcentaje de los artesanos.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, 63.

Muchos artesanos, en el rubro de textilera, generan trabajo a varias comunidades mediante la forma de pago por producci3n de trabajos (destajo). Esta modalidad no permite obtener una data exacta de la necesidad de recursos humanos para poder elaborar los productos.

Los artesanos de este sector en su mayorfa son j3venes lo cual redundo en un trabajo m3s eficiente, ya que cuentan con la fuerza necesaria para poder realizar los trabajos y asf poder mejorar sus condiciones econ3micas y abastecer la canasta familiar. Debido a que las ensefanzas se transmiten de generaci3n en generaci3n y estas son solo transmitidas a los familiares directos, los artesanos no cuentan con capacitaci3n continua, es por ello que Castillo et al. (2011) en su diagn3stico sefial3 que el 67% de artesanos no recibieron capacitaci3n y solo un 33% sf. Estas capacitaciones muchas veces son dictadas por las ONG e instituciones del Estado que apoyan a la difusi3n y venta de la los productos artesanales en mercados nacionales e internacionales (ver Figura 25).



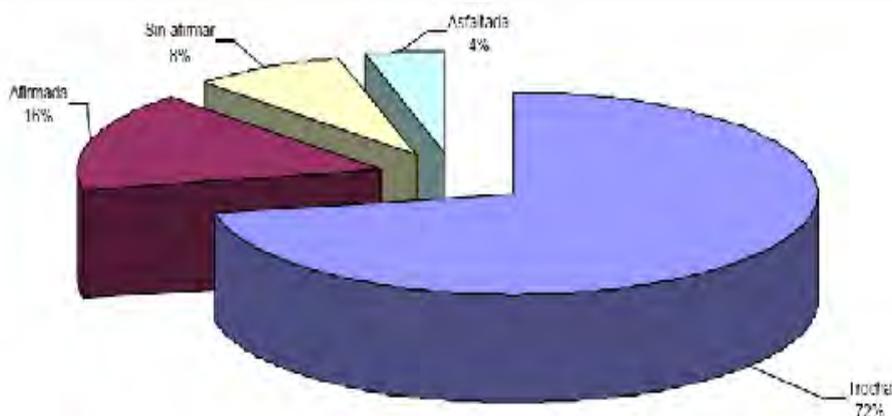
*Figura 25.* Artesanos que han recibido capacitación.  
Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 64.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).**

##### ***Red Vial.***

Para la actividad artesanal lo más importante es cómo movilizar sus productos y las formas de comunicación con las que cuentan. Ayacucho tiene un gran déficit de infraestructura vial, donde solo el 4.2% de la red vial se encuentra asfaltada (177 km) de un total de 4,269 km, que representa el 5.5% del total de la red vial nacional, lo que la convierte en una de las regiones con menor infraestructura a nivel nacional (ver Figura 26).

Es importante mencionar que, a excepción del buen estado de las carreteras que unen la región con la capital, las pistas a nivel interprovincial no se encuentran en buenas condiciones, lo que dificulta la unión del norte con el sur de la región. Según este contexto, el desarrollo de un eje turístico con Junín, Apurímac y Cuzco es bastante difícil por cuanto se requiere de una gran inversión para la mejora y el desarrollo de las vías de infraestructura.



*Figura 26.* Estructura de la red vial regional.

Tomado del “Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011”, por Castillo et al., 2011, p. 51.

A pesar del déficit de infraestructura vial, este medio constituye el principal medio de comunicación. La ruta más recomendable para llegar a la región desde la capital es a través de la Panamericana Sur hasta la ciudad de Pisco y luego por la vía Los Libertadores. El total del recorrido es de 585 km que toma entre ocho y nueve horas.

Otras rutas de igual importancia son: Huancayo-Ayacucho (275 km en carretera afirmada, con un tiempo promedio de ocho horas), Abancay-Ayacucho (393 km en carretera afirmada, con un tiempo promedio de 15 horas), Cuzco-Ayacucho (590 km. en carretera asfaltada y afirmada, con un tiempo promedio de 18 horas) e Ica-Ayacucho (389 km en carretera asfaltada con un tiempo promedio de seis horas).

La región cuenta con tres aeropuertos, uno de propiedad estatal y dos de Corpac S.A. El tiempo promedio de viaje desde la ciudad de Lima dura aproximadamente 55 minutos. No posee medios de comunicación fluvial ni ferroviarios (Mincetur, 2005).

El departamento de Ayacucho cuenta con una red vial de 8,169.8 km., de los cuales 746.4 km. (9.2%) pertenecen a la red nacional, 1,049.5 km (12.8%) a la red departamental y 6,373.4 km (78.0%) a la red vecinal.

Tabla 9

*Red Vial Departamento de Ayacucho*

Tipo de Red	Km.	Asfaltado	Afirmado	Sin Afirmar	Trocha Carrozable
Nacional	746.43	425.43	321.00	0.00	0.00
Departamental	1049.45	0.00	523.75	525.70	0.00
Vecinal	6373.94	8.50	1092.91	2888.08	2384.45
Total	8169.82	433.93	1937.66	3413.78	2384.45

*Nota.* Tomado del “Plan vial departamental 2005”, por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2005.

***Transporte aéreo.***

La principal infraestructura aeroportuaria de la región es el aeropuerto de Ayacucho Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte. El flujo de vuelos en este aeropuerto en los últimos años ha disminuido, principalmente por el asfaltado de la vía Los Libertadores que incrementó el flujo de transporte terrestre. Los vuelos al interior de la región se han limitado a vuelos de carácter privado.

Tabla 10

*Transporte Aéreo Departamento de Ayacucho*

Nombre y Localización	Dimensión de Pista	Tipo de Pista	Tipo de Avión Máximo Permissible	Otras Características
A. Aeropuerto Nacional Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte de Ayacucho	2800x45	Afaltada	Boeing - 737 (Pasajeros) DC - 8 (Carga)	Fue construida en 1974. Mantenimiento Preventivo Anual
B. Otros aeropuertos: Teresita, Lusiana, Quillabamba, Vilcashuamán, Palmapampa.				

*Nota.* Tomado del “Plan vial departamental 2005”, por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2005.

***Transferencia de maquinarias.***

En cumplimiento al Decreto Supremo 068-2006-PCM, que dispone culminar al 31 de diciembre de 2007 la transferencia de funciones sectoriales a los gobiernos regionales, se aprobó el Plan Anual de Transferencia 2007 del Sector Transportes y Comunicaciones mediante Resolución Ministerial 090-2007-MTC/01, de fecha 28 de febrero de 2007.

Dicho plan dispone la transferencia de 477 equipos de propiedad del MTC a los 25 gobiernos regionales, por un valor total de S/. 183 millones. Este proceso incluye la transferencia de 22 equipos mecánicos al Gobierno Regional de Ayacucho por un valor de S/. 10'436,560.

***Presupuesto 2007.***

El presupuesto actualizado de Ayacucho para el año 2007 ascendió a S/. 32'885,697, de los cuales S/. 6'883,391 (20.9%) se destinaron a la conservación de carreteras; S/. 3'490,619 (10.6%) al Programa de Caminos Departamentales, S/. 6'356,060 (19.3%) a la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Nazca-Puquio-Challhuanca-Abancay, sector zona urbana de Puquio; y S/. 5'386,885 (16.4%) a la rehabilitación de caminos vecinales, entre otros (MTC, 2007).

Adicionalmente a los recursos asignados en el Presupuesto, por Ley 29035 de fecha 10 de junio de 2007, se aprobó el Crédito Suplementario del Año Fiscal 2007, en el que se destinó al Ministerio de Transportes y Comunicaciones un monto de S/. 198'332,555. Para el departamento de Ayacucho se ha destinado recursos para el mantenimiento periódico de la carretera Quinoa-Tambo, por un monto de S/. 672,000 (MTC, 2007).

Tabla 11

*Presupuesto MTC 2007 para el Departamento de Ayacucho*

<b>PRESUPUESTO MTC 2007 - DEPARTAMENTO DE AYACUCHO(EN NUEVOS SOLES)</b>				
ACTIVIDAD / PROYECTO	PRESUPUESTO		EJECUCION ACUMULADA A MAYO	UNIDAD EJECUTORA
	INICIAL (PIA)	MODIFICADO A MAYO (PIM)		
Act.: CONSERVACION DE CARRETERAS	9,582,239	6,883,391	1,211,733	007 Provias Nacional ( Mant. y Cons.Vial )
Proy.: PROYECTO PILOTO DE EVALUACION DE PAVIMENTOS ECONOMICOS PARA CARRETERAS DE BAJO TRAFICO DE LA RED VIAL NACIONAL	334,999	1,442,591	114,367	007 Provias Nacional ( Proyectos Prov.Nacional )
Proy.: ELABORACION DE ESTUDIOS	242,331	415,816	6,400	007 Provias Nacional ( Proyectos Prov.Nacional )
Proy.: REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA QUINUA-SAN FRANCISCO	29,480,000			007 Provias Nacional ( Proyectos Prov.Nacional )
Proy.: REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA NAZCA - PUQUIO - CHALHUANCA - ABANCAY, SECTOR ZONA URBANA DE PUQUIO		6,356,060	1,328,313	007 Provias Nacional ( Proyectos Prov.Nacional )
Act.: CONSERVACION DE CARRETERAS	1,400,000	1,400,000		010 Provias Descentralizado ( Departamental )
Proy.: ELABORACION DE ESTUDIOS		118,538		010 Provias Descentralizado ( Departamental )
Proy.: PROGRAMA DE CAMINOS DEPARTAMENTALES	5,990,619	3,490,619		010 Provias Descentralizado ( Departamental )
Proy.: REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LA CARRETERA CANGALLO - HUANCAPI - CAYARA	2,287,440	2,287,440		010 Provias Descentralizado ( Departamental )
Proy.: ELABORACION DE ESTUDIOS	990,766	1,316,431	110,088	010 Provias Descentralizado ( Rural )
Proy.: MANTENIMIENTO DE CAMINOS RURALES	118,620	648,773	201,294	010 Provias Descentralizado ( Rural )
Proy.: MEJORAMIENTO DE CAMINOS DE HERRADURA	28,181	488,255	153,140	010 Provias Descentralizado ( Rural )
Proy.: REHABILITACION DE CAMINOS VECINALES	3,911,281	5,386,885	1,243,359	010 Provias Descentralizado ( Rural )
Proy.: CONGLOMERADO APOYO A LA COMUNICACION COMUNAL		2,100,898	3,402	011 Fondo De Inversion De Telecomunicaciones
Proy.: CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELECTRICO	550,000	550,000		001 Administracion General (Comunicaciones)
Proy.: CONGLOMERADO APOYO A LA COMUNICACION COMUNAL	1,033,900			001 Administracion General (Comunicaciones)
<b>TOTAL PLIEGO AYACUCHO</b>	<b>55,950,376</b>	<b>32,885,697</b>	<b>4,372,095</b>	

Nota. Tomado del "Plan vial departamental 2005", por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2005.



Figura 27. Mapa de la región Ayacucho. Principales regiones que son de influencia y apoyo en la comercialización de los productos. Tomado del “Plan vial departamental 2005”, por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2005.

### ***Red telefónica.***

Al año 2004, la región contaba con 12,582 líneas de telefonía fija lo que le confiere un total de 2.18 líneas telefónicas por cada 100 habitantes, versus un 7.4 a nivel nacional, lo que sin duda es una prueba de la falta de infraestructura básica de la región que limita en gran medida su desarrollo. La misma situación se repite para el caso de líneas móviles que ascienden a 20,197 versus las 4'092,558 líneas a nivel nacional, que le confiere a la región un total de 2.3 líneas por cada 100 habitantes versus un 14.8 a nivel nacional.

Finalmente, no se cuenta con información exacta sobre el número de usuarios de internet a nivel regional. Sin embargo, se pueda establecer una línea de guía por la evolución de usuarios de internet a través de ADSL. En el 2004, el número de usuarios de este servicio ascendió a 1,052, lo que significó un crecimiento de 315.8% con respecto al año anterior. Ello permite tener una idea del gran dinamismo y crecimiento de la utilización de internet en

la región. No obstante ello, esta cifra es aún insuficiente si consideramos que a nivel nacional se cuenta con 185,894 usuarios (Mincetur, 2005).

#### ***Servicios de telecomunicaciones.***

Los servicios de telecomunicaciones en el departamento de Ayacucho han estado evolucionando favorablemente. Aun así, resta mucho por hacer. El número de líneas en servicio de telefonía fija en el departamento de Ayacucho ha crecido de 9,450 líneas en el 2000 a 16,418 a marzo de 2007, es decir, un incremento de 73.7%. A marzo de 2007, se alcanzó una densidad de 2.5 líneas por cada 100 habitantes, que es inferior al promedio nacional que es de 8.8 líneas por cada 100 habitantes.

En cuanto a telefonía móvil, el número de líneas en servicio ha crecido de 4,478 líneas en el 2001 a 90,998 líneas a marzo de 2007, una cifra veinte veces mayor. A marzo de 2007 alcanzó una densidad de 13.6 líneas por cada 100 habitantes, cifra que es inferior al promedio nacional que es de 35.7 líneas por cada 100 habitantes.

En el 2000, en el departamento de Ayacucho se tenían instaladas 1,169 líneas de telefonía pública. Esta cifra se incrementó a 1,598 líneas en servicio a marzo de 2007, alcanzando una densidad de 2.4 líneas por cada 100 habitantes, que está por debajo del promedio nacional que es de 5.8 líneas por cada 100 habitantes.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

Las actividades enfocadas por la mesa técnica de exportación de artesanía de Ayacucho se relacionan prioritariamente con el constante desarrollo de trabajos de investigación que coadyuven en la elaboración de productos de calidad y competitivos. La implementación de nuevas técnicas en cada una de las operaciones del proceso productivo contribuye a estandarizar el acabado de los productos y disminuir los costos operativos. Las actividades de investigación de desarrollan mediante la incorporación de proyectos

financiados con la participación de agentes de cooperación internacional, órganos de gobierno nacional y el propio beneficiario.

El Centro de Investigación Tecnológica en sus diferentes unidades como Cite -Textil, Cite-Madera y Cite-diseño, que se ubican en la ciudad de Lima, es el soporte de la artesanía ayacuchana para desarrollar la investigación correspondiente a fin de atender diversos pedidos para el mercado internacional. En las artesanías se han desarrollado hornos mejorados para obtener productos más resistentes y con mayor duración; en la artesanía textil se ha logrado obtener fórmulas adecuadas para el teñido de la lana y los tejidos con el fin de evitar el posterior sangrado. Este trabajo se ha desarrollado con el apoyo del Centro de Servicios Empresariales de la Cooperación Técnica Belga y el asesoramiento de los técnicos de la Química Suiza SA.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) del sector artesanía en Ayacucho para la exportación cuenta con seis fortalezas y nueve debilidades. Se ha obtenido una calificación total de 2.43, que indica un sector relativamente débil, encontrándose un gran número de debilidades que deben ser mejoradas y transformarlas en fortalezas. Por lo tanto, debe generarse estrategias internas que permitan superar las debilidades.

En la matriz EFI presentada, encontramos tres grandes fortalezas para la artesanía ayacuchana: ventajas de diversidad de líneas de productos; prestigio artesanal reconocido a nivel internacional, que considera al departamento de Ayacucho como la capital de la artesanía peruana; y elevada creatividad y habilidad manual para los trabajos artesanales, con puntajes de 0.40, 0.36 y 0.32, respectivamente, y que junto con los otros factores se llega a un subtotal de 1.68. Esto demuestra que Ayacucho tiene gran potencial en sus fortalezas, el cual debe ser reforzado para incrementar estos resultados. Por otra parte, identificamos que las debilidades por trabajar más resaltantes son: bajo nivel tecnológico, la comercialización se

concentra en pocos canales y mano de obra no tecnificada que se resiste al cambio, las cuales tienen calificaciones de 0.12 cada una y junto con los otros puntos se llega a un subtotal de 0.75. Esto denota que se tiene una ardua tarea por parte de las autoridades y los artesanos para poder conseguir mayor soporte tecnológico y este sea aplicado por los artesanos para la mejora de sus productos.

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector Artesanía en Ayacucho (MEFI)*

<b>Factores críticos de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas:</b>				
F1	Preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que brinda un alto valor cultural.	0.08	3	0.24
F2	Prestigio artesanal reconocido a nivel internacional, que considera al departamento de Ayacucho como la capital de la artesanía peruana.	0.09	4	0.36
F3	Elevada creatividad y habilidad manual para los trabajos artesanales.	0.08	4	0.32
F4	Materia prima disponible localmente.	0.07	3	0.21
F5	Ventajas de diversidad de líneas de productos	0.10	4	0.40
F6	Bajos costos de mano de obra local	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.47</b>		<b>1.68</b>
<b>Debilidades:</b>				
D1	Atomización de la oferta que se concentra en pequeños productores.	0.04	1	0.04
D2	Bajo nivel organizativo y asociativo.	0.08	1	0.08
D3	Escasa integración vertical	0.05	1	0.05
D4	Bajo nivel tecnológico	0.06	2	0.12
D5	Alta dependencia externa y falta de renovación en diseños.	0.04	1	0.04
D6	La comercialización se concentra en pocos canales.	0.06	2	0.12
D7	Elevada informalidad por desconfianza fiscal.	0.04	2	0.08
D8	Difícil acceso a financiamiento para iniciativas individuales de exportación.	0.06	1	0.06
D9	Mano de obra no tecnificada que se resiste al cambio.	0.06	2	0.12
D10	Alto costo de transporte	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>		<b>0.53</b>		<b>0.75</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.43</b>

Con estos resultados, se tiene un resultado total de 2.43, lo cual nos indica un moderado empleo de sus fortalezas internas sobre sus debilidades. La estrategia del sector deberá orientarse a disminuir el efecto de sus debilidades y capitalizar sus fortalezas internas o mejorar sus debilidades y transformarlas en fortalezas. De esta forma se podrá lograr tener fortalezas exclusivas o no imitables por parte de la competencia, desarrollando de este modo su ventaja competitiva.

### 4.3. Conclusiones

Con respecto a la administración y gerencia, la artesanía ayacuchana tiene un largo camino por recorrer, puesto que las mype dedicadas a este rubro son dirigidas en su mayoría de forma empírica. Esto no permite que se tenga una visión de negocio más amplia, la cual terminaría en estrategias más agresivas de expansión. Además, existe una deficiencia en la dirección de las personas y los procesos.

El primer punto se encuentra estrechamente relacionado con el Márketing y Ventas, ya que muchas de estas decisiones tienen que ser tomadas por los dueños de los negocios, quienes prefieren mantenerse en la comodidad de lo que actualmente vienen haciendo, es por ese motivo que alrededor del 70% de sus ventas son a nivel local. Aquí se tiene que impulsar, conjuntamente con las ONG y otras instituciones relacionadas, como el Estado, programas de desarrollo y capacitación a los artesanos, para que puedan aprender a desarrollar estrategias de ventas, así como poder realizar contactos con empresas de distribución así como con potenciales clientes locales y especialmente extranjeros.

En cuanto al transporte y las comunicaciones, que son un factor vital para la comercialización, Ayacucho viene desarrollando estos aspectos de manera lenta. Existen varios proyectos en ejecución, así como algunos en espera. El Estado es el mayor responsable de desarrollarlos, de esta manera, los artesanos podrán tener canales de comunicación más eficientes así como vías de transporte que les permita llegar a mayores destinos y mercados.

En el sector artesanía podríamos tener una paradoja con el desarrollo de la tecnología, ya que una de sus mayores fortalezas es la producción exclusiva, que en su mayoría es manual; pero este aspecto debe ser evaluado desde el punto de vista de la mejora de los procesos primarios, mas no de los acabados, de esta manera se podrán optimizar los tiempos de fabricación, así como reducir los errores, que finalmente hacen que los productos no sean 100% competitivos en los mercados extranjeros.

## Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses del Sector

El sector artesanía de Ayacucho, para poder cumplir con su misión y visión, tiene intereses específicos como producto de la necesidad de organizar a los artesanos en lineamientos comunes que conduzcan hacia el mismo fin, que es la de generar valor agregado a los productos artesanales y, de esta manera, llegar a la diferenciación y el reconocimiento como artesanía ayacuchana a nivel nacional y sobre todo internacionalmente. Esto contribuirá a que el índice de exportación de las artesanías pueda tener un crecimiento continuo.

En base a la actual situación del sector artesanal en el país, los principales intereses que persigue son:

1. Protección del capital de los artesanos, Ley 29073, “Del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, que reconoce al artesano como constructor de identidad y tradiciones culturales; que regula el desarrollo sostenible, la protección y la promoción de la actividad artesanal en todas sus modalidades; que preserva la tradición artesanal propias de cada lugar en todas sus expresiones; que difunde y promueve sus técnicas y procedimientos de elaboración, teniendo en cuenta la calidad, representatividad, tradición, valor cultural y utilidad; y que crea conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural.
2. Aumento del retorno sobre la inversión. En el Título II, Capítulo I, Artículo 14°, “Lineamientos Estratégicos de Promoción de la Ley del Artesano”, se menciona que el Estado debe promover el crecimiento del artesano y de la actividad artesanal impulsando la actividad privada; igualmente mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y gestión en el mercado, así como fomentar la innovación tecnológica y el uso de normas técnicas para el mejoramiento de la calidad y competitividad de los productos artesanales.

3. Aumento de la participación del mercado. En el Título II, Capítulo I, Artículo 14°, “Lineamientos Estratégicos de Promoción de la Ley del Artesano”, se indica que el Estado debe propiciar la articulación, cooperación y asociatividad de los diferentes agentes que intervienen en el sector artesanal. Asimismo, que el Mincetur es la entidad competente para ejecutar la promoción, orientación y regulación de la artesanía, de acuerdo a la Ley 27790 (2002), “Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”.
4. Desarrollo de los valores del sector. En el Título II, Capítulo I, Artículo 14°, “Lineamientos Estratégicos de Promoción de la Ley del Artesano”, se señala que el Estado debe: (a) Fomentar y difundir, en el sector artesanal, el uso y aplicación de la regulación relativa a la propiedad intelectual; (b) promover una cultura de conservación y sostenibilidad del medio ambiente en los procesos productivos de la actividad artesanal; y (c) fomentar la conciencia ciudadana, con la promoción de las condiciones adecuadas para el logro del bienestar socioeconómico del sector artesanal.
5. Certificación de los artesanos. En el Título III, Capítulo I, artículos 29° y 30°, se impulsa la certificación artesanal y el Registro Nacional del Artesano. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo otorga certificación artesanal a los artesanos, a las personas jurídicas que realicen actividad artesanal y a los organismos e instituciones de desarrollo y promoción artesanal. Puede crear también otras certificaciones o registros. Asimismo, en coordinación con los gobiernos regionales y locales y los sectores o instituciones a que se refiere el Artículo 11°, establece el Registro Nacional del Artesano. Este registro debe tener características unificadas y descentralizadas.
6. Diferenciación de productos. Según el Título II, Capítulo VI, Artículo 26°, el Estado reconoce la actividad artesanal mediante la promoción de concursos y certámenes con

el objeto de valorar el talento, la competitividad y la creatividad del artesano peruano; igualmente, reconoce y distingue a los artesanos, empresas de la actividad artesanal y otras personas e instituciones involucradas en el sector artesanal que fomentan y difunden la identidad nacional, todo como un mecanismo de mejora continua en los artesanos para poder diferenciar sus productos en el mercado nacional e internacional.

7. Especialización en la producción. En el Título II, Capítulo I, Artículo 14°, “Lineamientos Estratégicos de Promoción de la Ley del Artesano”, se menciona que el Estado debe promover la permanente capacitación del artesano, mediante el estímulo del desarrollo de las aptitudes y habilidades que incrementen su potencial creativo, técnico y económico.
8. Incremento de las exportaciones. El sector artesanal cuenta con un significativo potencial exportador que le permite llegar a mercados con alto poder adquisitivo. En el 2005 llegó a exportar US\$ 132 millones entre artesanía y joyería (Limo, 2005). Los principales países importadores de artesanías son Estados Unidos, l Unión Europea, Japón y Asia. En la Figura 28, se muestra la evolución de las exportaciones del 2001 al 2005.

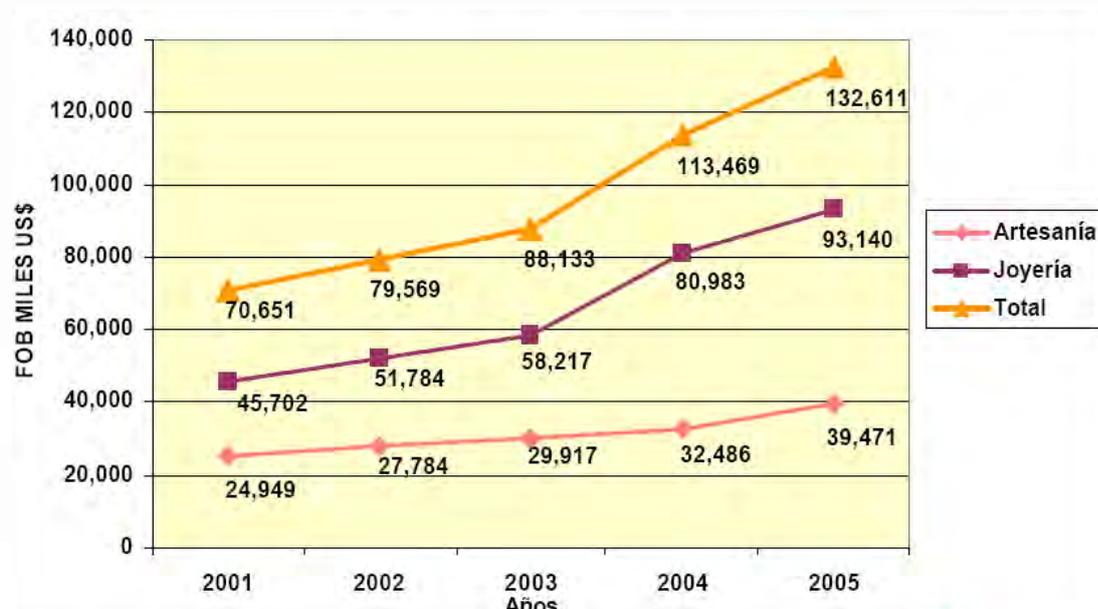


Figura 28. Exportaciones de artesanías Perú 2001-2005.

Tomado de: “Oportunidades de negocios en la Sierra Exportadora - Artesanías”, por Limo, 2005. Recuperado de [www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)

En la Figura 29, se muestra el desgajado por región de los principales países de destino al 2005 en exportación de artesanía.

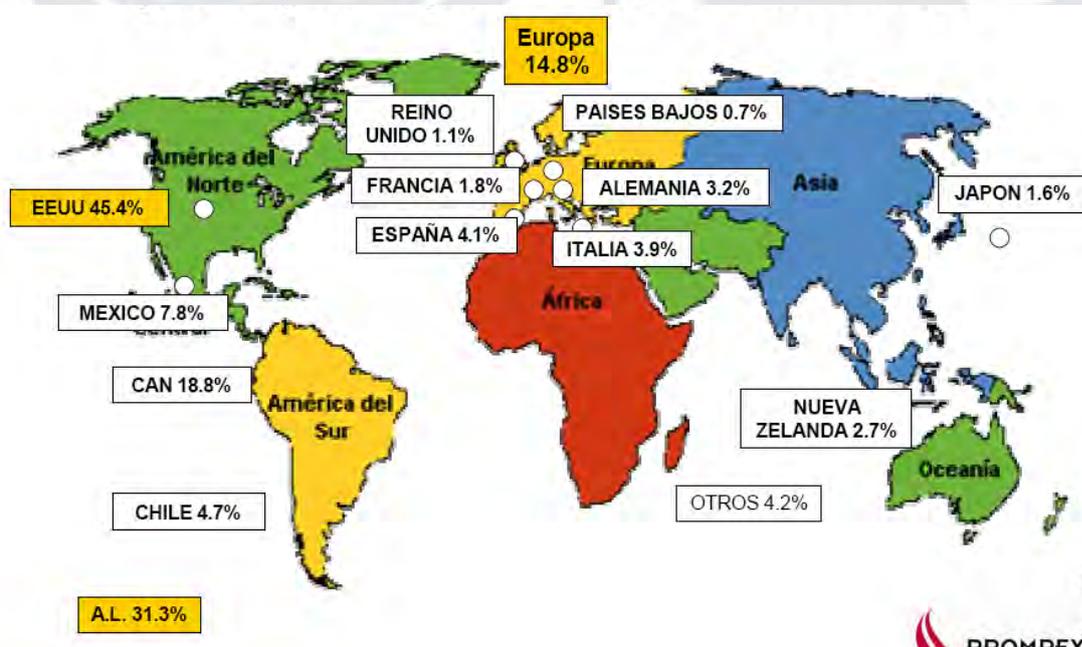


Figura 29. Exportaciones de artesanías por principales países de destino 2005.

Tomado de “Oportunidades de negocios en la Sierra Exportadora – Artesanías”, por Limo, 2005. Recuperado de [www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)

9. Generación de un nombre propio. En el Título III, Capítulo II, "Protección de la Propiedad Intelectual del Artesano y de la Tradición Artesanal", se precisa que el Estado promueve la protección de la creatividad del artesano mediante: (a) La constancia de autoría intelectual; (b) derechos intelectuales; y (c) denominación de origen; de tal manera que el artesano tenga su propio registro de patente y marca en el mercado nacional e internacional.
10. Reconocimiento internacional. Existen productos de artesanía con la categoría de productos de bandera y con denominación de origen como el Pisco elaborado de forma artesanal o la cerámica de Chulucanas (INDECOPI, 2009). Esto representa una oportunidad para crear marca con denominación de origen en las artesanías diversas que se tienen en el Perú.

## **5.2. Potencial del Sector**

En el trabajo de investigación (manuscrito no publicado) "Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011" (Castillo, Amao, & Junco, 2011) se cuenta con información actualizada sobre los factores del potencial del sector artesanal de Ayacucho.

### ***Geografía.***

La región de Ayacucho está ubicada en la Sierra sur central andina del Perú. Es atravesada hacia el norte por la cordillera de Razhuillca, y hacia el centro-sur por la cordillera del Huanzo. Estas características determinan un territorio heterogéneo que puede ser dividido en altiplanicies al sur y suroeste, serranía abrupta en el centro y zonas selváticas y tropicales al noroeste. Presenta una altitud que oscila entre los 330 m.s.n.m. (distrito de Santa Rosa, en la provincia de La Mar) y 3,645 m.s.n.m. (distrito de Chalcos en la provincia de Sucre). Tiene una superficie de 43,814.80 km<sup>2</sup> que equivale al 3.5% del territorio nacional. Ayacucho es considerada la octava región en orden de extensión en el país,

correspondiéndole el 88.7% a la región Sierra y el 11.3% a la ceja de selva. La capital de Ayacucho se encuentra a una altitud de 2,761 m.s.n.m.

### ***Demografía.***

La población total de la región es de 650,718 habitantes, cifra que representa el 2.2% del total nacional. Tomando en cuenta la extensión territorial de la región, la densidad poblacional es de 14 habitantes por kilómetro cuadrado. La provincia de Huamanga concentra la mayor población con más del 36% del total de la región que la convierte en la provincia con mayor densidad poblacional respecto a otras provincias. El segundo lugar lo ocupa la provincia de Huanta, donde reside un poco más del 15% de la población de la región.

### ***Economía.***

Ayacucho es una de las cinco regiones más pobres del país, con el 55.9% de su población en esta situación (INEI, 2011). El PBI de la región Ayacucho fue de S/. 2,010.7 millones en el año 2010, que representó el 0.96% del PBI nacional. A pesar de ello, el PBI de la región en el año 2010, según el INEI, fue mayor a nivel nacional, con un crecimiento de 7.41%. Asimismo, en el periodo 2001-2010 se mostró un crecimiento acumulado por encima al registrado por la economía nacional, de 48.56% (INEI, 2011).

### ***Infraestructura y sectores de soporte.***

La red vial de la región Ayacucho está conformada por 4,269 km de carreteras, de las cuales 491 km pertenecen a la red nacional, 861 km a la red departamental y 2,917 km a la red vial vecinal. De estas redes, 177 km de carretera están asfaltados, 685 km afirmados, 360 km sin afirmar y 3,047 km son trochas carrozables.

En los últimos 10 años, la red vial vecinal se ha expandido en forma considerable, articulando a la totalidad de provincias y en un gran porcentaje a los distritos, lo que significa un avance importante para el desarrollo de la región. La región presenta diferentes rutas de

acceso, donde la ruta más recomendable para llegar a la región desde la capital (Lima) es la Panamericana Sur pasando la ciudad de Pisco y luego la vía Los Libertadores hasta Ayacucho. El recorrido de esta ruta de 573 km, y dura nueve horas, aproximadamente. Otras rutas importantes de acceso son las de Cusco-Abancay-Ayacucho, con un total de 598 km y con una duración de 19 horas de viaje. La otra ruta es la de Huancayo-Ayacucho, de 257 km, con una duración de siete horas aproximadamente de viaje.

Al interior de la región, la distancia del recorrido desde la capital de la región a las diferentes provincias es la siguiente:

1. Cangallo (provincia de Cangallo), con un recorrido de 100 km y una duración de tres horas.
2. Huancasancos (provincia de Huancasancos). El recorrido es de 202 km con una duración de siete horas vía Huancaraylla-Carapo.
3. Huanta (provincia de Huanta). El recorrido es de 48 km con una duración de una hora.
4. San Miguel (provincia de La Mar). El recorrido es de 96 km con una duración de tres horas.
5. Puquio (provincia de Lucanas). El recorrido es de 870 km con una duración de 12 horas por la vía Los Libertadores.
6. Cora Cora (provincia de Parinacochas). El recorrido es de 810 km con una duración de 15 horas por la vía Los Libertadores.
7. Pausa (provincia Páucar del Sara Sara.). El recorrido es de 930 km con una duración de 18 horas por la vía de Los Libertadores.
8. Querobamba (provincia de Sucre). El recorrido es de 214 km con una duración de ocho horas.

9. Huancapi (provincia de Víctor Fajardo). El recorrido es de 124 km con una duración de cuatro horas.
10. Vilcashuamán (provincia de Vilcashuamán). El recorrido es de 118 km con una duración de tres horas y 30 minutos.
11. San Francisco-Ayna (provincia de La Mar). El recorrido es de 197 km con una duración de siete horas.
12. La región también cuenta con una red fluvial en la zona de la Selva, en las provincias de La Mar y Huanta, en el curso de los ríos Pampas, Apurímac y Ene.

### **5.3. Principios Cardinales**

Los cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas para el sector son:

#### **5.3.1. Influencia de terceras partes.**

En el país, los principales competidores de la artesanía ayacuchana son los productores en Lima, quienes realizan copias de artesanías de diversas partes del Perú, logrando mayores volúmenes de producción, comercialización y exportación. Todo ello por la falta de asociatividad que presenta el sector artesanal en las provincias. De otro lado, entre las regiones con mayor influencia artesanal se tiene a Cuzco, Cajamarca y Huaraz, entre otras zonas de la región Sierra. Estas regiones a lo largo de las etapas de la formación del Perú han cultivado y aprovechado las técnicas artesanales mezclándolas con la tecnología que ofrece el mundo moderno. La alta competencia progresivamente está representando un estímulo poderoso para que las ventajas competitivas de los artesanos ayacuchanos sean creadas y fortalecidas. Las exigencias de la competencia crean presión en las empresas locales, que las obliga a innovar y mejorar su producción y las técnicas de comercialización.

### **5.3.2. Lazos pasados y presentes.**

La artesanía ayacuchana, debido a los siglos de tradición que han acompañado a los artesanos a lo largo del tiempo, se caracteriza por ser muy diversa, colorida, versátil y creativa. La primera cultura civilizada que apareció en la región fue la Cultura Wari (entre los años 500 a 1,100 d.C.), formada sobre la base de las culturas Huraña, Nazca y Tiahuanaco. Se caracterizó por sus tejidos y cerámicos en base a materiales y colorantes naturales. Asimismo, Ayacucho fue el centro político-administrativo del Imperio Inca con altos niveles de calidad de producción de cerámicas, tejidos, metales y piedras entre los años 100 a 1420 d.C. en el periodo de los Chankas.

La ubicación geográfica de Ayacucho coadyuva a que diferentes regiones influyan sobre su artesanía., por ejemplo: Junín, Cuzco, Apurímac, Arequipa, Huancavelica e incluso Ica. Por otra parte, esta región aún presenta algunos rezagos de la violencia terrorista que retrasó el desarrollo económico de la región, afectando directamente a la artesanía.

### **5.3.3. Contra balance de los intereses.**

Organizaciones como la Dircetur de Ayacucho y entidades como la ONG Centro de Estudios Empresariales de la Cooperación Técnica Belga CSE-CTB realizan algunos estudios para lograr un diagnóstico de la situación artesanal de la región. Brindan asesoría a los artesanos ayacuchanos para especializarlos en técnicas de producción, negociación y ventas; para, así, de esta manera, generar mayores actividades de producción de artesanía de calidad para la exportación y, finalmente, se convierta en una actividad muy rentable y sostenible en el tiempo. Asimismo, PromPerú Región Centro, en su módulo de Capacitación Planex, desarrolla inducciones cada 15 días en la ciudad de Ayacucho a los principales artesanos que por su capacidad de gestión empresarial y renombre en la región puedan especializarse en los procesos de exportación y poder captar oportunidades de negocio en mercados destino como la Unión Europea, Estados Unidos y Sudamérica. Por otro lado, no se evidencia una

preocupación del gobierno local de turno por potenciar esta actividad económica y bandera de la región Ayacucho, como por ejemplo contrarrestar la falta de institutos especializados en artes, desarrollar clústeres de artesanos, mejorar los barrios artesanales (como el de Santa Clara), articular al turismo y a la artesanía así como la visita obligada de los visitantes, etc.

#### **5.3.4. Conservación de los enemigos.**

Por su ubicación geográfica y el tipo de artesanía que se produce en Ayacucho, se puede considerar a Cuzco, Junín, Apurímac y Arequipa como los principales competidores de la región. Por otro lado, el enfoque que tienen las regiones anteriormente mencionadas, en algunos casos viene dando mejores resultados con respecto a Ayacucho, que podría servir como referente para la mejora del sector, tal como un proceso de *benchmark*, con el fin de potenciar y mejorar los procesos, tecnología y estrategias de comercialización para el mercado objetivo.

#### **5.4. Matriz de Intereses del Sector (MIS)**

En base a la información obtenida de los intereses, en el Punto 5.1 (Intereses del Sector) se detalla la Matriz de Intereses del Sector Artesanía.

Tabla 13

*Matriz de Intereses del Sector (MIS)*

Interés del sector	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Protección del capital de los artesanos.	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.*			
Aumento del retorno sobre la inversión.	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.			
Aumento de la participación del mercado		Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.		
Desarrollo de los valores del sector.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	
Certificación de los artesanos.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	
Diferenciación de productos.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	
Especialización en la producción.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	
Incremento de las exportaciones.		Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.		
Generación de un nombre propio.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	
Reconocimiento internacional.			Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa.	

\* Intereses comunes.  
\*\* Intereses opuestos.

**5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

1. OLP1: Lograr ser los primeros en contar con una producción de artesanía ayacuchana con certificación de autenticidad<sup>1</sup> (actualmente inexistente) valorizada en US\$ 1.50 millones el año 2020.
2. OLP2: Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones de artesanía de la región Ayacucho de 0.20% en el 2011 a un 6.20% para el 2020, y del 0.0039% de las exportaciones de artesanías nacionales a 1.5% en el 2020.

<sup>1</sup> Contando con artesanos entrenados en acabados, control de proceso y marketing, como parte de su formación para obtener la correspondiente certificación.

3. OLP3: Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanías ayacuchanas, partiendo de US\$ 154,452.40 (precio FOB) en el 2011<sup>2</sup>.
4. OLP4: Para el año 2020, ser los primeros en contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y marketing. Actualmente, se cuenta con cuatro capacitados parcialmente en estos temas.
5. OLP5: Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772,262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional.

## 5.6. Conclusiones

Los intereses del sector permiten dilucidar los puntos más importantes para lograr los objetivos a largo plazo, además de los antecedentes necesarios al momento de determinar los factores, así como los organismos que pueden ayudar a lograr los objetivos planteados. De esta manera, se podrá tener los lineamientos claros y necesarios en el desarrollo del planeamiento estratégico para la producción del sector artesanía de la región Ayacucho. La Ley 29073, “Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, protege los intereses del artesano a nivel nacional y fomenta el desarrollo de este sector. Asimismo, el reconocimiento internacional de una marca propia permitirá estar al nivel de los estándares de nuestros actuales productos bandera como el pisco, la gastronomía peruana y la cerámica de Chulucanas. En el potencial del sector se concluye que Ayacucho es una región de lento desarrollo económico y social, con poca densidad demográfica y geografía heterogénea y una amplia red de comunicaciones viales en vías de desarrollo, lo que constituye una buena oportunidad de desarrollar una economía de inclusión social. Ayacucho es el resultado de una mezcla de varias culturas que se fueron fusionando en las etapas de formativas del Perú. Sus

---

<sup>2</sup> Esta cifra representa el 10% de la producción que es declarada en Ayacucho. El 90% restante es facturado en Lima, que debe ser certificado y declarado en Ayacucho.

tradiciones son muy arraigadas y la conservación de las mismas constituye una fortaleza para representar su arte mediante la artesanía. Se desprenden cinco objetivos a largo plazo que van acordes a la visión desarrollada en el Capítulo II.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Una vez analizados los factores externos del mercado con la posición interna del sector artesanía, se cuenta con los insumos de entrada base para la formulación de estrategias mediante las siguientes nueve matrices.

### 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La Matriz FODA del sector artesanía de la región Ayacucho fue desarrollada en base al resultado del análisis de oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz EFE, así como de las fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz EFI. En la Tabla 14 se muestra el resultado de las estrategias obtenidas: (a) cinco estrategias para explotar (FO), (b) siete estrategias para buscar (DO), (c) cuatro estrategias para confrontar (FA) y (d) cinco estrategias para evitar (DA).

### 6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

El perfil estratégico del sector que se muestra a continuación se obtuvo un valor en el eje X (Fortaleza de la Industria FI y Ventaja Competitiva VC) de -0.88 y un valor en el eje Y (Fortaleza Financiera FF y Estabilidad del Entorno EE) de 0.24. Como se muestra en la Figura 20, el vector muestra que el sector productivo de artesanía de la región Ayacucho se encuentra en el cuadrante Conservador, es decir, que el sector posee fortaleza financiera en un entorno ciertamente estable con un crecimiento lento del mercado. Tiene como factor crítico la competitividad de los productos.

Las estrategias conservadoras se constituyen en los siguientes puntos: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de productos, (c) diversificación concéntrica y (d) enfoque en la diferenciación, designando un grupo de clientes como mercado destino.

Tabla 14

## Matriz FODA

LA MATRIZ FODA		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
		Preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que brinda un alto valor cultural.	Prestigio artesanal reconocido a nivel internacional, que considera al departamento de Ayacucho como la capital de la artesanía peruana.	Elevada creatividad y habilidad manual para los trabajos artesanales.	Materia prima disponible localmente.	Ventajas de diversidad de líneas de productos	Bajos costos de mano de obra local	Atomización de la oferta que se concentra en pequeños productores.	Bajo nivel organizativo y asociativo.	Escasa integración vertical	Bajo nivel tecnológico	Alta dependencia externa y falta de renovación en diseños.	La comercialización se concentra en pocos canales	Elevada informalidad por desconfianza fiscal.	Difícil acceso a financiamiento para iniciativas individuales de exportación.	Mano de obra no tecnificada que se resiste al cambio.
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR				ESTRATEGIAS FD - BUSCAR										
O1	Convenios internacionales y TLCs representan una oportunidad de presentación y acceso de la artesanía peruana	Promocionar intensamente la marca artesanal Ayacuchoana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad (F2,O9,O10,O1,O2,O5)				Promover en el ciudadano Ayacuchoano la actividad artesanal como fuente principal de economía mediante los programas de promoción de instituciones del estado (D1,O1,O2,O3,O5,O7)										
O2	Estabilidad política de un gobierno que promueve el libre mercado															
O3	Convenios y alianzas con entidades y corporaciones internacionales	Realizar alianzas estratégicas con el Gobierno Regional y Empresas Privadas que fomenten la promoción del empleo formal en las comunidades de Ayacucho (F1,O6,O8,O11)				Concertar con las mesas técnicas el concepto de organización sectorial y las ventajas de realizar asociaciones para beneficio común (Integración Horizontal) (D2,O1,O2,O3,O4,O5,O7)										
O4	Existencia de Asociaciones de Exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrias, Programas de promoción (PROMPERÚ), Cámaras de Comercio.	Potenciar la creatividad del artesano Ayacuchoano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero (F3,O10,O3,O4,O7)				Integrarse hacia adelante eliminando al intermediario y costos de transacción por comercio al cliente final (D3,O3,O4)										
O5	Crecimiento económico constante durante los últimos 10 años y posicionamiento del Perú (turismo y gastronomía)	Integrarse hacia atrás con los proveedores de materias primas, logrando una cadena productiva con menores costos (F4,O5,O8,O10)				Realizar convenios con instituciones educativas, CITEs que capaciten a jóvenes que deseen desarrollar habilidades en diseños artesanales, las instituciones deben contar con procesos, técnicas que permitan la innovación en el artesano (D4,D5,D9,O9,O10)										
O6	Existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.	Realizar diversificación concéntrica en los productos más representativos de la región de Ayacucho hacia los mercados destino (F5,O1,O2,O9,O10)				Direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeras (D6,O1,O2,O3,O4,O7)										
O7	Existencia de ferias internacionales que permiten mostrar las artesanías peruanas, establecer contactos para futuros negocios					Institucionalizar el sector productivo de artesanía en coordinación con la Sociedad Nacional de Industrias y el DIRCETUR (D7,O4)										
O8	Existencia de programas de responsabilidad social de grandes empresas del sector privado que impactan en el desarrollo de la artesanía					Incentivar en el Gobierno la creación de un fondo presupuestal para el sector productivo artesanal nacional (D8,O6)										
O9	El arte ayacuchoano es reconocido como capital de la artesanía peruana															
O10	Existencia de procesos, equipos, técnicas y productos innovadores a nivel nacional e internacional															
O11	El mercado del comercio ecológico (Europa) promueve la compra de productos elaborados sin atender contra la ecología y medio ambiente.															
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR				ESTRATEGIAS DA - EVITAR										
A1	Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno (insuficientes recursos humanos y presupuestales asignados al sector)	Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista (F1,F2,A1,A5,A6,A7)				Establecer alianzas entre los principales productores limitados a la comercialización regional al turista interno y externo de Ayacucho (D1,A3,A8)										
A2	Insuficiente protección de los recursos naturales por parte del Estado (reduce la continuidad del aprovisionamiento local de materias primas para la artesanía)	Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferenciencias (Enfoque en la diferenciación) (F3,A8)				Mejorar los procesos internos administrativos, negociación con los canales de distribución (D2,D3,A3,A5)										
A3	Las crisis económicas nacionales e internacionales afectan negativamente la comercialización, venta y margen de los productos de artesanía	Potenciar la diversificación de las artesanías representativas a los principales mercado de EEUU y Colombia (F5,A6,A7,A8)				Especializarse en los modelos tradicionales que tengan dominio los artesanos a fin de fidelizar al consumidor regional y turista interno (D4,D5,D9,A9)										
A4	Sistema financiero con limitada oferta de productos y altas barreras de acceso a financiamiento	Aprovechar los bajos costos de producción para ofertar hacia mercados con mejor expectativa de crecimiento económico como Latinoamérica (F6,A3)				Concentrarse en un solo canal de comercialización como los intermediarios al mercado nacional (D6,A8)										
A5	El sistema de educación peruano incluye limitadamente la enseñanza y valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares					Generar asociatividad entre los artesanos individuales para formalizarse en el sistema fiscal (D7,A6,A7)										
A6	Escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno															
A7	Pérdida de identidad, símbolos, usos y costumbres de la población															
A8	Presencia, en el mercado local y turístico, de artesanías de otros países															
A9	Deficiente equipamiento e infraestructura de las instituciones formadoras públicas y escasez de técnicos y profesionales especializados en la enseñanza para el sector artesanía.															

Como se puede observar en la Figura 30, el polígono está conformado por presencia fuerte de fortaleza financiera y fortaleza de la industria, y casi nula presencia de ventajas competitivas y baja estabilidad del entorno. Para mejorar la ventaja competitiva es necesario mejorar sustancialmente la participación del mercado, el conocimiento tecnológico, la integración vertical, así como el aprovechamiento de las capacidades internas y mejoramiento de la calidad del producto al consumidor final. Por lo tanto, las estrategias que mejor se amoldan producto de la matriz PEYEA son: (a) Penetración del actual mercado nacional (turístico local, como comercialización en el país) e internacional, con mayor incidencia aprovechando las fuerzas de la industria principalmente en el potencial de mercado; y (b) enfoque en la diferenciación en un grupo de consumidores que valoren en la artesanía Ayacuchana la historia milenaria que encierra, la calidad y diseño exclusivo y la denominación de origen.

### **6.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

En el análisis de la matriz BCG se ha considerado el nivel de exportaciones de artesanía (medidos en FOB) del 2011 de las regiones más representativas del Perú. Las partidas arancelarias comunes vinculadas a la artesanía son principalmente cerámica, tapicería tejida a mano, bisutería, platería, orfebrería, piedra tallada, sombreros y tocados, mármol y travertinos, materias vegetales o minerales para tallar, abrigos, chales, pañuelos, estatuillas y demás artículos de adorno. Las regiones que se comparan de acuerdo a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y la posición de mercado relativa en la industria son: (a) Áncash, (b) Cuzco, (c) Junín, (d) La Libertad y (e) Puno. Todas las regiones se encuentran en el Cuadrante I de Signos de Interrogación, así como Ayacucho, que ocupa una parte muy pequeña en el mercado, sin embargo, se encuentra compitiendo en una industria de gran crecimiento, en el que las necesidades de efectivo son altas.

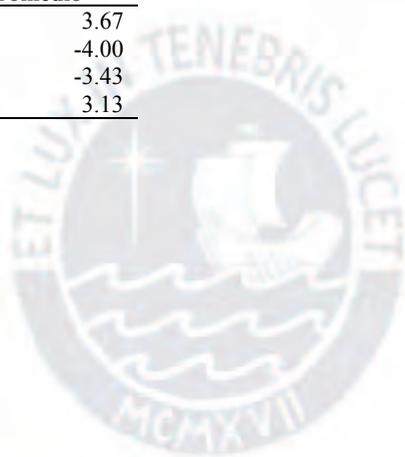
Tabla 15

*Calificación de Factores Determinantes de la Matriz PEYEA*

<b>A: Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera del sector artesanía de la región Ayacucho (FF):</b>											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
<b>Promedio</b>										<b>3.67</b>	
<b>B: Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva del sector productivo de artesanía de la región Ayacucho (VC):</b>											
1	Participación en el mercado	Pequeña	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Grande	-5
2	Calidad de productos	Inferior	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Superior	-3
3	Ciclo de vida de productos	Avanzado	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Temprano	-3
4	Lealtad del consumidor	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alta	-3
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alta	-4
6	Conocimiento tecnológico	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alto	-5
7	Integración vertical	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alta	-5
<b>Promedio</b>										<b>-4</b>	
<b>C: Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno del sector artesanía de la región Ayacucho (EE):</b>											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Pocos	-3
2	Tasa de inflación	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Baja	-1
3	Variabilidad de la demanda	Grande	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Pequeño	-4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Estrecho	-4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Muchas	-5
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Baja	-4
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Inelástica	-3
<b>Promedio</b>										<b>-3.43</b>	
<b>D: Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria del sector artesanía de la región Ayacucho (FI)</b>											
1	Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4

2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Facilidad de entrada en el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
7	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
8	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
<b>Promedio</b>											<b>3.13</b>

<b>Promedio</b>		
<b>Factor</b>	<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>
FF	33	3.67
VC	-28	-4.00
EE	-24	-3.43
FI	25	3.13
<b>X =</b>	<b>-0.88</b>	
<b>Y =</b>	<b>0.24</b>	



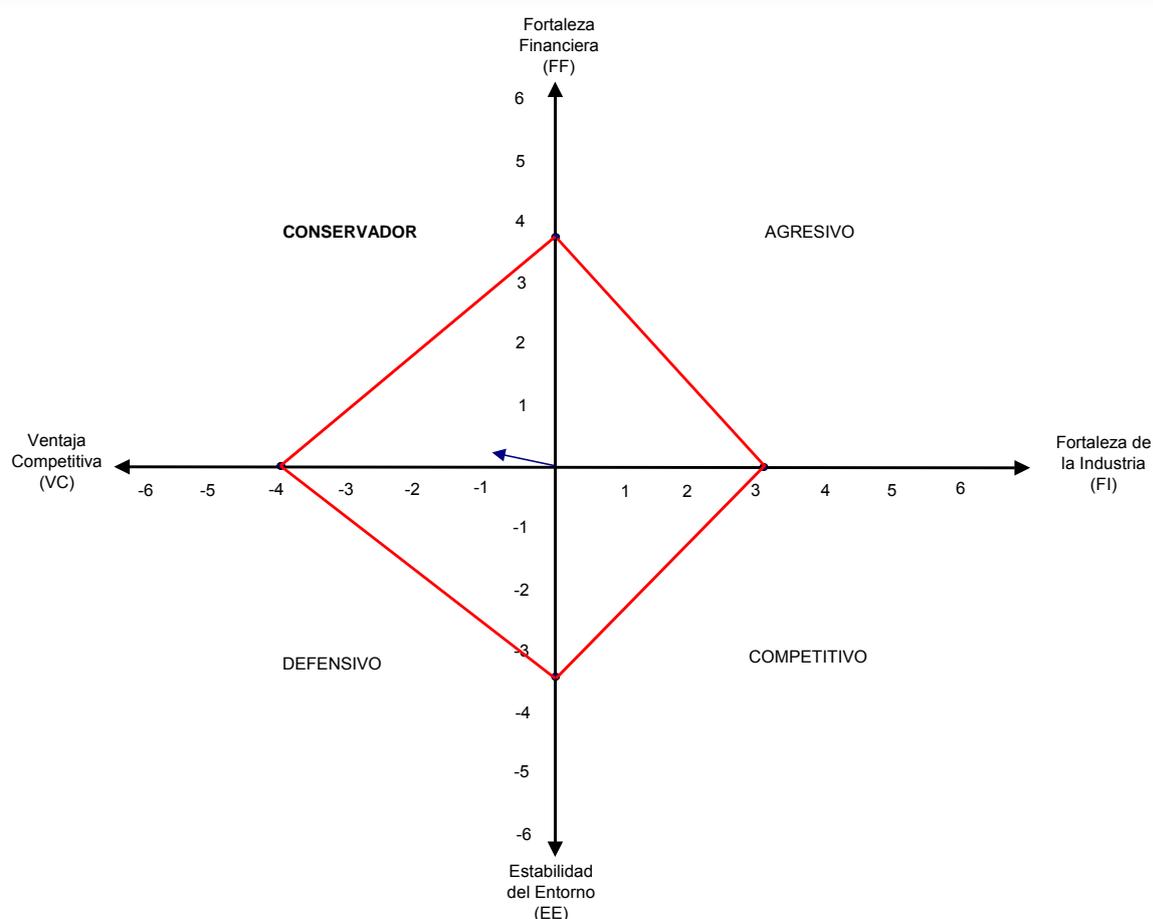


Figura 30. Matriz de PEYEA del sector productivo de artesanía de la región Ayacucho.

En el análisis no se ha considerado Lima, ya que en el proceso de exportación los productores artesanos utilizan empresas intermediarias, resultando en un gran sesgo de relación producción regional-exportación nacional. Así, Lima concentra el 98% del total de exportaciones de productos artesanales. De ahí que es vital que en las regiones se impulse las capacidades y oportunidades de poder exportar. Las demás regiones referentes en artesanía muestran mayor crecimiento en la industria, sin embargo, distan mucho de ser competitivos en exportación. Junín resalta como la región que más exporta, teniendo el apoyo de instituciones del Estado como PromPerú, las CITE y diversas ONG.

El sector artesanía de la región Ayacucho debe concentrar sus esfuerzos en potenciar su desarrollo mediante estrategias externas alternativas intensivas como penetración de mercado y desarrollo de productos, así como también la reestructuración del sector con estrategias internas como administración de la calidad total previo a la certificación de la artesanía, tercerización de procesos y gerencia de procesos para ser más productivos, manteniendo la mano de obra como la principal característica de un producto artesanal. Las instituciones del Estado especializadas en el sector productivo y de exportación son los aliados estratégicos que encaminan el sector artesanal en una ciudad considerada como la capital de la artesanía peruana. Si se desea aumentar la oferta exportable y de consumo nacional, la misma debe enfocarse en segmentar a clientes que valoren la artesanía como un símbolo cultural que englobe toda la riqueza milenaria. El objetivo es lograr una mayor participación en el mercado, pasando al cuadrante II de Estrellas en el largo plazo. En la Figura 31 se presenta la matriz BCG.

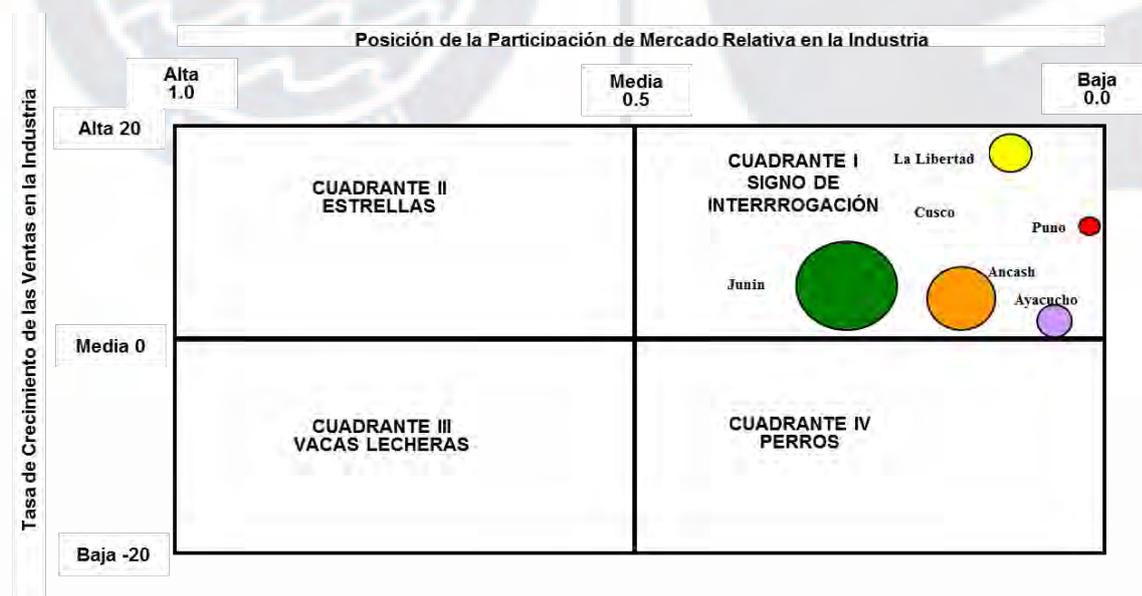


Figura 31. Matriz BCG.

Tabla 16

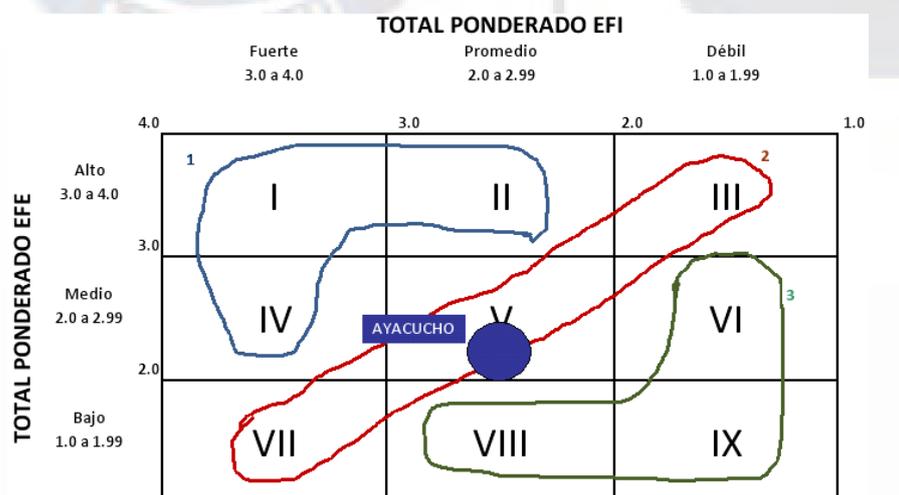
*Estadística de Exportaciones por Regiones 2010 y 2011*

División	Región	FOB 2011 (en miles de US\$)	Porcentaje Exportac.	Porcentaje Particip. Mercado	Porcentaje Ratio Crecimiento	Color
1	Ayacucho	129.07	8.29%	0.0001%	35%	Morado
2	Áncash	288.36	18.53%	0.0003%	41%	Naranja
3	Cuzco	334.1	21.47%	0.0004%	86%	Azul
4	Junín	602.5	38.71%	0.0006%	53%	Verde
5	La Libertad	158.82	10.20%	0.0002%	961%	Amarillo
6	Puno	43.47	2.79%	0.0000%	165%	Rojo
<b>Total</b>		<b>1556.32</b>	<b>100%</b>	<b>0.0016%</b>		

*Nota.* Tomado “Estadística de exportaciones por regiones 2010 y 2011”, por el Siicex, 2012. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=194.17100](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100)

#### 6.4. Matriz Interna Externa (IE)

En base de las matrices EFE y EFI, se elabora la Matriz Interna y Externa (Figura 32). El puntaje total obtenido en la matriz EFE es de 2.10, y el puntaje total obtenido en la matriz EFI es de 2.43, por lo cual Ayacucho se ubica en el Cuadrante V, donde la coyuntura estratégica orienta mantener, retener y desarrollar en forma selectiva para mejorar mediante estrategias de penetración de mercado y desarrollo de Productos.



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
		Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos

Figura 32. Matriz IE.

## 6.5. Matriz de Gran Estrategia (GE)

La matriz GE está basada en dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento del mercado. El sector productivo de artesanía de la región Ayacucho se encuentra con una posición competitiva débil en un mercado cuyo crecimiento es rápido, ubicándose en el Cuadrante II. Si bien es cierto que la artesanía ayacuchana tiene como ventajas competitivas los diseños únicos, el uso de materiales naturales orgánicos y su cultura milenaria, debe mejorar sus procesos de calidad con el fin de poder certificar como producto de bandera. Las estrategias recomendadas de acuerdo a la matriz son: (a) Desarrollo de los productos artesanales en materia de tecnificación y capacitación, (b) integración horizontal en forma de asociatividad con los productores pequeños, (d) integración vertical (hacia delante y hacia atrás) y (d) penetración en el mercado nacional y extranjero. A continuación, se muestra la matriz GE (Figura 33).

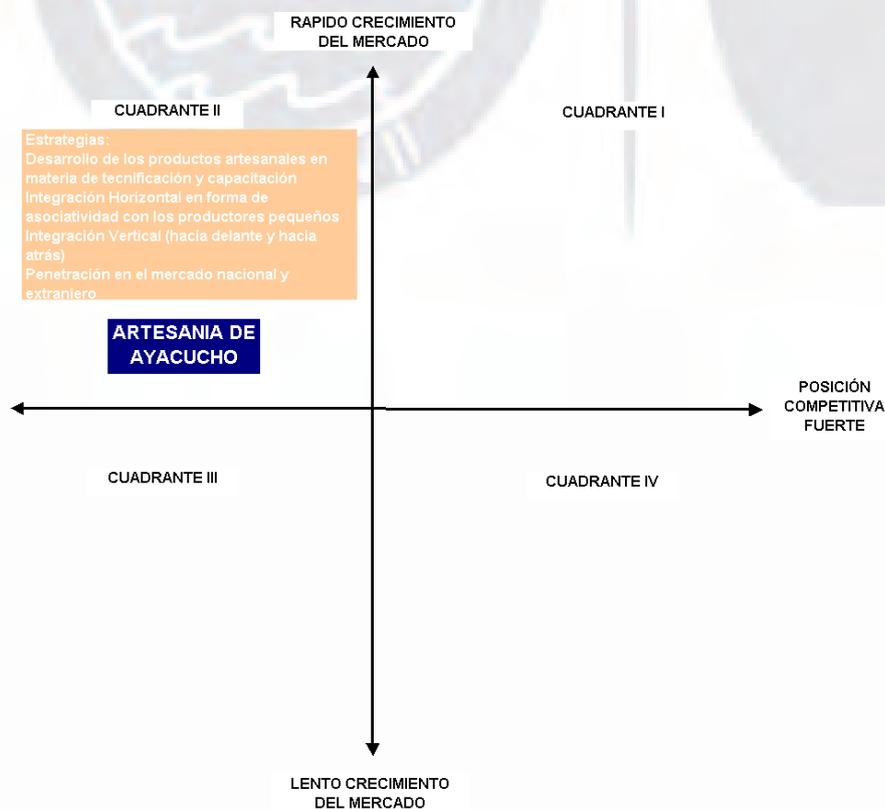


Figura 33. Matriz de la gran estrategia.

## 6.6. Matriz de Decisión

Las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, IE y GE son reunidas en la matriz de decisión con el fin de determinar cuáles tienen mayor relevancia y serán las que sean seleccionadas para el análisis posterior. La Tabla 17 muestra el resultado.

Tabla 17

### Matriz de Decisión

		Pruebas					Total	
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
Estrategias Alternativas	Estrategias Especificas	<b>Intensivas: Penetración del Mercado</b>						
		E1 Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.	X	X	X	X	X	5
		E2 Direccional la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes) nacionales y extranjeros.	X	X	X	X	X	5
		E3 Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.	X	X	X	X	X	5
		E4 Aprovechar los bajos costos de producción para ofertar hacia mercados con mejor expectativa de crecimiento económico como Latinoamérica.	X	X				2
		E5 Concentrarse en un solo canal de comercialización como los intermediarios al mercado nacional.	X	X				2
		<b>Modalidad Estratégica: Alianza Estratégica</b>						
		E6 Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional y empresas privadas que fomenten la promoción del empleo formal en las comunidades de Ayacucho.	X		X			2
		E7 Promover en el ciudadano ayacuchano la actividad artesanal como fuente principal de economía mediante los programas de promoción de instituciones del Estado.	X					1
		E8 Realizar convenios con instituciones educativas,diversas CITE que capaciten a jóvenes que deseen desarrollar habilidades en diseños artesanales. Las instituciones deben contar con procesos, técnicas que permitan la innovación en el artesano.	X		X			2
		E9 Institucionalizar el sector productivo de artesanía en coordinación con la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) y el Dircetur.	X					1
		E10 Incentivar en el Gobierno la creación de un fondo presupuestal para el sector productivo artesanal nacional.	X		X			2
		<b>Integración Vertical</b>						
		E11 Integrarse hacia atrás con los proveedores de materias primas, logrando una cadena productiva con menores costos.	X				X	2
		E12 Integrarse hacia adelante eliminando al intermediario y costos de transacción por comercio al cliente final.	X				X	2
		E13 Especializarse en los modelos tradicionales que tengan dominio los artesanos con fin de fidelizar al consumidor regional y turista interno.	X				X	2
		<b>Integración Horizontal</b>						
		E14 Concertar con las mesas técnicas el concepto de organización sectorial y las ventajas de realizar asociaciones para beneficio común.	X				X	2
		E15 Establecer alianzas entre los principales productores limitados a la comercialización regional al turista interno y externo de Ayacucho.	X				X	2
		E16 Generar asociatividad entre los artesanos individuales para formalizarse en el sistema fiscal.	X				X	2
<b>Intensivas: Diversificación Concéntrica</b>								
E17 Realizar diversificación concéntrica en los productos más representativos de la región de Ayacucho hacia los mercados destino.	X	X				2		
E18 Potenciar la diversificación de las artesanías representativas a los principales mercado de EEUU. y Colombia.	X	X				2		
<b>Genérica: Enfoque en la Diferenciación</b>								
E19 Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencial.	X	X	X			3		
<b>Intensiva: Desarrollo del Producto</b>								
E20 Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.	X	X	X	X	X	5		

Las estrategias que más puntuación obtuvieron son las siguientes:

1. Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación de calidad y origen.
2. Direcccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeras).
3. Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.
4. Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas (autóctono y 'a pedido'), para el cliente local y extranjero.
5. Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente (Comercio Justo, Comercio Ético), que busque la exclusividad como valor diferencias.

#### **6.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)**

Para realizar la elaboración de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE), se seleccionaron las estrategias con mayor puntaje de la matriz de decisión que aparecen en la Tabla 18.

#### **6.8. Matriz de Rumelt**

La Matriz de Rumelt evalúa las alternativas estratégicas desde las siguientes perspectivas:

- a) Consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- b) Consonancia: La estrategia debe representar una respuesta adaptada al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.

Tabla 18

## Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores Clave	Alternativas Estratégicas												
	Penetración del Mercado						Desarrollo del Producto			Enfoque de la Diferenciación			
	Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.	Direccional la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes) a nivel nacional y en el extranjero.	Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.	Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y el diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.	Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencias.	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>													
1. Convenios internacionales y TLC representan una oportunidad de presentación y acceso de la artesanía peruana a nuevos mercados internacionales.	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	1	0.02	3	0.06		
2. La Ley de Promoción de las Exportaciones que elimina todo tipo de arancel para las exportaciones.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24		
3. Convenios y alianzas con entidades y corporaciones internacionales (compromisos de compra, promoción de la artesanía peruana, etc.).	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12		
4. Existencia de Asociaciones de Exportadores (Adex), Sociedad Nacional de Industrias (SIN), programas de promoción (PromPerú), cámaras de comercio.	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09		
5. Crecimiento económico constante durante los últimos 10 años. El posicionamiento del Perú (turismo y gastronomía) generan mayor demanda por artesanías.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09		
6. Existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08		
7. Existencia de ferias internacionales que permiten mostrar las artesanías peruanas, establecer contactos para futuros negocios y descubrir tendencias en los mercados internacionales de artesanía.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24		
8. Existencia de programas de responsabilidad social de grandes empresas del sector privado (minería, hidrocarburos, energéticas, financiero, supermercados, entre otras) que incluyen proyectos productivos y sociales que impactan en el desarrollo de la artesanía y el rescate del valor cultural de las localidades en la que intervienen.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2		
9. El arte ayacuchano es reconocido como patrimonio cultural de la humanidad por la Unesco.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27		
10. Existencia de procesos, equipos, técnicas y productos innovadores a nivel nacional e internacional, que pueden ser replicados y/o fusionados por los productores artesanales.	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02		
11. El mercado del comercio ecológico (Europa) promueve la compra de productos elaborados sin atentar contra la ecología y medio ambiente.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12		
<b>Amenazas:</b>													
1. Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno, reflejada en los niveles insuficientes de recursos humanos y presupuestales asignados al sector.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12		
2. Insuficiente protección de los recursos naturales por parte del Estado (escaso monitoreo del cumplimiento de las leyes de protección del medio ambiente y ley de concesiones), lo cual reduce la continuidad del aprovisionamiento local de materias primas para la artesanía, provoca reasentamientos y pérdida progresiva de costumbres y modos de vida.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1		
3.- Las crisis económicas nacionales e internacionales afectan negativamente la comercialización, venta y margen de los productos de artesanía en sus tres mercados: local, turístico y de exportaciones.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24		
4. Sistema financiero con limitada oferta de productos y altas barreras de acceso a financiamiento (costo y requisitos para ser sujeto de crédito), principalmente, para los pequeños productores y mype de artesanía.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07		
5. El sistema de educación peruano incluye limitadamente la enseñanza y valor cultural de la artesanía en sus planes curriculares (especialmente en la educación superior).	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07		
6.- Escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno, lo cual se refleja en su bajo consumo de artesanías.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09		
7. Pérdida de identidad, símbolos, usos y costumbres de la población, disminuyen la transmisión del conocimiento de generación en generación.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21		
8. Presencia, en el mercado local y turístico, de artesanías de otros países y posibilidad de crecimiento de las mismas debido a los bajos aranceles y obras de infraestructura entre el Perú y otros países.	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06		
9. Deficiente equipamiento e infraestructura de las instituciones formadoras públicas (laboratorios y talleres de práctica) y escasez de técnicos y profesionales especializados en la enseñanza para el sector artesanía.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03		
<b>Fortalezas:</b>													
1.- Preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que brinda un alto valor cultural.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24		
2. Prestigio artesanal reconocido a nivel internacional, que considera al departamento de Ayacucho como la capital de la artesanía peruana.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27		
3. Elevada creatividad y habilidad manual para los trabajos artesanales.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32		
4. Materia prima disponible localmente.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
5. Ventajas de diversidad de líneas de productos.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3		
6. Bajos costos de mano de obra local.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15		
<b>Debilidades:</b>													
1. Atomización de la oferta que se concentra en pequeños productores.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16		
2. Bajo nivel organizativo y asociativo.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16		
3. Escasa integración vertical.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1		
4. Bajo nivel tecnológico.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12		
5. Alta dependencia externa y falta de renovación en diseños.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12		
6. La comercialización se concentra en pocos canales.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18		
7. Elevada informalidad por desconfianza fiscal.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04		
8. Dificil acceso a financiamiento para iniciativas individuales de exportación.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
9. Mano de obra no tecnificada que se resiste al cambio.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06		
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>4.31</b>		<b>4.70</b>		<b>5.02</b>		<b>4.70</b>		<b>5.00</b>		

- c) Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- d) Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución.

Mediante el uso de la matriz de Rumelt se aprobaron las estrategias retenidas en la CPE, tal como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19

*Matriz de Rumelt*

Estrategias Retenidas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Direccional la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20 Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19 Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9. Matriz de Ética

En la matriz ética se comprobó que ninguna estrategia atente contra los derechos, la justicia y no devengue en vanos utilitarismos, teniendo como resultado que todas las estrategias pasen la prueba, como se muestra en la Figura 34.

Derechos	1 Impacto en Derecho a la Vida Viola _____	Neutral ___ X	Promueve _____
	2 Impacto en el Derecho de la Propiedad Viola _____	Neutral _____	Promueve _ X
	3 Impacto en el Derecho de Libre Pensamiento Viola _____	Neutral ___ X	Promueve _____
	4 Impacto en el Derecho de la Privacidad Viola _____	Neutral ___ X	Promueve _____
	5 Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia Viola _____	Neutral _____	Promueve _ X
	6 Impacto en el Derecho a Hablar Libremente Viola _____	Neutral _____	Promueve _ X
	7 Impacto en el Derecho al Debido Proceso Viola _____	Neutral _____	Promueve _ X
Justicia	8 Impacto en la Distribución Justo ___ X	Neutro _____	Injusto _____
	9 Equidad en la Administración Justo ___ X	Neutro _____	Injusto _____
	10 Normas de Compensación Justo _____	Neutro ___ X	Injusto _____
Utilitarismo	11 Fines y Resultados Estratégicos Excelentes _ X	Neutro _____	Perjudicial _____
	12 Medios Estratégicos Empleados Justo ___ X	Neutro _____	Injusto _____

Figura 34. Matriz de ética.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas producto de la evaluación de las distintas matrices son las que se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

E1	Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.
E2	Direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeras).
E3	Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.
E20	Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.
E19	Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencias.

Asimismo, se ha determinado que deben existir estrategias de contingencia que nos permitan tener alternativas adicionales en caso alguna de las estrategias retenidas en la etapa de implementación no se pueda desarrollar. El criterio de selección son las que obtuvieron un puntaje de 2 en la matriz de decisión (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Estrategias de Contingencia*

<b>Estrategias de Contingencia</b>	
E4	Aprovechar los bajos costos de producción para ofertar hacia mercados con mejor expectativa de crecimiento económico como Latinoamérica.
E5	Concentrarse en un solo canal de comercialización como los intermediarios al mercado nacional.
E6	Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional y empresas privadas que fomenten la promoción del empleo formal en las comunidades de Ayacucho.
E8	Realizar convenios con instituciones educativas y CITE que capaciten a jóvenes que deseen desarrollar habilidades en diseños artesanales, las instituciones deben contar con procesos, técnicas que permitan la innovación en el artesano.
E10	Incentivar en el Gobierno la creación de un fondo presupuestal para el sector productivo artesanal nacional.
E11	Integrarse hacia atrás con los proveedores de materias primas, logrando una cadena productiva con menores costos.
E12	Integrarse hacia adelante eliminando al intermediario y costos de transacción por comercio al cliente final.
E13	Especializarse en los modelos tradicionales que tengan dominio los artesanos con el fin de fidelizar al consumidor regional y turista interno.
E14	Concertar con las mesas técnicas el concepto de organización sectorial y las ventajas de realizar asociaciones para beneficio común.
E15	Establecer alianzas entre los principales productores limitados a la comercialización regional al turista interno y externo de Ayacucho.
E16	Generar asociatividad entre los artesanos individuales para formalizarse en el sistema fiscal.
E17	Realizar diversificación concéntrica en los productos más representativos de la región de Ayacucho hacia los mercados destino.
E18	Potenciar la diversificación de las artesanías representativas a los principales mercados de Estados Unidos y Colombia.

## 6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Tabla 22

### Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP <sub>1</sub>	OLP <sub>2</sub>	OLP <sub>3</sub>	OLP <sub>4</sub>	OLP <sub>5</sub>
E1 Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.	X	X	X	X	X
E2 Direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeras).	X	X	X		X
E3 Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.		X			X
E20 Potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.	X	X		X	X
E19 Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencias.	X	X	X	X	X

## 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 23

### Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades Competitivas						
	Artesanía Áncash	Artesanía Cuzco	Artesanía Junín	Artesanía La Libertad	Artesanía Puno	Utilitarios Chinos (Sustitutos)	Artesanía promovida por mineras (Entrante)
E1 Promocionar intensamente la marca artesanal Ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad.							
E2 Direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes), nacionales y extranjeras.	X	X	X	X	X	X	X
E3 Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista.		X	X				X
E20 Potenciar la creatividad del artesano Ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero.							
E19 Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencial.	X	X	X	X	X		X

### 6.13. Conclusiones

Potenciar el sector artesanía en Ayacucho debe constituir una de las principales tareas en la agenda del gobierno regional y del Gobierno Nacional. Todo hace indicar que en los próximos años las tendencias y el comportamiento del consumidor estarán en valorar los orígenes culturales y las expresiones artísticas. Las estrategias retenidas y de contingencia permitirán moldear y alentar en los próximos años los objetivos a largo plazo.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

#### - Objetivo de Largo Plazo 1:

Lograr ser los primeros en contar con una producción de artesanía ayacuchana con certificación de autenticidad actualmente inexistente a US\$ 1.50 millones el año 2020.

*Objetivo de Corto Plazo 1.1.:* A finales de 2012, crear la Asociación de Artesanos de Ayacucho como ente regulador y participativo en la promoción de la artesanía, constituida por productores convencionales y nuevos participantes del sector. El objetivo es contar el primer año con una escuela de artesanos que forme al menos tres especialistas en cada empresa, para incrementar en 30% la producción anual.

*Objetivo de Corto Plazo 1.2.:* A mediados de 2013, lograr la certificación de origen para la artesanía ayacuchana, que incorporará a las tres líneas artesanales; y para el final del 2014 incorporará a 10 maestros artesanos (Amautas) certificados.

*Objetivo de Corto Plazo 1.3.:* Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM), en 10 talleres artesanales al año y cinco talleres certificados.

*Objetivo de Corto Plazo 1.4.:* A partir de 2013, incrementar la producción de las tres principales líneas artesanías (textiles, cerámica y retablos) a razón de 30% por año, con la proyección de exportar el 80% de producción anual a finales del 2020.

#### - Objetivo de Largo Plazo 2:

Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones de artesanía de la región Ayacucho del 0.20% en el 2011 a un 6.20% para el 2020, y, del 0.0039% de las exportaciones de artesanías nacionales a 1.5% en el 2020.

*Objetivo de Corto Plazo 2.1.:* A partir de 2013, desarrollar dos programas de instrucción técnica especializada en la producción de artesanía ayacuchana, su estandarización y aprovechamiento de las tendencias del mercado.

*Objetivo de Corto Plazo 2.2.:* Establecer un incremento en la productividad por fechas festivas en el orden del 5% por año, en el periodo 2013-2020.

*Objetivo de Corto Plazo 2.3.:* A partir del año 2013, realizar *benchmarking* entre los productores de artesanía en Ayacucho y Lima, constituido por los desplazados víctimas de problemas sociales.

**- Objetivo de Largo Plazo 3:**

Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanías ayacuchanas, partiendo de US\$ 154,452.40 (precio FOB) en el 2011.

*Objetivo de Corto Plazo 3.1.:* A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías.

*Objetivo de Corto Plazo 3.2.:* A partir de 2014, participar cada año en tres ferias internacionales.

*Objetivo de Corto Plazo 3.3.:* Realizar dos estudios de mercado anuales a partir del 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano.

*Objetivo de Corto Plazo 3.4.:* Gestionar, a partir del 2014, la obtención de US\$ 150,000 para desarrollar programas de inversión y financiamiento, otorgando préstamos a los artesanos con la finalidad de que inviertan en proyectos de exportación.

*Objetivo de Corto Plazo 3.5.:* Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar modelos de negocio B2B y B2C con la finalidad de promocionar y comercializar la artesanía ayacuchana.

#### **- Objetivo a Largo Plazo 4:**

Para el año 2020, ser los primeros en contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y márketing, de los que actualmente se cuenta (cuatro capacitados parcialmente en estos temas).

*Objetivo de Corto Plazo 4.1.:* Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos, y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020.

#### **- Objetivo a Largo Plazo 5:**

Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772,262 a US\$ 11 millones en el mercado nacional.

*Objetivo de Corto Plazo 5.1.:* Formalizar y certificar, como mínimo, 20 talleres de producción artesanal para desarrollar productos con alta calidad para el año 2013.

*Objetivo de Corto Plazo 5.2.:* Para el 2013, exportar al mercado mundial artesanías ayacuchanas con un incremento anual sostenido del 10%.

*Objetivo de Corto Plazo 5.3.:* Para el 2015, construir, como mínimo, una planta de procesamiento conjunto por cada línea artesanal para desarrollar productos estandarizados.

### **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

En la actualidad, se cuenta con pequeños talleres artesanales que trabajan de manera aislada con dos eximias experiencias asociativas (Carta SAC en la línea textil y Quinoa Perú en la línea de cerámica); se carece de un sector altamente fortalecido. En tal sentido, los recursos se encuentran limitados para el desarrollo del sector. Con la finalidad de alcanzar la visión propuesta en el presente plan estratégico, se ha considerado que los recursos económicos van a provenir de tres fuentes. En primer lugar, a través de un producto financiero de parte de las entidades financieras para las mype de artesanía y/o el

financiamiento de planes de negocio por parte de la cooperación internacional e inversionistas privados. En segundo lugar, de la futura Mesa Técnica de la Artesanía Ayacuchana, mediante aportes e ingresos propios de la gestión, los cuales serán usados para las actividades de capacitación, promoción y desarrollo del sector artesanal de Ayacucho. En tercer lugar, se contará con recursos provenientes de los empresarios artesanales que deberán abonar un porcentaje por la venta de sus productos en ferias internacionales y el pago por la adecuación de sistemas de calidad, diseño y mejora de producto.

El país cuenta con especialistas dispersos por instituciones y centros de investigación gubernamentales y privados con capacidad para realizar investigaciones y aportar mejoras tecnológicas para el sector artesanía. Sin embargo, la mayor fuente de mejora tecnológica consiste en observar a la competencia, absorbiendo sus procesos y métodos de trabajo. Esta es la mejor alternativa que se tiene para alcanzar rápidamente el nivel de adelanto de los competidores, situando al sector en una posición estratégica en el mercado de las artesanías.

### **7.3. Políticas Estratégicas**

Las políticas planteadas en la presente investigación tienen la finalidad de orientar las estrategias elegidas para alcanzar la posición futura deseada para el sector artesanía (ver Tabla 24). Estas políticas están alineadas con los valores establecidos en el plan estratégico: Identidad, trabajo en equipo, equidad, calidad, lealtad y responsabilidad. Estas son:

1. La aplicación de la Ley 29073 “Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, que busca promover el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades, facilitar el acceso del artesano al financiamiento privado; mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y gestión en el mercado; fomentar la formación de artesanos y la divulgación de sus técnicas, desarrollando sus aptitudes o habilidades; y recuperar y promover las manifestaciones y valores culturales, históricos y la identidad nacional, con el fin de hacer de la

actividad artesanal un sector descentralizado, económicamente viable y generador de empleo sostenible.

2. Promover el respeto a los derechos del niño evitando la explotación laboral infantil (Ley 28190, de “Protección del Menor”), con el fin de regular y formalizar los trabajos de elaboración de artesanías en bienestar de las comunidades y empresarios.
3. Promover estándares de calidad de los procesos basado en la implementación de las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura para mejorar el desarrollo de la artesanía, las condiciones de operación, las características de los productos y el cuidado del medio ambiente.
4. Establecer los estatutos para el funcionamiento de las mesas técnicas de las principales líneas artesanales y promover la participación en la conformación de asociaciones de artesanos como mecanismo para la mejora de capacidades de negociación.
5. Generar alianzas estratégicas entre entidades privadas (proveedores, empresas, instituciones educativas o centros de investigación, ONG) y organizaciones públicas (PromPerú, el Mincetur, la Dircetur y las universidades) para estimular el desarrollo del sector.
6. Promover políticas de inclusión que permitan la contratación de personas con discapacidad donde se ubican los centros de producción de la artesanía ayacuchana.
7. Realizar programas de capacitación en diseño, desarrollo de producto y tendencias sobre artículos de artesanía para los productores artesanos, empresas de artesanía y empresas relacionadas con el sector y nuevos participantes.
8. Promover la protección del medio ambiente y el ecosistema, mediante el uso adecuado de materias primas que no contaminen; asimismo, la aplicación de políticas de responsabilidad social, comportamientos éticos y legales.

#### 7.4. Estructura del Sector

En el sector la artesanía ayacuchana intervendrán seis grupos de interés o actores: (a) el empresario, (b) el artesano, (c) las organizaciones públicas, (d) la sociedad civil, (e) la comunidad internacional y (f) las certificadoras.

- **El empresario:** Los intereses del empresario de artesanía ayacuchana, que generalmente es un artesano, están relacionados con: (a) alcanzar la rentabilidad del negocio, (b) lograr un buen posicionamiento en el mercado, (c) obtener ventajas competitivas, (d) acceder a fuentes de financiamiento, y e) preservar el medio ambiente y los recursos naturales.

- **El artesano:** Los intereses del artesano se traduce en: (a) revaloración de su trabajo como manifestación artística, (b) ingresos adecuados para acceder a un nivel de vida digno, (c) adecuado ambiente de trabajo y (d) entrenamiento continuo.

- **Las organizaciones públicas:** Este actor está representado por los ministerios, PromPerú, las direcciones regionales, las universidades y centros de investigación públicos y privados. Su principal interés es orientar, mediante estudios de investigación tecnológica y promoción comercial para el incremento de la balanza comercial y por ende del PBI regional.

- **La sociedad civil:** Está representado por las comunidades circundantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) orientadas a la búsqueda del beneficio de las sociedades y el cuidado del medio ambiente. Sus intereses son: (a) aliviar la pobreza de las comunidades, (b) promover el desarrollo humano y (c) preservar el medio ambiente y recursos.

- **El Certificador:** Está representado por instituciones nacionales e internacionales destinadas a certificar en Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo. Sus principales intereses están en: (a) procurar la calidad de los procesos y (b) que sean producidos bajo condiciones de cuidado medioambiental y de las comunidades circundantes.

Con el objetivo de determinar la estructura organizacional, se ha identificado a las instituciones que pueden servir de apoyo y otras de supervisión para el desarrollo del sector

artesanía, entre ellas: Apoyo: (a) Mincetur, (b) PromPerú, (c) Adex, (d) la Cámara de Comercio de Ayacucho, (e) la Dircetur, (f) el Centro de Servicios Empresariales de la Cooperación Técnica Belga y (g) la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; supervisión: (a) Asociación de Artesanos, (b) Centro de Investigación Tecnológica-INDECOPI, y (c) el PRODUCE (ver Figura 35).

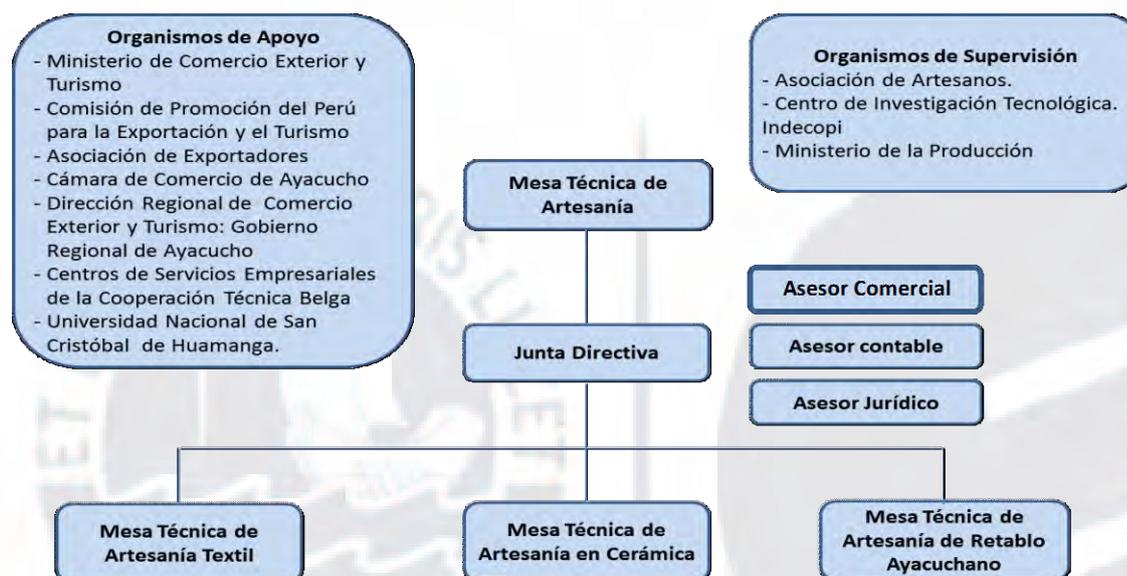


Figura 35. Estructura del Sector.

Tabla 24

*Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas*

	Políticas	Estrategia				
		E1	E2	E3	E20	E19
1	Promover la aplicación de la Ley 29073 “Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal”, que busca promover el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades, facilitar el acceso del artesano al financiamiento privado; mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y gestión en el mercado; fomentar la formación de artesanos y la divulgación de sus técnicas, desarrollando sus aptitudes o habilidades; y recuperar y promover las manifestaciones y valores culturales, históricos y la identidad nacional, con el fin de hacer de la actividad artesanal un sector descentralizado, económicamente viable y generador de empleo sostenible.	X	X	X	X	X
2	Promover el respeto a los derechos del niño en contra de la explotación laboral infantil Ley 28190 (Ley de Protección del Menor), con el fin de que los trabajos de artesanía sean regulados y formalizados para el bienestar de las comunidades y empresarios.	X				X
3	Promover estándares de calidad de los procesos basado en la implementación de las Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufactura para mejorar el desarrollo de la artesanía, las condiciones de operación, las características de los productos y el cuidado del medio ambiente.	X	X		X	X
4	Establecer los estatutos para el funcionamiento de las mesas técnicas de las principales líneas artesanales y promover la participación en la conformación de asociaciones de artesanos como mecanismo para la mejora de capacidades de negociación.			X	X	X
5	Generar alianzas estratégicas entre entidades privadas (proveedores, empresas, instituciones educativas o centros de investigación, ONG) y organizaciones públicas (PromPerú, Mincetur, Dircetur y universidades), para estimular el desarrollo del sector.	X	X	X	X	X
6	Promover políticas de inclusión que permitan la contratación de personas con discapacidad donde se ubican los centros de producción de la artesanía ayacuchana.			X	X	
7	Realizar programas de capacitación en diseño, desarrollo de producto y tendencias sobre artículos de artesanía para los productores artesanos, empresas de artesanía y empresas relacionadas con el sector y nuevos participantes.		X	X	X	X
8	Promover la protección del medio ambiente y el ecosistema, mediante el uso adecuado de materias primas que no contaminen; asimismo, la aplicación de políticas de responsabilidad social, comportamientos éticos y legales.	X	X		X	X

### **7.5. Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social**

Las empresas productoras de artesanía, al contar con certificaciones de calidad, deben garantizar: (a) la trazabilidad de la producción (requisito indispensable para el ingreso de los productos a ciertos mercados); (b) el manejo de residuos mediante una adecuada disposición de aguas residuales producto del teñido de las lanas en la línea textil y, la preparación de engobes en la línea de cerámica; y (c) realizar sus actividades considerando la sostenibilidad de las plantas y canteras de arcilla para el uso de tintes y engobes naturales. Estas actividades representan un beneficio directo para el desarrollo económico y social de las comunidades de la zona.

### **7.6. Gestión del Cambio**

La mayor resistencia identificada en la adecuación de los productos de la artesanía ayacuchana a estándares internacionales y la especialización en el desarrollo de productos es la creencia sobre la ocurrencia de plagio en las técnicas de elaboración de los productos y una remota posibilidad de incrementar sus ingresos. Los productores tradicionales consideran que este sistema es más costoso y que el proceso de cambio es muy complejo. Para llevarlo a cabo, no solo es necesario cambiar la forma y condiciones de trabajo, sino también los insumos y herramientas utilizados en el proceso productivo.

Por otro lado, durante las entrevistas realizadas a los participantes más representativos del sector artesanía (Alfonso Sulca, Macedonio Palomino, Artemio Ayllas, Florencio Huarhua, Juan Quispe y Arístides Gamarra), se ha observado que el temor al cambio disminuye considerablemente cuando: (a) se demuestra la rentabilidad de una producción adecuada al mercado por el precio al que se puede ofrecer; (b) se identifica un conjunto de oportunidades que brindan organizaciones públicas y privadas en la promoción de sus empresas y productos; y (c) se demuestra la sostenibilidad de los ingresos en el tiempo por la producción especializada. Por esta razón es de gran importancia para la implementación

adecuada del plan estratégico realizar un cambio en la manera de pensar de los artesanos ayacuchanos, con la finalidad de lograr una percepción coherente sobre los beneficios de la especialización y adecuación al mercado, considerando no solo la rentabilidad a largo plazo, sino también los beneficios generales que este tipo de producción otorga al ecosistema y a las comunidades del entorno.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente por la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008). Una de las herramientas mayormente utilizadas en el proceso de verificación de estrategias es el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card-BSC), cuyos propulsores –Robert Kaplan y David P. Norton– idearon una forma de enmarcar la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación: (a) Perspectiva financiera, (b) perspectiva de clientes, (c) perspectivas de procesos internos, y (d) perspectivas de formación y crecimiento.

Para poder crear un cuadro de mando integral que refleje adecuadamente a la empresa, fue necesario realizar primero un análisis de la situación actual de la artesanía de la región Ayacucho. Para este propósito, se analizaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es decir, se utilizó un modelo Matriz FODA, sin embargo, este fue realizado para que se relacione con cada una de las cuatro perspectivas establecidas del cuadro de mando integral. Se desarrolló el siguiente modelo FODA / Perspectivas CMI. Las principales perspectivas seleccionadas para el BSC de INSERSA están representadas en el FODA por las siguientes siglas:

- A → Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- C → Perspectiva de clientes
- P → Perspectiva de procesos internos
- F → Perspectiva financiera

Tabla 25

## FODA Relacionado con las Perspectivas del BSC

<b>FORTALEZAS</b>	<p>Preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que brinda un alto valor cultural</p> <p>Elevada creatividad y habilidad manual para los trabajos artesanales.</p>	<p>A</p> <p>Bajo nivel tecnológico</p> <p>Alta dependencia externa y falta de renovación en diseños.</p> <p>Mano de obra no tecnificada que se resiste al cambio.</p>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Prestigio artesanal reconocido a nivel internacional, que considera al departamento de Ayacucho como la capital de la artesanía peruana.</p>	<p>C</p> <p>La comercialización se concentra en pocos canales</p>	
	<p>Materia prima disponible localmente.</p> <p>Ventajas de diversidad de líneas de productos</p>	<p>P</p> <p>Elevada informalidad por desconfianza fiscal.</p>	
	<p>Bajos costos de mano de obra local</p>	<p>F</p> <p>Difícil acceso a financiamiento para iniciativas individuales de exportación.</p>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Existencia del canon minero para la región Ayacucho, el cual puede ser orientado a programas de artesanía.</p> <p>Crecimiento económico constante durante los últimos 10 años y posicionamiento del Perú (turismo y gastronomía), generan mayor demanda por artesanías.</p>	<p>F</p> <p>Baja priorización del sector artesanía en todos los niveles de gobierno, reflejada en los niveles insuficientes de recursos humanos y presupuestales asignados al sector. Las crisis económicas nacionales e internacionales afectan negativamente la comercialización, venta y margen de los productos de artesanía en sus tres mercados: local, turístico y de exportaciones.</p>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>El arte ayacuchano es reconocido como patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO.</p> <p>Existencia de procesos, equipos, técnicas y productos innovadores a nivel nacional e internacional, que pueden ser replicados y/o fusionados por los productores artesanales.</p>	<p>P</p> <p>Escasa valoración de la artesanía por parte del turista interno, lo cual se refleja en su bajo consumo de artesanías</p> <p>Deficiente equipamiento e infraestructura de las instituciones formadoras públicas (laboratorios y talleres de práctica) y escasez de técnicos y profesionales especializados en la enseñanza para el sector artesanía.</p>	
	<p>Existencia de Asociaciones de Exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrias, Programas de promoción (PROMPERÚ), Cámaras de Comercio.</p>	<p>P</p> <p>Pérdida de identidad, símbolos, usos y costumbres de la población, disminuyen la transmisión del conocimiento de generación en generación.</p>	
	<p>Existencia de ferias internacionales que permiten mostrar las artesanías peruanas, establecer contactos para futuros negocios y descubrir tendencias en los mercados internacionales de artesanía.</p>	<p>A</p> <p>Presencia, en el mercado local y turístico, de artesanías de otros países y posibilidad de crecimiento de las mismas debido a los bajos aranceles y obras de infraestructura entre el Perú y otros países.</p>	
	<p>El mercado del comercio ecológico (Europa) promueve la compra de productos elaborados sin atentar contra la ecología y medio ambiente.</p>		
	<p>Convenios internacionales y TLCs representan una oportunidad de presentación y acceso de la artesanía peruana a nuevos mercados internacionales.</p> <p>La Ley de promoción de las exportaciones que elimina todo tipo de arancel para las exportaciones.</p>	<p>C</p>	
	<p>Convenios y alianzas con entidades y corporaciones internacionales (compromisos de compra, promoción de la artesanía peruana, etc.)</p> <p>Existencia de programas de responsabilidad social de grandes empresas del sector privado (minerías, hidrocarburos, energéticas, financiero, supermercados, entre otras) que incluyen proyectos productivos y sociales que impactan en el desarrollo de la artesanía y el rescate del valor cultural de las localidades en la que intervienen.</p>	<p>A</p> <p>Presencia, en el mercado local y turístico, de artesanías de otros países y posibilidad de crecimiento de las mismas debido a los bajos aranceles y obras de infraestructura entre el Perú y otros países.</p>	

En la implementación del BSC se realizó lo siguiente:

1. Una definición de los requisitos y características del sector de la empresa, además de cuál es su posición actual y su papel dentro del mismo. Para esto, se aplicó la herramienta FODA.

2. Se estableció y confirmó la visión de la empresa. Una vez determinada esta visión, se la desglosó en metas estratégicas generales distribuidas en las cuatro perspectivas seleccionadas para el BSC: Financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
3. Luego de establecidas las metas estratégicas por perspectiva, fue necesario identificar los factores críticos del éxito: ¿Qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados?
4. Estos factores críticos de éxitos serán organizados según su importancia, para luego permitir presentar al BSC como un diagrama de causas y efectos que verifique que todas las perspectivas se relacionen naturalmente unas con otras.
5. Con esta relación causa-efecto entre las iniciativas estratégicas es posible identificar los indicadores clave que la empresa utilizará dentro de su BSC.
6. Una vez identificados los indicadores a usar, fue preciso establecer metas para cada uno de ellos. Las metas fueron fijadas a corto y a largo plazo, para permitir llevar el control necesario.
7. Finalmente, se desarrolló un plan de acción para proceder con la implementación del BSC dentro de la empresa.

### **8.1. Perspectivas de Control**

Los objetivos estratégicos identificados para la artesanía de Ayacucho han sido organizados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. Estos fueron elaborados basándose en las estrategias planteadas en el Capítulo VIII, de Implementación de Estrategias (objetivos a corto plazo).

### **8.1.1. Objetivos de aprendizaje y crecimiento.**

1. A mediados de 2013, lograr la certificación de origen para la artesanía ayacuchana que incorporará a las tres líneas artesanales, y para al final del 2014 incorporar a 10 maestros artesanos (Amautas) certificados.
2. A finales de 2012, crear la Asociación de Artesanos de Ayacucho como ente regulador y participativo en la promoción de la artesanía, constituida por productores convencionales y nuevos participantes del sector. El objetivo es contar, el primer año, con una escuela de artesanos que forme al menos tres especialistas en cada empresa, para incrementar en un 10% la producción anual.
3. Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM), en diez talleres artesanales al año y cinco talleres certificados.
4. A partir del 2013, desarrollar dos programas de instrucción técnica especializada en la producción de artesanía ayacuchana, su estandarización y aprovechamiento de las tendencias del mercado.
5. A partir del 2013, realizar un *benchmarking* entre los productores de artesanía en Ayacucho y Lima, que serán los desplazados víctimas de problemas sociales.
6. Para fines del 2012 conformar las mesas técnicas de las tres líneas de productos artesanales importantes que a inicios del 2013 estén formalizados legal y administrativamente, alcanzando el 2015 la formalización del 80%.

### **8.1.2. Objetivos de los procesos internos.**

1. A partir del 2013, incrementar la producción de las tres principales líneas artesanas (textiles, cerámica y retablos) a razón de 10% por año, con la proyección de exportar el 80% de producción anual a finales del 2020.

2. Establecer un incremento en la productividad por fechas festivas en el orden del 5% por año, en el periodo 2013-2020.
3. Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos, y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias, en el periodo 2016-2020.
4. Formalizar y certificar como mínimo 20 talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013.
5. Para el 2015, construir, como mínimo, una planta de procesamiento conjunto por cada línea artesanal para desarrollar productos estandarizados.
6. Realizar convenios anuales con proveedores de materias primas para lograr una reducción en un 20% del costo de dichos insumos.
7. Implementar un almacén central de materias primas e insumos para compras colectivas con el fin lograr una disminución del 20% en el costo de dicho insumo.
8. A fines del 2012, realizar convenios anuales con instituciones del Estado para ser reconocidos y promovidos a un nuevo mercado nacional y/o internacional.
9. Realizar convenios anuales con proveedores de insumos para desarrollar capacidades en el uso correcto de los mismos para lograr una reducción del 20% en su costo, por pérdidas por desconocimiento.
10. A partir del 2013, realizar convenios anuales con proveedores de materias primas y diversas ONG para incorporarlos como miembros de las mesas técnicas.

### **8.1.3. Objetivos de los clientes.**

1. A partir del 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en la venta de artesanías.
2. A partir del 2014, participar cada año en tres ferias internacionales.

3. Realizar dos estudios de mercado anuales a partir del 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano.
4. Para el 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar modelos de negocio B2B y B2C con la finalidad de promocionar y comercializar la artesanía ayacuchana.
5. Para el 2013, exportar al mercado mundial con un incremento anual del 10% de artesanías ayacuchanas.

#### **8.1.4. Objetivos de la perspectiva financiera.**

1. A partir del 2014, gestionar la obtención de US\$ 150,000 para desarrollar programas de inversión y financiamiento, otorgando préstamos a los artesanos con la finalidad de que inviertan en proyectos de exportación.

Una vez ordenados los objetivos estratégicos a corto plazo, se presenta el gráfico de la distribución desde las cuatro perspectivas (ver Figura 36).

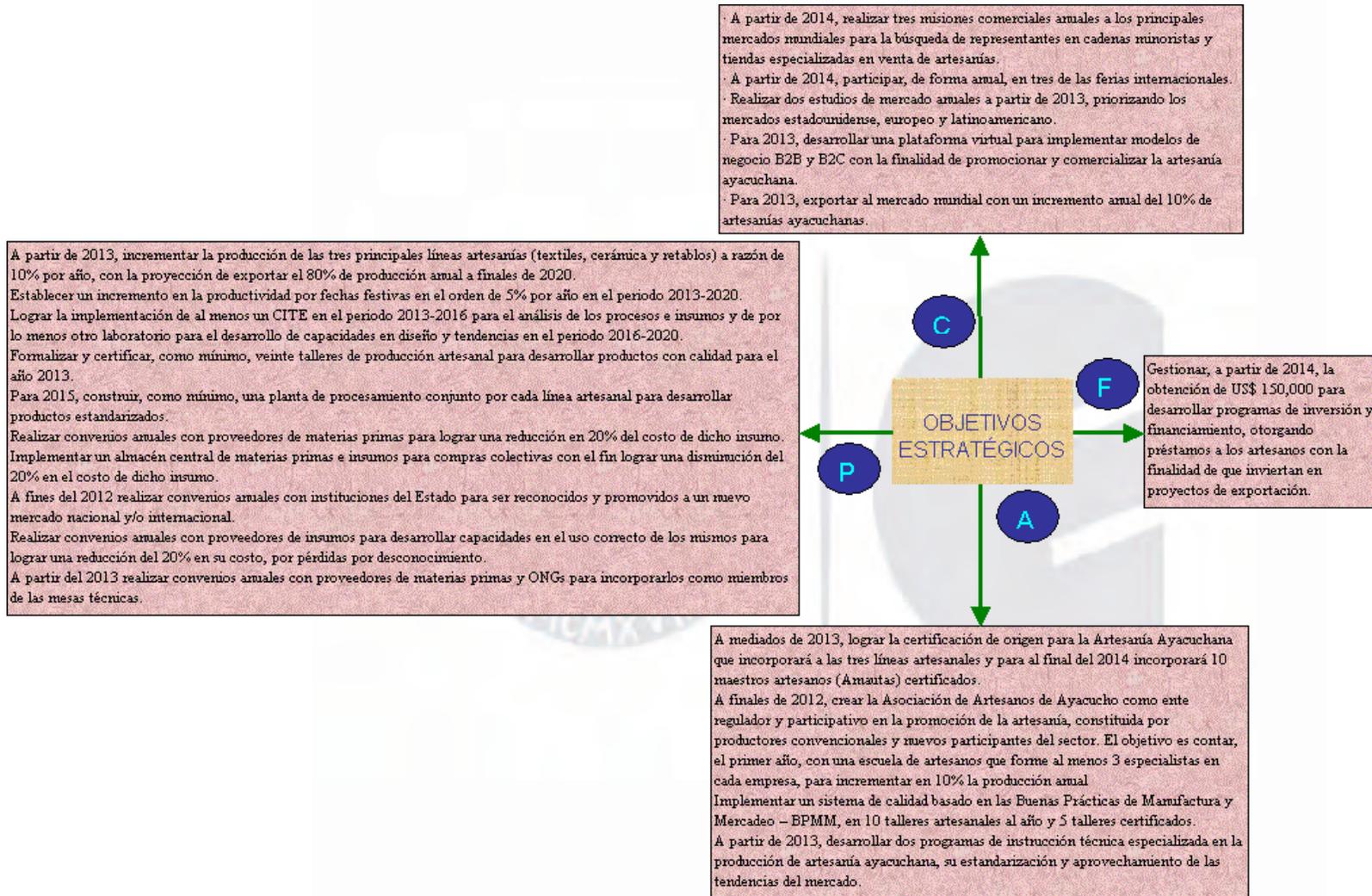


Figura 36. Objetivos estratégicos del sector artesanal de Ayacucho.

Adaptado de “Using the balance scorecard as a strategic management system”, por Kaplan & Norton, 1996, p. 76. Recuperado de <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

## 8.2. Tablero de Control Integrado

### 8.2.1. Factores críticos de éxito.

En esta etapa se busca establecer aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos. Es decir, ¿qué es lo que hace falta para poder lograr la visión y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados? Aquí se analizan los objetivos estratégicos a largo plazo.

#### *Factores críticos: perspectiva de clientes.*

- Objetivo de Largo Plazo: Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanías ayacuchanas, partiendo de US\$ 154,452.40 (precio FOB) en el 2011.

#### *Factores críticos identificados.*

1. Producto de calidad, con denominación de origen y certificado como valor agregado.
2. Canales de distribución, tiendas de venta del distribuidor.
3. Imagen cultural que transmite Ayacucho hacia el Perú y el mundo.
4. Convenios con ONG e instituciones que fomenten la exportación.

- Objetivo de Largo Plazo: Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020, y del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020.

#### *Factores críticos identificados.*

1. Producto de calidad, con denominación de origen y certificado como valor agregado.
2. Canales de distribución, tiendas de venta del distribuidor en el extranjero.
3. Imagen cultural que transmite Ayacucho hacia el mundo.
4. Convenios con diversas ONG e instituciones que fomenten la exportación.

***Factores críticos: perspectiva de procesos internos.***

- Objetivo de Largo Plazo: Lograr una producción de artesanía ayacuchana con certificación de autenticidad actualmente inexistente a US\$ 1.50 millones el año 2020.

*Factores críticos identificados.*

1. Capacidad de concertación entre todas las líneas artesanales representativas.
2. Grado de interés del sector privado y estatal.
3. Nivel de coherencia de intereses personales de los productores con los de las mesas técnicas.

- Objetivo a Largo Plazo: Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772,262 a US\$ 11 millones en el mercado nacional.

*Factores críticos identificados.*

1. Capacidad de concertación entre todas las líneas representativas artesanales.
2. Nivel de coherencia de intereses personales de los productores con los de las líneas representativas artesanales.

***Factores críticos: perspectiva de aprendizaje y desarrollo.***

- Objetivo de Largo Plazo: Para el año 2020, contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y márketing (actualmente se cuenta con cuatro capacitados parcialmente en estos temas).

*Factores críticos identificados.*

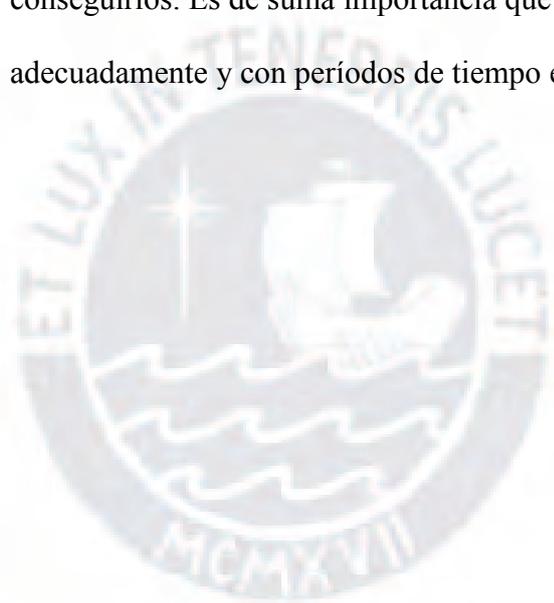
1. Programas de capacitación al personal,
2. Buen clima organizacional entre las mesas técnicas.

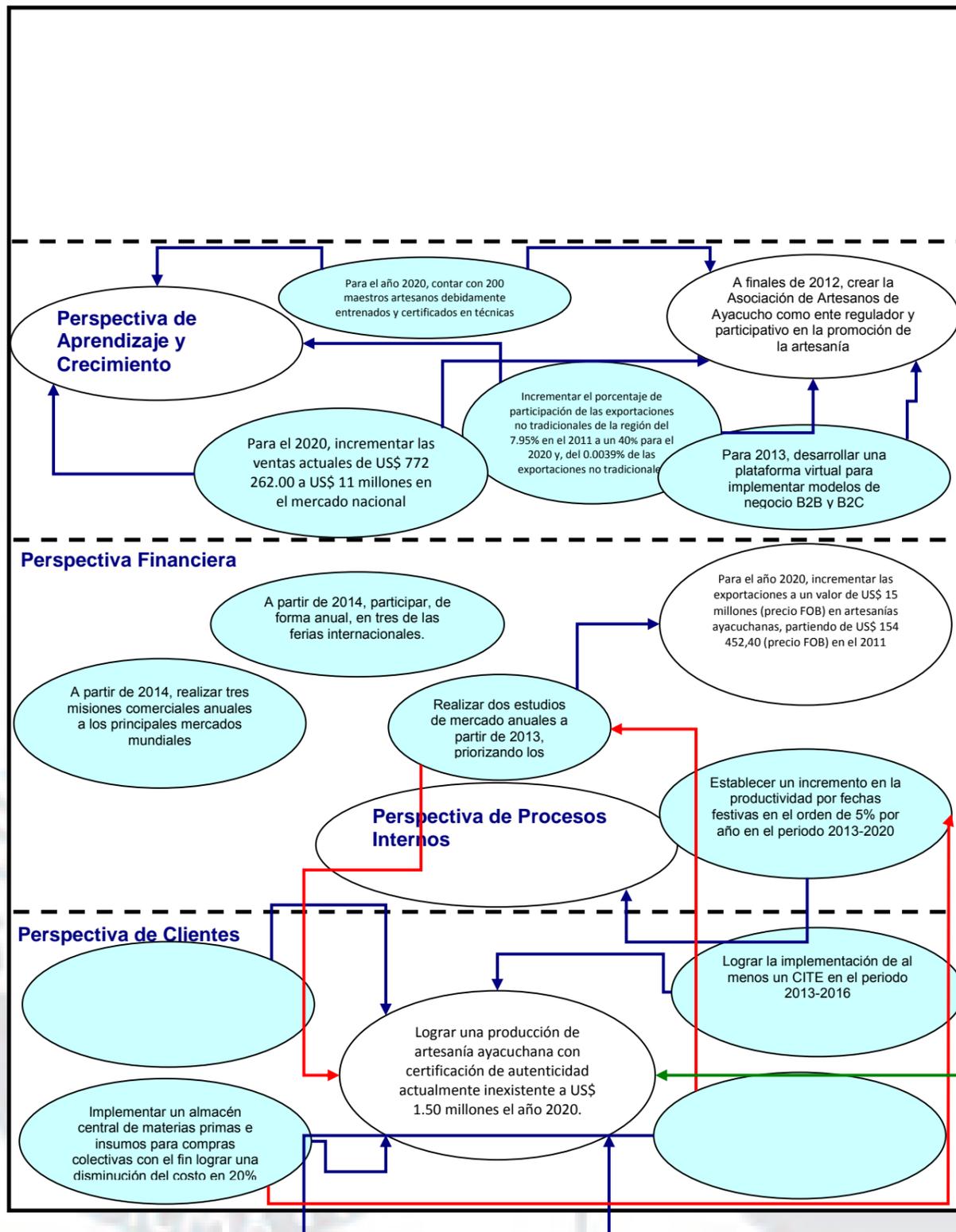
**8.2.2. Matriz de relacionamiento causa-efecto.**

Una vez que los objetivos generales y los factores críticos por perspectivas fueron identificados y establecidos, se realizará una matriz de relación causa-efecto que permita verificar que las diferentes perspectivas se relacionen mutuamente unas con otras y que

muestran los efectos de las iniciativas estratégicas. Este diagrama representa en sí un mapa de la estrategia artesanal de Ayacucho, separada en pasos individuales a cumplir para alcanzar el objetivo global (ver Figura 37).

Una vez determinadas las relaciones causales que llevarían al sector a cumplir sus objetivos, se seleccionaron ciertos indicadores claves para cada perspectiva, las cuales permitirán llevar un control sobre la estrategia establecida. Un aspecto de suma incidencia al considerar los indicadores que serían seleccionados, fue la disponibilidad de los datos para conseguirlos. Es de suma importancia que los indicadores puedan ser medidos adecuadamente y con períodos de tiempo establecidos.





Perspectivas

- F Finanzas → Relaciones "Between" (Entre Perspectivas)
- C Clientes → Relaciones "Within"
- P Procesos
- A Aprendizaje → Relaciones "Feedback"

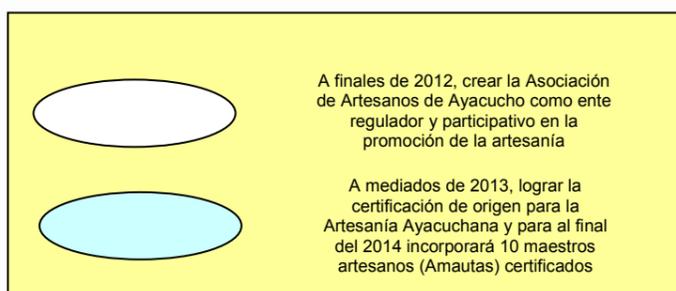


Figura 37. Relaciones de causa-efecto en artesanía de Ayacucho. Adaptado de "Using the balance scorecard as a strategic management system", por Kaplan & Norton, 1996, 76. Recuperado de <http://www.balancedscorecard.org/BSCRResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

***Indicadores de la perspectiva de los clientes.***

*Indicador 1 de la perspectiva de los clientes.*

- Objetivo estratégico: Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020, y del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020.

Indicador: Participación en mercados clave seleccionados.

Frecuencia de medición: Semestral.

Responsable: Asesor comercial de la Mesa Técnica de Artesanía.

*Indicador 2 de la perspectiva de los clientes.*

- Objetivo estratégico: Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanías ayacuchanas, partiendo de US\$ 154,452.40 (precio FOB) en el 2011.

Indicador: Incremento de ventas nacional con respecto al PBI de Ayacucho.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Asesor comercial de la Mesa Técnica de Artesanía.

***Indicadores de la perspectiva de los procesos internos.***

*Indicador 1 de la perspectiva de los procesos internos.*

Objetivo estratégico: Lograr una producción de artesanía ayacuchana con certificación de autenticidad actualmente inexistente a US\$ 1.5 millones el año 2020.

Indicador: Eficiencia en el cumplimiento de reuniones y resolución de casos.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Presidente Contable de la Mesa Técnica de Artesanía.

*Indicador 2 de la perspectiva de los procesos internos.*

Objetivo estratégico: Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772,262 a US\$ 11 millones en el mercado nacional.

Indicador: Calificación por resultados de metas a nivel de mesa técnica.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Presidente Contable de la Mesa Técnica de Artesanía.

***Indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.***

***Indicador 1 de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.***

Objetivo estratégico: Para el año 2020, contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y márketing, de los cuatro con que se cuenta y que están capacitados parcialmente en estos temas.

Indicador: Evaluación de desempeño por competencias.

Frecuencia de medición: Trimestral.

Responsable: Empresario de cada empresa.

## **Capítulo IX: Competitividad del Sector Artesanal de Ayacucho**

### **9.1. Análisis Competitivo del Sector Artesanal de Ayacucho**

La artesanía es una forma muy valiosa de expresión cultural especialmente importante para los países en desarrollo. Es la continuidad y recreación de las tradiciones populares plasmadas en la preparación de objetivos sencillos y/o muy referenciados, empleados para múltiples usos que reflejan la identidad nacional y regional.

La artesanía peruana, por ser la más representativa del área andina, tiene un altísimo reconocimiento internacional y ofrece grandes posibilidades para sus expresiones regionales tales como la artesanía propia de Ayacucho.

### **9.2. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

#### **9.2.1. Empresas de promoción y publicidad.**

- Gobierno Regional de Ayacucho: Promoviendo el desarrollo de capacidades empresariales, mediante la organización de concursos de planes de negocio para el sector artesanía y difundiendo los casos exitosos; difundiendo publicaciones sobre el valor cultural de la artesanía como elemento para la afirmación.
- Centro de Servicios Empresariales-Cooperación Técnica Belga: Continuando con el apoyo a los artesanos, brindando capacitaciones para el mejoramiento de los procesos productivos.
- Dircetur de Ayacucho: Promoviendo el desarrollo turístico de la ciudad, revalorizando la artesanía ayacuchana a nivel nacional colocándola nuevamente en vitrina del país, y generando concursos artesanales acorde con el plan turístico de Ayacucho.

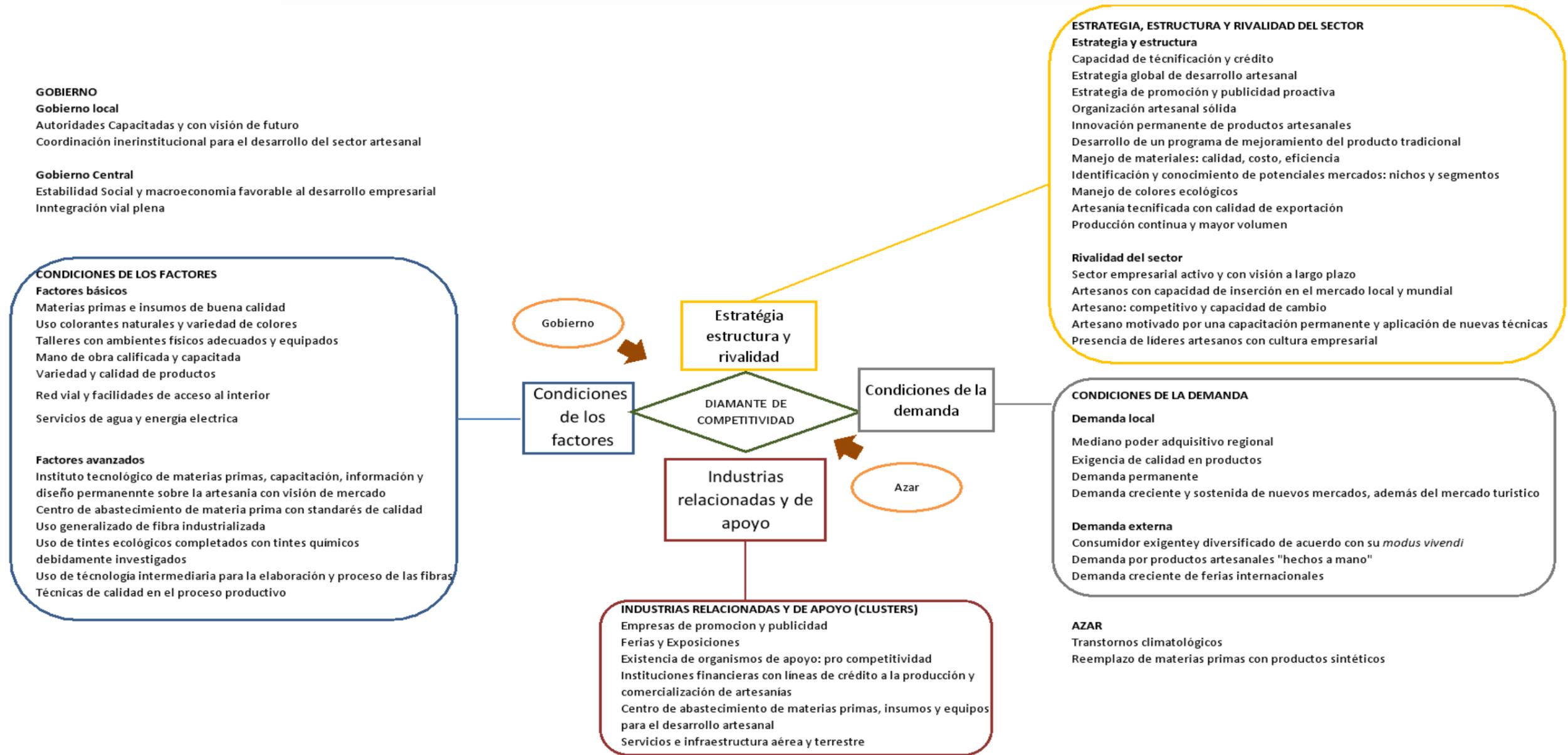


Figura 38. Diamante de competitividad de artesanía ayacuchana.

- Cámara de Comercio de Ayacucho: Generando integración de los artesanos con el fomento de su formalización y brindándoles capacitaciones periódicas con el propósito de mejorar su actividad empresarial.
- PromPerú: Generando contactos comerciales, promoviendo eventos de promoción de exportaciones. Implementa programas de apoyo técnico para el acceso a mercado Internacional.
- Mincetur: Difundiendo publicaciones sobre el valor cultural de la artesanía como elemento para la afirmación de la identidad nacional vinculado a la marca país.
- Adex: Promoviendo capacitaciones y consultorías de exportación en favor del artesano en todo el proceso; tendrá función de consultor. Ofreciendo becas para estudios integrales de exportación a los artesanos más sobresalientes.
- Ministerio del Exterior, a través de las embajadas del Perú en el exterior: Promoviendo la participación de los proyectos de rescate, artesanía de pieza única y elementos culturales de artesanía en exposiciones internacionales. Implementa el sistema de prospección y seguimiento de tendencias de nuevos productos y diseños.

#### **9.2.2. Ferias, exposiciones y misiones comerciales.**

- Feria Atlanta (en enero, Estados Unidos): Participación de productores, comercializadores, exportadores. El tipo de mercado a enfrentar es de alta calidad.
- Feria Ambiente (en febrero, Alemania): Participan productores, comercializadores y exportadores. El tipo de mercado a enfrentar es de alta calidad.
- Feria Inhorgenta (en febrero, Alemania): Participan productores, comercializadores y exportadores. El mercado a enfrentar es alta calidad.
- Perumoda (en abril, Perú): Participación de productores, comercializadores, exportadores. El tipo de mercado a enfrentar es de alta, mediana y baja calidad.

- Feria JCK Las Vegas (en junio, Estados Unidos): Participación de productores, comercializadores, exportadores. El tipo de mercado al enfrentar es de alta calidad.
- Peruvian Gift Show (en setiembre, Perú): Participación de productores, comercializadores, exportadores. El tipo de mercado al enfrentar es de alta, mediana y baja calidad.
- Iberjoya (en setiembre, España): Participación de productores, comercializadores, exportadores. El tipo de mercado al enfrentar es de alta calidad.

### **9.2.3. Existencia de organismos de apoyo pro competitividad.**

- Municipalidades: Brindando facilidades para la promoción de inversiones en la localidad.
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga: Mejorando las condiciones de acceso, manejo y tratamiento de materias primas. Promoviendo la incorporación de la artesanía en el sistema universitario, estableciendo un posgrado.
- Ministerio de Cultura: Impulsando las ventas de artesanía en los eventos nacionales de índole cultural, asimismo impulsando y difundiendo el plan de rescate de técnicas tradicionales de artesanía.
- INDECOPI: Implementando el proceso de certificación de competencias laborales y el plan de calidad para el sector artesanía. Elaborando e implementando el programa de difusión y facilitación para la obtención de patentes, derechos de autor y constancia de autoría artesanal.
- Centro de Investigación Tecnológica (CITE): Mejorando la eficiencia de los equipos y herramientas de los talleres de artesanía, construyendo indicadores de productividad para cada línea artesanal. Apoyo para el mejoramiento de la eficiencia de los procesos de elaboración de artesanía priorizada para mejorar la eficiencia de los procesos de la elaboración de la artesanía.

- **PRODUCE:** Elaborando y difundiendo el diagnóstico de los modelos de asociatividad utilizados en la cadena de valor de la artesanía. Proponiendo mejoras y/o nuevos modelos asociativos que promuevan la sostenibilidad y competitividad de dichas organizaciones.

#### **9.2.4. Instituciones financieras con líneas de crédito a la producción y comercialización de artesanías.**

Si bien es cierto que existen instituciones financieras que brindan la facilidad de préstamos al sector, las modalidades no son acordes con los ciclos de producción y comercialización de los productos.

- **Cajas municipales:** Con su modalidad de crédito a microempresarios, los analistas evalúan el negocio otorgándoles financiamiento, de acuerdo a la capacidad de endeudamiento determinada por el analista.
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena:** Está orientada a financiar las necesidades de capital de trabajo y activo fijos de las pequeñas y medianas empresas.
- **Cooperación internacional:** Brinda financiamiento a través de las mesas técnicas, las cuales, a base del sistema de “banquito”, brindan financiamiento a los artesanos.
- **Mi Banco:** Entidad líder en crédito a microempresarios brindando créditos y capacitaciones, así como manteniendo campañas constantes posibilitando la obtención del crédito.

#### **9.2.5. Centro de abastecimiento de materias primas, insumos y equipos para el desarrollo artesanal.**

Debido a que es una actividad artesanal en donde la materia prima y los insumos son obtenidos de forma propia, en algunos casos, de acuerdo a sus necesidades, en otros abastecido por proveedores locales a quienes se encargan las piezas.

- Cerámica y arcilla: Son muchas veces preparadas por los mismos artesanos, salvo que se encarguen a terceros elaborar con un pedido. Los tintes son conseguidos en el mercado local no teniendo un proveedor fijo que garantice la calidad.
- Tejidos: Este sector está en un proceso de revalorización de los procesos tradicionales del tejido, por lo que los insumos son naturales y trabajados por los propios artesanos.
- Retablos: Como en el resto de las líneas de artesanía, los proveedores son locales y trabajan a pedido de los artesanos. De igual manera, la obtención y preparación de la arcilla es realizada por los mismos artesanos.

#### **9.2.6. Servicios e infraestructura aérea y terrestre.**

- Aeropuerto “Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte”: Que cuenta con una pista asfaltada de 2,800 m de largo por 45 m de ancho, terminal de pasajeros de dos pisos con 2,304 m<sup>2</sup>, hall principal de 580 m<sup>2</sup>, zona de embarque de 580 m<sup>2</sup>, ocho *counters* y una torre de control de seis pisos con 16 m de altura. Este aeropuerto inició sus operaciones en 1974.
- Transporte “Cruz del Sur”: Empresa de transporte cuyo propósito es atender las necesidades de transporte de personas, correspondencia y mercaderías a nivel nacional, brindando seguridad, puntualidad y buen servicio. Es una de las principales empresas de transporte de la ciudad que conecta a Ayacucho con la capital del Perú.
- DHL: Son servicios *expreso* a otro país con opciones de envío versátiles y confiables, y garantizados para el día siguiente con horario predeterminado, hasta opciones menos urgentes también con horario predeterminado. DHL asegura la entrega y las condiciones exigidas de los productos.
- Servicios Postales del Perú (Serpost): Es una persona jurídica de derecho privado organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley

General de Sociedades, cuya actividad principal es la prestación de los servicios postales en todas sus modalidades con ámbito de acción a nivel nacional e internacional.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

Se presenta el Plan Estratégico Integral para el sector de artesanía de Ayacucho en la Tabla 26.



Tabla 26

Plan Estratégico Integral

VISION: Lograr para el año 2020 el reconocimiento de la artesanía de Ayacucho en los mercados de Europa, Asia, Oceanía, Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica, apoyado en la calidad del producto, originalidad y eficacia productiva, logrando el desarrollo integral de la cadena, favoreciendo la sostenibilidad de la producción y de los agentes participantes del sector, en armonía con la preservación de la cultura ayacucho y en beneficio de la comunidad vinculada.																																																																	
<p><b>INTENSIDAD DEL INTERÉS</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Interés Del Sector</th> <th>Supervivencia (crítico)</th> <th>Vital (peligroso)</th> <th>Importante (serio)</th> <th>Periférico (molesto)</th> </tr> <tr> <td>Protección del capital de los artesanos</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumento del retorno sobre la inversión</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumento de la participación de los valores del sector</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificación de los artesanos</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diferenciación de productos</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialización en la producción</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incremento de las exportaciones</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Generación de un nombre propio</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento internacional</td> <td>Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>* Intereses comunes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>** Intereses opuestos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Interés Del Sector	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)	Protección del capital de los artesanos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa*				Aumento del retorno sobre la inversión	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Aumento de la participación de los valores del sector	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Certificación de los artesanos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Diferenciación de productos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Especialización en la producción	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Incremento de las exportaciones	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Generación de un nombre propio	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				Reconocimiento internacional	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa				* Intereses comunes					** Intereses opuestos					<p><b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</b></p>				<p><b>Influencia de terceras partes:</b> En nuestro país los principales competidores de la artesanía ayacucho son los productores en Lima, quienes realizan copias artesanales de diversas partes del Perú, además entre las regiones con mayor influencia artesanal tenemos a Cuzco, Cajamarca, Huáraz entre otras zonas de la región Sierra.</p> <p><b>Lazos pasados y presentes:</b> La ubicación geográfica de Ayacucho, hace que tenga influencias de diferentes regiones en cuanto a su artesanía, por ejemplo, Junín, Cuzco, Apurímac, Arequipa, Huancavelica e incluso Ica. Por otra parte esta región aun presenta algunos rezagos de la violencia por el terrorismo, lo que tuvo influencia en la lenta recuperación para el desarrollo económico de esta región, afectando por consiguiente también a la artesanía.</p> <p><b>Contrabalance de los intereses:</b> Organizaciones como Mincetur Ayacucho así como ONGs vienen realizando algunos estudios par tener un diagnóstico de la situación artesanal de esta región, por otro lado vienen brindando asesoría a los artesanos ayacucho para que pueden especializarse y de esta manera se puedan generar mayores actividades de producción de artesanía de calidad para la exportación y finalmente esta actividad se convierta en una actividad muy rentable y sostenible en el tiempo.</p> <p><b>Conservación de los enemigos:</b> Por su ubicación geográfica y el tipo de artesanía que se produce en la región Ayacucho, podemos considerar a Cuzco, Junín, Apurímac y Arequipa como los principales competidores de la región, por otro lado el enfoque que tienen las regiones anteriormente mencionadas en algunos casos vienen dando mejores resultados con respecto a Ayacucho, por lo que podrían servir como referentes para la mejora del sector.</p>
	Interés Del Sector	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)																																																												
Protección del capital de los artesanos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa*																																																																
Aumento del retorno sobre la inversión	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Aumento de la participación de los valores del sector	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Certificación de los artesanos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Diferenciación de productos	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Especialización en la producción	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Incremento de las exportaciones	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Generación de un nombre propio	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
Reconocimiento internacional	Cuzco, Junín, Apurímac, Arequipa																																																																
* Intereses comunes																																																																	
** Intereses opuestos																																																																	
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<p>Lograr una producción de artesanía ayacucho con certificación de autenticidad actualmente inexistente a US\$ 1.50 millones el año 2020</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p>	<p>Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanos ayacucho, partiendo de US\$ 154 452.40 (precio FOB) en el 2011</p>	<p>Para el año 2020, contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y marketing, de los que actualmente se cuenta con 04 capacitados parcialmente en estos temas</p>	<p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p>	<p><b>POLITICAS</b></p>																																																											
<p>Promocionar intensamente la marca artesanal Ayacucho en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad</p>	X	X	X	X	X	<p>Generar alianzas estratégicas entre entidades privadas (proveedores, empresas, instituciones educativas o centros de investigación, ONGs) y organizaciones públicas (Promper, Mincetur, Directorio Universidades), para estimular el desarrollo del sector.</p>																																																											
<p>Direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes nacionales y extranjeros)</p>	X	X	X	X	X	<p>Promover el respeto a los derechos del niño en contra de la explotación laboral infantil Ley Nro 28190 (Ley de protección del menor), a fin que los trabajos de artesanía sean regulados y formalizados para el bienestar de las comunidades y empresarios</p>																																																											
<p>Implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista</p>	X	X	X	X	X	<p>Promover estándares de calidad de los procesos basado en la implementación de las Buenas Prácticas de Mercado y Manufactura para mejorar el desarrollo de la artesanía, las condiciones de operación, las características de los productos y el cuidado del medio ambiente</p>																																																											
<p>Potenciar la creatividad del artesano Ayacucho con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero</p>	X	X	X	X	X	<p>Establecer los estatutos para el funcionamiento de las mesas técnicas de las principales líneas artesanales y promover la participación en la conformación de asociaciones de artesanos como mecanismo para la mejora de capacidades de negociación.</p>																																																											
<p>Dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencial</p>	X	X	X	X	X	<p>Promover políticas de inclusión que permitan la contratación de personas con discapacidad donde se ubican los centros de producción de la artesanía ayacucho.</p>																																																											
<p><b>Perspectiva Financiera</b></p> <p>OC11: A finales de 2012, crear la Asociación de Artesanos de Ayacucho como ente regulador y participativo en la promoción de la artesanía, constituida por productores comenales y nuevos participantes del sector. El objetivo es contar, el primer año, con una escuela de artesanos que forme al menos 3 especialistas en cada empresa, para incrementar en 10% la producción anual.</p> <p>OC12: A mediados de 2013, lograr la certificación de origen para la Artesanía Ayacucho que incorpore a las tres líneas artesanales y para el final del 2014 incorporará 10 maestros artesanos (Amatuzas) certificados.</p> <p>OC13: Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados.</p> <p>OC14: A partir de 2013, incrementar la producción de langostino blanco orgánico peruano a razón de 10% por año, con la proyección de exportar el 80% de producción anual a finales de 2020.</p>	<p>OC21: A partir de 2013, desarrollar dos programas de instrucción técnica especializada en la producción de artesanía ayacucho, su estandarización y aprovechamiento de las tendencias del mercado.</p> <p>OC22: Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020.</p> <p>OC23: A partir del año 2013, realizar benchmarking entre los productores de artesanía en Ayacucho y Lima, constituido por los desplazados víctimas de problemas sociales.</p>	<p>OC31: A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías.</p> <p>OC32: A partir de 2014, participar, de forma anual, en bes de las ferias internacionales.</p> <p>OC33: Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano.</p> <p>OC34: Gestionar, a partir de 2014, la obtención de US\$ 150,000 para desarrollar programas de inversión y financiamiento, otorgando préstamos a los artesanos con la finalidad de que inviertan en proyectos de exportación.</p> <p>OC35: Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar modelos de negocio B2B y B2C con la finalidad de promocionar y comercializar la artesanía ayacucho.</p>	<p>OC41: Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020.</p>	<p>OC51: Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013.</p> <p>OC52: Para 2013, exportar al mercado mundial con un incremento anual del 10% de artesanos ayacucho.</p> <p>OC53: Para 2015, contar, como mínimo, una planta de procesamiento conjunto por cada línea artesanal para desarrollar productos estandarizados.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p><b>Indicador:</b> Participación en mercados clave seleccionados</p> <p><b>Frecuencia de Medición:</b> Semestral</p> <p><b>Responsable:</b> Asesor Comercial de la Mesa Técnica de Artesanía</p>	<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanos ayacucho, partiendo de US\$ 154 452.40 (precio FOB) en el 2011</p> <p><b>Indicador:</b> Incremento de ventas nacional con respecto al PIB Ayacucho</p> <p><b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual</p> <p><b>Responsable:</b> Asesor Comercial de la Mesa Técnica de Artesanía</p>	<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Lograr una producción de artesanía ayacucho con certificación de autenticidad actualmente inexistente a US\$ 1.50 millones el año 2020</p> <p><b>Indicador:</b> Eficacia en el cumplimiento de reuniones y resolución de casos</p> <p><b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual</p> <p><b>Responsable:</b> Presidente Contable de la Mesa Técnica de Artesanía</p>	<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p><b>Indicador:</b> Calificación por resultados de metas a nivel de mesa técnica</p> <p><b>Frecuencia de Medición:</b> Mensual</p> <p><b>Responsable:</b> Presidente Contable de la Mesa Técnica de Artesanía</p>	<p><b>Objetivo Estratégico:</b> Para el año 2020, contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y marketing, de los que actualmente se cuenta con 04 capacitados parcialmente en estos temas</p> <p><b>Indicador:</b> Evaluación de Desempeño por Competencias</p> <p><b>Frecuencia de Medición:</b> Trimestral</p> <p><b>Responsable:</b> Empresario de cada empresa</p>																																																								
<p><b>Perspectiva de Clientes</b></p> <p>Para el año 2020, incrementar las exportaciones a un valor de US\$ 15 millones (precio FOB) en artesanos ayacucho, partiendo de US\$ 154 452.40 (precio FOB) en el 2011</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>La Ley de promoción de las exportaciones que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>																																																									
<p><b>Perspectiva de Procesos Internos</b></p> <p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p>Establecer un incremento en la productividad por fichas festivas en el orden de 5% por año en el periodo 2013-2020</p> <p>Para el 2020, incrementar las ventas actuales de US\$ 772.262.00 a US\$ 11 millones en el mercado nacional</p> <p>Formalizar y certificar, como mínimo, veinte talleres de producción artesanal para desarrollar productos con calidad para el año 2013</p> <p>Lograr la implementación de al menos un CITE en el periodo 2013-2016 para el análisis de los procesos e insumos y de por lo menos otro laboratorio para el desarrollo de capacidades en diseño y tendencias en el periodo 2016-2020</p> <p>Implementar un sistema de calidad basado en las Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y BPM, en 10 talleres artesanales al año y 5 talleres certificados</p>	<p><b>Organismos de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo</li> <li>Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo</li> <li>Asociación de Exportadores</li> <li>Cámara de Comercio de Ayacucho</li> <li>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo; Gobierno Regional de Ayacucho</li> <li>Centros de Servicios Empresariales de la Cooperación Técnica Belga</li> <li>Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</li> </ul> <p><b>Mesa Técnica de Artesanía Textil</b></p> <p><b>Mesa Técnica de Artesanía en Cerámica</b></p> <p><b>Mesa Técnica de Artesanía de Retablo Ayacucho</b></p> <p><b>Asesor Comercial</b></p> <p><b>Asesor contable</b></p> <p><b>Asesor Jurídico</b></p>	<p><b>Organismos de Supervisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Artesanos</li> <li>Centro de Investigación Tecnológica, Indicopel</li> <li>Ministerio de la Producción</li> </ul>																																																										
<p><b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b></p> <p>A finales de 2012, crear la Asociación de Artesanos de Ayacucho como ente regulador y participativo en la promoción de la artesanía, constituida por productores comenales y nuevos participantes del sector. El objetivo es contar, el primer año, con una escuela de artesanos que forme al menos 3 especialistas en cada empresa, para incrementar en 10% la producción anual.</p> <p>Para el año 2020, contar con 200 maestros artesanos debidamente entrenados y certificados en técnicas de acabado, estandarización de procesos y marketing, de los que actualmente se cuenta con 04 capacitados parcialmente en estos temas</p> <p>A mediados de 2013, lograr la certificación de origen para la Artesanía Ayacucho que incorpore a las tres líneas artesanales y para el final del 2014 incorporará 10 maestros artesanos (Amatuzas) certificados</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p>Incrementar el porcentaje de participación de las exportaciones no tradicionales de la región del 7.95% en el 2011 a un 40% para el 2020 y, del 0.0039% de las exportaciones no tradicionales nacionales a 1.5% en el 2020</p> <p>Para 2013, desarrollar una plataforma virtual para implementar</p> <p>Realizar dos estudios de mercado anuales a partir de 2013, priorizando los mercados estadounidense, europeo y latinoamericano</p> <p>A partir de 2014, realizar tres misiones comerciales anuales a los principales mercados mundiales para la búsqueda de representantes en cadenas minoristas y tiendas especializadas en venta de artesanías</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>La Ley de promoción de las exportaciones que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p> <p>El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.</p>																																																									

Identidad, reconocimiento de la cultura, historia y arte, valórico de este documento, y promoviendo estas capacidades en obras de artesanía para fomentar la creatividad. Trabaja en equipo, desarrollando las habilidades de los artesanos para generar mejores energías, creando mejores oportunidades a través de la integración y la estandarización y reconocimiento de los productos artesanales, fortaleciendo la competitividad del sector e inversión internacional, mediante la especialización y reconocimiento de los productos artesanales y con estándares para todos los participantes del sector. Calidad, ofreciendo para la fabricación de artículos artesanales utilizando materiales duraderos y respetando los estándares de calidad y exigencia del mercado nacional e internacional. Responsabilidad, ofreciendo a través del buen cambio de todos los participantes del sector artesanal. Responsabilidad, desarrollando el proceso de compromiso de todos los participantes para el cumplimiento de los planes, cronogramas y exigencias de la cadena para convertirse en una región altamente confiable para la elaboración y entrega de estos productos al mercado.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

MISION: Producir artículos artesanales de calidad para mercados globales, que demanden productos decorativos, utilitarios y autóctonos de la localidad de Ayacucho, adecuados a las exigencias del mercado internacional que reflejen expresiones creativas y artísticas propias de su cultura fortaleciendo los valores y costumbres, permitiendo una rentabilidad sostenible para los actores involucrados en el sector artesanal del departamento de Ayacucho mercado internacional que reflejen expresiones creativas y artísticas propias de una cultura, para fortalecer los valores y costumbres, permitiendo una rentabilidad sostenible para los actores involucrados en el proceso productivo del departamento de Ayacucho.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

El convenio de asociación de artesanos que elimina todo tipo de aranceles para las exportaciones.

## 10.2. Conclusiones

La artesanía peruana ha despertado el interés de una serie de entidades de diversa índole al considerársele como una actividad económica idónea para enfrentar la pobreza, principalmente en las zonas rurales donde la producción artesanal está asociada a las economías familiares. Se estima que en el país existen alrededor de 100,000 talleres artesanales que ocupan directamente a casi 500,000 personas. La gran mayoría de estos talleres son mype.

Las características positivas de la actividad artesanal son múltiples: es intensiva en mano de obra; el costo por puesto de trabajo creado es relativamente bajo; utiliza intensivamente los recursos propios de cada lugar; contribuye al desarrollo económico geográficamente equilibrado y genera el ingreso de divisas para el país.

Promover el crecimiento de la oferta nacional exportable en los mercados internacionales, particularmente la de los sectores productivos de mayor potencial, es una tarea clave para competir con éxito en el mundo globalizado. Los productos artesanales aseguran el desarrollo sostenible, son socialmente inclusivos y en relación al medio ambiente, es una actividad responsable.

Las estrategias retenidas extraídas del proceso estratégico, que conforman el eje de la visión, son: (a) Promocionar intensamente la marca artesanal ayacuchana en el Perú y en el extranjero mediante una denominación de origen con certificación en calidad y originalidad; (b) direccionar la comercialización hacia los canales más rentables (tiendas, ferias, museos, hoteles, restaurantes), nacionales y extranjeros; (c) implementar una campaña de identificación de tradiciones y costumbres en la población regional y en el turista; (d) potenciar la creatividad del artesano ayacuchano con la especialización y diseño de artesanías exclusivas para el cliente local y extranjero; y (e) dirigir la oferta exportable a un mercado más exigente que busque la exclusividad como valor diferencial.

### 10.3. Recomendaciones

La repotenciación del sector artesanal en Ayacucho debe constituir una de las principales tareas en la agenda del gobierno regional y el Gobierno Nacional. Por las tendencias mundiales y comportamiento del consumidor en los próximos años estará en valorar los orígenes culturales y las expresiones artísticas. Las estrategias retenidas y de contingencia permitirán moldear y alentar en los próximos años los objetivos a largo plazo.

La mejor manera de promocionar la artesanía de Ayacucho como expresión artística de bandera nacional es la articulación de las estrategias, objetivos, misión y visión con los objetivos de los ministerios de Comercio Exterior y Turismo, de Producción, de la Mujer, de Medio Ambiente, así como la oportuna intervención del Gobierno Regional de Ayacucho y la sociedad civil, estableciendo los roles y responsabilidades de cada uno.

Lograr la competitividad del sector artesanía de Ayacucho debe ser el fin común de toda la población nacional y esto será posible en la medida que los artesanos ayacuchanos sean los propios gestores de su desarrollo mediante la creatividad y el sentido de emprendedor.

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2007). *El Acuerdo Nacional. Cuadernillos de trabajo para docentes. Cuadernillo 3. Objetivo II: Equidad y justicia social*. Recuperado de [http://www.acuerdonacional.pe/publicaciones/cuad\\_trab\\_profesores/cuadernillo3.pdf](http://www.acuerdonacional.pe/publicaciones/cuad_trab_profesores/cuadernillo3.pdf)
- Analistas económicos elevan la proyección de crecimiento de Perú para 2012 y 2013. (2012, 13 de octubre). América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-economicos-elevan-la-proyeccion-de-crecimiento-de-peru-para-201>
- Artesanía peruana genera demanda internacional [Web log messages]. (2008, 5 de setiembre). D-Economía. Recuperado de <http://d-economia.blogspot.com/2008/09/artesania-peruana-genera-demanda.html>
- Artesanía peruana generará más de 420 millones de dólares este año. (2012, 20 de marzo). Radio Capital. Recuperado de [http://www.capital.com.pe/2012-03-20-artesania-peruana-generara-mas-de-420-millones-de-dolares-este-ano-noticia\\_463115.html](http://www.capital.com.pe/2012-03-20-artesania-peruana-generara-mas-de-420-millones-de-dolares-este-ano-noticia_463115.html)
- Artesanías Peruanas. (2012). *Artesanía de Arequipa*. Recuperado de <http://artesaniasperuanas.org/articulo/7/artesania-de-arequipa>
- Artesanías Peruanas. (2012). *Artesanía de Puno*. Recuperado de <http://artesaniasperuanas.org/articulo/5/artesania-de-puno>
- Aumento del mercado ecológico internacional. (2010, 29 de noviembre). Asociación Vida Sana. Recuperado de <http://vidasana.org/noticias-vidasana/aumento-del-mercado-ecologico-internacional.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Actividad productiva y empleo. Memoria 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Síntesis económica de Ayacucho. Mayo de 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2011/Sintesis-Ayacucho-05-2011.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2007). *Análisis ambiental del Perú. Retos para un desarrollo sostenible* (2007). Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/>
- Bayona, C. (1999). *La artesanía peruana en los mercados internacionales: Un nuevo concepto de la industria manual*. Recuperado de [www.oei.org.co/sii/entrega16/art01.htm](http://www.oei.org.co/sii/entrega16/art01.htm)
- BCR elevó proyección de crecimiento económico. (2012, 15 de junio). Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/06/15/economia/bcr-elevo-proyeccion-crecimiento-economico-58-2028924>
- Blog-Italia.com. (2012, 15 de junio). *Artesanía de Italia* [Web log messages]. Recuperado de <http://blog-italia.com/todo-italia/descubre-italia/arte-y-cultura-italiana/artesania>
- Bilbao-Osorio, B. (2011). *La competitividad como imperativo en tiempo de incertidumbre económica. Resultados del informe de competitividad global 2011*. Recuperado de [http://www.adexdatatrade.com/eventos/2011/general/2011/12/CADE%202011/Competitividad-tiempos-incertidumbre-econ\\_Beniat-Bilbao\\_WEF.pdf](http://www.adexdatatrade.com/eventos/2011/general/2011/12/CADE%202011/Competitividad-tiempos-incertidumbre-econ_Beniat-Bilbao_WEF.pdf)
- Bonfiglio, G. (2010, 28 de junio). Las buenas noticias que nos trae Arellano. *Instituto del Perú*. Recuperado de [http://www.institutodelperu.org.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1069&Itemid=130](http://www.institutodelperu.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=1069&Itemid=130)
- Burns, M. (2009). *Artesanía una alternativa de crecimiento y desarrollo económico*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Madeleine\\_Burns\\_Vidaurrezaga.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Madeleine_Burns_Vidaurrezaga.pdf)

- Cajamarca, Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas. (2012). *Artesanía de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.cajamarca.ws/artesania/>
- Castilla, L. M. (2012, febrero). *Perú: Perspectivas económicas y sociales*. Conferencia desarrollada en el Ministerio de Economía y Finanzas, Lima, Perú.
- Castillo, E., Amao, I., & Junco, R. (2011). *Diagnóstico artesanal Ayacucho 2011*. Manuscrito no publicado, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ayacucho.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2012). *Comisión Consultiva para la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Nueva política e institucionalidad para dinamizar la CTI peruana*. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2012/comision\\_consultiva\\_cti/informe\\_final.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2012/comision_consultiva_cti/informe_final.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Prentice Hall, Pearson Educación de México.
- Decreto Legislativo 822. Ley Sobre el Derecho de Autor. Congreso de la República del Perú (1996).
- Decreto Supremo 001-2008. Reglamento del Registro Nacional del Artesano y del Consejo Nacional de Fomento Artesanal. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur] (2008).
- Decreto 068-2006-PCM. Que dispone culminar al 31 de diciembre de 2007 la transferencia de funciones sectoriales a los gobiernos regionales. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2006).
- Decreto Supremo 015-2011-TR. Que crea el programa "Perú responsable". Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2011).
- DESCO. (2012). *Una artesanía, una cultura, una identidad. Diagnóstico cultural y socio-económico de la Asociación de Artesanos Ichimay Wary*. Recuperado de

[http://www.urbano.org.pe/downloads/documento/Estudio%20Antropol%F3gico%20de%20la%20Asociaci%F3n%20de%20Art\\_.pdf](http://www.urbano.org.pe/downloads/documento/Estudio%20Antropol%F3gico%20de%20la%20Asociaci%F3n%20de%20Art_.pdf)

Ejecutivo transfiere recursos para el fomento de la actividad artesanal en Ayacucho. (2011, miércoles 29 de junio). Panamericana.pe. Recuperado de <http://www.panamericana.pe/noticias/87695>

El Perú y los organismos internacionales [Web log messages]. (2007, 6 de marzo). Geomundo. Recuperado de <http://gfrojas.blogspot.com/2007/03/el-per-y-los-organismos-internacionales.html>

Embajada de la República Popular China en la República de Colombia. (2012). *China, artesanía tradicional*. Recuperado de <http://co.china-embassy.org/esp/zggk/ac/t224486.htm>

En el Perú hay 23,000 artesanos inscritos en el Registro Nacional de Artesanía. (2011, 25 de noviembre). DePeru.com. Recuperado de <http://www.deperu.com/noticias/3604/en-el-peru-hay-23000-artesanos-inscritos-en-el-registro-nacional-de-artesania>

Exportación peruana de artesanía suma US\$ 6.3 millones en primer bimestre. (2012, 17 de mayo). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-exportacion-peruana-artesania-suma-63-millones-primer-bimestre-412645.aspx>

García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Recuperado de [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_179\\_1301298918203.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf)

Gobierno aprueba plan ambiental hacia el 2021. (2011, 6 de julio). Radio Programas del Perú.

Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-07-06-gobierno-aprueba-plan-ambiental-hacia-el-2021-noticia\\_382424.html](http://www.rpp.com.pe/2011-07-06-gobierno-aprueba-plan-ambiental-hacia-el-2021-noticia_382424.html)

Gobierno Regional de Áncash. (2012). *La artesanía en la región Áncash*. Recuperado de

<http://www.regionancash.gob.pe/artesania.pdf>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2005). *Plan vial departamental*. Recuperado de

[www.mtc.gob.pe/portal/logypro/.../AYACUCHO.pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/.../AYACUCHO.pdf)

Huancayo Perú.com. (s.f.). *Arte huancaíno*. Recuperado de <http://www.huancayoperu.com/cultura/arte-huancaino/>

Indacochea, A. et al. (2011). *Ayacucho competitivo*. Lima, Perú: Care Perú, USAID, CENTRUM Católica.

InfoArtesanias.com. (s.f.). *Requerimientos del mercado de los Estados Unidos, normas sanitarias y de calidad*. Recuperado de <http://infoartesanias.com/index.php/Guia-de-Artesanias-para-aprovechar-el-DR-CAFTA/Requerimientos-del-mercado-de-los-Estados-Unidos.html>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual [INDECOPI].

(2009). *Artesanía textil. Compendio de normas técnicas peruanas y guías para su implementación*. Lima, Perú: Programa Norexport.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Información socio-*

*demográfica. Compendio estadístico 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2011). *Reporte de competitividad global 2011*.

Recuperado de <http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2010/11/presentacion-reporte-de-competitividad-wef-e-indice-de-competitividad-mundial-imd.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the balance scorecard as a strategic management system*. Recuperado de <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Ley 24654. Ley de Creación del Ministerio de Defensa. Congreso de la República del Perú (1987).

Ley 27015. Ley Especial que Regula el Otorgamiento de Concesiones Mineras en Áreas Urbanas y de Expansión Urbana. Congreso de la República del Perú (1998).

Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 28015. Ley de la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28190. Ley que Protege a los Menores de la Mendicidad. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 28977. Ley de Facilitación del Comercio Exterior. Congreso de la República del Perú (2007).

Ley 29073. Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Salvaje. Congreso de la República del Perú (2011).

Li, D. (2009). *Situación de pobreza y desigualdades*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/73357501/9/SITUACION-DE-POBREZA-y-DESIGUALDADES>

- Limo, R. (2005). *Oportunidad de negocios en la Sierra Exportadora*. Recuperado de [www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur]. (2005). *Plan Estratégico Regional Exportador PERX - Región Ayacucho*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx\\_Ayacucho/pdfs/PERX\\_Ayacucho.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_Ayacucho/pdfs/PERX_Ayacucho.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2008). *Resumen de Exportaciones 2008*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Resumen\\_Exportaciones\\_2008.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Resumen_Exportaciones_2008.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur]. (2010). *Plan Operativo Institucional 2011*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/1c7ac899-02c2-4e88-bc59-636c9f1c612e>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur]. (2011). *Lineamientos del Plan Estratégico Nacional de Artesanía-PENDAR hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf>
- Ministerio de Defensa del Perú [Mindef]. (2012). *Información institucional. Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015. Proyecciones*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2013\\_2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf)
- Ministerio del Interior del Perú [Mininter]. (2012). *Nuestra institución*. Recuperado de [http://www.mininter.gob.pe/contenido\\_01.php](http://www.mininter.gob.pe/contenido_01.php)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2007). *Departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/departamentos0607/ayacucho.pdf>

- Perú tiene la artesanía más rica y diversa en Latinoamérica, señala Consejo Mundial de Artesanía. (2008, 24 de abril). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/NoticiaImprimir.aspx?id=171732>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Pro Export Colombia, Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. (2012). *Artesanías colombianas*. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/artesantias>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] Perú. (2006). *La democracia en el Perú: El mensaje de las cifras*. Lima, Perú: Autor.
- Promoción de la Inversión Privada del Perú [ProInversión]. (2004). *Por qué invertir en el Perú*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Promoción de la Inversión Privada del Perú [ProInversión]. (2010). *Plan operativo sectorial 2011-2013. Línea de artículos de regalo y de decoración*. Agosto 2011. Recuperado de <http://media.peru.info/siicex/documentosportal/887993922rad23743.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2010, agosto). *Plan Operativo Sectorial 2011-2013. Línea de artículos de regalo y decoración*. Recuperado de <http://media.peru.info/siicex/documentosportal/887993922rad23743.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2010). *Servicios al Exportador: Perú muestra uno de los mejores resultados de la región*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/681161928rad7634B.pdf>

Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2012). *Informe mensual de exportaciones enero - noviembre 2012*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/33162739radEA912.pdf>

Resolución Ministerial 090-2007-MTC/01. Aprobación del Plan Anual de Transferencia 2007 del Sector Transportes y Comunicaciones. Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (2007).

Scheffler, E. (2012). *Las 10 artesanías más representativas de México (1ª Parte)*.

Recuperado de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/barro-negro-de-oaxaca.html>

Sistema Integrado de Información de Exportaciones [Siicex]. (2012). *Estadística de exportaciones por regiones 2010 y 2011*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=194.17100](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=194.17100)

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. (2008). *Cambios en las exportaciones e importaciones*. Recuperado de <http://www.promamazonia.org.pe/SBiocomercio/Upload%5CLineas%5CDocumentos/379.pdf>

Universidad Privada Antenor Orrego. (2009). *Realidad nacional y regional*. Recuperado de [www.upao.edu.pe/.../REALIDAD\\_NACIONAL\\_Y\\_REGIONAL.pdf](http://www.upao.edu.pe/.../REALIDAD_NACIONAL_Y_REGIONAL.pdf)