

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Sandy Jennyfer Caballero Salome

Paola del Pilar Canchucaja Gutarra

Jannet Eva Miguel Sinchez

Omar Paitamala Campos

Asesor: Janek Igor Kobylinski

Huancayo, diciembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Janek Igor Kobylinski, nuestro asesor, por su dedicación y apoyo constante plasmados en este proyecto de investigación.

A la plana docente de CENTRUM Católica, por influir sustancialmente en nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestras familias por su comprensión y valioso apoyo durante esta etapa.



Dedicatorias

A Dios, por haberme concedido la dicha de tener el amor y apoyo incondicional de mis queridos padres Eler y Mery, a quienes les debo lo que soy. A mi hermana Noelia, por su comprensión y aliento, y a la memoria de mis queridos abuelos.

Sandy Caballero

A Dios, por haberme otorgado el privilegio de contar con el apoyo de mi eterno y amado esposo, Francisco. A mi Sebastián, que ilumina mi vida cada día. A mi madre Silvia, a quien le debo lo que soy y lo que quiero ser.

Paola Canchucaja

A Dios, por darme cada día el privilegio de la vida. A Josué, mi alma gemela y apoyo incondicional. A mis motores y motivo, Rodrigo y Xavi, por su paciencia y tiempo. A mis padres y hermanos, porque siempre confiaron en mí. A ellos les debo lo que soy y lo que llegaré a ser.

Jannet Miguel

A Dios, por obsequiarme una vida feliz al lado de mis seres queridos. A mí querida madre y a mi hermana. A mi amada esposa Raquel y a mis amadas hijas, mi agradecimiento por su paciencia y apoyo permanente.

Omar Paitamala

Resumen Ejecutivo

El sector artesanal de la región Junín está integrado por productores, distribuidores y entes gubernamentales. Los productores, en su mayoría, son artesanos que han transmitido el oficio de padres a hijos, laborando en pequeños talleres familiares no formalizados como empresas. Esto limita las opciones de comercialización, ya que venden principalmente a acopiadores o comercializadores, quienes obtienen los mayores márgenes de comercialización.

La artesanía de este departamento comprende los mates burilados, los textiles, la platería, entre otros; no obstante, en vista del trabajo desarticulado e individual, no se logra generar una oferta diversificada.

El desarrollo de este plan estratégico favorecerá la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Sin embargo, el mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible.

Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado. Ello permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a servicios básicos, con lo cual evidentemente se reducirán la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector durante los próximos 13 años se hará dentro del marco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la eficiencia, la integración, entre otros valores.

Abstract

Junin's craft industry is composed by producers, distributors and government bodies. The producers are craftsmen who have transmitted the occupation and tradition from parents to children, working in small family workshops, which are not formalized as companies. This fact limits their marketing options, since they mainly sell to collectors or traders, who obtained the highest trade margins or return over investment.

The craftsmanship of this region includes mates burilados, textiles and silver jewelry, among others. But since they work individually and not organized as sector, they cannot generate a diversified offer to their potential customers. The development of this strategic plan seeks the promotion of unification in the sector and thereby the development of competitive advantage based on differentiation, generating high value added products, due to manual work. However, international markets require products manufactured in a sustainable manner, and they have to work on this.

This strategic plan provides a vision for the sector by year 2021, where Junin's crafts are recognized worldwide for its quality with innovative designs and added value. This will improve craftsmen's quality of life, and it will be reflected in education, health and access to basic services, reducing poverty and illiteracy. The development of the sector over the next 13 years will be done within the framework of respect, honesty, professionalism, order, efficiency and integration, among other values.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Sector	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2 Potencial nacional	19
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en la Organización	29
3.2 Análisis Competitivo del País... ..	29
3.2.1 Condiciones de los factores... ..	29
3.2.2 Condiciones de la demanda... ..	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	33
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	35

3.2.5 Influencia del análisis en la Organización	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE.	37
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)..	37
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)... ..	42
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).... ..	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	48
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).... ..	49
3.5 El Sector Artesanal de la Región Junín y sus Competidores.... ..	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	54
3.5.4 Amenaza de los entrantes.. ..	55
3.5.5 Rivalidad de los competidores	55
3.6 El Sector Artesanal de la Región Junín y sus Referentes	56
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).... ..	57
3.8 Conclusiones.....	59
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62
4.1 Análisis AMOFHIT	62
4.1.1 Administración y gerencia (A).. ..	62
4.1.2 Marketing y ventas (M).	67
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	71
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	74
4.1.5 Recursos humanos (H).. ..	75
4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I).... ..	77

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	77
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	79
4.3 Conclusiones	80
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1 Intereses del Sector Artesanal de la Región Junín	83
5.2 Potencial del Sector Artesanal de la Región Junín	84
5.3 Principios Cardinales del Sector Artesanal de la Región Junín	87
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	88
5.5 Objetivos de Largo Plazo	88
5.6 Conclusiones	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico ..	93
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	93
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	96
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	100
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	100
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	102
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	102
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	105
6.9 Matriz de Ética (ME)	105
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	106
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	107
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	109
6.13 Conclusiones	109
Capítulo VII: Implementación Estratégica	113

7.1 Objetivos de Corto Plazo	113
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	115
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4 Estructura del Sector Artesanal de la Región Junín.....	117
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	118
7.6 Recursos Humanos y Motivación	119
7.7 Gestión del Cambio	120
7.8 Conclusiones	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1 Perspectivas de Control	123
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	123
8.3 Conclusiones.....	124
Capítulo IX: Competitividad del Sector Artesanal de la Región Junín	126
9.1 Análisis Competitivo del Sector Artesanal de la Región Junín	126
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Artesanal de la Región Junín.....	128
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Artesanal de la Región Junín	129
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	130
9.5 Conclusiones.....	131
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	132
10.1 Plan Estratégico Integral.....	132
10.2 Conclusiones Finales	132
10.3 Recomendaciones Finales.....	133
10.4 Futuro del Sector Artesanal de la Región Junín	134

Referencias..... 137

Apéndice A: Dirección Regional de Cultura 148

Apéndice B: Entrevista al Coordinador Regional de PROMPERÚ 153

Apéndice C: Entrevista a Artesano de Orfebrería..... 157

Apéndice D: Entrevista a Artesano Textil 1..... 162

Apéndice E: Entrevista a Artesano Textil 2..... 165



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Exportaciones de Artesanía de Junín, en Dólares FOB</i>	6
Tabla 2.	<i>Artesanos de la Región Junín</i>	7
Tabla 3.	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	18
Tabla 4.	<i>Crecimiento Porcentual del PBI y las Remesas</i>	20
Tabla 5.	<i>Acuerdos y Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú</i>	26
Tabla 6.	<i>Guerras Libradas por el Perú</i>	27
Tabla 7.	<i>Red Vial Nacional y del Departamento Junín</i>	32
Tabla 8.	<i>Empresas por Actividad Económica, Año 2010</i>	34
Tabla 9.	<i>Proyecciones de Población</i>	45
Tabla 10.	<i>Evolución de la Población de Junín</i>	46
Tabla 11.	<i>Competitividad del Perú en Términos de Tecnología</i>	48
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 13.	<i>Gasto Promedio por Viajero, en Dólares</i>	53
Tabla 14.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	58
Tabla 15.	<i>Matriz del Perfil Referencial(MPR)</i>	59
Tabla 16.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	80
Tabla 17.	<i>Superficie y Población del Departamento de Junín, año 2010</i>	85
Tabla 18.	<i>Matriz de Intereses del Sector Artesanal de la Región Junín</i>	90
Tabla 19.	<i>Matriz FODA y Estrategias del Sector Artesanal del Departamento de Junín</i>	95
Tabla 20.	<i>Matriz PEYEA del Sector Artesanal de Junín</i>	97
Tabla 21.	<i>Matriz de Decisión del Sector Artesanal de la Región Junín</i>	103
Tabla 22.	<i>Matriz CPE del Sector Artesanal de la Región Junín</i>	104
Tabla 23.	<i>Matriz Rumelt para el Sector Artesanal de la Región Junín</i>	105

Tabla 24.	<i>Matriz de Ética del Sector Artesanal de la Región Junín</i>	106
Tabla 25.	<i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Sector Artesanal del Departamento de Junín</i>	108
Tabla 26.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)</i>	112
Tabla 27.	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	114
Tabla 28.	<i>Actividades y Recursos de los Objetivos de Corto Plazo</i>	116
Tabla 29.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia</i>	117
Tabla 30.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	125
Tabla 31.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	136



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Mercados para la artesanía peruana.....	4
<i>Figura 2.</i>	Contribución de cada sector al VAB de Junín, año 2010.....	5
<i>Figura 3.</i>	Inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial.....	22
<i>Figura 4.</i>	Mapa del Perú por departamentos.....	24
<i>Figura 5.</i>	Mapa del Perú por macro regiones.....	24
<i>Figura 6.</i>	Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado.....	25
<i>Figura 7.</i>	Mapa de la controversia limítrofe marítima entre Perú y Chile.....	28
<i>Figura 8.</i>	Relación del PBI per cápita con el crecimiento del PBI entre 1950 y 2009....	30
<i>Figura 9.</i>	Relación del PBI per cápita con el crecimiento del PBI entre 1950 y 2009....	31
<i>Figura 10.</i>	Facilidad para hacer negocios en Sudamérica	32
<i>Figura 11.</i>	Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal.....	33
<i>Figura 12.</i>	Crédito al sector privado en millones de soles.....	35
<i>Figura 13.</i>	Índice de Competitividad Regional del Perú 2010.....	36
<i>Figura 14.</i>	Superávit y déficit fiscal como porcentaje del PBI.....	39
<i>Figura 15.</i>	Variación porcentual del PBI real de Perú.....	42
<i>Figura 16.</i>	Variación porcentual del PBI por sector, 2011 y proyecciones 2012 y 2013...	43
<i>Figura 17.</i>	Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011..	43
<i>Figura 18.</i>	Inflación del Perú 2001 a 2011.....	44
<i>Figura 19.</i>	Cuentas de servicios en la balanza de pagos, 2001 a 2011.....	45
<i>Figura 20.</i>	Crecimiento poblacional anual por períodos.....	46
<i>Figura 21.</i>	Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina...	49
<i>Figura 22.</i>	Población mayor de 15 años según nivel educativo alcanzado.....	51
<i>Figura 23.</i>	Población proyectada del departamento Junín.....	52

<i>Figura 24.</i>	Pobreza por región en el Perú.....	52
<i>Figura 25.</i>	Turistas nacionales, en miles de viajes.....	53
<i>Figura 26.</i>	Llegada de turistas extranjeros al Perú, en miles de viajes.....	54
<i>Figura 27.</i>	Mapa de las líneas artesanales de la región Junín.....	66
<i>Figura 28.</i>	Proceso de elaboración de textiles.....	72
<i>Figura 29.</i>	Proceso de elaboración de mates burilados.....	73
<i>Figura 30.</i>	Proceso de elaboración de filigrana y orfebrería.....	74
<i>Figura 31.</i>	Tasa de analfabetismo en el departamento de Junín, 1993 y 2007.....	76
<i>Figura 32.</i>	Población por nivel educativo en el departamento de Junín.....	77
<i>Figura 33.</i>	Representación gráfica del análisis PEYEA.....	96
<i>Figura 34.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	99
<i>Figura 35.</i>	Matriz Interna y Externa del sector artesanal de la región Junín.....	100
<i>Figura 36.</i>	Matriz de la Gran Estrategia del sector artesanal de la región Junín.....	102
<i>Figura 37.</i>	Estructura del sector artesanal de la región Junín.....	118
<i>Figura 38.</i>	Modelo del proceso de la motivación.....	119
<i>Figura 39.</i>	Perspectivas de control del sector artesanal de la región Junín.....	123
<i>Figura 40.</i>	Análisis competitivo de la región Junín, 2010.....	127
<i>Figura 41.</i>	Posición competitiva del sector artesanal de la región Junín, 2010 y 2021.....	127
<i>Figura 42.</i>	Fases para lograr competitividad en la exportación de artesanía.....	129

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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.

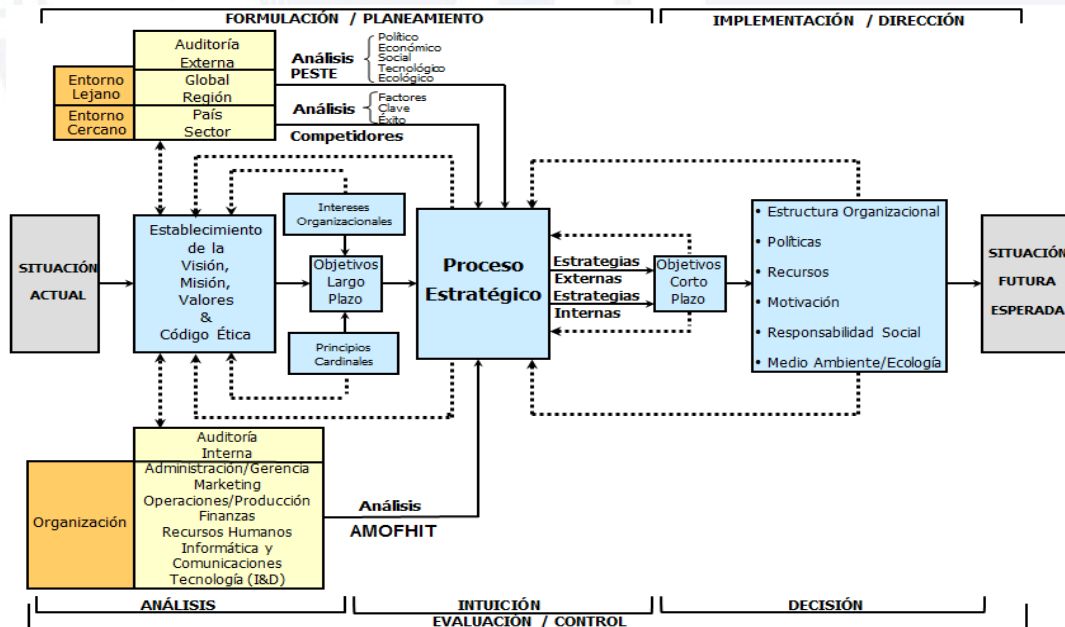


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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 en 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 resultan 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

La situación general del sector parte de la descripción general de la actividad económica peruana, con la definición de sus principales sectores productivos y exportadores. Luego, se describe el sector artesanal, dentro del cual se observa la labor artesanal tradicional, identificada como herramienta para el combate de la pobreza; además, se definen los mercados potenciales y las limitantes para acceder a ellos. Específicamente, se describe al departamento de Junín y los productos artesanales que allí se elaboran. Se utilizan estadísticas de exportación de artesanía para definir la importancia de la artesanía en la economía local, también se identifican las limitantes que tiene el sector para su desarrollo.

1.1 Situación General

El Perú posee grandes riquezas naturales que no han sido aprovechadas para desarrollar los diversos sectores productivos del país. En los últimos años, se ha podido observar un crecimiento económico, pero este solo se ha dado en algunos sectores de la economía, como son la minería y la agroindustria, los cuales se han desarrollado en base al incremento de las exportaciones. Sin embargo, la mayoría de los sectores económicos no han logrado un desarrollo notable, debido a la tendencia de exportar materia prima sin valor agregado, que consecuentemente beneficia al país importador. La materia prima exportada es convertida en productos elaborados, comercializados en el mercado internacional. Este proceso de conversión vuelve a los países importadores más competitivos.

La artesanía es una actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, incluso medios mecánicos. Además, es necesario que el valor agregado principal siempre lo constituya la mano de obra directa, por representar el componente más importante del producto acabado (Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal, Ley 29073, 2007).

La artesanía tradicional es una forma muy valiosa de expresión cultural, especialmente importante para los países en desarrollo. Es, pues, la continuidad y recreación de las tradiciones populares plasmadas en la preparación de objetos sencillos y/o muy refinados, empleados para múltiples usos (domésticos, de ornato personal, festivo o religioso, entre otros), los cuales reflejan la identidad nacional y regional. La artesanía peruana, más representativa en el área andina, es reconocida internacionalmente (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

La continuidad de la artesanía peruana está relacionada con la elaboración de las piezas con estilos y raíces propios; asimismo, se asocia con la gran inventiva y habilidad del artesano peruano. Muchas de las piezas, como los mates burilados, han alcanzado la perfección a partir de técnicas tradicionales. La limitante de acceso al mercado tiene que ver con que los artesanos no se adecúan al requerimiento de fabricar piezas de carácter utilitario y de calidad (Bayona, 1999).

La artesanía peruana ha despertado el interés de diversas organizaciones orientadas a la promoción del desarrollo, ya que esta actividad productiva combate la pobreza, especialmente en las áreas rurales. Es una actividad intensiva en mano de obra, y muchas veces los artesanos no consideran su fuerza de trabajo cuando calculan el costo de las piezas. Principalmente, utilizan recursos de sus lugares de origen. La artesanía debe enfocarse desde una perspectiva empresarial, a fin de que atraiga a entidades públicas y privadas de desarrollo (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

La producción artesanal peruana tiene que enfrentarse a una fuerte competencia extranjera, pese a tener una calidad superior. El mercado internacional, especialmente el europeo, que aprecia las artes tradicionales, está en crecimiento, oportunidad que debe aprovechar el artesano peruano (Gobierno Regional de Junín, 2011a). Lamentablemente hay otros mercados como el de Estados Unidos que está atravesando una crisis económica que ha

devenido en desempleo, y con ello la reducción del consumo, principalmente en gastos superfluos, como la artesanía.

Hay cuatro tipos básicos de artesanía: (a) la de pieza única, (b) la tradicional, (c) los recuerdos y (d) la artesanía contemporánea o de diseño moderno vanguardista. Según Bayona (1999), los artesanos peruanos han tenido problemas para adaptarse a los diseños contemporáneos, por lo que se han enfocado en la artesanía tradicional y en la de recuerdos. En relación al mercado al cual se dirigen, se crea otra segmentación. Así, se identifican tres mercados: local, turístico (turismo interno y receptivo) y de exportación. Los dos primeros son atendidos principalmente por artesanos tradicionales, mientras que el mercado de exportación está compuesto por los agentes o comercializadores dedicados a investigar dicho mercado y a recolectar productos mandados a hacer a diferentes artesanos. En este último caso, el principal mercado es Estados Unidos, quien posee un poder de compra 180 veces mayor que el peruano (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

La Ley del Artesano clasifica la artesanía de la siguiente manera (Ley 29073, 2007):

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

La Asociación de Exportadores (ADEX) calculó que en el 2010 las exportaciones de artesanía peruana alcanzaron los US\$ 56.8 millones, con un incremento del 13% respecto al 2009 (Andina, 2010). Este crecimiento se dio gracias a la recuperación que tuvo el sector, ya que durante el 2009 la demanda externa se contrajo en 30%, debido a la debacle financiera

que vivieron los principales compradores (“Se reactiva la exportación de artesanías peruanas”, 2010).

Con la finalidad de promover la exportación de los productos artesanales, ADEX organizó, junto al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) e Inpart, la feria especializada “Hecho a Mano para Hoteles 2010”, que se realizó del 16 al 18 de mayo en el 2010 (Andina, 2010).

A nivel nacional, la artesanía constituye una actividad muy importante, ya que involucra a más de dos millones de peruanos. Por tanto, es una alternativa de empleo en las zonas rurales y marginales del país, principalmente para las mujeres. Estas personas se han organizado en más de 100,000 talleres o grupos de trabajo, que en su mayoría son micro o pequeñas empresas. Cabe destacar que esta actividad es combinada con otras, como la agricultura. A nivel internacional, llega a mercados con alto poder adquisitivo. Los distintos mercados para la artesanía peruana se presentan en la Figura 1.



Figura 1. Mercados para la artesanía peruana. Tomado de “Oportunidad de Negocios en la Sierra Exportadora Artesanías”, por R. Limo, 2006. Recuperado de http://www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra_exportadora/05_artesania.pdf

El departamento de Junín está ubicado en la zona central de los andes peruanos. Tiene una extensión territorial de 44,197 km², lo que representa el 3.4% del territorio nacional.

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2010, la población de Junín era de 1'301,844 habitantes, equivalente al 4.4% del total nacional, con una tasa de crecimiento de 1.2% anual. Asimismo, en el año 2010, aportó el 3.1% del valor agregado bruto nacional (VAB) y el 2.8% del producto bruto interno (PBI) nacional. En la Figura 2, se presenta la contribución de cada sector al VAB de la región Junín (BCRP, 2011).

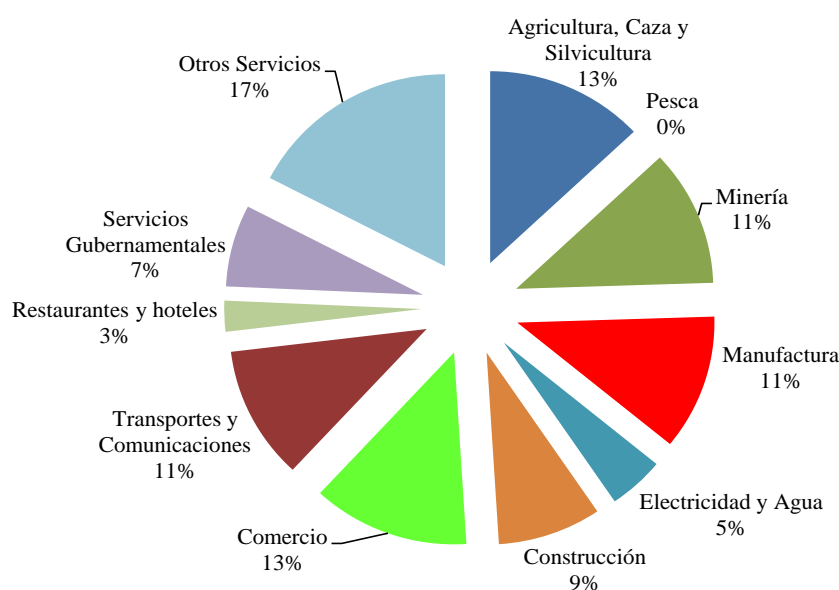


Figura 2. Contribución de cada sector al VAB de Junín, año 2010. Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>

En el departamento de Junín, se han identificado 22 líneas artesanales priorizadas, las cuales incluyen cerámicas, textiles, fajas, orfebrería, talabartería, mates burilados, platería, sombreros, entre otros. En esta variedad de líneas, destacan los mates burilados, los textiles y la platería, por ser los más comunes, tal como lo señaló M. Palacios, directora del sector artesanía de la Dirección Regional de Turismo y Artesanía Junín (DIRCETUR), (comunicación personal, 10 de setiembre de 2012). Pese a existir 22 líneas artesanales dentro del registro priorizado por MINCETUR para Junín, en las Fichas Junín 2010 y 2011, publicadas por PROMPERÚ, solamente aparecen las artesanías que poseen potencial exportador, tal como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Exportaciones de Artesanía de Junín, en Dólares FOB

Artesanías	Mercado de Destino	2010	2011
Mates Burilados: Ornamentos, utilitarios y otros	Alemania, Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido y Suiza	106,781	259,127
Accesorios Textiles: Gorros, guantes, vinchas, bolsos y prenderías	Alemania, Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido y Suiza	129,993	210,140
Juguetes Tejidos	España, Estados Unidos y Francia		139,834
Otros: Textiles del hogar, cerámicos y otros	Estados Unidos, España y Francia	7,853	64,380
TOTAL		244,627	673,481

Nota. Tomado de “Ficha Junín 2010” y “Ficha Junín 2011”, por PROMPERÚ, 2011 y PROMPERÚ, 2012. Recuperado de <http://es.scribd.com/Promperu/d/50953903-FICHA-JUNIN-2010> y de <http://es.scribd.com/Promperu/d/89252087-Ficha-Junin-2011> respectivamente.

El 38% de la producción artesanal de la región Junín se exporta a Europa y Estados Unidos, tal como lo informó la Sra. Rosa Campos de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Aparte de los datos presentados en la Tabla 1, la platería constituye también un elemento importante. A pesar de que los artesanos de Junín cuentan con una excelente técnica, que es la filigrana, se ven obligados a trabajar con plata de pésima calidad, ya que la plata de buena calidad es exportada en lingotes. En las nueve provincias que componen Junín, hay más de 7,000 artesanos activos (“Junín: 38% de producción artesanal se exporta a Europa y Estados Unidos”, 2011).

Según Aldo Palomino, coordinador regional de PROMPERÚ, la principal limitante para crecer es el individualismo; en vista de que el artesano trabaja en pequeñas unidades económicas. No obstante, esto se puede solucionar a través de asociaciones *jointventures*, que permitirían incorporar nuevas tendencias, herramientas de gestión y nuevos modelos innovadores. La clave está en el adiestramiento de las personas (A. Palomino, comunicación personal, 7 de mayo de 2012).

En la Tabla 2, se puede observar la cantidad de artesanos registrados en la región Junín. En el año 2012, hay 736 artesanos registrados, pero se estima que en realidad son más de 2,000 personas o empresas dedicadas a esta actividad (A. Palomino, comunicación personal, 7 de mayo de 2012).

Tabla 2

Artesanos de la Región Junín

Artesanos	Años									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2015	2016	2017
Mates Burilados	238	243	248	253	258	263	269	274	280	286
Textiles	120	122	125	127	129	132	134	137	139	142
Platería y Joyería	150	151	153	154	155	157	158	159	161	162
Tapices	185	187	189	191	194	196	198	200	203	205
Total	693	704	714	725	736	748	759	771	783	795

Nota. Tomado de "Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín", por Gobierno Regional de Junín, 2011a.

1.2 Conclusiones

El Perú posee grandes riquezas naturales que han permitido el crecimiento económico y han impulsado las exportaciones, principalmente en los sectores minería y agroexportador. Los productos exportados por el Perú no poseen valor agregado, por lo que benefician al país importador al genera altas utilidades con su procesamiento.

La artesanía tradicional es una muestra de expresión cultural, porque refleja las tradiciones populares en objetos. A estos, se les puede dar diversos usos: doméstico, de ornato personal, festivo o religioso. La artesanía peruana es elaborada con estilos y raíces propias, de ahí su reconocimiento a nivel internacional. Como actividad productiva, combate la pobreza en las áreas rurales, por ser intensiva en mano de obra y utilizar recursos de sus lugares de origen.

Hay tres mercados diferenciados: (a) los turistas o visitantes que llegan a Junín y adquieren los productos localmente; (b) el mercado nacional, integrado principalmente por

Lima y otras grandes ciudades del Perú; y (c) mercados extranjeros a través de la exportación.

En el año 2009, las exportaciones peruanas de artesanía alcanzaron los US\$ 56.8 millones.

El mercado local es limitado, ya que depende de la cantidad de visitantes que lleguen a Junín. Principalmente, es atendido por artesanos tradicionales. Los productos que se ofrecen son en su mayoría *souvenirs*. El mercado nacional se concentra especialmente en Lima, y los compradores son principalmente turistas, tanto nacionales como extranjeros.

Los principales mercados extranjeros son Europa y Estados Unidos, quienes pese a apreciar la artesanía, están atravesando una crisis económica que afecta su capacidad de compra. Otra limitante para acceder al mercado extranjero se relaciona con las piezas fabricadas, que en muchos casos no son de carácter utilitario y su calidad no es uniforme.

El departamento de Junín se encuentra en los andes peruanos. En el 2010, contaba con una población de 1'301,844 habitantes. En el mismo año, aportó el 2.8% del PBI del país. La artesanía constituye una labor importante. Así pues, en el 2011, se exportó US\$ 673,481. Esta actividad está compuesta por nueve líneas de productos artesanales: (a) tejidos planos, (b) tejidos de punto, (c) mates burilados, (c) orfebrería, (d) cueros, (e) peletería, (f) bisutería, (g) manualidades y (h) cerámica. La principal limitante que tiene el sector para crecer es el individualismo, porque limita la asociatividad necesaria para incorporar nuevas tendencias, herramientas de gestión e innovar con la propuesta de diseños novedosos.

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

En el Capítulo II, inicialmente se identifican los antecedentes que servirán en la elaboración de este plan estratégico. Así pues, se han conocido diversos programas de gobierno y planes de desarrollo, tanto a nivel nacional como regional, los cuales serán descritos brevemente. Conocidos los antecedentes, se procede a formular la visión y la misión del sector artesanal de la región Junín para el año 2021, que se alinien a las iniciativas de articular el sector público y privado para lograr un país competitivo. La visión y la misión buscan definir los mercados a atender, identifican las características principales de los productos y dan a conocer los beneficios que se pretende lograr para los artesanos. El capítulo finaliza con la definición de los valores y el código de ética del sector, los cuales sintetizan la esencia de lo que se busca, además permiten establecer el marco de acción.

2.1 Antecedentes

Los antecedentes de este plan estratégico están dados por diversos planes o programas de desarrollo y programas estratégicos del Estado, como los siguientes: (a) el Plan Integral de Comercio Exportador, (b) el programa Sierra Exportadora, (c) el Plan Regional Exportador, (d) el Plan Operativo por Producto (POP) Junín y (e) la Política de Desarrollo Concertado Regional. Todos estos documentos han marcado el camino del desarrollo artesanal de la región Junín. Adicionalmente, se incluye el Plan Bicentenario: Perú 2021.

El Plan Integral de Comercio Exterior pretende que el comercio exterior se convierta en un motor de crecimiento sostenido, que contribuya al desarrollo económico y social del país. A través de la formación de una estructura exportadora competitiva, diversificada y con valor agregado, el Perú se integrará a la economía mundial (MINCETUR, 2003).

El programa Sierra Exportadora busca mejorar la calidad de vida e incrementar el bienestar de la población de la sierra del Perú, a través de actividades económicas competitivas y sostenibles. La meta es integrar la sierra a los mercados, tanto nacionales

como internacionales. De esta forma, habrá desarrollo económico y social en el país y se fomentarán actividades económicas productivas en la sierra (Sierra Exportadora, 2012).

Dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), se plantea una visión del Perú como país exportador de una oferta de bienes y servicios, competitiva, diversificada y con valor agregado. Además, según el MINCETUR (2003), se incluyen tres componentes: (a) Planes Operativos Sectoriales de Exportación (POS), (b) Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior y (c) Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX).

Hay también Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX), que tienen como objetivo principal elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de las regiones. Se pretende generar un contexto de descentralización productiva, a fin de que las regiones puedan aprovechar el continuo proceso de globalización y la apertura comercial. A través de estos planes regionales, se desarrollan sectores de exportaciones no tradicionales, como la artesanía, que es una fuente de generación de empleo (MINCETUR, 2005a).

El Plan Operativo por Producto (POP) Junín representa un plan específico de la zona en estudio. Este constituye una herramienta estratégica que define acciones específicas, tanto del sector público como privado, encaminadas a desarrollar la actividad exportadora del producto seleccionado. El desarrollo de la actividad exportadora involucra lo siguiente: (a) el inicio en la exportación, (b) el incremento de los volúmenes exportados y (c) la mejora de la calidad de los mismos (MINCETUR, 2005b).

El Gobierno Regional de Junín tiene como misión fomentar el desarrollo regional integral sostenible, conducir la gestión pública regional, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, en el marco de los planes nacionales, regionales y locales, así como fomentar el incremento de las exportaciones y competitividad. Dentro del eje económico del Plan de Desarrollo Regional, se establece el incremento de la producción en todas las actividades económicas, mediante la generación de mayor valor agregado y competitividad.

Con esto, se pretende incrementar la capacidad productiva de la región, con el fin de generar empleos y mayores ingresos a la población (Gobierno Regional de Junín, 2008).

Los objetivos de este conjunto de planes de desarrollo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Desarrollo de una oferta exportable diversificada.
- Diversificación y consolidación de empresas, productos y servicios peruanos en mercados priorizados.
- Facilitación del comercio exterior.
- Desarrollo de una cultura exportadora, el mismo que regirá los procesos de exportación a nivel nacional y regional.

En el Plan Bicentenario, se establecen metas de largo plazo para el Perú, las cuales incluyen la reducción de la pobreza a menos del 10% y la eliminación tanto de la desnutrición crónica como de la mortalidad materno-infantil. Además, se debe duplicar el ingreso per cápita, elevar la calidad educativa, la cobertura de salud y la seguridad social. Para lograr esto, se requiere contar con una economía moderna, dinámica y diversificada, que esté integrada al mundo, pero que aproveche de manera sostenible los recursos naturales. En esto, encaja el desarrollo de este plan estratégico para el sector artesanía, ya que permitirá incrementar los ingresos de los artesanos de Junín al mejorar sus condiciones de vida (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

A partir de los puntos antes señalados, se propondrá tanto la visión como la misión del sector artesanal de la región Junín.

2.2 Visión

En el año 2021, la artesanía de Junín será conocida a nivel mundial por su calidad, ofreciendo diseños innovadores, con valor agregado y productos utilitarios. Los artesanos

disfrutarán de una buena calidad de vida, reflejada en una buena educación, salud y acceso a servicios básicos. Con ello, se reducirán los niveles de pobreza y analfabetismo en la zona.

2.3 Misión

Incrementar sostenidamente la producción y la exportación de artesanía, a través de diseños novedosos y elaborados con técnicas tradicionales y materiales de excelente calidad. Los artesanos organizados deberán acceder directamente a los mercados, teniendo conocimiento de logística y tendencias.

2.4 Valores

Los valores principales que inspiran y guían al sector artesanía de Junín son los siguientes:

- **Integración:** A través del enfoque en la cadena productiva, se lograrán beneficios para todos los actores involucrados, en especial para los pobladores del departamento de Junín.
- **Respeto:** Por las costumbres de las comunidades nativas y colonas, así como por el ecosistema y la biodiversidad existentes.
- **Formalidad, profesionalismo y orden:** Se promoverá que los artesanos y comerciantes locales formalicen su actividad de acuerdo a la normatividad vigente. Con esto, podrá obtener mejores servicios y ofrecer sus productos en nuevos mercados.
- **Honestidad y honradez:** Cumplir con los compromisos y acuerdos que se establezcan, produciendo y despachando de manera oportuna, con la calidad ofrecida.
- **Eficiencia:** Utilizar la menor cantidad posible de recursos para completar las tareas. De esta manera, se hace un mayor aprovechamiento de las materias primas y del tiempo.
- **Esmero y pasión:** Producir la artesanía con amor por el trabajo, con empeño en cada pieza.

- Innovación: Que busquen elaborar productos que promuevan la autenticidad, guiados por los estilos tradicionales y las costumbres de la zona, en concordancia con las tendencias del mercado para los tipos de productos, así como los cuidados en la presentación de los mismos.

2.5 Código de Ética

El código de ética del sector se basa en los siguientes puntos:

- Se agregará valor a todas las piezas que se produzcan. De esta forma, serán únicas y permitirán generar mayores ingresos a la población.
- Se brindará atención a las tradiciones y costumbres, tanto sociales como culturales, al permitir la manifestación de la diversidad de creencias religiosas, filosóficas y morales que hay en el departamento de Junín, así como su preservación.
- Se tomarán en cuenta las tendencias del mercado para la elaboración de los distintos tipos de producto, sus acabados y la presentación de los mismos.
- Se promoverán los derechos humanos y, en particular, los que corresponden a los grupos poblacionales más vulnerables.
- Se tendrá la obligación de proteger el medio ambiente y conservar los recursos naturales, en la búsqueda de un crecimiento económico sostenible que favorezca a las generaciones futuras.
- Se brindará información completa y oportuna a las poblaciones y comunidades locales, de modo que puedan asociarse y producir aquellos artículos de artesanía que demande el mercado local, nacional e internacional.

2.6 Conclusiones

Como antecedentes a la elaboración del plan estratégico para el sector artesanal de la región Junín, existen diversos programas de desarrollo y planes, cuyos objetivos pueden ser resumidos en los siguientes puntos: (a) desarrollo de una oferta exportable diversificada; (b)

diversificación y consolidación de empresas, productos y servicios peruanos en mercados extranjeros; (c) facilitación del comercio exterior; y (d) desarrollo de una cultura exportadora.

La visión desarrollada para el sector ha sido planificada con miras al año 2021, tiempo en que se espera que la artesanía de Junín sea reconocida en el extranjero por su calidad y sus diseños novedosos. Lo anterior demanda que se elaboren productos utilitarios y con valor agregado. El cumplimiento de esta visión permitirá mejorar la calidad de vida de los artesanos de la zona. La misión del sector se basa en el incremento de la producción de manera sostenida, a través de productos elaborados con técnicas tradicionales y materia prima de calidad. Se busca que los artesanos sean organizados, a fin de que puedan acceder directamente a los mercados, incluso a los mercados extranjeros.

Los valores y el código de ética establecen el marco de acción de este plan estratégico y son aplicables para todos los entes del sector. Los valores que destacan son los siguientes: (a) integración; (b) respeto; (c) formalidad, profesionalismo y orden; (d) honestidad y honradez; (e) eficiencia; (f) esmero y pasión; y (g) autenticidad. El código de ética tiene como fin: (a) generar productos con valor agregado; (b) respetar y enaltecer las tradiciones y costumbres de la región; (c) considerar las demandas del mercado por tipos de productos, acabados y presentación; (d) promover los derechos humanos; (e) proteger el medio ambiente; y (f) brindar información completa y oportuna a las poblaciones y comunidades locales. Al final, se pretende que los artesanos estén en capacidad de asociarse y acceder directamente a los mercados nacionales y extranjeros.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis global del entorno es fundamental para el desarrollo de las estrategias de un país, pero también para el desarrollo de las estrategias de un sector (D'Alessio, 2008). La evaluación del sector artesanal de Junín se realizará utilizando los siguientes enfoques: (a) análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2008), basado en los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales; (b) análisis de la competitividad nacional, utilizando el modelo de Porter (1980), donde se evalúan las condiciones de los factores, análisis de la demanda, rivalidad entre las empresas y sectores de apoyo; y (c) análisis PESTE, que comprende los aspectos políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

En base a los datos recabados a partir de las herramientas anteriores y del análisis de los mismos, se identifican las oportunidades y amenazas del sector, las cuales se presentan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Luego, se elabora la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), con la finalidad de comparar el sector artesanal de Junín con el de otras regiones y el de referentes a nivel mundial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Es el primer análisis que forma parte de la evaluación externa. A consecuencia de la globalización, cada vez existe en el mundo mayor interacción entre los factores comerciales, culturales y/o sociales. Cada nación deberá ajustar o alinear sus intereses con los de otros países, a fin de identificar estrategias que les permitan ser competitivos (D'Alessio, 2008), pero a la vez deberán mantener la identidad y la soberanía nacional. El modelo del análisis tridimensional de las naciones (Hartmann, 1978) se basa en los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales constituyen el primer elemento del análisis tridimensional de las naciones. El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009a) establece 11 lineamientos de la política exterior peruana, los cuales buscan como fines máximos la preservación de la paz, la democracia y el desarrollo del país. Los intereses del sector deberán alinearse a los intereses nacionales y buscar la inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, con respeto a los principios del derecho internacional. A continuación, se listan los intereses nacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009a). Luego, en la Tabla 3, se observará la interacción con otros países.

- La preservación de la soberanía nacional: En coordinación con los sectores que integran el sistema de seguridad y defensa nacional, se deben revisar tanto las amenazas y riesgos actuales como los futuros, a fin de preservar el territorio nacional y la identidad de los peruanos.
- Afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos: Es una función del Estado peruano defender la Constitución, que es el documento en donde se consagra la vida en democracia, con la división de los poderes públicos. En la Constitución, además, se garantiza la libertad de las personas y el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones de la sociedad civil. El Estado deberá promover los derechos humanos y el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país, para que sean zonas vivas de cultura y de integración con los países vecinos.
- La inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano: Geográficamente, el Perú pertenece a todos estos espacios, pero tiene una aspiración legítima de obtener un rol dinámico, con vocación

integracionista, respetando los diferentes puntos de vista que hay en la región, sin interferencia hegemónica.

- La Alianza Estratégica Perú-Brasil y la integración física sudamericana: Brasil es el país más grande de Latinoamérica, en términos de territorio y de mercado. La gran frontera compartida con esta nación establece condiciones que favorecen la integración binacional. También, a través de dicha situación fronteriza, se podría alcanzar la integración regional.
- La asociación estratégica mutuamente beneficiosa con Estados Unidos y con la Unión Europea (UE): Al tiempo que se formuló esta política de relaciones exteriores, estos eran los principales socios económicos del Perú y los mayores cooperantes e inversores de capital. El Estado debe promover la competitividad del país dentro de una economía de mercado, que obedece a las condiciones de la oferta y la demanda. Por tanto, es función del Estado estimular la inversión privada, que consecuentemente propicie el fortalecimiento del aparato productivo, buscando una repartición equitativa de los beneficios.
- La consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico: China es uno de los principales socios económicos del Perú. Por tanto, lo anterior motiva que la región Asia-Pacífico sea el espacio con mayor dinamismo económico mundial. El Perú es uno de los pocos países de Latinoamérica que tiene participación activa en este grupo, por lo que debe generar ventajas a partir de esto.
- La inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial: El flujo de recursos financieros se ha visto restringido, pero en este entorno el Perú debe continuar con sus estrategias de inserción competitiva a través de la promoción del aumento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas y la diversificación de las exportaciones.

- La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social: La política tanto interna como externa del país debe enfocarse en erradicar la pobreza, la exclusión y la desigualdad social. Se deben gestionar recursos de la cooperación internacional para promover el desarrollo.

Tabla 3

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Ítem	Interés nacional	Intensidad del Interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Preservación de la soberanía nacional	*Chile *Bolivia *Ecuador		*Venezuela	EE. UU. y UE
2	Democracia y defensa de los derechos humanos			*Venezuela *Bolivia	
3	Inserción en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano		Chile Brasil Ecuador	Colombia *Venezuela *Bolivia	Argentina Uruguay
4	Integración con Brasil		Brasil	EE. UU.	*Venezuela
5	Asociación estratégica con EE. UU. y la UE		EE. UU. UE China	*China *Chile	
6	Presencia en la cuenca del Pacífico		Japón Corea	*Chile *Ecuador	
7	Inserción competitiva del Perú			EE. UU. UE Asia	*Chile *Brasil *Colombia
8	Captación de cooperación internacional		EE. UU. China Japón	*Colombia *Bolivia *Ecuador	
9	Asistencia a peruanos en el extranjero		España EE. UU.		
10	Promoción cultural			Todos	
11	Respuesta al cambio climático			América Latina Brasil	UE, Asia, EE. UU.

Nota. * Intereses opuestos. Adaptado de “Lineamientos de la Política Exterior Peruana”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009a. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

- La asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior: Los peruanos que han migrado hacia el exterior deben hallar en sus consulados la protección que demandan. Con ello, se fomentan programas de vinculación cultural.

Además, corresponde al Estado peruano crear oportunidades para el retorno de dichos emigrantes, ante la crisis financiera internacional.

- La promoción cultural: El Perú tiene la obligación de promover obras y artistas sobresalientes de la cultura peruana, así como de buscar que las expresiones culturales nacionales sean conocidas internacionalmente.
- Respuesta al desafío del cambio climático: El Perú debe cumplir con los compromisos ambientales adquiridos a nivel internacional. Asimismo, debe reconocer que el país se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad. Finalmente, debe propiciar la captación y canalización de recursos de la cooperación internacional a fin de proteger el medio ambiente

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional representa el segundo componente del análisis tridimensional de las naciones. Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional están relacionados con la fortaleza y debilidad del país. Por tanto, es necesario analizar los siete siguientes dominios:

Dominio demográfico. En el año 2007, se desarrolló el XI Censo Nacional de Población del Perú, en el cual se determinó que la población del país representaba los 27'412,157 habitantes. A partir de dichas cifras, el 49.7% eran hombres y el 50.3% eran mujeres. El 24.1% vivía en zonas rurales, mientras que el 75.9% habitaba zonas urbanas (INEI, 2007a).

Según proyecciones del INEI, la población peruana alcanzó los 30 millones en enero del año 2012, lo cual tiene que ver con un crecimiento anual de 1.14%; en tanto, la población de adultos mayores respondió a un incremento de 3.24% promedio anual (Andina, 2011a).

Dominio geográfico. El Perú posee un territorio de 1'285,216 km², con tres regiones principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. Además, posee 200 millas náuticas de mar en el Océano Pacífico. Cuenta con diversos recursos naturales, tales como el cobre, la plata, el oro,

el petróleo, el gas natural, la madera, el hierro, el carbón, el fósforo, el potasio y la energía hidráulica. En cuanto al uso de las tierras, el 2.88% de estas son cultivables y los cultivos permanentes ocupan el 0.47%. Por otra parte, existen grandes riesgos naturales, tales como terremotos, inundaciones, tsunamis y deslizamientos (Central Intelligence Agency [CIA], 2011).

Dominio económico. Durante el periodo 2002-2006, la economía peruana aproximadamente creció 6% anual. Luego, el crecimiento fue mayor, con lo que alcanzó 9% en el 2007 y 10% en el 2008, debido al impulso de la inversión privada y el gasto público. Sin embargo, en el 2009 cayó a 1%, como consecuencia de la crisis económica internacional. Este crecimiento se reanudó en el año 2010, en vista del aumento de la inversión. Pese al buen desempeño macroeconómico que ha tenido el país, aún se persiste en la dependencia de las exportaciones de minerales y metales (CIA, 2011). El crecimiento económico del país también se ha relacionado con el aumento de las remesas internacionales que se reciben. En la Tabla 4, se presenta el crecimiento porcentual que han tenido el PBI y las remesas en los últimos 10 años.

Tabla 4

Crecimiento Porcentual del PBI y las Remesas

Periodo	Crecimiento real	
	PBI	Remesas
1996-2000	14.4	24.2
2001-2005	23.9	68.4
2006-2010	38.2	31.3
2001-2010	71.3	121.1

Nota. Tomado de “Remesas externas y crecimiento económico en el Perú”, por N. Céspedes, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda/revista-moneda-150.html>

Luego de las actividades mineras y de remesas, se sitúan las actividades agrícolas. Así pues, los principales productos cultivados en el Perú son el espárrago, café, cacao, algodón, caña de azúcar, arroz, papa, maíz, entre otros. De otro lado, las principales industrias están

enfocadas en la extracción y refinación de minerales. La producción industrial ha experimentado un crecimiento de 13.6% en el 2010. Ello queda establecido en el incremento de la producción de electricidad, que en el 2010 alcanzó los 35,790 millones de kWh. El 89% se destinó al consumo local y el 11% restante a la exportación. Con respecto a las exportaciones, en el año 2010, alcanzaron los US\$ 35.56 mil millones. Los principales productos exportados fueron minerales, seguidos por productos agrícolas. En tanto las importaciones, totalizaron los US\$ 28.82 mil millones (CIA, 2011).

Dominio tecnológico científico. Según el científico nuclear Modesto Montoya, el Perú necesita la conformación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología. Su objetivo es captar más recursos y orientarlos a promover la investigación en colegios, repatriar más científicos y buscar un acercamiento entre las empresas y las universidades. Entre otras instituciones que funcionan en el área, se encuentran el Fondo de Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación (FONDECYT), el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), y la Oficina de Becas y Créditos Educativos. No obstante, los esfuerzos son incipientes, al tiempo que se puede sostener que el Perú es un país acientífico (Mendoza, 2012).

En la Figura 3, se puede notar la inversión en investigación y desarrollo que se realiza a nivel mundial, como porcentaje del PBI. Se observa que en Latinoamérica solamente Brasil destina más del 1% de su PBI en investigación. Otros países como Australia, Estados Unidos, Francia y Alemania invierten más del 2%. En cambio, el Perú invierte menos del 0.25% de su PBI.

Si se hace un análisis en términos de inversión en dólares por persona, se tiene que en el 2009 el Perú invirtió solamente US\$ 9 por cada persona; mientras tanto, Brasil invirtió US\$ 92. El crecimiento económico basado en la producción y exportación de *commodities* es limitado, lo cual resulta preocupante para el país. Por eso, se afirma que la baja inversión en

investigación y desarrollo refleja la fragilidad del crecimiento económico peruano y la dificultad de que sea sostenible en el largo plazo (UNESCO, 2010).

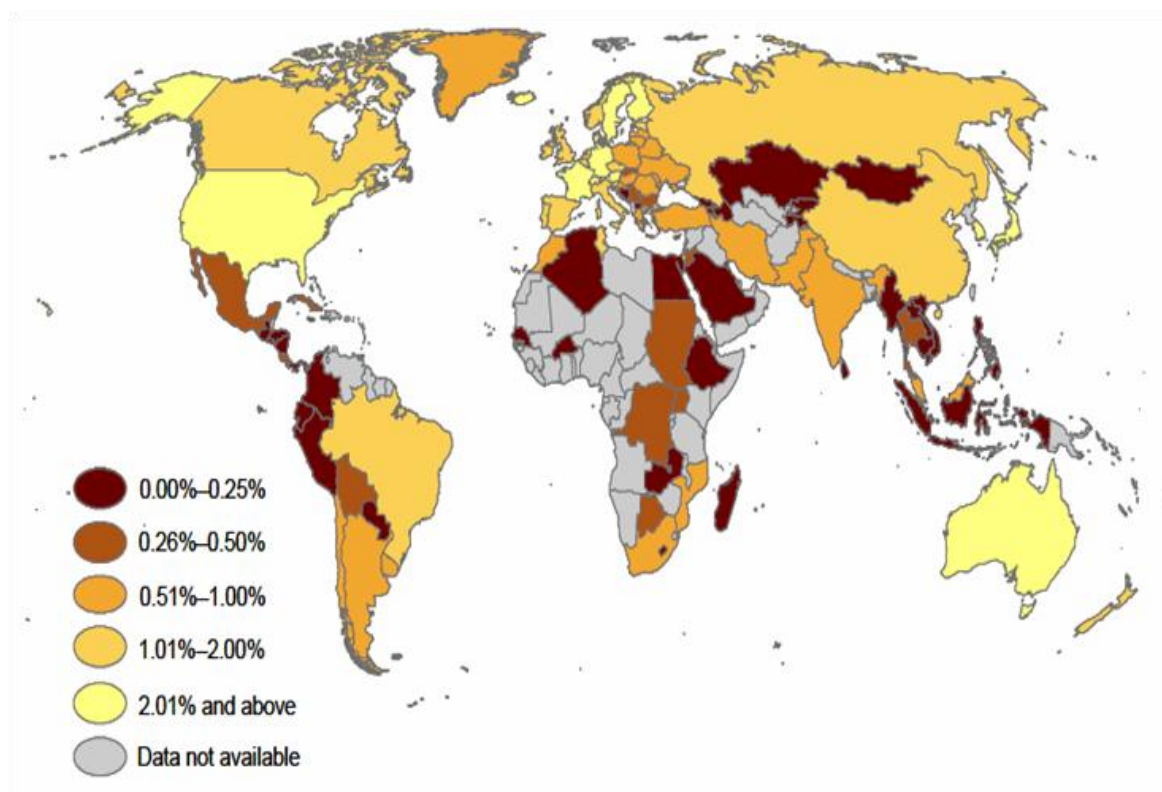


Figura 3. Inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial. Tomado de “Midiendo la investigación y desarrollo: Retos que enfrentan los países en desarrollo”, por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2010. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Pages/research-and-development-statistics.aspx>

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La cultura peruana tiene raíces preincaicas. Asimismo, ha heredado gran bagaje cultural provisto por los incas, que, dicho sea de paso, se constituyeron como una de las culturas más avanzadas en la era precolombina. De modo que los peruanos pueden sentirse orgullosos de sus ancestros. En la costa, sierra y selva, han existido culturas cuyas actividades han contribuido en la formación de los peruanos de hoy en día.

Respecto a la costa peruana, la cultura que obtuvo mayor relevancia fue Moche, seguido por la cultura Nazca. Las huacas del Sol y la Luna han dado conocimiento a la

humanidad de los rituales y costumbres de las culturas preincaicas peruanas, donde la principal divinidad era el Dios de la Montaña (Arqueología del Perú, 2011).

La sierra del Perú es rica en historia. Entre las culturas que allí se desarrollaron, destacan Chavín, Titicaca, Huari, Huánuco, Cajamarca, Huaraz y la Inca (Arqueología del Perú, 2012). Esta última ha dejado más vestigios, los cuales hoy en día son admirados por nacionales y turistas. Así pues, Machu Picchu constituye un lugar arqueológico que está incluido dentro de las maravillas del mundo. Esta ciudadela construida alrededor del año 1440 fue incluida por la revista de viajes Lonely Planet como una de las 10 construcciones más representativas del mundo (“Nuevo reconocimiento para Machu Picchu”, 2011).

Finalmente, en la selva peruana, se observan vestigios de culturas de hace más de 10,000 años atrás. Entre los años 1300 y 1500 d. C., se desarrollaron las culturas Omagua, Cumancaya y Cuelap. Practicaban la alfarería y estaban organizados en curacazgos, confederado y estado, respectivamente (Arqueología del Perú, 2010).

Dominio organizacional-administrativo. El Perú está pasando a ser de un país centralizado a uno descentralizado, pese a que el 27% de la población viva en Lima (INEI, 2012). La descentralización debe dotar a las regiones de planes, pero también de recursos que les permitan ejecutarlos. La organización del Estado se da a través de tres poderes independientes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial.

En la Figura 4, se presenta la división política del Perú en 25 departamentos. Se observa que Junín se ubica en la región central y limita con Lima. Asimismo, en la Figura 5, se pueden notar las cuatro macrorregiones que se pretenden crear para facilitar el proceso de descentralización. Cada una de estas regiones contará con un gobierno ejecutivo y con recursos que desarrollen políticas y planes acordes a su geografía, población y estructura económica. El objetivo es promover la equidad geográfica en el país.



Figura 4. Mapa del Perú por departamentos. Tomado de “Mapas de Perú”, por Nalsite, 2012. Recuperado de <http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>



Figura 5. Mapa del Perú por macroregiones. Tomado de “Perú y sus macro regiones como estrategia de descentralización”, por E. Cruzado, 2011. Recuperado de <http://marlenesamatelo.blogspot.com/2011/09/peru-y-sus-macro-regiones-como.html#!/2011/09/peru-y-sus-macro-regiones-como.html>

Militar. El cuidado de la soberanía del Perú está en manos de las Fuerzas Armadas, que tienen como finalidad garantizar la independencia e integridad del territorio nacional. Su importancia es vital en el desarrollo peruano. Sin embargo, pero esto no se manifiesta en el gasto militar. Se observa que este es menor al de los países vecinos. En la Figura 6, se muestra el presupuesto de defensa de cada país latinoamericano para el año 2010 (Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL], 2010).

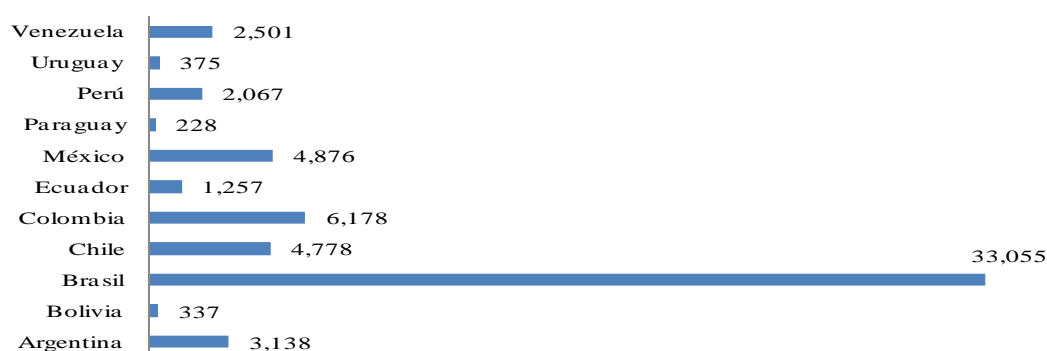


Figura 6. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado. Tomado de “Presupuesto de Defensa”, por el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen el tercer elemento del análisis tridimensional de las naciones. Para reconocer las oportunidades que tiene el Perú, se revisan los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Los principales socios comerciales del Perú son Estados Unidos y China. Estos influyen en la economía nacional, incluso en las costumbres a través de los productos que proveen. En la Tabla 5, se muestra un listado de todos los acuerdos o tratados de libre comercio que el Perú mantiene y la fecha en que cada uno de ellos fue suscritos. En junio de 2012, estaban en negociación acuerdos con los siguientes países: (a) El Salvador, (b) Honduras, (c) Tailandia y (d) Brunei Darussalam,

Chile, Nueva Zelandia, Singapur, Australia, Estados Unidos, Malasia y Vietnam. Respecto a estos últimos, el acuerdo desarrollado se denominó Acuerdo de Asociación Trans-Pacífico.

Tabla 5

Acuerdos y Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú

País o grupo de países	Acuerdo o Tratado	Fecha de suscripción
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica N° 50	5 octubre 2000
Mercosur	Acuerdo de Complementación Económica suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del MERCOSUR y el Gobierno de la República del Perú (ACE N° 58)	30 noviembre 2005
Estados Unidos	Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos	12 abril 2006
Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Chile	22 agosto 2006
Singapur	Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Singapur	29 mayo 2008
Canadá	Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la República del Perú	29 mayo 2008
AELC (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC	14 julio 2010
Suiza	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y la Confederación Suiza	14 julio 2010
Islandia	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y la República de Islandia	14 julio 2010
Noruega	Acuerdo sobre Agricultura entre la República del Perú y el Reino de Noruega	14 julio 2010
Corea	Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Corea	21 marzo 2011
	Acuerdo Marco para una Asociación Económica más Cercana entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno del Reino de Tailandia	17 octubre 2003
	Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio	19 noviembre 2005
	Protocolo Adicional entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio	16 noviembre 2006
Tailandia	Segundo Protocolo Adicional al Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del comercio	13 noviembre 2009
	Tercer Protocolo Adicional al Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y Facilitación del Comercio	18 noviembre 2010
México	Acuerdo de Integración Comercial entre la República del Perú y los Estados Unidos Mexicanos	6 abril 2011
	Acuerdo de Asociación Económica entre la República del Perú y Japón	31 mayo 2011
Japón	Acuerdo de Implementación entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de Japón conforme al artículo 16 del Acuerdo de Asociación Económica entre la República del Perú y Japón	31 mayo 2011
Panamá	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Panamá	25 mayo 2011
Costa Rica	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica	26 mayo 2011*
Guatemala	Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Guatemala	6 diciembre 2011*
Venezuela	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Boliviana de Venezuela	7 enero 2012*
Unión Europea	Acuerdo Comercial entre el Perú y Colombia, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otra	26 junio 2012*

Nota. *Son acuerdos que aún no entran en vigencia. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú”, por MINCETUR, 2012b. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Lazos pasados-presentes. En la Tabla 6, se presenta un resumen de las guerras libradas por el Perú, empezando por la guerra de independencia en 1824. La Guerra del Pacífico y la del Cenepa se libraron por conflictos territoriales. Lamentablemente, resultaron victoriosos los países vecinos, Chile y Ecuador, respectivamente.

Tabla 6

Guerras Libradas por el Perú

Fecha	Evento	Descripción
28 julio 1821	Guerra de Independencia	Contra el ejército real español
9 diciembre 1824	Batalla de Ayacucho	Contra los españoles, siendo la última batalla en Sudamérica
5 abril 1879	Guerra del Pacífico	Chile declaró la guerra a Perú y Bolivia
20 octubre 1883	Tratado de Ancón	Termina la Guerra del Pacífico y Perú cede la provincia de Tarapacá a Chile
26 enero 1995	Guerra del Cenepa	Entre Ecuador y Perú

Actualmente, las disputas territoriales son asuntos que corresponden al pasado, ya que en el presente la competencia es por la conquista de mercados y la integración económica. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2012), el Perú se encuentra envuelto en varios procesos de integración: (a) Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) el Grupo de Río, (d) Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), (e) Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC), (f) Mercado Común Suramericano (MERCOSUR) y (g) la Confederación Andina de Naciones (CAF). Adicionalmente, el Perú forma parte de las Naciones Unidas (ONU) y de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Contrabalance de los intereses. Este principio cardinal establece que todas las relaciones políticas y económicas tienen aspectos perjudiciales pero también beneficiosos.

Actualmente, existe una problemática con Chile respecto a la propiedad de territorios marítimos, tal como se puede observar en la Figura 7. Esta diferencia se encuentra en la Corte Internacional de Justicia de la Haya, la cual tomará una decisión en el año 2013 (“García Belaunde sobre diferendo marítimo en La Haya: La jurisprudencia pesa”, 2012).

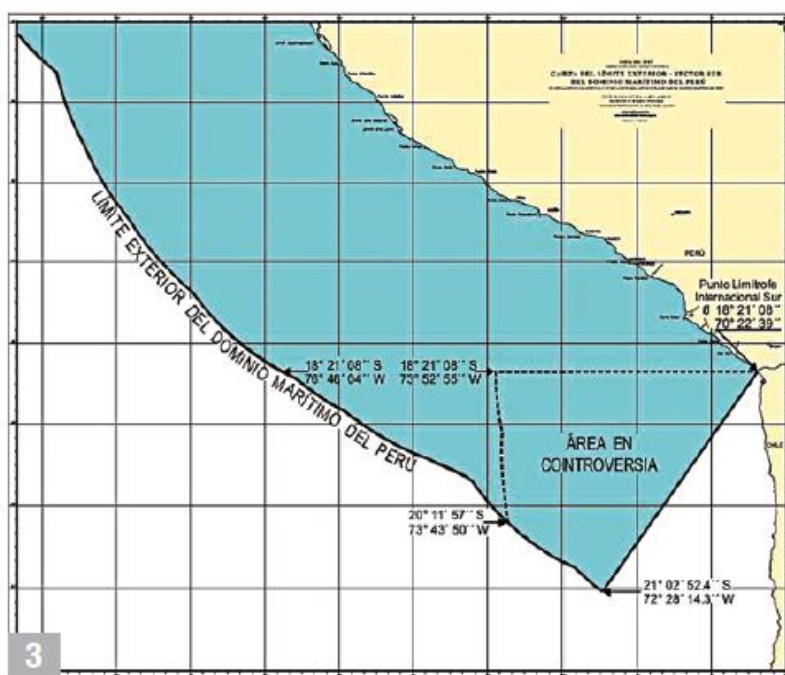


Figura 7. Mapa de la controversial limítrofe marítima entre el Perú y Chile. Tomado de “Delimitación marítima entre el Perú y Chile”, por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009c. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abbdd77e05257583005b0f2e/\\$FILE/SupDelMar.pdf](http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abbdd77e05257583005b0f2e/$FILE/SupDelMar.pdf)

Conservación de los enemigos. Históricamente, el Perú ha sostenido rivalidades con los países vecinos de Ecuador y Chile, debido a conflictos limítrofes y de pretensiones de interés económico. Mantener esta “lucha” hoy en día, comercialmente, refuerza e impulsa a mejorar la capacidad de competir por la parte peruana. Empresarialmente, “para alcanzar el éxito basta con saber dónde estamos para orientarnos y seguir el camino” (Muñiz, 2011, párr. 1). Aparentemente, se torna sencillo definir dónde se encuentra una empresa. No obstante, la mayoría de los negocios desconocen la sencillez y vitalidad de saber cuál es el punto de partida; de ahí que los enemigos juegan un papel esencial, ya que ayudan a definir la situación actual y la dimensión del mercado.

3.1.4 Influencia del análisis en la Organización

Dentro de los intereses nacionales, figuran el afianzamiento de la democracia y la descentralización. En efecto, lo anterior beneficiará al sector artesanal de la región Junín, ya que el gobierno regional contará con mayor autonomía y presupuesto para ejecutar planes que cooperen directamente en los sectores productivos y en la producción de la región.

Adicionalmente, a través de la promoción cultural de la rica herencia cultural peruana, se da a conocer al país en el extranjero, lo cual amplía el mercado para fines de exportación.

El Perú presenta una posición geográfica privilegiada, al poder acceder a los mercados de Sudamérica, Estados Unidos y Asia. Además, el Estado ha firmado acuerdos y tratados comerciales con diversos países, lo que apertura el acceso a grandes mercados. Dentro del mercado interno, las condiciones son favorables, debido al crecimiento económico sostenido.

3.2 Análisis Competitivo del País

Es el segundo análisis de la evaluación externa. En este análisis, se utilizará el modelo de Porter (D'Alessio, 2008) para definir los elementos determinantes de la ventaja competitiva de las naciones. Se establecerá si las condiciones del Perú permiten generar o no ventajas de este tipo. Este análisis se basa en cuatro pilares: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sistemas afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú ha logrado atraer inversión privada, con el objetivo de ampliar la infraestructura productiva del país. Por consiguiente, se puede observar el incremento de la oferta, tanto nacional como exportable, y la generación de empleo. Contemplar esta situación ha sido posible porque “además de reducir la brecha de infraestructura y así reducir los costos logísticos, el Gobierno impulsó la competitividad a través de la mejora del clima de negocios” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011, p. 4).

En la Figura 8, se observa el crecimiento que el Perú ha tenido en el PBI cruzado con el crecimiento en el PBI per cápita. Países como China y la India, que han tenido gran crecimiento económico, no han logrado incrementar de la misma forma del PBI per cápita, básicamente porque son países altamente poblados. Estados Unidos y Canadá han sido los más exitosos, incrementando los ingresos promedio de su población.

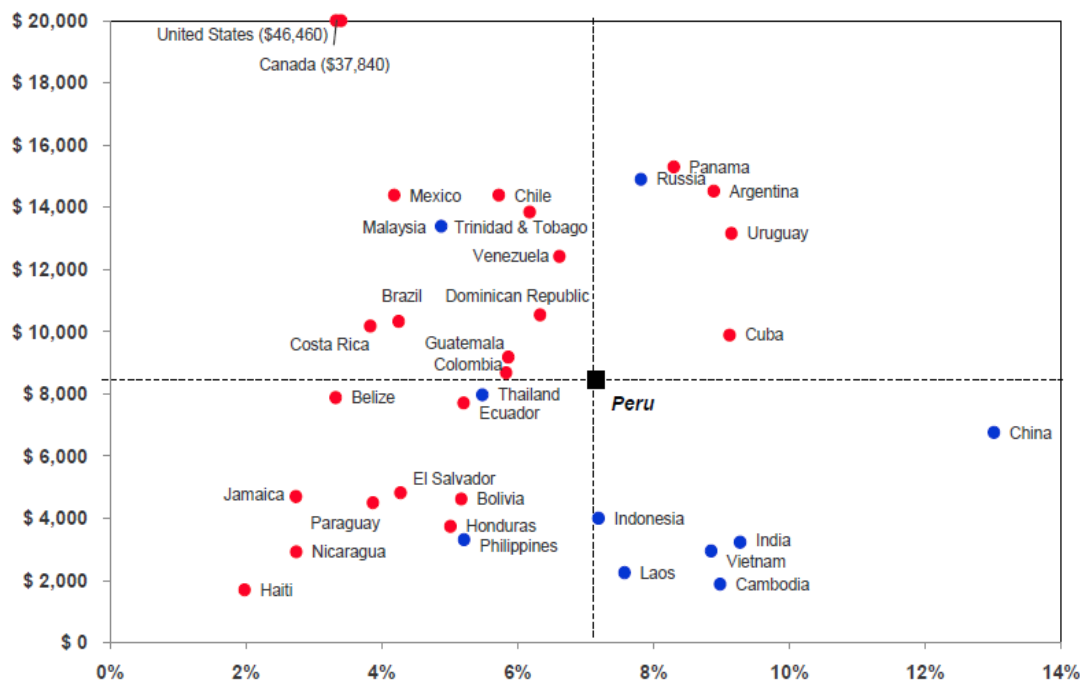


Figura 8. Relación del PBI per cápita con el crecimiento del PBI entre 1950 y 2009. Tomado de “Una Estrategia para el Crecimiento Sostenible y la Prosperidad en Perú”, por M. Porter, 2010. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>

En la Figura 9, se presenta la relación existente entre el desempleo (eje Y) y la variación en puntos porcentuales que la tasa de desempleo ha tenido entre los años 1999 y 2009. Se observa que el Perú se ha mantenido con un desempleo cercano al 8% sin variación notoria. En cambio, Estados Unidos ha incrementado su tasa de desempleo, al igual que la India y México; por lo cual se considera que la situación de estos últimos países se ha deteriorado.

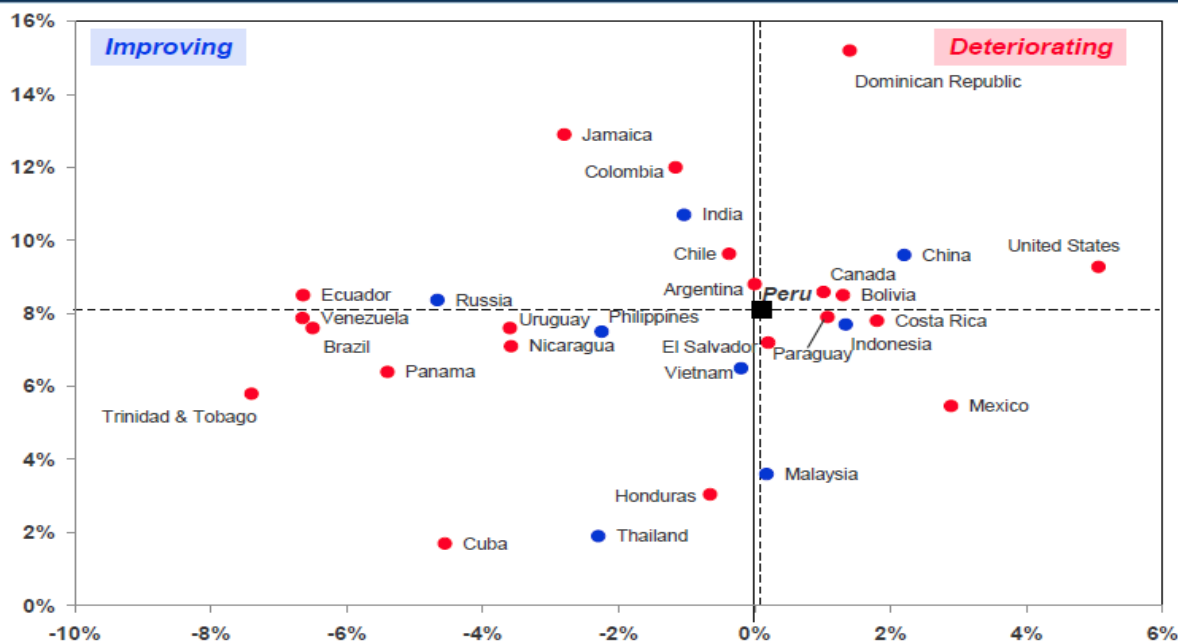


Figura 9. Relación del PBI per cápita con el crecimiento del PBI entre 1950 y 2009. Tomado de “Una Estrategia para el Crecimiento Sostenible y la Prosperidad en Perú”, por M. Porter, 2010. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>

En el año 2010, el Perú obtuvo la posición 36 entre 183 países evaluados, respecto a la facilidad de establecer negocios con otras naciones. Al analizar este aspecto, en contraste con otros países suramericanos, se observa que el Perú se ubica en una mejor posición, seguido por Colombia y Chile. Lo anterior puede ser observado en la Figura 10. Haber obtenido este lugar, se relaciona con el acceso al crédito, la protección a las inversiones y el registro de la propiedad, entre otras. Las áreas que debe mejorarse corresponden al cumplimiento de contratos y al otorgamiento de permisos de construcción (Porter, 2010).

Respecto a la región Junín, resulta trascendental estudiar la red vial, ya que esta es la principal forma de acceso a la provincia. En la Tabla 7, se notan los datos de la red vial del Perú y de Junín para el año 2010. A nivel nacional, el 15% de las vías son asfaltadas y el 22% afirmadas; mientras que en la región Junín, solo el 12% es asfaltada, y el 39% afirmada.

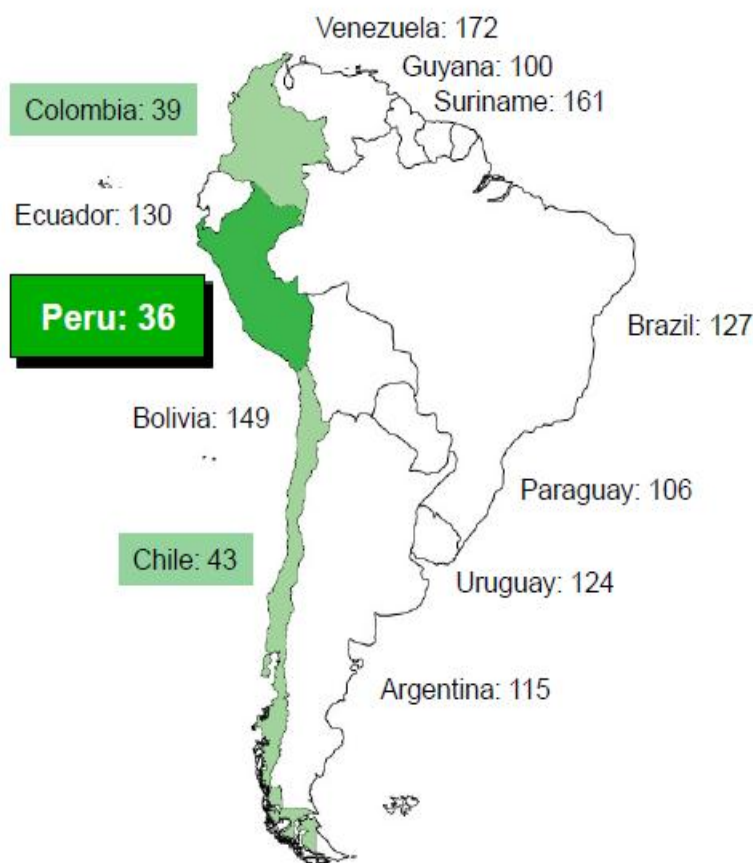


Figura 10. Facilidad para hacer negocios en Sudamérica. Tomado de “Una Estrategia para el Crecimiento Sostenible y la Prosperidad en Perú”, por M. Porter, 2010. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>

Tabla 7

Red Vial Nacional y del Departamento de Junín

Sistema de Red Vial	Total	Tipo de Superficie de Rodadura			
		Asfaltada	Afirmada	Sin	Trocha
Total País	79,882.5	12,101.0	17,654.5	12,972.0	37,155.0
Red Vial Nacional	18,491.0	9,601.0	6,622.0	1,025.0	1,243.0
Red Vial Departamental	14,266.5	1,500.0	5,649.5	4,291.0	2,826.0
Red Vial Vecinal	47,125.0	1,000.0	5,383.0	7,656.0	33,086.0
Departamento Junín	6,440.5	790.4	2,487.4	1,420.5	1,742.2
Red Vial Nacional	1,989.7	786.2	685.9	517.6	-
Red Vial Departamental	904.6	4.2	278.3	504.8	117.3
Red Vial Vecinal	3,546.3	-	1,523.2	398.2	1,624.9

Nota. Tomado de “Junín: Compendio Estadístico 2010a”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el Perú, el crecimiento económico se ha visto reflejado en el aumento de la demanda interna. Por tanto, en la Figura 11, se muestra la variación porcentual anual de la demanda y del consumo privado nominal. A partir del año 2002, hubo un incremento constante en la demanda que luego disminuyó en el 2009, como consecuencia de la crisis financiera mundial, la cual frenó las inversiones en el país. Gracias al consumo privado, que continuó en ascenso, hubo un sostenimiento del crecimiento económico. Así pues, se observa que la economía nacional depende en gran parte del consumo de los peruanos y no solo de las exportaciones.

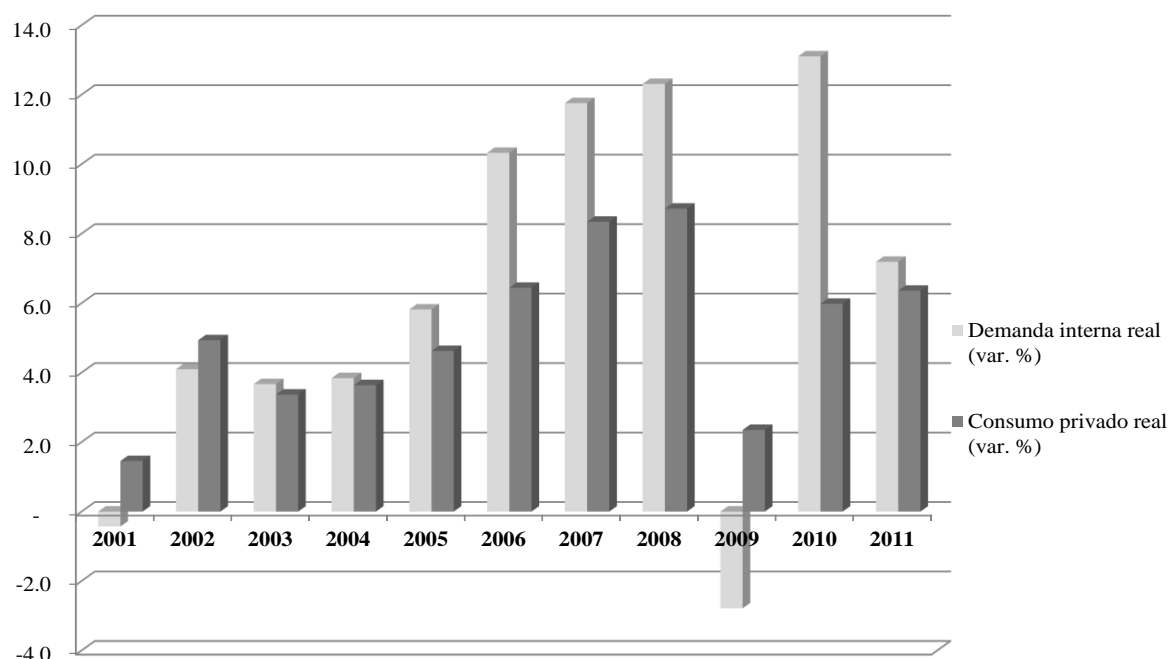


Figura 11. Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú es un país dominado por microempresas, las cuales en el 2010 representaron el 94.7% de todas las empresas existentes (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2010). Esta gran presencia de actores incrementa la rivalidad y crea una competencia en desigualdad

de consecuencias. En la Tabla 8, se muestra la cantidad de empresas existentes y se nota que el 47.2% se dedica al comercio.

Tabla 8

Empresas por Actividad Económica, Año 2010

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Más de 1,700 UIT	Total	
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	21,135	1,537	268	22,940	1.9%
Pesca	2,894	645	113	3,652	0.3%
Explotación de minas y canteras	5,676	662	279	6,617	0.6%
Industrias manufactureras	115,929	6,415	1,361	123,705	10.3%
Suministro de electricidad, gas y agua	649	68	39	756	0.1%
Construcción	28,960	3,550	458	32,968	2.7%
Comercio	538,580	24,156	3,521	566,257	47.2%
Hoteles y restaurantes	79,001	1,679	87	80,767	6.7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	85,936	5,359	675	91,970	7.7%
Intermediación financiera	2,420	232	125	2,777	0.2%
Actividades inmobiliarias	135,691	8,115	1,083	144,889	12.1%
Educación	11,019	530	71	11,620	1.0%
Actividades de servicios sociales y de salud	12,993	627	76	13,696	1.1%
Otras actividades de servicios o comunitarios	95,884	1,929	207	98,020	8.2%
TOTAL	1,136,767	55,504	8,363	1,200,634	100.0%

Nota. Tomado de “Estadísticas de la MYPE, cuadros nacionales 2010”, por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2010. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

Las microempresas tienen la capacidad de ser ágiles en la toma de decisiones y en la ejecución de planes, debido a su estructura organizativa muy plana. La limitante que enfrentan la mayoría de ellas es la falta de acceso al crédito, que limita su crecimiento y desarrollo. Desde el punto de vista del gobierno nacional o regional, es difícil generar políticas que faculten el desarrollo de todas las microempresas, en vista de su elevada heterogeneidad (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2006). Todas las condiciones expuestas derivan en una estructura de la industria con alta rivalidad, lo que deviene en el énfasis de la competencia por el precio, que además hace necesario innovar y ofrecer algo diferente al mercado a fin de subsistir.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Entre los sectores relacionados más importantes, destaca el sector gubernamental, que presta apoyo pero que a la vez ejerce una función reguladora y fiscalizadora. A través de sus políticas, los procesos pueden hacerse más sencillos o no. Otro sector importante es el financiero, ya que este permite el crecimiento de las microempresas y la diversificación de la oferta productiva. De manera que el sector financiero está integrado por los siguientes constituyentes: (a) banca múltiple, (b) empresas financieras, (c) cajas municipales, (d) cajas rurales, (e) Edpymes y (f) empresas especializadas.

Por lo que se puede observar en la Figura 12, el 51% de los préstamos ha sido otorgado en moneda nacional y el 49% en moneda extranjera, principalmente dólares americanos. A través del tiempo, esta situación ha ido cambiando, ya que en el pasado la mayoría de préstamos se concedían en dólares, pero ante el fortalecimiento de la moneda nacional muchos créditos se han solarizado.

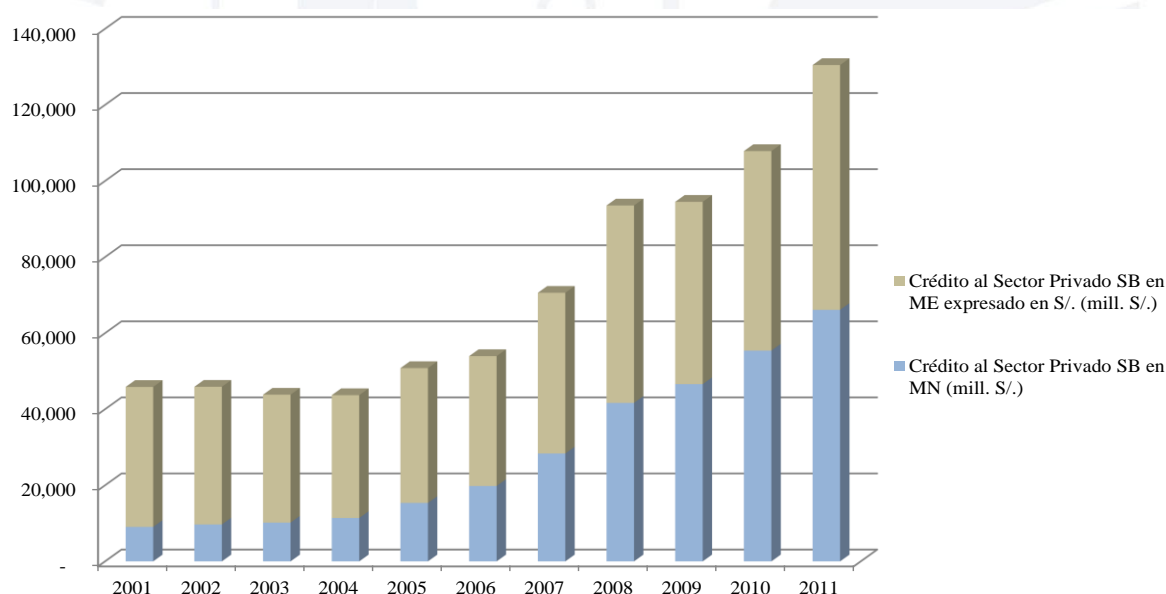


Figura 12. Crédito al sector privado en millones de soles. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En cuanto al Gobierno, este ofrece infraestructura pero también políticas. En relación a la infraestructura, tanto el comercio nacional como el internacional se han facilitado. El

Perú cuenta con un marco legal claro y definido para una adecuada y rápida implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (Andina, 2008). La implementación de esta ventanilla única agiliza los trámites.

Por otra parte, Junín ocupa la posición 14 entre los 24 departamentos que componen el Perú, en relación al índice de competitividad por cada región. En la Figura 13, además de mostrarse el índice de competitividad por regiones, se indica que Junín está al mismo nivel que departamentos de Piura, Tumbes, Cusco, Ancash, Loreto y Madre de Dios.

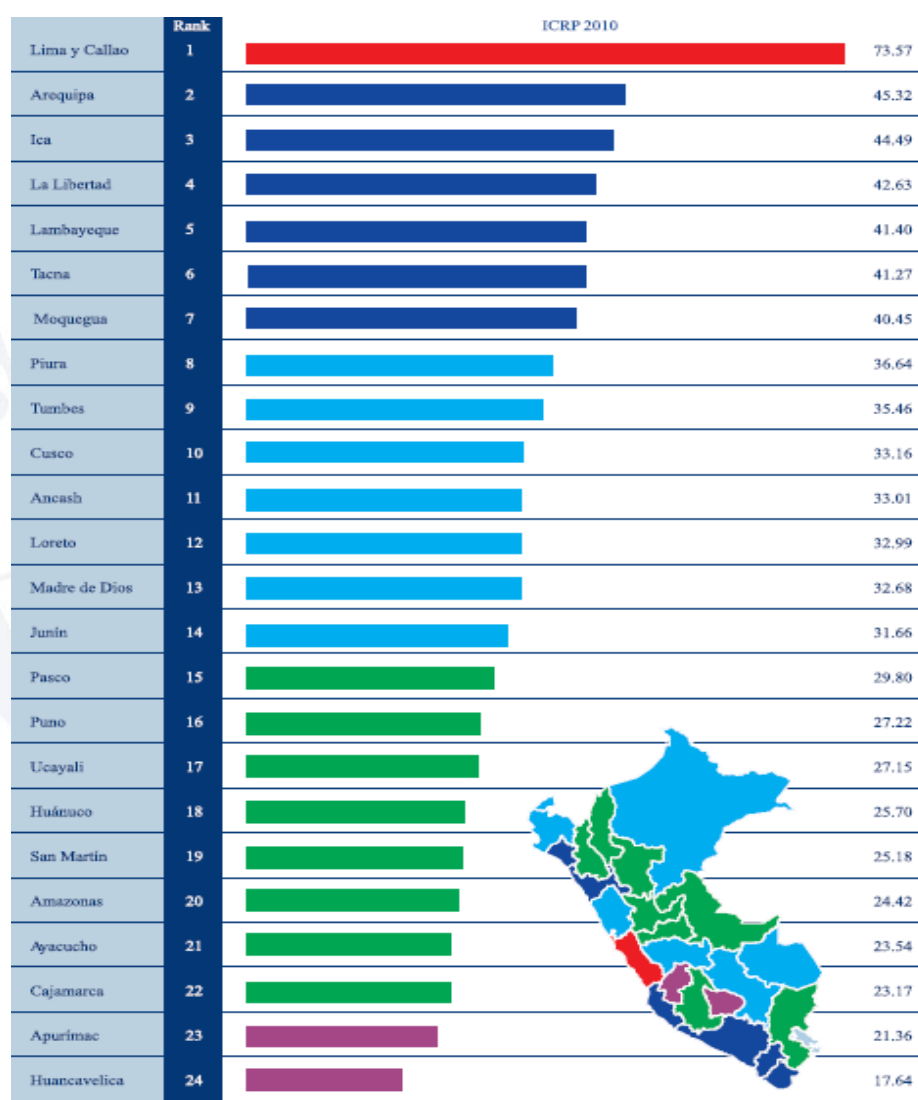


Figura 13. Índice de Competitividad Regional del Perú 2010. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2010”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 49. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

3.2.5 Influencia del análisis en la Organización

El incremento de la inversión privada ha llevado a la conformación de empresas mayoristas, acopiadores y distribuidores dentro del sector artesanal nacional. Para los artesanos de Junín, esto representa un canal de acceso a los mercados y por ende un crecimiento en su potencial de ventas. Sin embargo, el margen de ganancias disminuye y son los intermediarios quienes obtienen mayor rentabilidad. El crecimiento en la posición competitiva del Perú mejora la percepción que se tiene en el extranjero y se incrementa la confianza para establecer negocios con peruanos.

A pesar de que los artesanos cuenten con un mercado en expansión, además del incremento y perfeccionamiento de las vías de comunicación para el transporte de los productos, se observa rivalidad entre ellos. Efectivamente, esta rivalidad limita la asociatividad y finalmente la capacidad de acceder a clientes en el extranjero. Por tanto, corresponde al Estado brindar apoyo en capacitación y acceso a financiamiento que permitan incrementar la producción.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Este representa el tercer análisis vinculado a la evaluación externa. En el contexto internacional, desde que el Sr. Alejandro Toledo asumió la presidencia del país, en julio de 2001, el Perú ejerce una diplomacia que busca la vinculación con los programas de desarrollo económico y social del país. El Perú ha asumido una activa participación en los asuntos regionales y mundiales, enfatizando la importancia de los procesos de integración, como una opción estratégica de su política exterior. A partir de estos procesos integracionistas, se busca fortalecer la posición del Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009b).

El Estado peruano está organizado en tres poderes independientes y autónomos: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está liderado

por el Presidente Constitucional de la República, el cual define la política gubernamental y representa los intereses de todos los ciudadanos, sin favorecimientos particulares (Portal del Estado Peruano, 2012). El Poder Legislativo está representado por un Congreso unicameral de 120 miembros. Al igual que en el Poder Ejecutivo, los miembros son elegidos a través del voto popular y nominal (Congreso de la República del Perú, 2012). Finalmente, el Poder Judicial es el órgano encargado de administrar justicia en el país, siempre con apego a la Constitución y a las leyes y decretos (Poder Judicial, 2012).

Entre los meses de abril y junio del 2011, se realizaron las elecciones generales, donde el Sr. Ollanta Humala Tasso resultó electo como Presidente Constitucional. Su popularidad ha variado desde julio del 2011 cuando asumió el poder. En mayo del 2012, su aceptabilidad se redujo a 55%, dos puntos porcentuales menos que lo registrado en abril del mismo año. Entre tanto, su nivel de desaprobación se elevó tres puntos alcanzando el 37%. Una tendencia contraria registraron los líderes de oposición, tales como Alejandro Toledo, Alan García y Keiko Fujimori, aunque ninguno ha alcanzado la popularidad proyectada por parte del Sr. Humala (“Popularidad del presidente Ollanta Humala cayó a 55% en mayo”, 2012).

La política monetaria y fiscal del país en conjunto arroja como resultado el déficit o superávit fiscal, que se presenta en la Figura 14. Se espera que en el 2012 haya superávit por segundo año consecutivo. Esto muestra que el debate fiscal ya no gira solamente en torno a medidas de austeridad para reducir el déficit, sino que se piensa en incrementar de manera adecuada el gasto público.

Se postula un incremento adecuado del gasto público, porque se debe considerar que parte del superávit es consecuencia de los altos precios de los metales y por ende no depende enteramente del Estado mantenerlo. La otra parte depende de la recaudación fiscal y de ir estableciendo una cultura de formalidad y pago de impuestos (Scotiabank, 2012).

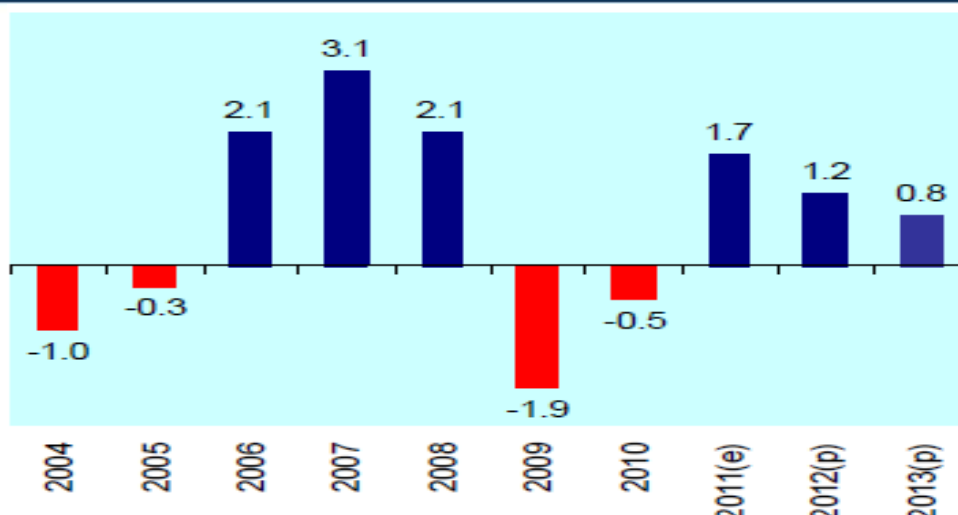


Figura 14. Superávit y déficit fiscal como porcentaje del PBI. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroecomico.aspx

Dentro del programa monetario de mayo 2012 se estableció lo siguiente (BCRP, 2012b):

- Se aprobó mantener una tasa de interés de referencia para la política monetaria de 4.25%, de ahí que la economía está creciendo a un ritmo cercano a su potencial. Se espera atenuar la expansión de la liquidez, producto de la desdolarización de los depósitos y de las bajas tasas de interés a nivel internacional.
- La inflación registrada en abril 2012 fue de 0.53%, lo cual refleja el alza en los precios de algunos alimentos agrícolas afectados por alteraciones climatológicas.
- A nivel internacional, se ha mantenido la incertidumbre sobre el ritmo de crecimiento de la actividad económica global. En el Perú, el crecimiento se ha estabilizado alrededor de su nivel sostenible de largo plazo.

El marco legal del sector artesanal de la región Junín está establecido por las siguientes leyes: (a) Ley 27790 de la Creación de Comercio Exterior y Turismo; (b) Ley de la Creación de la Comisión para la Exportación (PROMPEX); (c) Ley 28059, Ley Marco de la Promoción de Inversión Descentralizada; (d) Ley 29073, Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal; y (e) Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

En primer término, se tiene la Ley 27790 de la Creación de Comercio Exterior y Turismo. Esta define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Corresponde al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en conjunto con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas y demás sectores del Gobierno, desde sus respectivas competencias, la responsabilidad de promocionar las exportaciones y llevar a cabo las negociaciones comerciales internacionales. Dentro de esta ley, se establece que los objetivos del MINCETUR son los siguientes:

- Establecer la política de comercio exterior que lleve al país a alcanzar un desarrollo creciente y sostenido.
- Gestionar las mejores condiciones de acceso y competencia, para que haya una adecuada inserción del Perú en los mercados internacionales.
- Lograr que en el país se alcance el óptimo aprovechamiento de los acuerdos o convenios comerciales que se firmen, así como de los diferentes esquemas preferenciales.
- Lograr que el Perú tenga una participación activa en los siguientes aspectos: (a) foros de comercio internacional, (b) esquemas de integración, (c) cooperación económica y social y (d) en las negociaciones comerciales internacionales.
- Con el objetivo de aumentar las exportaciones, se deberá promover el desarrollo de las actividades en la Zonas Francas, de Tratamiento Especial Comercial y de Zonas Especiales de Desarrollo (Ley 27790, 2011).

En el año 2007, se promulgó la Ley de la Creación de la Comisión para la Exportación (PROMPEX), mediante el Decreto Legislativo N° 805. Esta ley faculta a PROMPEX como organismo ejecutor de las políticas de promoción de exportaciones, en concordancia con el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX). PROMPEX promoverá las exportaciones mediante el uso de herramientas para desarrollar una oferta exportable, la

apertura de mercados internacionales y acciones de apoyo a la gestión empresarial. Le corresponde a PROMPEX articular las iniciativas del sector público y privado para lograr un país competitivo; con ello, se contribuye a la generación de empleo, de desarrollo económico y social de manera sostenida, en base al crecimiento y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios (Decreto Legislativo N° 805, 2007).

La Ley 28059, Ley Marco de la Promoción de Inversión Descentralizada, establece el marco normativo para que el Estado promueva la inversión en sus tres niveles de gobierno, de una manera descentralizada. El objetivo es lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible de cada región, en unión con los gobiernos regionales, locales, la sociedad civil y la inversión privada (Ley 28059, 2004).

La Ley 29073, Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal, reconoce al artesano como constructor de identidad y de tradiciones culturales y promueve la actividad artesanal en todas sus expresiones. Deben ser preservadas las técnicas y procedimientos de elaboración, considerando la calidad, representatividad, tradición, valor cultural y utilidad, y creando conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural. Esta ley tiene como fin integrar al artesano en el desarrollo económico del país y facilitarle el acceso al financiamiento privado, con lo cual podrá mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y de gestión en el mercado (Ley 29073, 2007).

En búsqueda de la descentralización, se formuló la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en donde se establece que los gobiernos regionales tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada. Asimismo, tienen como misión conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas. El desarrollo regional involucra la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y

proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado (Ley 27867, 2002).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 15, se presentan los datos de las variaciones porcentuales anuales del PBI. Se evidencia que el Perú ha mantenido un crecimiento económico sostenido durante los últimos 10 años. Las expectativas de crecimiento para el año 2012 son de 5.5% y para el año 2013 de 5.6%, con lo que se pretende continuar la tendencia de expansión económica (Scotiabank, 2011).

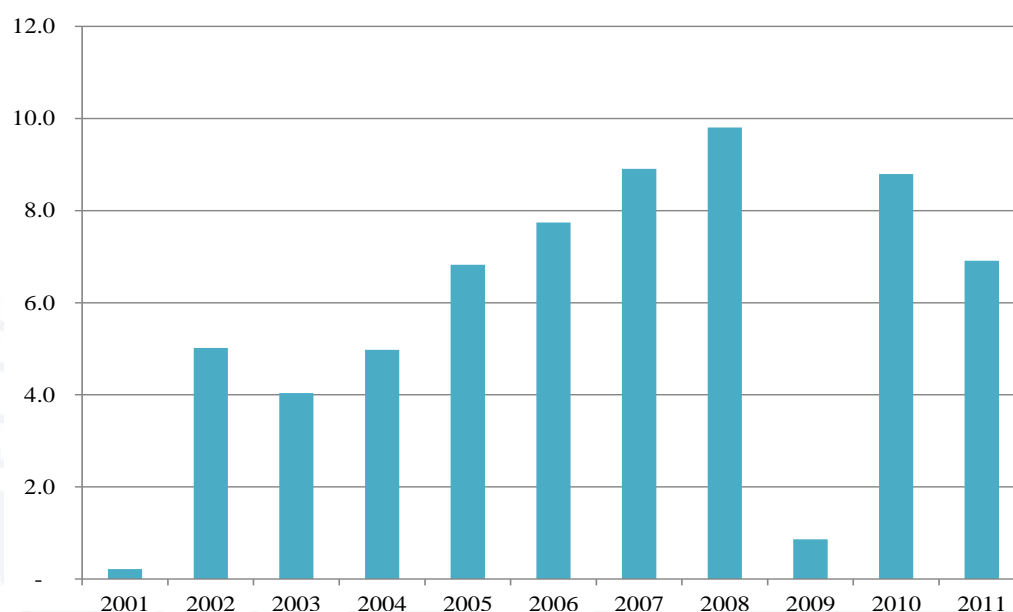


Figura 15. Variación porcentual del PBI real del Perú. Tomado de “Estadísticas Económicas” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 16, se aprecia el aporte de cada sector en la economía, a través de su respectiva variación porcentual anual. En el año 2011, los mayores crecimientos se dieron en los sectores de pesca, hidrocarburos, manufacturas primarias, comercio y servicios. La minería mostró una reducción motivada por la paralización de actividades en Cajamarca durante varios meses. Para el año 2013, se espera un crecimiento superior al 5% en casi todos los sectores.

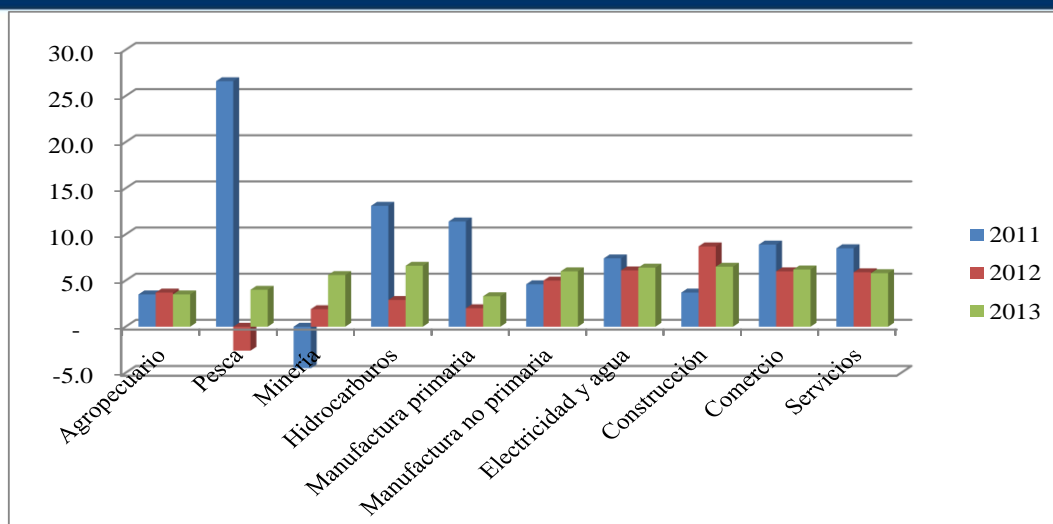


Figura 16. Variación porcentual PBI por sector, 2011 y proyecciones 2012 y 2013. Adaptado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

El sector artesanal tiene tres mercados, tal como quedó indicando anteriormente: (a) el mercado local; (b) el mercado enfocado en turistas; y (c) el mercado internacional, a través de las exportaciones. Tanto para el mercado turístico receptivo como para las exportaciones, el tipo de cambio es relevante. Desde el año 2003, el precio del dólar ha venido disminuyendo, lo que implica que la moneda nacional ha venido ganando valor; por tanto, se encarecen los productos locales. En la Figura 17, se presenta la evolución del tipo de cambio y se observa la tendencia a la baja, causada por el aumento de la oferta de dólares, ya que en el Perú el tipo de cambio se establece por la oferta y la demanda, donde el BCRP interviene ofertando o demandando dólares.

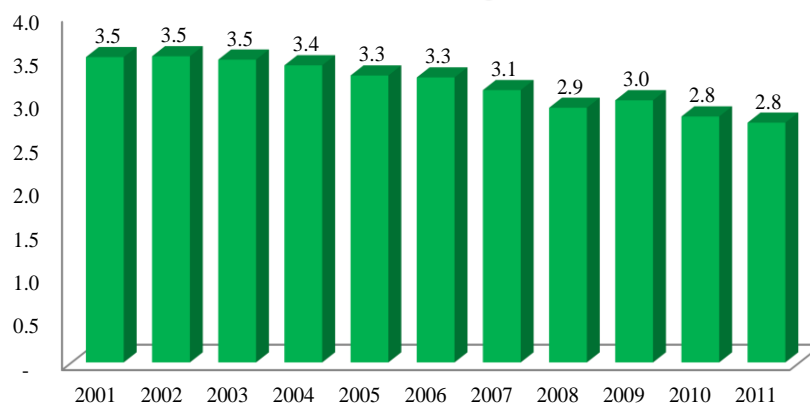


Figura 17. Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En relación a la inflación, esta se ha mantenido en un solo dígito desde el año 2001, tal como se observa en la Figura 18. En el año 2011, la inflación alcanzó el 4.7%, y se espera que para los años 2012 y 2013 baje a 3.2% y 2.6%, respectivamente (Andina, 2012a).

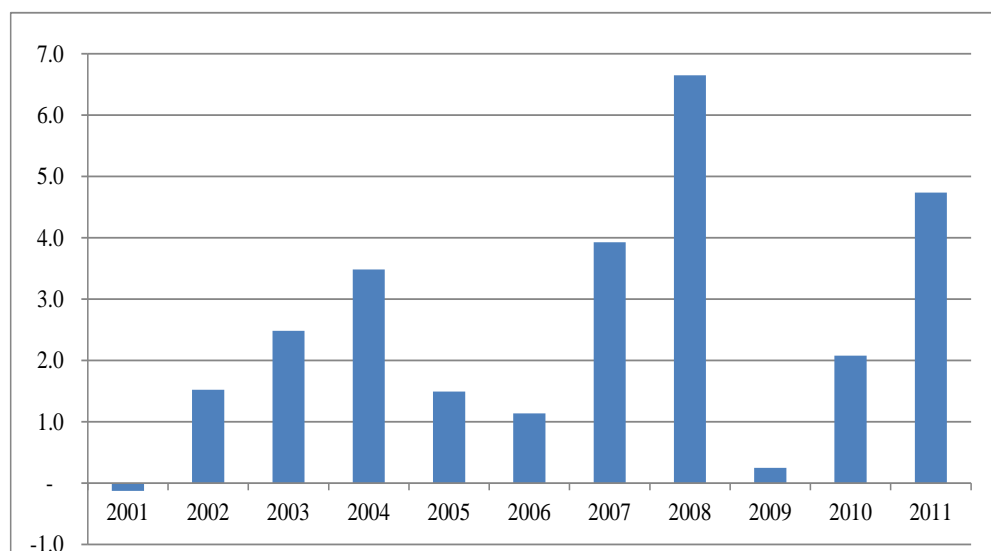


Figura 18. Inflación del Perú 2001 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Según el reporte proporcionado por el BCRP, las reservas internacionales peruanas alcanzaron los US\$ 57,491 millones en abril del 2012 (Andina, 2012b). Esto se debe a una balanza de pagos favorable, principalmente en la comercialización de bienes y en las inversiones. En lo que respecta a servicios, esta se mantiene negativa. En la Figura 19, se puede observar la evolución de las diferentes cuentas de servicios que componen la balanza de pagos del Perú. La única que representa ingreso de divisas para el Perú es la cuenta de viajes, mientras que transportes, comunicaciones, seguros y otros constituyen cifras negativas, lo que supone la compra de estos servicios en el extranjero. La afluencia de turistas al Perú representa una oportunidad para que Junín comercialice sus artesanías, no obstante, para el Perú en general.

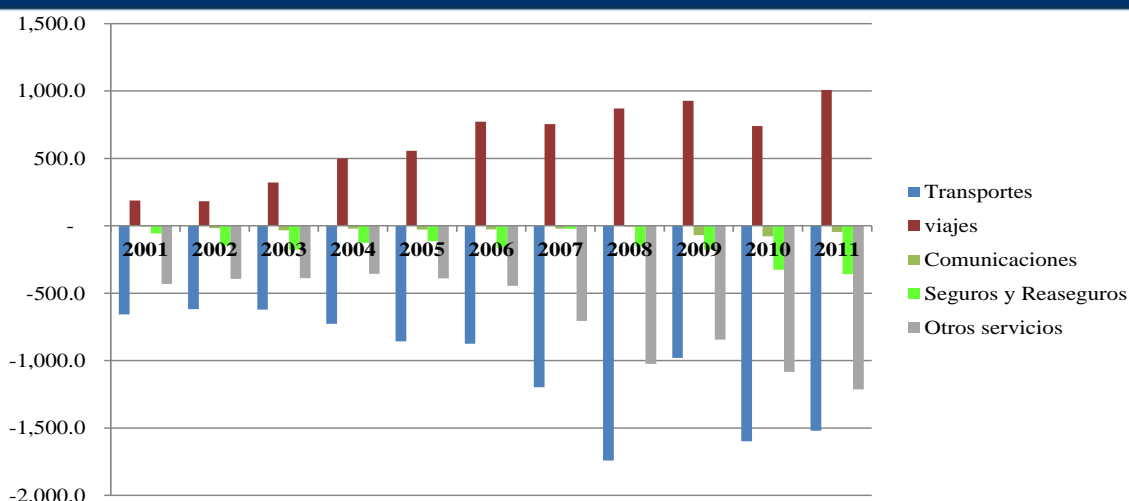


Figura 19. Cuentas de Servicios en la Balanza de Pagos, 2001 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el censo de población del año 2007, la población peruana en dicho año superaba los 28 millones de personas. En la Tabla 9, se muestran las proyecciones poblacionales y se observa que habrá más de 40 millones de habitantes en el 2050.

Tabla 9

Proyecciones de Población

Año	Población
1990	21'764,515
2000	25'983,588
2010	29'461,933
2020	32'824,358
2030	35'898,422
2040	38'405,474
2050	40'111,393

Nota. Adaptado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

En la Figura 20, se observa que el crecimiento poblacional ha disminuido. Entre los años 1993 y 2007, el crecimiento fue de 1.6% anual. Así, se espera que esta tasa siga disminuyendo. Respecto al departamento de Junín, el crecimiento poblacional también ha disminuido, y en el periodo 1993-2007 fue de 1.1% anual.

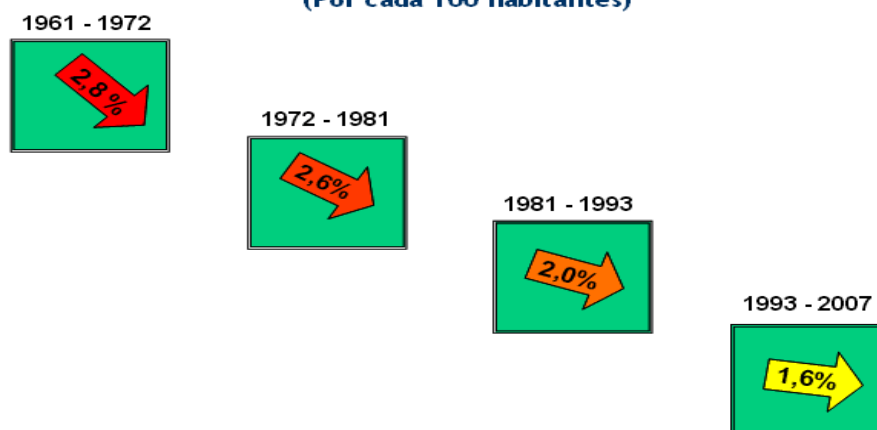
PERÚ: TENDENCIA DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL, 1961-2007
 (Por cada 100 habitantes)


Figura 20. Crecimiento poblacional anual por periodos. Tomado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3643&name=po03&ext=gif>

En la Tabla 10, se aprecia la evolución de la población de Junín y se observa un crecimiento poblacional inferior al promedio nacional. Así pues, en el año 2007, había alcanzado una población total de 1'272,890 habitantes.

Tabla 10

Evolución de la Población de Junín

	Población	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)
1940	383,212			
1961	546,662	163,450	7,783	1.7
1972	720,457	173,795	15,800	2.6
1981	896,962	176,505	19,612	2.4
1993	1'092,993	196,031	16,336	1.7
2007	1'272,890	179,897	12,850	1.1

Nota. Tomado de “Junín: Compendio Estadístico 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>

Si se pretende ofrecer un diagnóstico social peruano, no pueden pasar por alto los conflictos sociales, al constituirse una preocupación para el Estado y la sociedad. Estos conflictos han ocasionado pérdidas humanas y materiales. Asimismo, han afectado la actividad económica del país y su productividad. En diciembre del 2011, la Defensoría del Pueblo indicó que en el Perú existían 223 conflictos sociales, de los cuales el 67% de estos se

encuentran activos. El 56.5% de los conflictos se relacionaban con actividades mineras y la explotación de gas o hidrocarburos (Andina, 2012c).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión realizada en el Perú respecto a tecnología e investigación científica es poca y deficiente. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en el Perú, la tecnología no ha sido capaz de realizar aportes significativos que contribuyan a cerrar la brecha económica y social existente en la población (CONCYTEC, 2011).

En las tres regiones naturales del Perú, existe abundancia de recursos naturales y materias primas. La costa destaca por su riqueza ictiológica y sus ya probadas posibilidades agroindustriales. La sierra, por su parte, posee gran cantidad de minerales y recursos agrícolas, conocidos en todo el mundo, tales como la papa, la quinua, el maíz, la maca, la uña de gato, entre otros. En la selva, se puede observar una infinita biodiversidad, que es fuente atractiva para el turismo y para el desarrollo de canjes de bonos de carbono. Pese a toda esta riqueza, el Perú posee una población en pobreza extrema, con desnutrición, analfabetismo y deserción escolar (CONCYTEC, 2011). Por consiguiente, se puede deducir que la tecnología utilizada para la explotación de los recursos no ha brindado beneficios a todos los peruanos.

Según el Reporte Global de Competitividad 2011-2012, el Perú se ubica en una posición débil en cuanto a tecnología (Foro Económico Mundial [WEF], 2012). En la Tabla 11, se muestra que la mejor posición se obtuvo en el rubro de transferencia de tecnología, donde el Perú se encuentra posicionado en el puesto 35 de 142 países evaluados. No obstante, en las otras áreas hay retos que superar, especialmente en el acceso de la población a Internet.

Tabla 11

Competitividad del Perú en Términos de Tecnología

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de la últimas tecnologías	5.1	64
Absorción de tecnología en las empresas	4.9	62
Transferencia de tecnología	5	35
Usuarios de INTERNET por 100 habitantes	34.3	75
Subscripciones de internet banda ancha	3.1	81

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2011-2012”, por Foro Económico Mundial (WEF), 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Se observa que en el Perú se están dando cambios importantes respecto a las fuentes de energía utilizadas. Así pues, se ha establecido como prioridad nacional la construcción de centrales hidroeléctricas que sean eficientes y sean la fuente principal de generación eléctrica nacional. Evidentemente, las centrales hidroeléctricas tendrían un bajo impacto ambiental. Más bien, el desarrollo de la industria del gas natural se debe seguir impulsado, en vista de su beneficio en el hogar, transporte, industria y comercio (Ministerio del Ambiente, 2011).

Brasil y México concentran el 60% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de la región latinoamericana, acorde con la generación de su PBI. Otro 25% de las emisiones lo producen Argentina, Colombia, Perú y Venezuela. Estas emisiones se pueden derivar de cambios originados por el uso del suelo o de procesos industriales. Casi la mitad del total de GEI es generado por cambios en el uso del suelo, principalmente observados en Bolivia, Brasil, Ecuador, Guatemala y Perú. No obstante, países como México, Chile y Argentina generan GEI por procesos industriales, mayoritariamente (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

En el caso del Perú, el 47.5% de las emisiones de GEI son causadas por la deforestación que cambia el uso de la tierra. Un 21.2% de las emisiones son ocasionadas por el uso de energías fósiles, aunque de acuerdo al plan de cambios en fuentes de energía esto

disminuirá. En la Figura 21, se observa cómo cada país latinoamericano contribuye en las emisiones de GEI. Además, se nota si estas emisiones son causadas por cambios en el uso del suelo o por uso de energéticos.

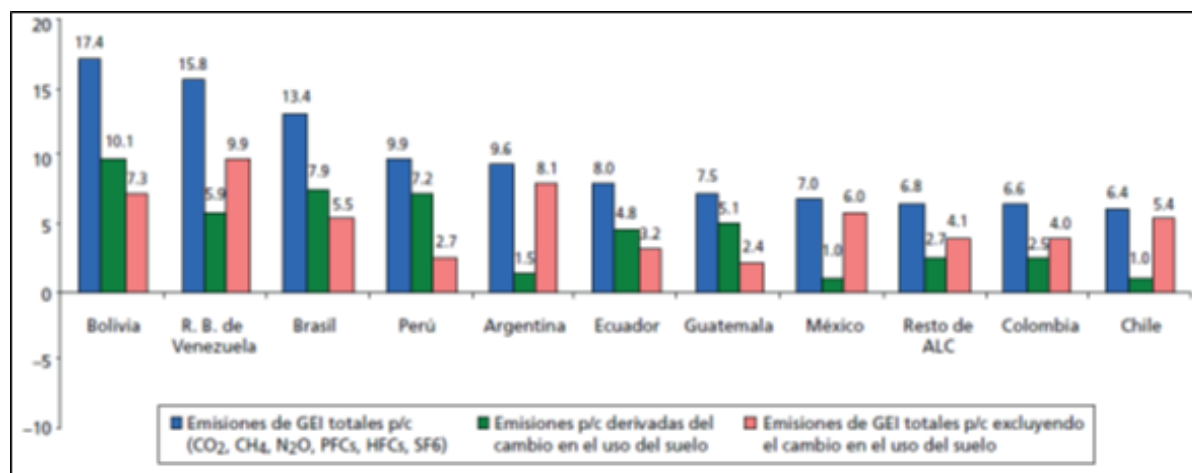


Figura 21. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina. Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P. Fajnzylber y J. Nash, 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades y amenazas se presentan de manera resumida y ponderada en la Tabla 12. Se identifica el impacto que tiene cada elemento sobre el sector artesanal de la región Junín y la forma en que dicho sector está aprovechando las oportunidades o enfrentando las amenazas.

El crecimiento del mercado constituye la principal oportunidad. Este se manifiesta a través del incremento de turistas extranjeros que llegan al país y del crecimiento en el consumo privado del Perú. La disponibilidad de herramientas tecnológicas abre las puertas al mercado mundial, elevando las posibilidades de generar ventas. En consecuencia, corresponde al sector artesanal de Junín aprovechar estas oportunidades.

En cuanto a las amenazas, la cotización del nuevo sol frente al dólar desmotiva las exportaciones, ya que el ingreso en soles ha disminuido. El principal reto consiste en mitigar la migración de la región ofreciendo fuentes de trabajo, de modo que la tradición artesanal

pueda seguir traspasándose de generación en generación. Además, se ha podido obtener un valor ponderado de 2.12, el cual indica que no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Incremento en la cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	0.10	3	0.30
2	Economía nacional en crecimiento, así como el consumo privado.	0.10	3	0.30
3	Desarrollo de programas nacionales para promover exportaciones no tradicionales.	0.15	2	0.30
4	Tecnología que permite el acceso a los mercados.	0.15	2	0.30
5	Acceso al crédito bancario ya que hay instituciones y fuentes de financiamiento.	0.08	1	0.08
Amenazas				
1	Competencia de otras regiones, así como internacional.	0.15	2	0.30
2	El gasto per cápita de los viajeros nacionales es muy bajo.	0.07	2	0.14
3	Pérdida de valor del dólar americano frente al sol, lo que disminuye el margen de ganancia.	0.10	2	0.20
4	Crecimiento poblacional bajo y migración que limitaría el número de nuevos artesanos.	0.05	2	0.10
5	Mayor promoción del turismo en otras zonas del país.	0.05	2	0.10
		1.00		2.12

3.5 El Sector Artesanal de la Región Junín y sus Competidores

Frente a sus competidores, el análisis del sector artesanal de la región Junín contempla cinco áreas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Este trabajo es de orden artesanal. Cabe resaltar que los insumos se encuentran presentes en la región Junín, pese a que no siempre son de óptima calidad, como el caso de la plata, aspecto mencionado en el Capítulo I. Entre las materias primas, se pueden apreciar

hilados, madera, plata, entre otros. Los precios de la materia prima son fijados en el mercado nacional o internacional, pero no en el local. De manera que el artesano local no posee poder de negociación, a menos que se encuentren asociados en cooperativas y desarrollen volumen de compra.

En la Figura 22, se muestran los datos de la población mayor a 15 años según su nivel educativo. Ahora bien, se observa que a mayor grado académico, existe menor dedicación hacia la artesanía, por lo que la mano de obra se pone en riesgo. Debe entenderse que esta actividad artesanal puede profesionalizarse, especialmente en la comercialización y logística.

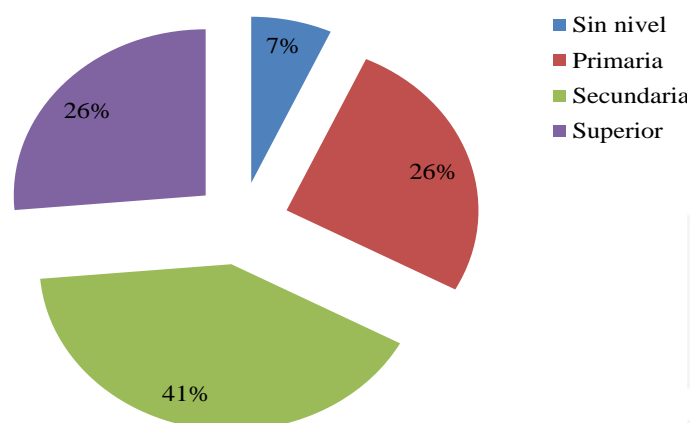


Figura 22. Población mayor de 15 años, según nivel educativo alcanzado. Tomado de “Junín: Compendio Estadístico 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Anteriormente, quedó indicado que existen tres mercados para los productos artesanales: (a) habitantes locales, (b) turistas que acuden a la región Junín y (c) exportaciones. En la Figura 23, se proyecta la cantidad poblacional del departamento de Junín. Así, la pobreza existente queda manifestada en la Figura 24. Se observa un crecimiento poblacional de 0.7% anual, menor al crecimiento nacional. Adicionalmente, en la sierra del Perú, se tiene a más del 50% de la población en situación de pobreza. En el año 2009, la pobreza de la población de Junín representó el 34.3%, cercano al promedio nacional de 34.8% (INEI, 2010b). Esta combinación indica que el mercado local es limitado, por lo que los productores deben enfocarse en los turistas y en las exportaciones.

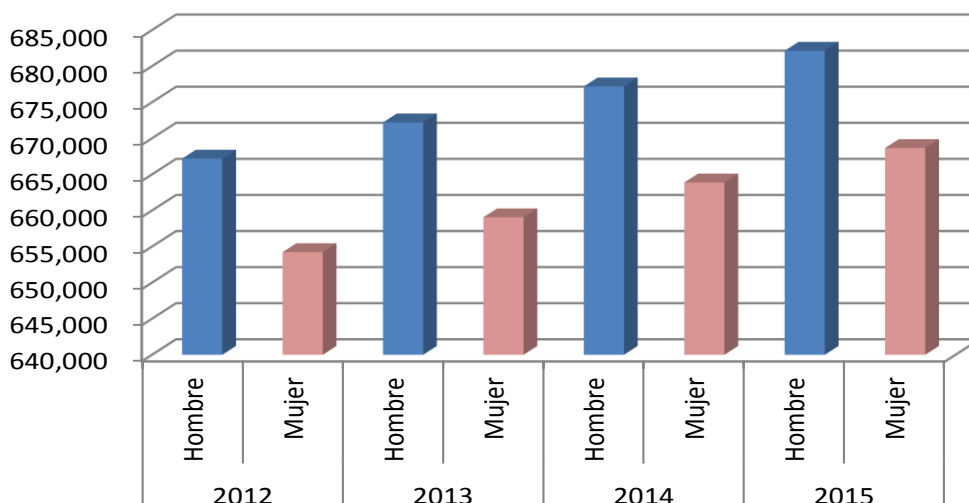


Figura 23. Población proyectada del departamento de Junín. Tomado de “Junín: Compendio Estadístico 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>

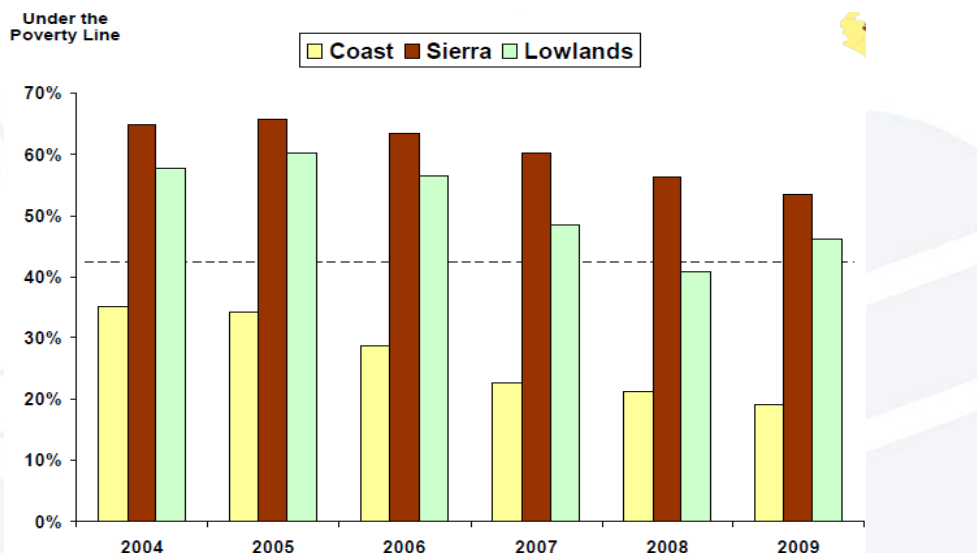


Figura 24. Pobreza por región en el Perú. Tomado de “Una Estrategia para el Crecimiento Sostenible y la Prosperidad en Perú”, por M. Porter, 2010. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>

En la Figura 25, se presenta la evolución y proyecciones de viajes de turistas nacionales. Se aprecia que en el 2011 se contabilizaron 13'756,000 viajes, además se espera que hasta el 2016 crezca a una tasa promedio anual de 5.6%. Esta situación será beneficiosa para los artesanos de Junín, porque conllevará a que más turistas visiten la zona. El reto está en contar con destinos atractivos. Por otro lado, la limitante obedece al bajo gasto realizado por viaje, el cual se observa en la Tabla 13. En el año 2011, lo separado para el gasto de viaje

constituyó los US\$ 801. Incluye transporte, hospedaje, alimentación, distracción y además compras.

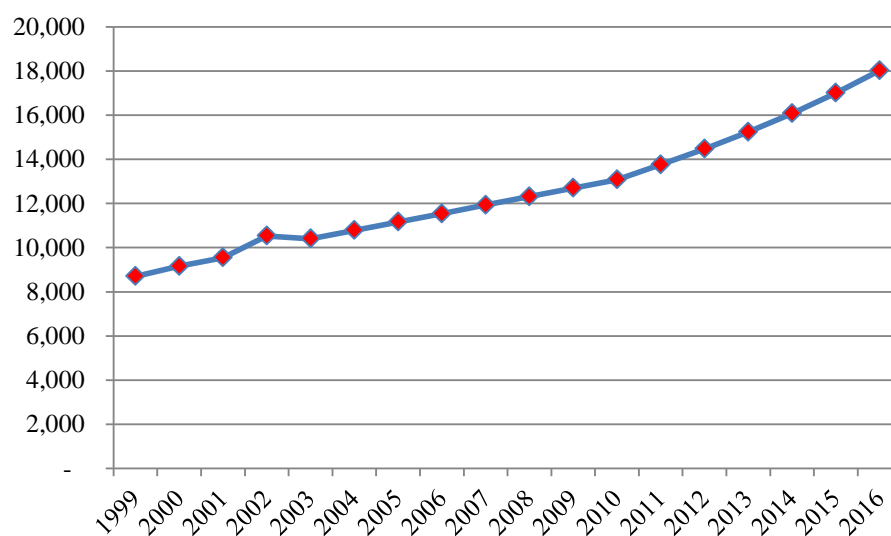


Figura 25. Turistas nacionales, en miles de viajes. Tomado de “Perú: Reporte de Viajes y Turismo 2012”, por Euromonitor International, 2011, p. 20.

Tabla 13

Gasto Promedio por Viajero, en dólares

Año	Turistas Nacionales	Turistas Extranjeros
2000	593	3,099
2001	600	2,736
2002	564	2,950
2003	602	3,327
2004	627	3,115
2005	664	3,018
2006	631	3,018
2007	622	3,247
2008	637	3,376
2009	653	3,434
2010	766	3,387
2011	801	3,586

Nota. Tomado de “Perú: Reporte de Viajes y Turismo 2012”, por Euromonitor International, 2011, p. 32.

En la Figura 26, se puede observar la evolución de los turistas extranjeros que llegan al Perú. En el año 2011, contabilizaron un total de 2'421,000 viajes. Por su parte, Euromonitor proyecta un crecimiento del 6.9% anual hasta el año 2016. El gasto promedio realizado por el turista extranjero fue de US\$ 3,586 en el 2011.

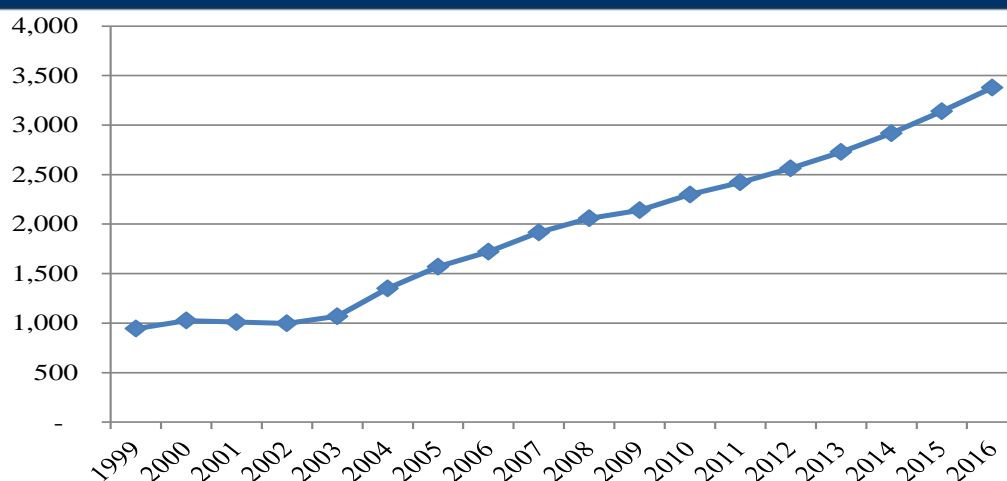


Figura 26. Llegada de turistas extranjeros al Perú, en miles de viajes. Tomado de “Perú: Reporte de Viajes y Turismo 2012”, por Euromonitor International, 2011, p. 24.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La aparición de bienes o servicios representa una preocupación para el sector artesanal. Se observa que pese a su diferenciación, pueden remplazar a los productos artesanales, al punto de hacerlos menos atractivos en el mercado (Weinberger, 2009). Los principales sustitutos de los productos artesanales de Junín son los productos de manufactura industrial, utilizados en lugar de los artesanales. Esto aplica para los tejidos, la orfebrería, la cerámica, incluso para los tallados que pueden ser sustituidos por otros objetos decorativos.

Ahora bien, los mates burilados no tienen competencia directa, pero como ornamentos y utilitarios, se puede considerar sustitutos a otros adornos elaborados de forma industrial. En el caso de los textiles, los gorros, guantes, chompas tejidas a mano o con telares, abrigos, chales, frazadas tejidas a mano o en telares tienen sustitutos elaborados en forma industrial. Asimismo, las vinchas, bolsos y prendería, tapices hechos en telar y juguetes (títeres de dedo) son textiles que tienen productos sustitutos de elaboración industrial aunque de menor calidad. En el caso de la platería, los aretes, collares, anillos, brazaletes, cadenas y pulseras tienen como sustitutos a los productos de bisutería que generalmente son importados de China. Por último, los cubiertos y platos recordatorios hechos de plata tienen sustitutos comunes como cubiertos de acero y platos recordatorios hechos de bronce.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los entrantes, en el caso de la artesanía de Junín, serían otros departamentos que pretendieran incrementar su producción artesanal o ingresar en estos rubros. De esta manera, harían llegar sus productos a los mismos mercados donde los artesanos de Junín ofrecen los suyos. De otro lado, existen actividades que promueven el surgimiento de nuevos artesanos en el país, así como el crecimiento y masificación de los ya existentes. Además, las barreras de entrada son bajas, típico de las industrias fragmentadas como lo es la artesanía (Weinberger, 2009).

Desde el año 2007, el MINCETUR ha venido organizando anualmente el Concurso Nacional de Artesanía. Esta actividad tiene como objetivo presentar y promover proyectos con características innovadoras que permitan desarrollar y consolidar el rol de la artesanía en el país como una herramienta de desarrollo sostenible. Se busca fortalecer el diseño innovador y revalorizar las técnicas tradicionales artesanales. También se organizan frecuentemente ferias y exposiciones para que los artesanos expongan y vendan sus productos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La producción artesanal se ha aprendido generacionalmente y además ha incorporado diseños de la religión o las costumbres. Según M. Dianderas, de la Dirección Regional de Cultura de Junín, el artesano de Junín es heredero de toda una tradición de arte que viene desde épocas prehispánicas (M. Dianderas, comunicación personal, 17 de marzo de 2012). A pesar de que esta labor es visualizada como una tradición familiar, y que entre los artesanos lo consideren un derecho natural heredado el dedicarse a la fabricación de artesanía, se observa una rivalidad en el sector, en vista de que “existen muchos competidores y todos tienen más o menos los mismos productos y la misma fuerza” (Weinberger, 2009, p. 27).

Así como en Junín y a nivel nacional, la artesanía presenta una industria fragmentada, porque existen muchas pequeñas empresas, lo cual deviene en una elevada competencia. Las características de las industrias fragmentadas son las siguientes: (a) ausencia de grandes economías de escala; (b) la demanda del mercado es grande, diversa y fragmentada, por lo que da trabajo a todos los negocios que se dedican a este rubro; y (c) ninguna de las empresas del sector ha logrado desarrollar sus recursos y capacidades competitivas de manera eficiente (Weinberger, 2009).

3.6 El Sector Artesanal de la Región Junín y sus Referentes

A nivel nacional, el sector artesanal de la región Cusco constituye un referente, por lo que es también un importante competidor. La artesanía cusqueña es la heredera directa de la cultura inca y una de las mejores representantes de la cultura andina. En esta, se trabajan la cerámica, los tejidos, el metal y la madera. La alfarería del Cusco destaca por su belleza y fino acabado. Tienen la *pucchuela*, que es un recipiente pequeño, la *manca* u olla, el *puiño* o cántaro grande, el *rajchi* o ánfora, y el *aríballo* o cántaro. Las piezas de cerámica están decoradas con motivos geométricos. Respecto a la textilería, destacan por sus tapices y prendas de vestir, principalmente hechos de lana de alpaca o de oveja teñida. En platería, se hacen trabajos desde cuchillos y armas, inspirados en la época incaica hasta joyas, objetos religiosos y otros artículos utilitarios. A partir de sus elaboraciones, la artesanía cusqueña demuestra mucha destreza. Además, se produce y comercializa en grandes volúmenes (“Artesanía de Cusco”, 2012).

Internacionalmente, las artesanías que se han tomado como referentes son la mexicana y la ecuatoriana. En México, un factor clave de éxito ha sido la capacidad de los artesanos para organizarse en cooperativas y asociaciones. El primer paso fue la realización de un censo. En base a este, el Estado determinó el tipo de apoyo que se requería y la cuantía del mismo. Otro elemento esencial para la comercialización fue la incorporación de las

tecnologías de información y comunicación (TIC), en conjunto con la capacitación y tecnificación brindadas a los artesanos (Peraza, 2010).

En México, doctores del Instituto Politécnico Nacional condujeron una investigación sobre los determinantes del éxito de los artesanos mexicanos en el mercado internacional. Encontraron que el éxito se sustenta en ocho pilares: (a) innovación administrativa, (b) impacto del financiamiento, (c) tecnología de producción, (d) tecnología en administración, (e) capacidad en el manejo del proceso, (f) del empaque, (g) diferenciación y (h) información. Se proponen ecuaciones que pueden ser aplicadas en el manejo del éxito del negocio para cuando el éxito se mida como satisfacción con el negocio, o por ingresos en ventas, el crecimiento del negocio, o por el tamaño del negocio (De la Paz, Yescas & Domínguez, 2007).

Para Ecuador, el éxito responde al hecho de poseer capacidad productiva y contar con materia prima, a fin de que los productos artesanales sean de mejor calidad que los industriales. El éxito de los negocios demanda seriedad, de modo que se debe generar confianza en los clientes y no perderla por falta de cumplimiento en los compromisos adquiridos (Jiménez, 2010).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz Perfil Competitivo se construye a partir de los factores claves de éxito. Para el sector artesanal de Junín se han identificado los siguientes: (a) materia prima de buena calidad, (b) diseños innovadores, (c) acceso a los mercados nacionales e internacionales, (d) capacidad de generar rentabilidad y (e) dominio y preservación de las técnicas artesanales. Un desempeño excelente en cada uno de ellos llevará a alcanzar ventaja competitiva.

Para elaborar la Matriz Perfil Competitivo, se han identificado como competidores directos a los sectores artesanales de las regiones de Cajamarca y Cusco, tal como se aprecia en la Tabla 14. Ambas son provincias de la sierra que presentan artesanía similar, y aunque

Junín incluye artesanía de la selva, esta no es predominante. Cajamarca destaca por la calidad de sus artículos fabricados; entre los que se pueden mencionar los sombreros de paja de Celendín, que son muy solicitados por los turistas que visitan ese departamento. Los artesanos cajamarquinos son conocidos por sus tejidos en lana de ovino, tejidos en fibra vegetal, trabajos en cuero, cerámica y tallado en madera, llegando a diseñar piezas utilitarias únicas (“Artesanía de Cajamarca”, 2012).

Tabla 14

Matriz del Perfil Competitivo

Factor clave de éxito	Peso	Sector Artesanal Región Junín		Sector Artesanal Región Cajamarca		Sector Artesanal Región Cusco	
		Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
1 Materia prima de calidad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2 Diseños innovadores	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
3 Acceso a los mercados nacionales y extranjeros	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
4 Capacidad de generar rentabilidad	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
5 Dominio y preservación de las técnicas artesanales	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Contacto directo con los consumidores	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60
	1.00		1.85		2.20		3.25

Para la elaboración de la Matriz Perfil Referencial, se han tomado como referentes a nivel mundial la artesanía mexicana, que es muy conocida sobre todo el estado de Michoacán reconocido en todo el mundo que actualmente produce mas de 30 variedades de artesanías y que ha logrado traspasar fronteras, y la artesanía ecuatoriana en la localidad de Otavalo provincia de Imbabura, que se encuentra disponible incluso en Europa. Se observa que la posición de Junín es débil, pese a tener campo para mejorar en todos los factores claves de éxito. A continuación, se plantea la Tabla 15, la cual representa la Matriz Perfil Referencial.

Tabla 15

Matriz del Perfil Referencial

Factor clave de éxito	Peso	Sector Artesanal Región Junín		Sector Artesanal de Otavalo en Ecuador		Sector Artesanal de Michoacán en México	
		Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
1 Materia prima de calidad	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
2 Diseños innovadores	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
3 Acceso a los mercados nacionales y extranjeros	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
4 Capacidad de generar rentabilidad	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
5 Dominio y preservación de las técnicas artesanales	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
6 Contacto directo con los consumidores	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
	1.00		1.85		3.05		3.85

3.8 Conclusiones

La primera herramienta utilizada en el análisis del entorno fue el modelo del análisis tridimensional de las naciones (Hartmann, 1978), la cual se basa en tres pilares: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales. Los intereses nacionales son definidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009a). Este destaca 11 lineamientos para la política exterior peruana, que tienen como objetivo la preservación de la paz, la democracia y el desarrollo del país. Dichos lineamientos contemplan la preservación de la soberanía nacional y alianzas estratégicas con Brasil, Estados Unidos, la Unión Europea y países de la comunidad andina y la cuenca del Pacífico. Estas alianzas, que se reflejan en acuerdos comerciales, junto con la promoción cultural, resultan beneficiosas para la comercialización de la artesanía.

El Perú es un país con gran potencial de desarrollo. En enero del 2012, la población alcanzó los 30 millones de habitantes, distribuidos en tres regiones muy marcadas (costa, sierra y selva). En efecto, esta distribución ha brindado al país diversidad de recursos naturales y culturales. La economía peruana ha crecido más de 6% promedio en los últimos 10 años. Así, la inversión privada ha incrementado, pero aún existe una dependencia de la

exportación de minerales y metales. No obstante, se están haciendo esfuerzos por diversificar la oferta exportadora, con inclusión de la artesanía. La principal debilidad camino al desarrollo constituye la poca inversión en ciencia y tecnología.

Se utilizó el modelo de Porter con el objetivo de realizar el análisis competitivo del Perú. En el análisis de los factores básicos, se observa que el país obtuvo la posición 36 entre 183 países respecto a la facilidad existente para realizar negocios. Ello refleja la protección que se brinda a las inversiones. Entre otros factores que otorgan ventaja, están el crecimiento del PBI per cápita y la reducción del empleo. Sin embargo, hay deficiencias en la infraestructura vial. El análisis de la demanda mostró que el consumo privado ha crecido constantemente en el Perú a partir del año 2000, impulsado por las mejoras socioeconómicas de la población. La rivalidad entre las empresas es grande, a consecuencia de la gran cantidad de micro y pequeños negocios, para los cuales resulta difícil generar políticas debido a su condición heterogénea. Entre los sectores de apoyo, destaca el sector bancario, cuyos préstamos a empresas privadas crecieron en 21% durante el 2011.

Dentro del análisis PESTE, se revisaron varias condiciones políticas legales; entre ellas, el superávit fiscal que se registró en el 2011 y que se proyecta seguirá creciendo, lo cual posibilita la ejecución de proyectos de desarrollo. El marco legal establece la oportunidad para exportar artesanías, ya que el Estado ha gestionado mejores condiciones de acceso y competencia para productos peruanos en el extranjero. Dentro del área económica, se presenta un PBI de crecimiento constante, del cual se espera un incremento en 5.2% para el año 2012 y en 5.3% para el año 2013. Sin embargo, las exportaciones se ven desmotivadas por la caída del tipo de cambio que ha venido presentándose desde el año 2003. El entorno macroeconómico es favorecedor para las inversiones, ya que se espera una inflación menor al 3% y el continuo crecimiento de las reservas internacionales. En términos de tecnología, el Perú no es competitivo. Según el Reporte Global de Competitividad 2011-2012, el país es

deficitario en acceso a Internet, banda ancha y disponibilidad de tecnologías de punta. Esto se debe a que la investigación científica en el país es poca y deficiente. En cuanto al medio ambiente y la ecología, el Perú es el cuarto país de América Latina en emanaciones de gases de carbono, producidas principalmente por cambios inapropiados en el uso de los suelos, como la tala, la deforestación y la quema.

Al analizar el sector artesanal de Junín, utilizando la estructura del diamante de Porter, se observa que los compradores tienen gran poder de negociación, en vista de que el mercado local es limitado y que los artesanos tienen una producción tan pequeña que dependen de las acopiadoras para poder llevar sus productos al mercado. En relación a los proveedores, el precio de las materias primas se fija a nivel nacional o internacional, por lo que los artesanos de Junín tienen poco poder de negociación. La sustitución de los productos artesanales es relativamente fácil y a un menor costo. Por último, se aprecia que la rivalidad entre los competidores es elevada. Además, surge la amenaza de la aparición de nuevos artesanos en otras regiones que destaquen nacional e internacionalmente.

La Matriz Perfil Competitivo se elaboró comparando la artesanía de Junín con la de Cajamarca y Cusco. Entre los factores claves de éxito, destacan los diseños innovadores, el acceso a los mercados nacionales y extranjeros, y la capacidad para generar rentabilidad. A nivel nacional, las tres regiones se desempeñan de igual forma en el desarrollo de diseños con poca innovación. Sin embargo, en el acceso a mercados, destaca Cusco, por la habilidad de los artesanos de esta zona de generar rentabilidad. A nivel internacional, se tomaron como referentes a los sectores artesanales de México y Ecuador. La artesanía mexicana destaca en los tres factores de éxito, mientras que la ecuatoriana lo hace en el acceso a los mercados.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el Capítulo IV, se realiza el análisis interno del sector artesanal de la región Junín. En este análisis, se utiliza el método AMOHFIT, a fin de listar las fortalezas y debilidades del sector. En el aspecto administrativo del sector, se indica quiénes son los entes que lo integran, así como la forma en que están organizados.

4.1 Análisis AMOFHIT

La evaluación interna del sector artesanal de Junín se enfoca en indagar e identificar las condiciones actuales, así como la capacidad para generar ventaja competitiva. A partir de la metodología AMOFHIT, se evalúan los factores relacionados con la administración (A), el *marketing* (M), las operaciones y logística (O), las finanzas (F), los recursos humanos (H), los sistemas de información (I) y la tecnología (T). De lo anterior, se postula la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Respecto a la administración, se listan los actores que constituyen el sector, se identifican sus funciones y la manera en que están organizados o articulados. Respecto al *marketing*, se analizan los segmentos de mercado y los atributos de los productos artesanales, así como las limitaciones que tienen los artesanos para acceder a cada uno de los potenciales mercados. Respecto a las operaciones, se analizan los procesos productivos para los principales productos artesanales de la región Junín. Respecto a las finanzas, se revisan los ingresos promedios de los artesanos y su estructura de costos. Respecto a los recursos humanos, se describe al artesano y su nivel educativo, así como las capacitaciones que se brindan en el sector. Por último, se estudian los sistemas de información y las herramientas tecnológicas.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

A fin de comprender cabalmente la administración del sector artesanal de Junín, es preciso identificar y describir a todos los actores que intervienen en el sector. Así pues, se

podrá detallar cuál es la interacción existente entre estos e iniciar la evaluación del sector para conocer las fortalezas y debilidades. A continuación, se detallan estos actores (Gobierno Regional de Junín, 2011a):

Gobierno Regional de Junín. Tiene personería jurídica, con autonomía económica y administrativa. Es la institución que representa a la población que habita dentro del departamento. Le corresponde proponer políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo, en conjunto con otras instituciones públicas y privadas, así como ejecutar los planes y programas correspondientes. El gobierno regional es el promotor del desarrollo integral, sostenible y armónico, por lo que tiene capacidad de financiar, organizar, desarrollar y ejecutar proyectos.

Comité Ejecutivo Regional Exportador de Junín (CERX JUNÍN). Busca impulsar el logro de los objetivos del Plan Estratégico Exportador de MINCETUR, a través de una oferta diversificada, articulando esfuerzos con otros agentes del desarrollo regional y exportador. Los principales objetivos de este organismo son los siguientes (CERX JUNÍN, 2012):

- Mejorar las condiciones competitivas para lograr el desarrollo económico regional.
- Fortalecer el desarrollo económico de Junín, alcanzando un acuerdo regional entre los ciudadanos, empresas privadas y el Estado.
- En aquellos sectores que sean priorizados, se deben potenciar o impulsar iniciativas de emprendimiento y desarrollo económico.
- Ampliar la capacidad productiva.
- Fortalecer las capacidades de los productores y comercializadores de la región.
- Promover políticas económicas favorables.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.
- Hacer más eficiente el acceso a los mercados, con el fin de obtener un crecimiento económico sostenible.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Está comprometido con el desarrollo regional exportador a través del CERX JUNÍN y del Gobierno Regional de Junín. Su rol es la articulación y soporte del ministerio con otras entidades vinculadas al sector productivo y del comercio exterior. Por tanto, se considera que MINCETUR es el líder del sector, el organizador.

PROMPERÚ. Organismo promotor de las exportaciones, el turismo y la imagen del Perú. Su función es brindar el aporte de sus técnicos y especialistas, las facilidades necesarias para la intervención de sus técnicos y especialistas en proyectos. Asimismo, aporta con su experiencia en el desarrollo y promoción de las artesanías peruanas en mercados internacionales. Adicionalmente, programa para los años de ejecución actividades que complementen las programadas en los proyectos.

Sierra Exportadora. Mantienen una alianza con el CERX JUNIN y un convenio con el gobierno regional, a fin de impulsar actividades complementarias para el proyecto de desarrollo de la artesanía y su exportación, brindando soporte en la articulación comercial.

Municipalidades distritales involucradas. Las municipalidades distritales de El Tambo, Hualhuas, San Jerónimo de Tunan y San Pedro de Cajas, entre otras muestran gran interés por apoyar a los artesanos. Son conscientes de que este sector atraviesa una situación difícil por la falta de inversión pública y privada, ya que ellos no poseen fondos para apoyar lo suficientemente este sector.

Artesanos. Son los beneficiarios directos cuando incrementan su producción y ventas. Poseen grandes expectativas ante los planes de desarrollo y promoción de exportaciones. A través de capacitaciones, esperan poder elevar el nivel de calidad de sus productos y que estos puedan ser competitivos en el mercado externo. Además, convienen en recibir apoyo de las instituciones mencionadas a fin de que sus productos puedan ser promocionados.

Respecto a la población de Junín, se puede decir que esta se dedica a la artesanía para subsistir. En la Figura 27, se presentará un mapa en donde se puede identificar el tipo de artesanía producido en cada zona o área de Junín (apéndice A). En su mayoría, son pequeñas unidades productivas con bajo nivel de capacitación en lo que se refiere a gestión empresarial, calidad del producto y comercio exterior. El 80% de esta población cuenta con grado de instrucción primario, aunque con el transcurrir de los años los artesanos han ido elevando su formación educativa mediante capacitaciones a las que han podido acceder. En otros casos, los hijos de los artesanos son quienes se están adquiriendo educación secundaria o estudios superiores. Por tanto, corresponderá a ellos proponer nuevas técnicas de producción y comercialización del producto (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

Existen instituciones a nivel nacional y regional encargadas de proveer capacitación en temas de gestión y especialmente en el área de exportaciones, como las descritas anteriormente, pero lamentablemente estas no llegan a todos los artesanos. Según se conoció, la mayoría de los artesanos solamente reciben invitaciones esporádicas para participar en ferias, con lo que incrementan sus ventas, pero en su trabajo diario no conforman asociaciones ni cooperativas, además de que no reciben capacitaciones ni tecnología, tal como lo señaló L. A. Dávila, un artesano de la zona de Junín (comunicación personal, 11 de mayo de 2012).

Según A. Palomino, coordinador regional de PROMPERÚ (comunicación personal, 7 de mayo de 2012), dicha institución ha venido trabajando a través de modelos asociativos. Sin embargo, estos han sido percibidos como consorcios de exportación, que en el mejor de los casos cuentan con 15 integrantes. También hay grupos de pequeños empresarios de tres o cuatro que se unen a fin de ampliar su oferta productiva. Uno de estos proyectos es JAKU PERÚ, el cual cuenta con tres integrantes, pero no ha tenido el impacto esperado, que se

1. Tallados en madera – Molinos (Jauja) 
2. Mates Burlados – Cochab (Huancayo) 
3. Platería – San Jerónimo (Huancayo) 
4. Cerámica – Quilcas y Pilcomayo (Huancayo) 
5. Muñequería – Jauja 
6. Fajas – Viques (Huancayo) 
7. Bordados alto y bajo relieve – Huancán, Paccha (Huancayo) 
8. Accesorios en semilla – Satipo y Chanchamayo 
9. Peletería (trabajos en napa) – Chilca (Huancayo) 
10. Peletería en Cuero / ovino – Chilca (Huancayo) 
11. Talabartería trabajos en suela – Huancayo 
12. Sombreros – Cajas (Huancayo) 
13. Fibra de vidrio – Chupaca 
14. Cornoplastia Huancaca Chico (Chupaca) 
15. Troquelados trabajos con cobre – Huancayo 
16. Muñecos trabajados en panca – Junín 
17. Manualidades- Tambo (Huancayo) 
18. Alfarería trabajos en cerámica – Aco (Concepción) 
19. Mármol y travertino – San Pedro de Cajas (Tarma), Paccha (Huancayo) y Chupaca 
20. Pintura en tela – Chanchamayo 
21. Bordados plumillado – Sicayay Paccha (Huancayo) 
22. Textiles – Hualhuas (Huancayo), San Pedro de Cajas (Tarma), Oroya (Yauli) 

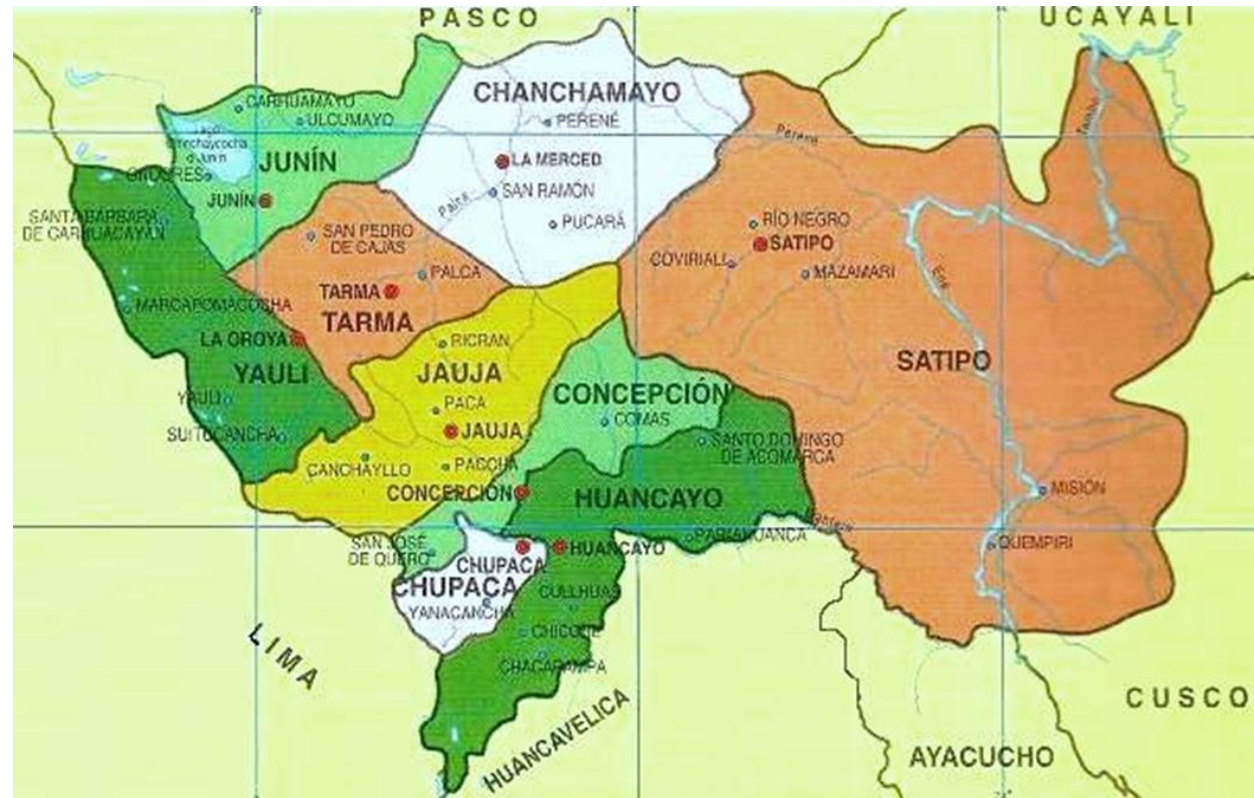


Figura 27. Mapa de las líneas artesanales de la región Junín. Adaptado de M. Palacios (comunicación personal, 10 de septiembre de 2012).

refleje en las mejoras competitivas y/o en el bienestar de los integrantes. La causa de esta situación se relaciona con el individualismo mostrado por parte de los artesanos.

Los artesanos no llegan directamente a los consumidores finales, sino que realizan sus ventas a empresas regionales o de Lima, las cuales acopian y realizan las exportaciones. Ello limita el conocimiento que los artesanos pueden adquirir del mercado, además de que concentra la ganancia en los comercializadores y no en los artesanos (L. Dávila, comunicación personal, 11 de mayo de 2012). A nivel regional, la compra es acaparada por pocas empresas que establecen convenios con agencias de viajes y operadores turísticos (MINCETUR, 2005a).

Según A. Palomino (comunicación personal, 7 de mayo de 2012), la falta de acceso al mercado es también consecuencia de que los artesanos son poco organizados, no se preparan para las reuniones, no mantienen estructuras de costos que puedan ayudarlos a definir precios, y al momento de acudir a una feria no elaboran un presupuesto ni estiman sus ventas potenciales.

Hay locales construidos por la municipalidad provincial de Junín, cuyo objetivo es acercar a los artesanos y visitantes o turistas que reciba el departamento. Estos locales se ubican en el Centro Comercial Artesanal y la Casa del Artesano, ambos ubicados dentro de la plaza principal del distrito de San Pedro de Cajas. Cada local cuenta con un promedio de 15 artesanos, pero algunos puestos quedan vacíos en el tercer piso. Además, no cuentan con ningún tipo de organización, dado que en el pasado solo se beneficiaban los dirigentes. Como consecuencia, el artesano ha preferido no agremiarse de ninguna forma. También se debe mencionar que cerca del 90% de los artesanos no están formalizados (MINCETUR, 2005a).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El tejido como parte de la artesanía de la región ha sido la primera matriz para el desarrollo de las artes plásticas. No obstante, además de los tejidos de Hualhuas, existen

muchas otras expresiones artísticas evidenciadas a través de la artesanía, tales como los tejidos de trama y urdimbre, que son tapices entrelazados y calados, se encuentran tejidos con diseños en una o en las dos caras. Otros productos son los mates burilados de Cochas, la platería de San Jerónimo y los trabajos en madera de Molinos. También, se puede observar muchas otras opciones que ofrece la región Junín (M. Dianderas, comunicación personal, 17 de marzo de 2012).

Ahora bien, se puede notar la existencia de tres tipos de mercados: (a) mercado local, integrado principalmente por los turistas que visitan el distrito; (b) mercado nacional, compuesto por las grandes ciudades y centros turísticos del país; y (c) mercado internacional, a través de las exportaciones.

Se considera que el mercado local no es muy representativo, además sus necesidades son cubiertas solamente en las tiendas instaladas en el distrito de Huancayo, lugar adonde los turistas son llevados por las agencias de viaje. De esta forma, resultan perjudicados todos los demás artesanos y los visitantes no pueden apreciar la oferta completa de productos (Gobierno Regional de Junín, 2011a). El mercado nacional también tiene poca importancia. Este es principalmente atendido a través de mayoristas, los cuales compran de los artesanos, acopian y distribuyen al resto del país. Estos comerciantes tienen la capacidad de otorgar crédito, lo cual limita que el artesano llegue directamente al punto de venta (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

El mercado internacional es el principal destino hacia donde deben apuntar los artesanos. Actualmente, las ventas se hacen a través de intermediarios o comercializadores. Si se diera una venta directa, esta sería en cantidades pequeñas o por unidades. También se da el caso de que compradores extranjeros llegan a los talleres y adquieren grandes volúmenes de joyería de plata, que después introducen informalmente en Estados Unidos o Europa. Normalmente, estos productos son de bajo precio y baja calidad. No se conoce de manera

confiable el volumen de las exportaciones, pero es preocupante en vista de que daña la imagen del producto peruano (Gobierno Regional de Junín, 2011a). A nivel nacional, se estima que en el año 2010 las exportaciones de artesanía alcanzaron los US\$ 50 millones. El 60% de dichas exportaciones fueron dirigidas hacia Estados Unidos (“Se reactiva la exportación de artesanías peruanas”, 2010).

En vista de que el principal mercado es el exportador, MINCETUR y el Gobierno Regional de Junín han desarrollado el programa Fortalecimiento de las Exportaciones del Sector Artesanal de la Región Junín (FESA). Este proyecto tiene como objetivo general incrementar la competitividad de las empresas artesanales dedicadas a la elaboración de mates burilados, textiles, joyería y tapices para la exportación. Estas empresas se encuentran principalmente ubicadas en los distritos de El Tambo, Hualhuas, San Jerónimo de Tunan y San Pedro de Cajas. Para alcanzar el objetivo general, se han planteado cuatro objetivos específicos (FESA, 2012):

1. Diversificar la oferta exportable.
2. Alcanzar niveles elevados de capacidad en gestión empresarial.
3. Conocer las exigencias y requerimientos del mercado internacional.
4. Lograr la asociatividad de los artesanos, como medio para desarrollar la competitividad del sector artesanal.

En relación al mate burilado, uno de los principales productos artesanales, se conoce que su mercado está segmentado en cuatro partes, de acuerdo al motivo de compra y al uso que recibirá el artículo. Esto también puede aplicarse a otros textiles:

- Segmento utilitario: De mayor importancia relativa. Los productos que pertenecen a este segmento son típicamente de uso personal o familiar y son en promedio demandados en forma continua durante todo el año. Entre ellos, se pueden mencionar las carteras, servilleteros, porta lapiceros, aretes, collares y maracas. Cabe destacar

que son los típicos productos que se venden en supermercados y tiendas por departamento.

- Segmento de artículos de regalo: Es el segundo rubro y comprende básicamente objetos de obsequio para ocasiones especiales como cumpleaños y festividades. Tales artículos son adquiridos en tiendas de regalo especializadas y, por lo general, tienen un mayor peso relativo, debido al componente de estacionalidad, que es más acentuado en el hemisferio norte en los meses de noviembre (Día de Acción de Gracias) y diciembre (Navidad).
- Segmento de objetos de valor artístico: Representan una expresión cultural. Se pueden mencionar los mates ornamentales y los que poseen motivos históricos. Son adquiridos en tiendas especializadas, pero también en galerías y ferias artesanales. El público objetivo de este segmento es más sofisticado, por lo que la diferencia radica en el precio y la exclusividad de la pieza.
- Segmento *souvenir* u objeto de recuerdo: Es el de menor precio y proporciona mayor variedad de atributos, tamaños, diseños y colores que los anteriores segmentos. Entre ellos, se aprecian los utilitarios, los mates llaveros, los mates históricos pequeños y otros. Este segmento, cuyo público objetivo es básicamente el sector turismo, representa mayoritariamente el grupo de menor demanda relativa, por lo que su comercialización se circunscribe en muchos casos a las localidades turísticas previamente visitadas. Sin embargo, los productos de este segmento pueden ser encontrados en ferias típicas en los principales países importadores.

El mercado está dominado por gran variedad de artesanías, mas se observa la falta de diversidad en modelos, por lo que la producción se vuelve muy homogénea. Esta falta de innovación y similitud entre los productos desencadena una elevada competencia entre los artesanos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Respecto al desarrollo industrial, la manufactura está muy frágilmente conectada al sector primario, en vista de los bajos niveles de producción. La mayoría de las empresas de Junín son micro o pequeñas empresas familiares, con prácticas artesanales y muy bajo aporte de capital (MINCETUR, 2005a).

A continuación, se presentan los procesos productivos y los insumos requeridos para los productos artesanales más tradicionales (mates burilados, textiles y filigrana en plata y oro). Esta selección se ha realizado en base a la información suministrada por el Gobierno Regional de Junín (2011a), en el documento titulado Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín. Dicha selección, además, ha sido apoyada por las argumentaciones de M. Palacios, directora del sector artesanía de DIRCETUR (comunicación personal, 10 de setiembre de 2012).

Textiles. Como materia prima, se utiliza la lana de oveja y la fibra de alpaca. La lana de oveja es relativamente fácil de conseguir, ya que se comercializa en ferias o mercados locales a precios bajos; el problema radica en la calidad de la lana. No obstante, la fibra de alpaca es difícil de conseguir por ser un producto costoso. La que se encuentra disponible localmente no es de buena calidad, pero si se adquiere materia prima costosa, luego los compradores no quieren pagar el precio justo por el producto final. En la Figura 28, se presenta el proceso de producción de los textiles.

Para la elaboración de los textiles, se utilizan instrumentos y herramientas, como las farreas de teñido en la lana. En la mayoría de los casos, son objetos rudimentarios, según sea la economía de los productores. Las herramientas que sirven para el tejido o producto final son las siguientes: (a) telar a pedal simple, (b) cortador, (c) cinta métrica, (d) máquina de coser, (e) tijeras, (f) pilchador, (g) batidor y (h) agujas.

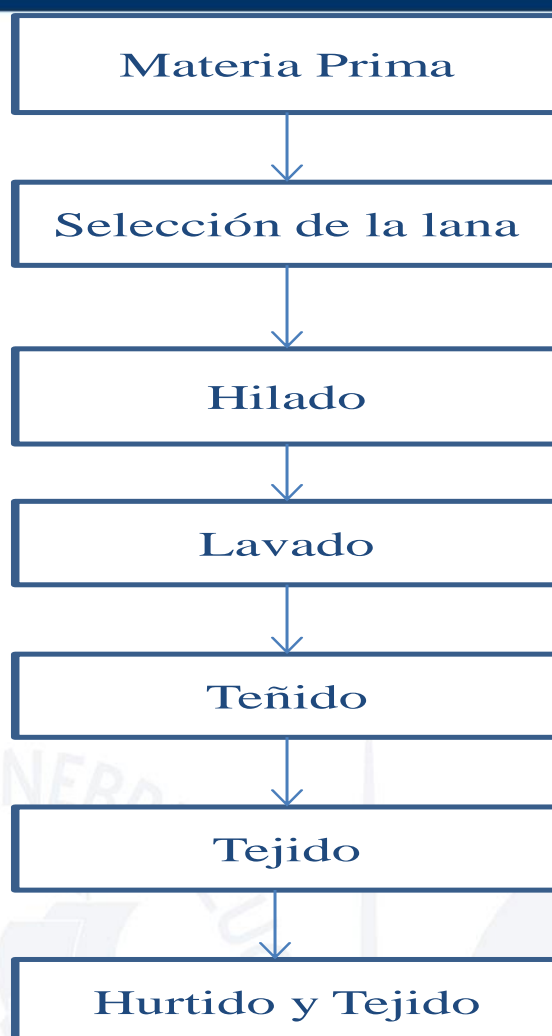


Figura 28. Proceso de elaboración de Textiles. Tomado de “Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín”, por Gobierno Regional de Junín, 2011a, p. 25.

Los telares artesanales que poseen la mayoría de los artesanos no están en buenas condiciones y no permiten producir tejidos de los tamaños que exige el mercado nacional y extranjero. Se requiere incorporar telares más modernos, porque el mercado pide productos de una sola pieza. Adicionalmente, el telar artesanal es un trabajo que toma mucho tiempo, puesto que el tejido es en base a palito y a croché.

Mates burilados. La materia prima utilizada, generalmente calabazas o mate, se obtiene de Piura y Chincha, y a través de intermediarios llega a Junín. En la Figura 29, se puede apreciar el proceso de elaboración de este producto.

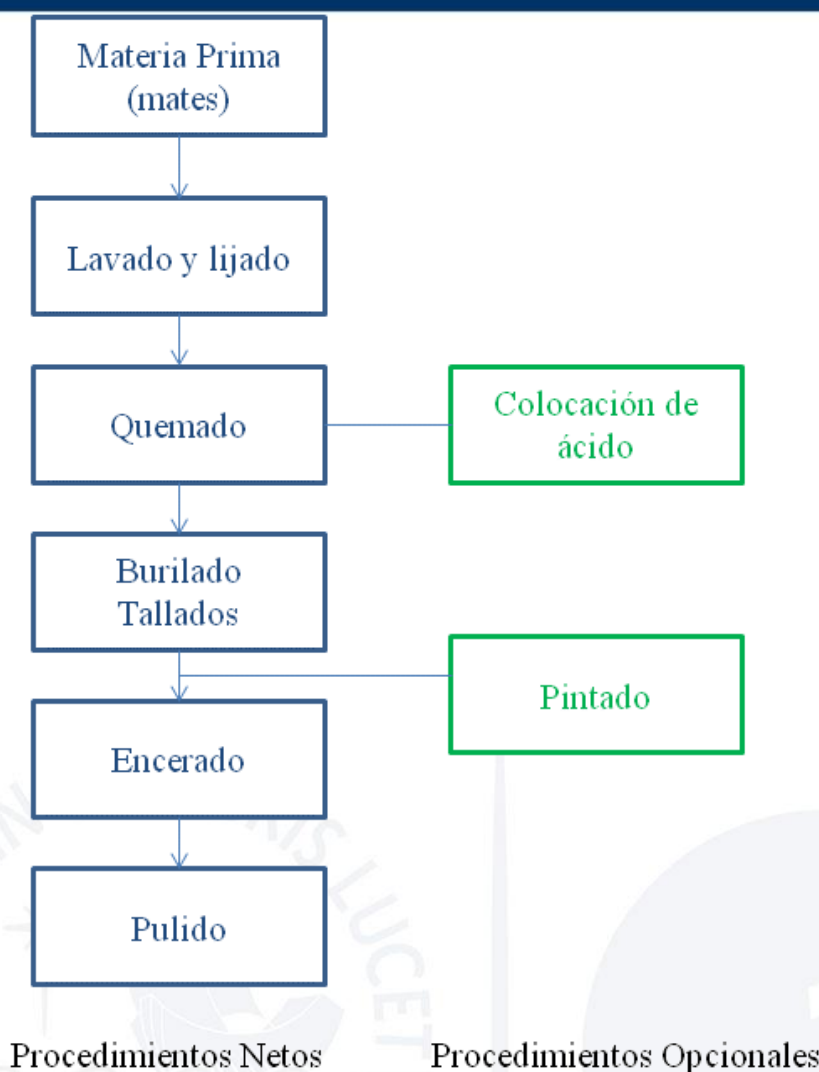


Figura 29. Proceso de elaboración de mates burilados. Tomado de “Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín”, por Gobierno Regional de Junín, 2011a, p. 21.

Filigrana en plata y oro. Se elaboran broches, dijes, sortijas, pulseras, anillos, brazaletes, semanarios, esclavas, medallas, medallones, prendedores, cadenas, gargantillas, collares, cruces, llaveros, gemelos, guardapelos, solaperos, alfileres, aretes, entre otros, como aves y tejidos a croché. Por lo anterior, se observa una gran variedad de productos. En la Figura 30, se presenta el proceso productivo estándar sin importar el tipo de pieza que se esté trabajando.

Diagrama de Producción Sector Joyería

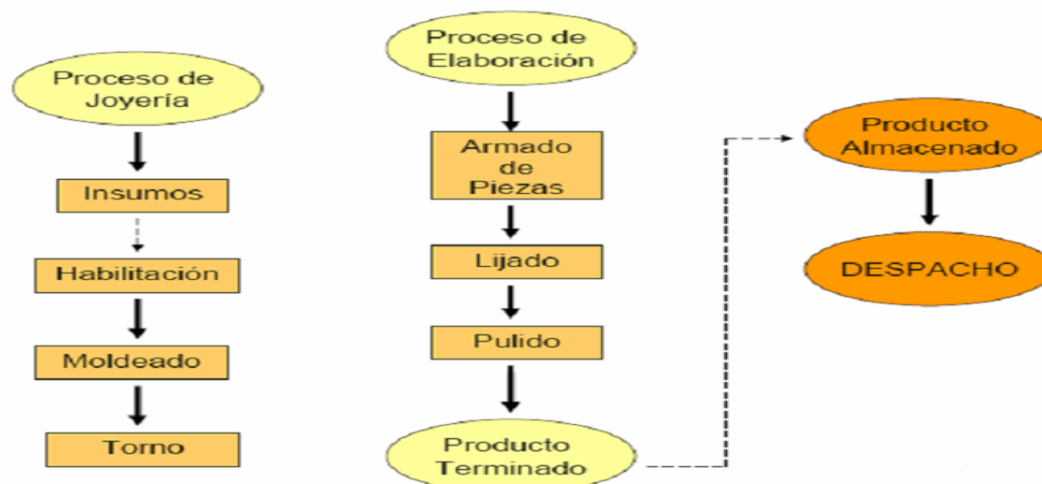


Figura 30. Proceso de elaboración de filigrana y orfebrería. Tomado de “Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín”, por Gobierno Regional de Junín, 2011a, p. 33.

En Junín, no hay talleres que permitan la producción en masa, por no contar con tecnología moderna. La mayor parte del proceso, especialmente el terminado, se realiza de manera artesanal, lo cual denota mayor valor ante los ojos del mercado internacional por considerarse artesanía. Sin embargo, la baja productividad perjudica los ingresos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La mayoría de los artesanos de Junín establecen sus centros artesanales en su domicilio. Su ingreso promedio mensual fluctúa entre los S/. 500.00 y S/. 1,500.00. En épocas especiales, como en ferias o cuando tienen pedidos para ventas fuera de la ciudad o del país, sus ingresos ascienden hasta S/. 8,000.00 mensuales, lo cual depende de las épocas y de los pedidos que pudieran tener durante el mes (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

Los ingresos de los artesanos textiles oscilan entre S/. 400.00 y S/. 1,000.00 mensuales con la producción de artículos como alfombras, ponchos, sábanas, adornos para pared, chalinas, entre otros. El 60% de estos artesanos poseen bajo nivel educativo, lo cual ocasiona evidencias del predominio del egoísmo y el interés individual entre ellos. Solo un 10% cuenta con empresas formalizadas, por lo que logran vender directamente al extranjero e incrementar su rentabilidad (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

El 80% de los productores de joyería, y especialmente de platería, se dedican a la filigrana. Cuentan con ingresos que oscilan entre S/. 500.00 y S/. 2,000.00 mensuales, incluso en épocas turísticas alcanzan los S/. 5,000.00. Los productores de tapices trabajan en base a la lana de oveja y obtienen ingresos bajos, entre S/. 300.00 y S/. 1,500.00 al mes en el mejor de los casos (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

Cuando el artesano calcula sus costos, solamente incluye la materia prima y los gastos de transporte, independientemente del tipo de producto que confeccione. No se considera la mano de obra correspondiente al tiempo que el artesano dedica a fabricar el producto. Incluso llegan a pensar que la rentabilidad o ganancia es del 100% por la carencia de una estructura de costos (L. Dávila, comunicación personal, 11 de mayo de 2012).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el Perú, se estableció el Registro Nacional del Artesano, un servicio brindado por el Estado peruano a través del MINCETUR. Su finalidad es proporcionar a los artesanos, sean personas naturales o jurídicas, un número de identificación; además permite que los artesanos puedan tener acceso a capacitaciones y asesoría técnica.

En la evaluación de los recursos humanos, se han encontrado las siguientes condiciones (Gobierno Regional de Junín, 2011a):

- La técnica de producción se transmite de padres a hijos.
- Los comercializadores que cuentan con taller apoyan con capacitación informal a los artesanos.
- La cultura del artesano se resiste al cambio y ponen trabas al uso de la tecnología.
- Se reconoce falta de habilidades en diseño, aspectos gerenciales y comerciales.
- Hace falta enseñanza tecnológica para la producción y adiestramiento en el uso de los equipos.

A partir de lo señalado por la Sra. Elizabeth Sánchez Dávila, presidente de la Asociación de Artesanos productores de platería (ASAPP), muchas instituciones han brindado capacitaciones a los artesanos, tales como Sierra Exportadora, el Ministerio de la Producción y PROMPERÚ. Sin embargo, todas estas capacitaciones no cubrieron las expectativas de los artesanos, ya que tuvieron muy poca duración y fueron meramente teóricas. Incluso, hubo talleres que no eran acordes a los productos o realidades de Junín (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

La falta de preparación académica de los artesanos de Junín se basa en el limitado nivel educativo que tiene la población de la región. En la Figura 31, se puede apreciar la tasa de analfabetismo de dicho departamento en los años 1993 y 2007. Se observa una disminución de 9.1 puntos porcentuales. Según el XI Censo de Población, realizado en el año 2007, el 7.1% de la población peruana era analfabeta (Andina, 2008).

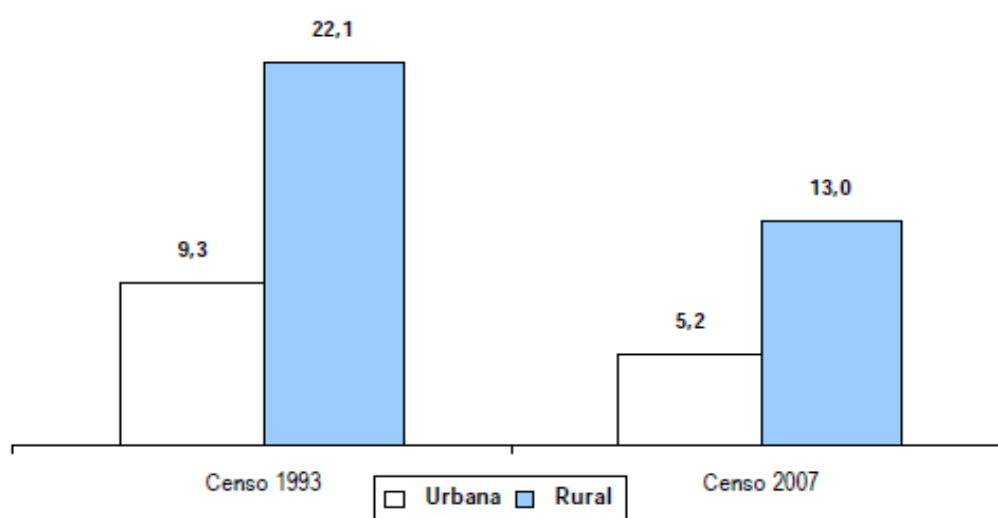


Figura 31. Tasa de analfabetismo en el departamento de Junín, 1993 y 2007. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap02.pdf>

Tras el análisis de la tasa de analfabetismo que, dicho sea de paso, es mayor en Junín que en todo el Perú, se puede observar las deficiencias educativas que muestra la región. Seguidamente, se presenta el nivel educativo. En la Figura 32, se observa el porcentaje de

población que ha alcanzado cada nivel educativo, haciendo una diferenciación del área urbana con la rural. Fue evidente notar que la falta de educación presentaba mayores índices en el área rural, donde el 13.3% no poseía ningún nivel y el 39.8% solo contaba con primaria completa. La población rural con educación superior constituía el 8.2%, mientras que en el área urbana ascendía a 34.7%.

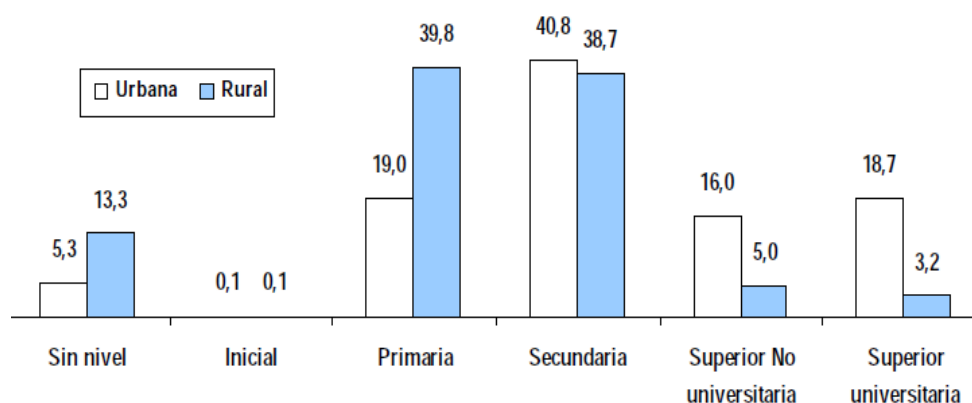


Figura 32. Población por nivel educativo en el departamento de Junín. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap02.pdf>

4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I)

Los artesanos que están inscritos en el Registro Nacional de Artesanos tienen acceso a información privilegiada a través del Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano, el cual ha sido desarrollado por MINCETUR. Este sistema brinda información sobre las oportunidades de negocios y el acceso a los principales mercados internacionales. Adicionalmente, los artesanos pueden realizar consultas legales en línea (“Artesanos peruanos recibirán información para competir en el mercado internacional”, 2012). Sin embargo, se debe recordar que el 80% de los artesanos realizan sus labores de manera informal, por lo que no tienen acceso a estos servicios que MINCETUR ofrece.

Algunas instituciones como PROMPERÚ y el Gobierno Regional de Junín desarrollan esfuerzos conjuntos para la organización y capacitación de los artesanos, con la

finalidad de exponer sus productos artesanales en las ferias internacionales más reconocidas del País, como son Perú Gift Show y Perú Moda 2012. Esto permite que los artesanos puedan acceder a contactos comerciales con los grandes empresarios internacionales provenientes de diferentes países como Estados Unidos, Europa, Asia, Italia, Colombia, Ecuador, Dinamarca, entre otros.

Los artesanos de la región pueden acceder al apoyo que ofrece la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), institución del Estado que se encarga de difundir y promocionar las actividades de artesanía. Convoca a los artesanos de la región a través de los promotores encargados. Realizan reuniones periódicas con la finalidad de analizar problemáticas de la actividad artesanal, propuestas de solución, desarrollo de actividades de promoción, entre otros.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Esta área comprende toda innovación y aplicación de tecnologías, expresadas en máquinas, herramientas, procesos productivos y utilización de prácticas que sean útiles en el incremento de la productividad y que permitan mejorar la calidad del producto. También, pretende identificar la aplicación de los avances e innovaciones tecnológicas utilizados, así como promover la investigación e innovación en el desarrollo de productos. La tecnología que se busca promover debe estar orientada a complementar el desarrollo y la sostenibilidad del trabajo hecho a mano, por ser este prioritario (MINCETUR, 2012a).

Del análisis realizado, se desprende que el desarrollo tecnológico de las diversas actividades económicas en la región se caracteriza por tener un bajo nivel respecto a los procesos productivos. Ello ocasiona, entre otros factores, una cobertura insuficiente de capacitación, así como un limitado acceso al crédito. En su mayoría, el productor ha recibido una formación educativa muy básica o inadecuada, lo cual afecta negativamente en la

productividad, competitividad y finalmente en el nivel de vida de la población (MINCETUR, 2005a).

La investigación y desarrollo son importantes para generar nuevos productos a través de la adaptación a las tendencias, el fomento de la innovación en diseños y técnicas de acabado, y la implementación de normas técnicas y certificaciones de calidad que eleven el nivel de competitividad del sector artesanal.

4.1.8 Implementación

La DIRCETUR, a través del área de artesanía, debería ser la institución encargada de implementar el plan estratégico. Esta área está bajo responsabilidad de la Lic. María Palacios, directora del sector artesanía de DIRCETUR Junín. Para la implementación del plan estratégico, se propone el siguiente plan de trabajo:

1. Evaluación de la estructura organizacional de DIRCETUR para alinearla a los requerimientos de personal para la implementación del plan estratégico.
2. Evaluación de los *Stakeholders* como PROMPERÚ, INDECOPI, Cámara de Comercio de Junín, PRODUCE, entre otros, a fin de buscar alianzas estratégicas para la implementación del plan estratégico.
3. Elaboración del plan operativo institucional, considerando la ejecución de programas y proyectos acordes con la estrategia del plan estratégico.
4. Seguimiento y evaluación del plan operativo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base a los datos anteriores, se presenta la Tabla 16 correspondiente a las fortalezas y debilidades del sector. Se observa que el rendimiento del sector es inferior a la media esperada de 2.5, ya que no se han implementado estrategias para mitigar las debilidades.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

	Peso	Valor	Valor ponderado
Fortalezas internas:			
1 Proceso tradicional que agrega valor en el mercado internacional.	0.08	4	0.32
2 Actividad familiar, con conocimiento heredado por generaciones, y última generación ha incrementado su nivel educativo.	0.12	4	0.48
3 Precios accesibles y acordes al mercado nacional.	0.08	3	0.24
4 Diversificación de productos (platería, mates, tejidos, cerámica, etc.).	0.07	3	0.21
5 Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano	0.05	3	0.15
Debilidades internas:			
1 No hay acceso a tecnología, y la mayoría de los artesanos desconocen técnicas no tradicionales de producción.	0.10	1	0.10
2 Materia prima de baja calidad.	0.05	1	0.05
3 Poca asociatividad y desconfianza que no permite asociarse.	0.07	1	0.07
4 Desconocimiento del mercado. Utilización de canales de acopio que limitan la rentabilidad del artesano.	0.07	2	0.14
5 Escasos conocimientos en gestión empresarial y exportaciones.	0.05	1	0.05
6 Informalidad en las empresas artesanales.	0.08	1	0.08
7 Poca innovación en diseños.	0.10	1	0.10
8 Falta de estructura de costos. No consideran la mano de obra, y como resultado obtienen ingresos bajos.	0.08	1	0.08
	1.00		2.07

4.3 Conclusiones

Para realizar la evaluación o análisis interno del sector artesanal de la región Junín, se utilizó el esquema AMOFHIT. Se encontró que el sector está compuesto por las siguientes instituciones: (a) Gobierno Regional de Junín; (b) Comité Ejecutivo Regional Exportador de Junín (CERX JUNIN); (c) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); (d) PROMPERÚ; (e) Sierra Exportadora; (f) Municipalidades distritales involucradas; y (g) artesanos, quienes son los actores principales, por ser los productores. Adicionalmente, componen el sector una serie de distribuidores que normalmente no son de la región Junín, sino que consolidan pedidos para los mercados nacionales grandes o para la exportación.

Los artesanos no están asociados, sino que trabajan en pequeñas unidades productivas de tradición familiar. Poseen bajo nivel de capacitación en lo que se relaciona a gestión

empresarial, calidad del producto y comercio exterior. El 80% de la población del departamento solo ha culminado la primaria, entre ellos los artesanos. Sin embargo, estos han recibido cursos y capacitaciones pero de corta duración o muy teóricos, por lo que no cubren sus expectativas.

Una debilidad del sector representa el hecho de que los artesanos tienen limitado contacto con los consumidores. Para llegar a los mercados nacionales o para exportar, lo hacen a través de distribuidores o consolidadores. Para la venta local, disponen de lugares construidos por el Gobierno Regional de Junín, a fin de acercar a los artesanos con los visitantes. Hay tres mercados bien diferenciados. Así pues, el mercado local es donde la mayoría de los compradores son turistas que han llegado hasta el departamento; se observa que este número va en incremento, pero el gasto per cápita es bajo. El mercado nacional lo constituye principalmente Lima y otras ciudades del Perú, adonde llegan a través de los distribuidores. Finalmente, el mercado internacional o de exportación es el principal por su tamaño, y a este acceden gracias a distribuidores o mayoristas.

Se pretende que los artesanos desarrollen competencias que les permitan llegar directamente a los mercados, principalmente al extranjero. Para lograr esto, MINCETUR y el Gobierno Regional de Junín han desarrollado el programa Fortalecimiento de las Exportaciones del Sector Artesanal de la Región Junín (FESA). Con este programa, se pretende diversificar la oferta exportable, alcanzar niveles elevados de capacidad en gestión empresarial, conocer los gustos del mercado internacional y lograr la asociatividad de los artesanos.

La industria artesanal de Junín tiene una oferta diversificada de productos, en vista de la producción de mates, alfombras, textiles, cerámica, tallados de madera y platería, entre otros. La actividad artesanal se produce de manera rudimentaria, con herramientas antiguas y sin la incorporación de tecnología. Entre otros factores, esto se debe a que la producción está

muy fragmentada y los volúmenes producidos por cada artesano no permiten innovar ni adquirir tecnología. Por tanto, el oficio se aprende de generación en generación y no se incorporan mejoras.

Los centros productivos artesanales se encuentran en el domicilio de los artesanos. Estos en promedio generan ingresos mensuales entre S/. 500.00 y S/. 1,500.00. Se debe observar que estas cifras resultan de la no consideración de la mano de obra (horas dedicadas en la preparación de cada pieza) al momento de realizar la estructura de costos. Por ello, muchas veces indican que tienen una rentabilidad del 100%, pero solo estarían considerando la materia prima y los gastos de transporte. La mayor parte de la utilidad, en relación al precio al consumidor final, la obtienen los comercializadores o distribuidores, mas no el productor. De ahí que se enfatiza en la importancia de llegar directamente a los consumidores.

En el área de recursos humanos, el sector artesanal de la región Junín tiene las siguientes características: (a) las técnicas de producción se transmiten de generación en generación; (b) hay comercializadores que poseen taller y apoyan con capacitación informal a los artesanos para alcanzar estándares de calidad acordes al mercado de destino; (c) los artesanos se resisten al cambio y no adoptan nuevas tecnologías; (d) los artesanos no han desarrollado competencias en diseño, habilidades gerenciales ni comerciales; y (e) existe un déficit de enseñanza tecnológica enfocada en la producción, así como adiestramiento en el uso de los equipos.

En relación a los sistemas de información, MINCETUR ha creado el Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano, el cual puede ser consultado por todos aquellos artesanos inscritos en el Registro Nacional de Artesanos. Sin embargo, el 80% de los artesanos ejercen sus labores de manera informal, por lo que no cuentan con acceso a sistemas de información ni de mercado ni de producción.

Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

Antes de plantear los objetivos de largo plazo para el sector artesanal de la región Junín, se definen los intereses del sector, los cuales establecen el marco de lo que se desea lograr, y se realiza la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Posteriormente, se define el potencial del sector, en términos del dominio demográfico, dominio geográfico, dominio económico, dominio tecnológico-científico, dominio histórico-psicológico-sociológico y dominio organizacional-administrativo.

Con el potencial del sector definido, se procederá a señalar los cuatro principios cardinales para el sector: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y (d) la conservación de los enemigos. Para finalizar el capítulo y con pleno conocimiento del potencial del sector, se definirán los objetivos de largo plazo, los cuales deberán ser alcanzados en el año 2021.

5.1 Intereses del Sector Artesanal de la Región Junín

Los intereses del sector o intereses organizacionales son fines que el sector intentará alcanzar para lograr el éxito en sus mercados objetivos. Los intereses organizacionales identificados para el sector artesanal de Junín son los siguientes:

- Protección de la inversión de los artesanos: Se preservará la propiedad privada de todas las inversiones realizadas por los artesanos.
- Incremento de la rentabilidad sobre las inversiones realizadas: El objetivo principal de invertir es obtener un retorno, por lo que incrementar las utilidades es un interés principal de los artesanos.
- Lograr el compromiso de todos los actores del sector con la visión planteada: Esto permitirá alcanzar las metas y objetivos, teniendo como marco de acción los valores y el código de ética.

- Obtener materia prima de calidad: Lo cual permitirá fabricar artesanía funcional y perdurable, con excelente calidad y por lo tanto beneficiará la recompra.
- Incrementar la participación de mercado a nivel nacional e internacional: Se logrará mediante el pleno conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los consumidores, para lo cual debe darse un acercamiento con el mercado.
- Crear diseños innovadores: Esto permitirá reconocer características únicas y propias de la artesanía de Junín en cada una de las piezas, haciéndolas difícil de copiar y agregándoles valor.
- Desarrollar alianzas estratégicas locales, nacionales e internacionales con el fin de lograr el bien común: Alianzas con instituciones públicas y privadas que permitan la unión del sector, el acceso a materia prima y sobre todo el acceso al mercado de una forma directa para conocerlo y entender sus necesidades.

5.2 Potencial del Sector Artesanal de la Región Junín

El análisis del potencial del sector cubre siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Dominio demográfico. En el año 2010, la población del departamento de Junín representó el 4.4% de la población del país. Asimismo, el 67.3% de sus habitantes se ubicaban en zonas urbanas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011). Esta población se distribuía por provincia en el año 2010. Se observa que el 38% habitaba en Huancayo, capital del departamento, seguido por Satipo con 17% y Chanchamayo con 14%. Dicha distribución generó que la producción artesanal se concentrara en estas tres provincias.

Dominio geográfico. El departamento de Junín está ubicado en la zona central andina y abarca un área total de 44,197 km², tal como se puede observar en la Tabla 17. La región Junín representa el 3.4% del territorio peruano. Es un departamento de sierra y selva. El 47%

de su extensión se ubica en la sierra en el valle del Mantaro, la meseta del Bombón y el lago Junín. El 53% restante del territorio de Junín se ubica en el ámbito de la selva; ahí se pueden notar los valles de Ene, Chanchamayo, Perené y Tambo. La altitud de Junín oscila entre los 400 y 5,000 m.s.n.m. (BCRP, 2011).

Tabla 17

Superficie y Población del Departamento de Junín, año 2010

Provincia	Superficie (kilómetros cuadrados)	Población
Huancayo	3,558	492,568
Satipo	19,219	225,889
Chanchamayo	4,723	185,833
Tarma	2,749	113,924
Jauja	3,749	91,645
Concepción	3,068	60,521
Chupaca	1,153	53,794
Yauli	3,617	48,401
Junín	2,360	29,269
Total	44,197	1,301,844

Nota. Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>

El relieve del departamento es muy accidentado, ya que está atravesado por las cordilleras Central y Occidental. Ello da origen a importantes unidades hidrográficas, como Tambo, Ene, Mantaro y Perené. Un alto porcentaje de la población departamental se concentra en el valle del Mantaro, formado por el río del mismo nombre. La zona de ceja de selva y selva presenta una orografía compleja y ondulante, por lo que cubre importantes centros agrícolas, como son los valles de Chanchamayo, Perené y Satipo (BCRP, 2011).

Dominio económico. El departamento de Junín en el año 2011 aportó el 2.8% del PBI del Perú. Las actividades asociadas a la artesanía se relacionan con la manufactura y el comercio. Representan el 11.5% y el 12.9% del PBI departamental, respectivamente. Sin embargo, el sector que domina la manufactura es la producción de cemento, seguido por la refinación de metales, principalmente provenientes de la Oroya (BCRP, 2011).

El turismo ofrece soporte a la actividad artesanal, ya que trae consumidores hasta el departamento. En este sentido, Junín cuenta con importantes atractivos turísticos, ubicados principalmente en el Valle del Mantaro, Chanchamayo y Satipo. Durante el año 2010, arribaron 848,5 miles de visitantes. De estos, el 99.3% fueron nacionales, y la mayoría de ellos provenían de Lima (BCRP, 2011).

Dominio tecnológico-científico. Como evidencia de la falta de desarrollo tecnológico en Junín, se observa que “tanto en autoservicios como en bodegas es notoria la carencia de productos locales, salvo envasados de café” (“Junín-Economía”, 2010, párr. 4). Esto se debe a la falta de envasadoras y conserveras que limitan la calidad de los productos de la zona.

En el sector artesanal, el Gobierno Regional de Junín ha realizado talleres para enfrentar la falta de desarrollo tecnológico. De manera que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), a través del Área de Artesanía, realizó el “Curso taller transferencia de tecnología para la obtención de Nappa y Gamulan”, donde participaron artesanos del departamento. Tenía como fin incrementar anualmente estas actividades para estimular la actividad artesanal, preservando los métodos tradicionales de fabricación al mismo tiempo que se incorpora tecnología (Gobierno Regional de Junín, 2011b).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La historia de Junín narra una admirable gesta histórica, ya que el actuar de sus pobladores tuvo un papel memorable en la independencia del Perú. El 6 de agosto de 1824, a cinco kilómetros del lago Junín, se desarrolló una batalla, donde luego de la derrota de los españoles el libertador Bolívar estableció su cuartel general en Huancayo. Fue desde allí donde se planearon todas las batallas que finalmente llevaron a la independencia del país y posterior expulsión de los españoles (Junín-Perú, 2012).

Dominio organizacional-administrativo. El departamento de Junín se encuentra organizado en nueve provincias y 123 distritos. La actividad artesanal se extiende en todo el

departamento, pero se concentra principalmente en las provincias de Jauja y Huancayo, así como en Chanchamayo y Satipo. Tal como se mencionó anteriormente, muchas instituciones han brindado capacitaciones a los artesanos, pero han sido de poca duración y teóricas, por lo que no resultan acordes a las necesidades de los artesanos (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

5.3 Principios Cardinales del Sector Artesanal de la Región Junín

Son cuatro los principios cardinales que deben ser analizados, los cuales se enfocan al sector artesanal del departamento de Junín: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. El sector artesanal de Junín depende directamente del desarrollo económico del país, ya que los productos de artesanía se pueden considerar de lujo y son adquiridos cuando los ingresos de los consumidores incrementan. Adicionalmente, existe una dependencia directa entre el turismo y la artesanía, porque atrae personas a la zona y son estas quienes adquieren los productos.

Lazos pasados, presentes y futuros. Históricamente, la técnica de producción artesanal se ha transmitido de padres a hijos. Cabe destacar que poseen talleres rudimentarios ubicados en sus hogares. Los artesanos usualmente se resisten al cambio y a la tecnificación, lo cual limita la producción, al tiempo que dificulta la organización en gremios o cooperativas. En consecuencia, muchas veces no han podido exportar, al no cubrir cuotas de producción (Gobierno Regional de Junín, 2011a).

Contrabalance de los intereses. Se nota que en otras regiones existe la competencia artesanal. No obstante, dicha situación de competencia podría convertirse en una alianza. En conjunto con otros departamentos, especialmente de la macrorregión centro-oriental, podrían solicitar fondos y atención al gobierno central, exigiendo la descentralización. De esta forma,

los programas de desarrollo tecnológico y de promoción estarían enfocados a la realidad de la zona.

Conservación de los enemigos. El desarrollo de las ventajas competitivas está motivado por la competencia nacional o internacional. Por tanto, se postula que la competencia resulta beneficiosa (Porter, 1990). Conservar a los competidores, obliga que las empresas del sector artesanal innoven y mejoren continuamente. Es necesario atraer proyectos de capacitación para el departamento de Junín, así como tecnificación. También es indispensable el engranaje y fortalecimiento de toda la cadena de valor de los productos artesanales.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses del sector artesanal de la región Junín se desprenden de la visión del sector para el año 2021 (ver Tabla 18). Los entes interesados en el sector son los artesanos, el gobierno regional, los gobiernos locales, los distribuidores y vendedores, los operadores y agentes turísticos, los consumidores, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y otros departamentos competidores.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

El plan estratégico para el sector artesanal de la región Junín ha venido desarrollándose dentro del marco del Plan Integral de Comercio Exportador, el programa Sierra Exportadora y el Plan Regional Exportador y el Plan Estratégico Nacional de Artesanía. El horizonte de tiempo de estos documentos es el 2021, en concordancia con el Plan Bicentenario. De ahí que los objetivos de largo plazo planteados para el sector artesanal de Junín deben ser alcanzados en el año 2021, con lo cual se garantiza la consecución de la visión que se tiene para el sector.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2021, el 90% de los artesanos estarán inscritos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA). Para el año 2012, el número de

inscritos representa la cantidad de 748 artesanos, lo cual se estima constituye el 37.4% del total.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): El 100% de los artesanos inscritos en el RNA estarán capacitados en técnicas de producción acordes a la rama artesanal que manejen. En la actualidad, no hay cifras al respecto, pero se conoce que el oficio es aprendido de padres a hijos, la capacitación es inadecuada y no hay tecnificación.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el año 2021, las exportaciones de artesanía de la región Junín ascenderán a los US\$ 10 millones. Actualmente, se conoce que la cifra para la región es de \$673,481.08 FOB (FICHA JUNIN 2011 Promperu). El total de las exportaciones peruanas en este rubro fue de US\$ 50 millones en el 2010 y se sabe que Junín representa el 2.8% del PBI nacional.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el 2021, el 75% de la producción será comercializada directamente por los artesanos de Junín, tanto en Lima como en el extranjero, debido a que se organizarán en cadenas productivas y comercializadoras. En el año 2011, la comercialización era realizada a través de distribuidores que llegaban hasta el departamento y adquirían la mercancía. Ello no permitía generar una marca ni acceder directamente a los consumidores para conocer sus gustos y tendencias.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el año 2021, menos del 10% de los artesanos de la región Junín se encontrarán en situación de pobreza. Actualmente, no se conoce cuántos artesanos de la región se encuentran en dicha situación, pero sí se sabe que en el 2009 la pobreza de la población en general fue de 34.3%.
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): El analfabetismo entre los artesanos de la región Junín será menor al 4% en el año 2021. No hay mediciones de analfabetismo para los

artesanos, sino que de acuerdo al XI Censo Poblacional, desarrollado en el 2007, el analfabetismo en la región ascendía a 13%, mientras que en todo el Perú era 7.1%.

Tabla 18

Matriz de Intereses del Sector Artesanal de la Región Junín

Interés del Sector	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
Protección de la inversión privada	Artesanos	Gobierno central, regional y locales	
Incremento de la rentabilidad	Artesanos	Gobierno regional y locales SUNAT	
Cohesión del sector		Artesanos	
Materia prima de calidad		Artesanos Consumidores	
Incrementar la participación de mercado		Artesanos Consumidores Competidores Distribuidores	Gobierno regional y locales SUNAT
Crear diseños innovadores		Artesanos Consumidores Competidores Distribuidores	
Desarrollar alianzas estratégicas		Artesanos Consumidores Competidores Distribuidores	

5.6 Conclusiones

Los intereses del sector artesanal de Junín son los siguientes: (a) proteger la inversión de los artesanos; (b) incrementar la rentabilidad; (c) comprometer a todos los actores del sector con la visión única que se ha establecido en este plan estratégico; (d) utilizar materia prima de calidad; (e) incrementar la participación de mercado, tanto a nivel nacional como internacional; (f) crear diseños innovadores para diferenciarse de otras regiones; y (g) formar alianzas estratégicas para lograr competitividad.

Al analizar el potencial del sector, se cubrieron siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar. Cabe destacar que todos estos dominios se enfocan en la región Junín y específicamente en el sector artesanal. En lo demográfico, en el año 2010, la población de Junín equivalía al 4.4% de la población del país, y un 67.3% de ella habitaba en zonas urbanas.

El departamento de Junín cubre zonas de sierra y selva, por lo que se observa artesanía variada en temas y materiales. Cuenta con 44,197 km², lo cual representa el 3.4% del Perú. En el aspecto económico, Junín se encuentra en desventaja, ya que solo aporta el 2.8% del PBI nacional. Las actividades de manufactura representaron el 11.5% del PBI departamental. No obstante, es el cemento la principal actividad manufacturera, por lo que el aporte de la artesanía es bajo. En el dominio tecnológico, también se observan falencias porque no hay incorporación de tecnología de punta ni fabricación. A nivel organizacional-administrativo, el departamento de Junín se encuentra dividido en nueve provincias y 123 distritos. En todos ellos, hay actividad artesanal, pero la misma se concentra en las provincias de Jauja, Huancayo, Chanchamayo y Satipo.

A partir del análisis de los principios cardinales, se observa que el desarrollo del sector artesanal de Junín está directamente relacionado con el desarrollo económico del país y de los mercados internacionales. Los productos artesanales son suntuosos o no básicos y se requiere que los consumidores posean poder adquisitivo. Lo que le hace especial a la artesanía es que se transmite de padres a hijos, haciendo única cada pieza, ya que son trabajadas manualmente. Así que las innovaciones tecnológicas que se incorporen no deben afectar esta cualidad del producto. Dentro del contrabalance de intereses, se reconocen como competidores a los artesanos de otras regiones. No obstante, todos estos deben trabajar en conjunto para obtener fondos de MINCETUR y lograr que el sector artesanal de todo el Perú

sea promocionado en el extranjero. Como último punto cardinal, es importante conservar a los enemigos a fin de esforzarse por crear mejores productos cada día, con calidad y con diseños innovadores.

Finalmente, se han desarrollado cinco objetivos de largo plazo, y el cumplimiento de ellos llevará al sector artesanal de la región Junín a alcanzar la visión planteada para el año 2021. Los objetivos de largo plazo establecidos son los siguientes: (a) el 90% de los artesanos estarán inscritos en el RNA, (b) el 100% de los artesanos registrados tendrán capacitación en técnicas de diseño y producción, (c) las exportaciones alcanzarán los US\$ 10 millones, (d) el 75% de la producción será comercializada directamente y no a través de distribuidores, (e) menos del 10% de los artesanos se encontrará en situación de pobreza, y (f) la tasa de analfabetismo entre los artesanos será inferior al 4%.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se inicia a partir de la elaboración de la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA). De esta matriz, surgen las iniciativas estratégicas que posteriormente serán evaluadas, utilizando diversas herramientas. Con la matriz y diagrama PEYEA, se analiza la ventaja competitiva y la fortaleza financiera del sector, en conjunto con la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) ubica los productos artesanales de Junín en cuatro categorías: (a) estrella, (b) interrogante, (c) perro y (d) vaca lechera.

La Matriz Interna Externa se utiliza para analizar en conjunto los resultados de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). Por parte de la Matriz Gran Estrategia, esta asocia el crecimiento del mercado (lento o rápido) con la posición competitiva del sector, que puede ser débil o fuerte. En este punto, se presenta la Matriz de Decisión Estratégica, que revisa de manera conjunta los resultados obtenidos por las herramientas aplicadas hasta este momento, y establece cuáles estrategias serán retenidas y cuáles pasarán a ser planes de contingencia.

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es la siguiente herramienta de análisis que se utiliza. Dicha matriz permite asignar un valor a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para cada una de las iniciativas estratégicas, a fin de que luego se obtenga un valor ponderado general por cada estrategia. Se retendrán aquellas que obtengan más de cinco puntos. Luego, se aplica la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, para finalmente verificar si las estrategias retenidas contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo que se plantearon previamente o no.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 19, se podrá observar la MFODA. Esta herramienta ha sido incluida con el fin de contrastar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar

iniciativas estratégicas. Dichas iniciativas pueden ser de cuatro tipos: (a) explote, (b) confronte, (c) busque y (d) evite.

- Estrategias FO-Explote: Que surgen de la revisión conjunta de las fortalezas y oportunidades del sector.
 - E1: Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.
 - E2: Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.
 - E3: Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas de producción y luego se ofrezcan en venta los diversos productos artesanales.
 - E4: Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias en los intercambios culturales con otros países.
- Estrategias DO-Busque: Análisis conjunto de las debilidades y oportunidades del sector artesanal de Junín.
 - E5: Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.
 - E6: Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
 - E7: Formalizar las empresas del sector.
 - E8: Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.
- Estrategias FA-Confronte: Evaluación de las fortalezas y amenazas del sector.
 - E9: Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.
 - E10: Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.

Tabla 19

Matriz FODA y Estrategias del Sector Artesanal del Departamento de Junín

	Fortalezas	Debilidades
	1 Proceso tradicional que agrega valor en el mercado internacional. 2 Actividad familiar, con conocimiento heredado por generaciones, y última generación ha incrementado su nivel educativo. 3 Precios accesibles y acordes al mercado nacional. 4 Diversificación de productos (platería, mates, tejidos, cerámica, etc.). 5 Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano.	1 No hay acceso a tecnología, y la mayoría de los artesanos desconocen técnicas no tradicionales de producción. 2 Materia prima de baja calidad. 3 Poca asociatividad y desconfianza que no permite asociarse. 4 Desconocimiento del mercado. Utilizan canales de acopio que limitan la rentabilidad del artesano. 5 Escaso conocimiento en gestión empresarial y exportaciones. 6 Informalidad en las empresas artesanales. 7 Poca innovación en diseños. 8 Falta de estructura de costos. No consideran la mano de obra, y como resultado obtienen ingresos bajos.
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Incremento en la cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	E1. Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación (F3, F4, O1, O2, O4).	E5. Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados (D3, D4, D5, D6, O3, O5).
2 Economía nacional en crecimiento, así como el consumo privado.	E2. Utilizar técnicas de promoción, para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea (F3, F4, O4).	E6. Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima (D2, D8, O3, O4).
3 Desarrollo de programas nacionales para promover exportaciones no tradicionales.	E3. Desarrollar alianzas con operadores turísticos, para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos (F1, F3, F4, O1, O2).	E7. Formalizar las empresas del sector (D6, O2, O3).
4 Tecnología que permite el acceso a los mercados.		E8. Capacitarse en gestión empresarial y comercialización (D4, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O5).
5 Acceso al crédito bancario, ya que hay instituciones y fuentes de financiamiento.	E4. Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias (F1, F4, F5, O1, O3, O5).	
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1 Competencia de otras regiones, así como internacional.	E9. Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta (F1, F3, F4, A1, A2, A3, A5).	E11. Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto (D5, D6, D8, A1, A3).
2 El gasto per cápita de los viajeros nacionales es muy bajo.		
3 Pérdida de valor del dólar americano frente al sol, lo que disminuye el margen de ganancia.	E10. Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración (F1, F2, A4).	
4 Crecimiento poblacional bajo y migración que limitaría el número de nuevos artesanos.		
5 Mayor promoción del turismo a otras zonas del país.		

- Estrategias DA-Evite: Análisis conjunto de las debilidades y las amenazas.
 - E11: Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En la Figura 33 y en la Tabla 20, se muestra el análisis de la MPEYEA. Se observa que la posición estratégica que debe seguir el sector es la competitiva. Ello implica desarrollar la ventaja competitiva del sector aprovechando las ventajas que posee la industria. Finalmente, se nota que el sector no tiene fortaleza financiera, en vista del resultado 2.11, donde la calificación máxima es seis. No obstante, se desenvuelve en una industria fuerte.

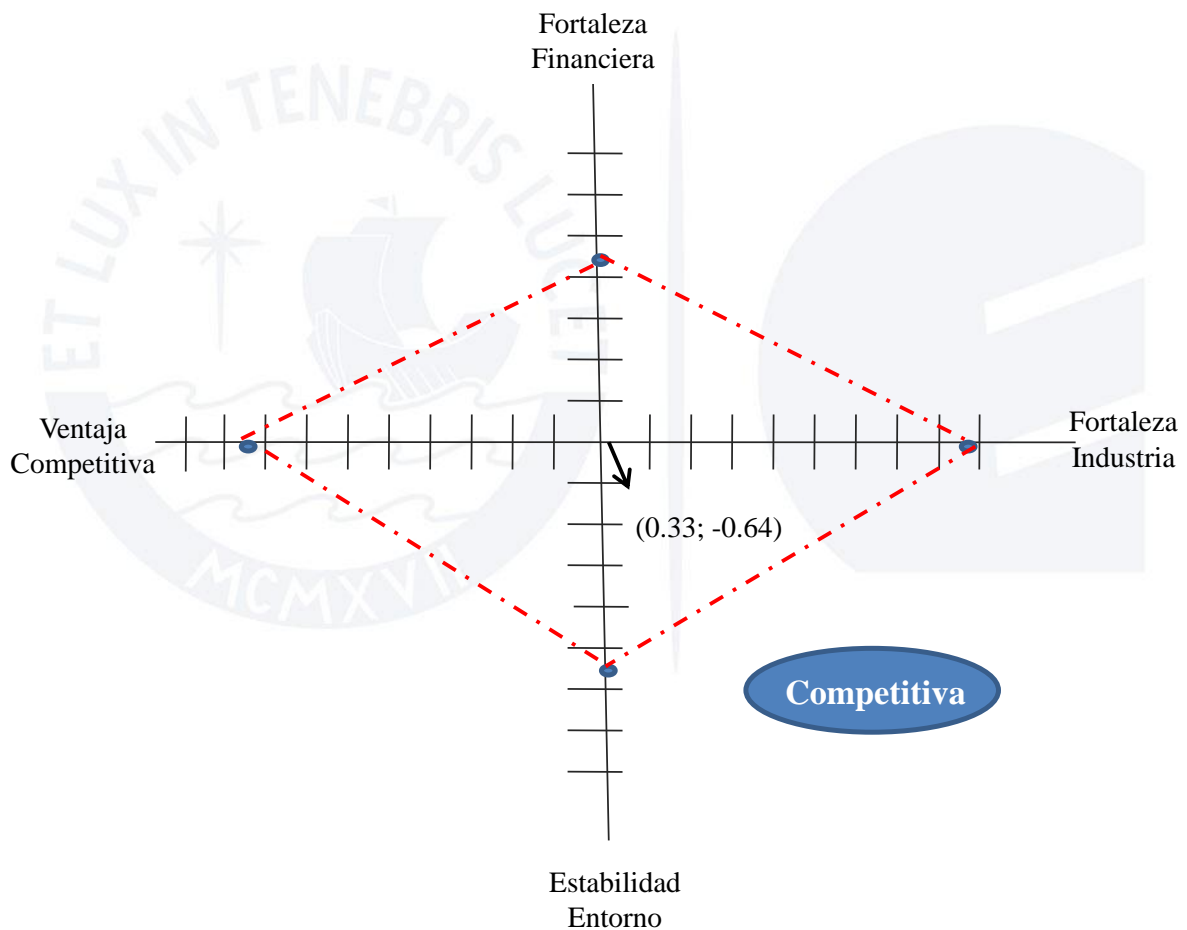


Figura 33. Representación gráfica del análisis PEYEA.

Tabla 20

Matriz PEYEA del Sector Artesanal de la Región Junín

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	0
	3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	2
	4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	2
	5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	4
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	3
	8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	rápida	3 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	1 2.11
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)					
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	1
	2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	2
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	4
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	4
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1 -4.11
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	2 1.89
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)					
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	pocos	3
	2. Tasa de inflación	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	6
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0 1 2 3 4 5 6	baja	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0 1 2 3 4 5 6	estrecho	2
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0 1 2 3 4 5 6	muchas	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	2 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0 1 2 3 4 5 6	inelástica	2 -2.75
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	4 3.25
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)					
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	6
	2. Potencial de utilidades	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	6
	3. Estabilidad financiera	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	5
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0 1 2 3 4 5 6	complejo	4
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	eficiente	4
	6. Intensidad de capital	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	3
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0 1 2 3 4 5 6	difícil	5
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	3 4.44

En base a los resultados de la MPEYEA, se apoyan las siguientes estrategias, las cuales persiguen el desarrollo de la ventaja competitiva del sector artesanal de la región Junín:

- E1: Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.
- E2: Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.
- E3: Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas de producción y luego se ofrezcan en venta los diversos productos artesanales.
- E4: Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.
- E5: Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.
- E6: Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
- E7: Formalizar las empresas del sector.
- E8: Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.
- E9: Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.
- E10: Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 34, se puede observar la MBCG. Además, se menciona que el sector artesanal de Junín tiene la posición de interrogante. Ello se debe a que el mercado mundial de artesanía se encuentra en crecimiento, pero la participación que tiene el sector en él es sumamente baja. El objetivo es que el sector pase a convertirse en estrella, lo cual se logra a través de las estrategias que llevan a incrementar la participación de mercado.



Participación relativa del sector en el mercado de artesanías

Figura 34. Matriz Boston Consulting Group.

Las estrategias que apoya la MBCG son las siguientes:

- E1: Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.
- E2: Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.
- E3: Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas de producción y luego se ofrezcan en venta los diversos productos artesanales.
- E4: Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.
- E5: Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.
- E6: Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
- E7: Formalizar las empresas del sector.

- E8: Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.
- E9: Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE del sector se presenta en la Figura 35. Se observa que el sector artesanal de la región Junín se ubica en el cuadrante V por haber obtenido 2.07 puntos en el análisis interno, y 2.12 puntos en el análisis externo. De acuerdo a este resultado, se establece que el sector debe retener la ventaja que actualmente posee, pero requiere estrategias que lleven a incrementar dicha ventaja. Los resultados obtenidos reflejan que todas las iniciativas estratégicas desarrolladas en la MFODA deben retenerse y ponerse en práctica. Así, se logrará aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades.

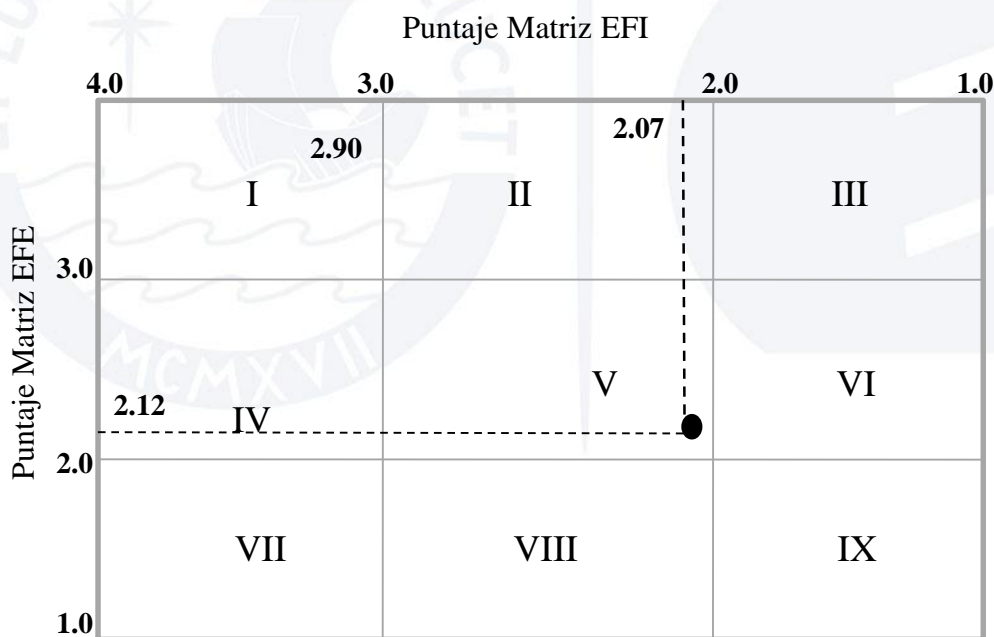


Figura 35. Matriz Interna Externa del sector artesanal de la región Junín.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 36, se podrá apreciar la MGE, donde el sector artesanal de la región Junín se encuentra ubicado en el cuadrante II. Esta es una posición desfavorecedora, ya que

refleja carencia de ventajas competitivas. El reto está en desarrollar una posición competitiva fuerte que permita aprovechar el crecimiento del mercado. Para esto, se propone retener las siguientes estrategias:

- E1: Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.
- E2: Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.
- E3: Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas de producción y luego se ofrezcan en venta los diversos productos artesanales.
- E4: Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.
- E5: Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.
- E6: Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
- E7: Formalizar las empresas del sector.
- E8: Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.
- E9: Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.
- E10: Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.
- E11: Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.

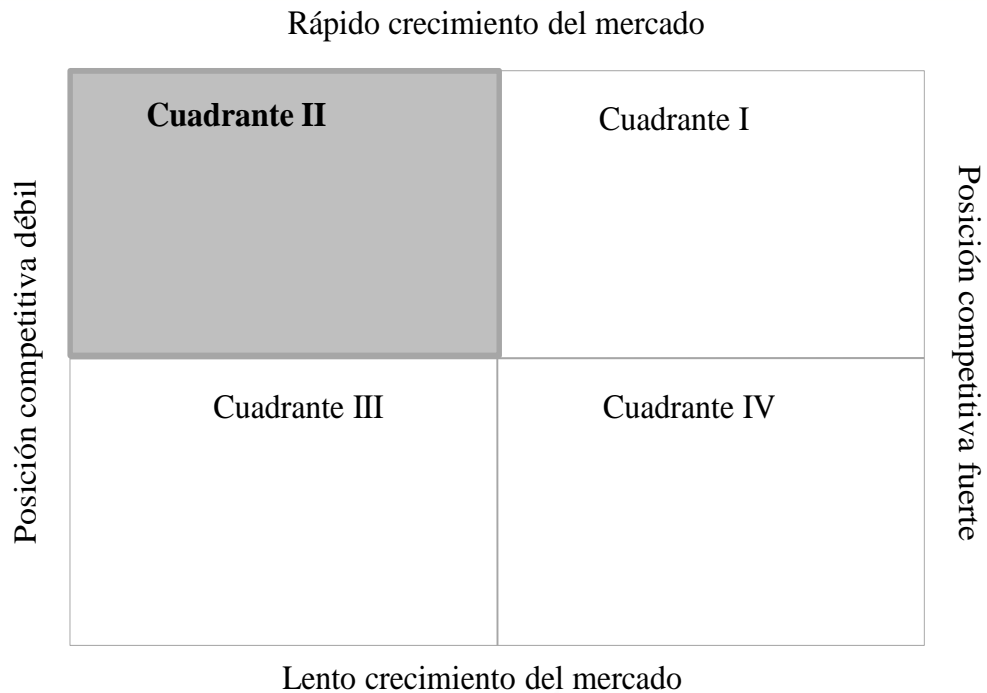


Figura 36. Matriz de la Gran Estrategia del sector artesanal de la región Junín.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE se utiliza para escoger aquellas estrategias que serán retenidas. Esto se hace utilizando el criterio de repetición, partiendo de la lista de estrategias desarrolladas en la MFODA. Luego, se refleja si cada estrategia fue apoyada o no por la MPEYEA, la MBCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz de la Gran Estrategia. En la Tabla 21, se podrá observar este análisis. Además, se concluye que se retienen las 11 estrategias planteadas inicialmente, en vista de que todas se repiten tres o más veces.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 22, se observará la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. En esta parte, se evalúan las 11 estrategias retenidas hasta el momento y se seleccionan aquellas que obtienen un puntaje igual o mayor a cinco. Utilizando este criterio, se han seleccionado todas las estrategias planteadas.

Tabla 21

Matriz de Decisión del Sector Artesanal de la Región Junín

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.	X	X	X	X	X	5
E2 Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.	X	X	X	X	X	5
E3 Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos.	X	X	X	X	X	5
E4 Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.	X	X	X	X	X	5
E5 Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.	X	X	X	X	X	5
E6 Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.	X	X	X	X	X	5
E7 Formalizar las empresas del sector.	X	X	X	X	X	5
E8 Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.	X	X	X	X	X	5
E9 Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.	X	X	X	X	X	5
E10 Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.	X	X		X	X	4
E11 Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.	X			X	X	3

Tabla 22

Matriz CPE del Sector Artesanal de la Región Junín

	Peso	Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación		Utilizar técnicas de promoción, para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea		Desarrollar alianzas para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos		Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía como expositores y para conocer tendencias		Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a crédito y a los mercados		Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima		Formalizar las empresas del sector		Capacitarse en gestión empresarial y comercialización		Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta		Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para generar empleo y evitar la migración		Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																							
1 Incremento en la cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
2 Economía nacional en crecimiento, así como el consumo privado.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
3 Desarrollo de programas nacionales para promover exportaciones no tradicionales.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4 Tecnología que permite el acceso a los mercados.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
5 Acceso al crédito bancario ya que hay instituciones y fuentes de financiamiento.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Amenazas																							
1 Competencia de otras regiones, así como internacional.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 El gasto per cápita de los viajeros nacionales es muy bajo.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
3 Pérdida de valor del dólar americano frente al sol, lo que disminuye el margen de ganancia.	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4 Crecimiento poblacional bajo y migración que limitaría el número de nuevos artesanos.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
5 Mayor promoción a turismo de otras zonas del país.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Fortalezas																							
1 Proceso tradicional que agrega valor en el mercado internacional.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2 Actividad familiar, con conocimiento heredado por generaciones y última generación incrementando su nivel educativo.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24
3 Precios accesibles y acordes al mercado nacional.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Diversificación de productos (platería, mates, tejidos, cerámica, etc.).	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5 Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Debilidades																							
1 No hay acceso a tecnología y la mayoría de los artesanos desconocen técnicas no tradicionales de producción.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
2 Materia prima de baja calidad.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3 Poca asociatividad y desconfianza que no permite asociarse.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
4 Desconocimiento del mercado. Utilizan canales de acopio que limitan la rentabilidad del artesano.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
5 Escasos conocimientos en gestión empresarial y exportaciones.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
6 Informalidad en las empresas artesanales.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
7 Poca innovación en diseños.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
8 Falta de estructura de costos, no consideran a la mano de obra y como resultado obtienen ingresos bajos.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Puntaje Total	2.00		6.43		6.69		6.10		6.19		7.65		5.91		6.61		7.06		6.69		6.06		5.26

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt es una herramienta que se utiliza para analizar las estrategias en base a cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Este análisis se presenta en la Tabla 23. Se concluye que todas las estrategias creadas son consistentes, cónsonas y factibles, además otorgan o enaltecen las ventajas del sector.

Tabla 23

Matriz Rumelt para el Sector Artesanal de la Región Junín

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SEACEPTA
E1	Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2	Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E3	Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4	Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5	Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6	Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E7	Formalizar las empresas del sector.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E8	Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9	Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10	Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11	Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta parte, corresponde realizar el análisis de la Matriz de Ética. En la Tabla 24, se observa cómo las estrategias se evalúan en relación a los siguientes criterios:

- Impacto en los derechos de las personas: Donde V indica si viola dichos derechos, la N si es neutral, y la P si los promueve.
- En relación a los aspectos de justicia: Donde J es justo, N es neutral, e I es injusto.
- Utilitarismo o funcionabilidad de la estrategia: Donde P indica si es perjudicial, N si es neutral, y E si es excelente.

Tabla 24

Matriz de Ética del Sector Artesanal de la Región Junín

Derecho	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber analizado las 11 iniciativas estratégicas a lo largo de este capítulo, a través de la utilización de diversas herramientas, se decide que todas serán retenidas.

- E1: Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.
- E2: Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.

- E3: Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas de producción y luego se ofrezcan en venta los diversos productos artesanales.
- E4: Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.
- E5: Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.
- E6: Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
- E7: Formalizar las empresas del sector.
- E8: Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.
- E9: Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.
- E10: Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.
- E11: Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Luego de haberse definido cuáles son las estrategias retenidas, se procede a evaluar de frente a los objetivos de largo plazo (OLP). Para que una estrategia se implemente, debe contribuir al logro de al menos dos de los OLP, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos. En la Tabla 25, se presenta el análisis de las estrategias vs. los OLP y se concluye que todas las estrategias deben ser retenidas.

Tabla 25

Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Sector Artesanal de la Región Junín

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS LARGO PLAZO					
	Para el año 2021, el 90% de los artesanos estarán inscritos en el RNA.	En el 2021, el 100% de artesanos inscritos en el RNA estarán capacitados.	Las exportaciones en el 2021 serán superiores a US\$10 millones.	El 75% de la producción del 2021 será comercializada directamente.	Menos del 10% de los artesanos de Junín se encontrarán en situación de pobreza.	La tasa de analfabetismo entre los artesanos de Junín será inferior al 4%.
E1	Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.		X	X	X	X
E2	Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.		X	X	X	X
E3	Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos.			X	X	X
E4	Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.		X	X	X	X
E5	Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.	X	X	X	X	X
E6	Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.		X	X		
E7	Formalizar las empresas del sector.		X	X	X	X
E8	Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.	X		X	X	X
E9	Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.	X		X	X	X
E10	Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.	X	X	X	X	X
E11	Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.			X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La principal competencia del sector artesanal de Junín es la producción artesanal de las otras regiones del país. Cuando se refiere a las exportaciones, también se compite con productos de otros países. Evidentemente, todos querrán atraer los fondos de los consumidores. Como parte del proceso estratégico, es esencial adelantarse a las posibles acciones que los competidores tomarán, por lo que al final del capítulo se presentará la Tabla 26.

6.13 Conclusiones

La matriz FODA surgió a partir del análisis conjunto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al ser confrontadas, surgieron 11 iniciativas estratégicas, las cuales constituyen el punto de partida del proceso estratégico. Estas estrategias se clasificaron de la siguiente manera: (a) cuatro estrategias que se denominan *explote*, porque buscan aprovechar las oportunidades del entorno utilizando las fortalezas del sector; (b) cuatro estrategias *busque*, que implican el aprovechamiento de las oportunidades del macro y micro entorno para solventar o minimizar las debilidades que hay al interior del sector; (c) dos estrategias tipo *confronte*, que son diseñadas para enfrentar las amenazas utilizando las fortalezas; y (d) una estrategia *evite*, que contempla evitar las amenazas, al tiempo que se reduce una debilidad propia del sector, como es en este caso la carencia de una estructura de costos completa.

El planeamiento estratégico consiste en diseñar las estrategias y analizarlas, para seleccionar aquellas que generarán mayores beneficios para el sector. Este análisis empieza con la matriz PEYEA. Aquí se observa que el sector tiene baja ventaja competitiva en una industria con fortaleza y un entorno estable. En base a esto, se recomienda que el sector artesanal de Junín siga con aquellas estrategias agresivas; es decir, las que llevarán a ampliar su participación de mercado, fortalecer la cadena productiva e innovar.

Al elaborar la Matriz Boston Consulting Group, se obtuvo que el sector artesanal de la región Junín ofrece productos catalogados como interrogante.

Esto quiere decir que el sector está en un mercado en crecimiento, pero con muy poca participación de mercado. Como interrogante, su futuro puede ser convertirse en estrella o en perro. Lo que se pretende con este plan estratégico es que se convierta en estrella, para que tenga una posición fuerte en la producción y comercialización de artesanía a nivel mundial. Esto apoya las estrategias que conducirán a crear o incrementar ventaja competitiva.

La Matriz Interna Externa permite reflejar en una misma figura el puntaje obtenido del análisis de los factores externos e internos. De esta forma, el sector en estudio se ubica en el cuadrante V, que corresponde al promedio, muy cerca de estar en una posición desfavorecedora. Para ubicarse en el cuadrante I, debe aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que ofrece el entorno, al tiempo que debe utilizar y potencializar sus fortalezas, mitigando sus debilidades.

La Matriz Gran Estrategia ubica al sector artesanal en el cuadrante II. Esto refleja que posee una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. En base a este resultado, se seleccionan las estrategias que llevan al sector a crear o incrementar su ventaja competitiva, como son desarrollar modelos de asociatividad entre los artesanos, capacitarse en gestión empresarial y utilizar técnicas de promoción por Internet, entre otras.

Utilizando los resultados de la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE y la Matriz de la Gran Estrategia, se arma la Matriz de Decisión. En esta, se analizan cada una de las 11 estrategias diseñadas inicialmente, observando cuáles son apoyadas por cada una de las herramientas descritas. Como resultado, se decide continuar o retener aquellas iniciativas que son favorecidas por tres o más herramientas. De este modo, se decidió continuar con las 11 estrategias que se desprendieron del análisis FODA.

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico dio un puntaje ponderado a cada estrategia en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector. La que obtuvo mayor puntuación fue desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados, seguida por capacitarse en gestión empresarial y comercialización, y en tercer lugar, se observa un empate entre utilizar técnicas de promoción en línea, como Google Apps para incrementar las visitas a la página web y las ventas en línea, junto con capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.

Con la Matriz de Rumelt, se determinó que las 11 estrategias son consistentes, cónsonas, dan ventaja al sector y son factibles de ejecutar. Luego, con la Matriz de Ética, se estableció que todas las iniciativas promueven los derechos, son justas, y excelentes en los medios estratégicos utilizados y los resultados que se espera obtener. Luego de aplicar todas las herramientas descritas, se decide retener las 11 estrategias diseñadas al inicio del capítulo.

Como último criterio de evaluación, se analiza si cada estrategia contribuirá o no al logro de los OLP. Todas las estrategias son seleccionadas, porque contribuyen al logro de al menos dos OLP. Una vez que se han definido las estrategias a implementar, se especula sobre las reacciones de los competidores, con el fin de adelantarse a ellas con medidas que brinden éxito a este plan estratégico. Se espera que los competidores soliciten fondos a MINCETUR y a sus gobiernos regionales, a través del incremento de programas de capacitación y fortalecimiento de sus propias cadenas productivas.

Tabla 26

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores			
		Artesanía Cajamarca	Artesanía Cusco	Artesanía Ecuador	Artesanía México
E1	Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.	Desarrollo de plataformas	Fortalecer plataformas existentes	Fortalecer plataformas existentes	Fortalecer plataformas existentes
E2	Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.	Utilizar herramientas de promoción en línea	Utilizar herramientas de promoción en línea	Utilizar herramientas de promoción en línea	Utilizar herramientas de promoción en línea
E3	Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos.	Crear rutas turísticas artesanales	Fortalecer rutas artesanales turísticas	Fortalecer rutas artesanales turísticas	Fortalecer rutas artesanales turísticas
E4	Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer				
E5	Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.	Asociarse			
E6	Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.		Vigilar estándares de calidad	Vigilar estándares de calidad	Vigilar estándares de calidad
E7	Formalizar las empresas del sector.				
E8	Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.	Solicitar capacitación al gobierno regional	Solicitar capacitación al gobierno regional		
E9	Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada	Solicitar capacitación al gobierno regional			
E10	Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.				
E11	Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.				

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2008), la implementación estratégica constituye la segunda fase del proceso estratégico. En esta etapa, se establecen los objetivos de corto plazo (OCP), en conjunto con sus actividades y los recursos necesarios para poder ejecutar las mismas. Los OCP deben estar enlazados con los objetivos de largo plazo (OLP), de modo que contribuyan a alcanzar la visión del sector para el año 2021.

Una vez obtenidas las actividades a ejecutar, se desarrollarán las políticas para el sector artesanal de la región Junín, que constituyen el marco de acción para las estrategias. La estructura del sector se define identificando la relación entre los actores. Se analiza la interrelación entre el sector y el medio ambiente, verificando el marco legal aplicable y las limitaciones que esto podría implicar. Para cerrar el capítulo, se presenta la forma en que se realizará la gestión del cambio, reconociendo que la estructura es dinámica y que necesita el compromiso de los actores para obtener excelentes resultados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 27, se indican los OCP asociados a cada OLP. Además, los OCP son los hitos que se deben ir logrando desde el presente hasta el año 2021 para alcanzar la visión del sector. Así pues, son escalables, lo que indica que si se establece un índice para el 2015, el mismo se irá incrementando posteriormente cada año hasta el 2021.

Los OCP que serán desarrollados se clasifican en dos grandes grupos: (a) los relacionados directamente con la actividad de producción y comercialización y (b) los asociados a la calidad de vida de los artesanos de la región Junín. En cuanto a la producción y comercialización, se tienen OCP de capacitación para los artesanos y de incremento en el otorgamiento de préstamos para adquirir tecnología, entre otros. En lo relativo a mejoras en la calidad de vida, se han desarrollado OCP para incrementar el nivel educativo, tanto en el nivel primario como secundario.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo

OLP		OCP	
OLP1	Para el año 2021, el 90% de los artesanos estarán inscritos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA)	OCP1.1	En el año 2013, el 45% de los artesanos estarán inscritos en el RNA
		OCP1.2	En el año 2016 se realizará una actividad bimensual para así estimular la inscripción
		OCP1.3	En el año 2015, el 60% de los artesanos estarán inscritos en el RNA
OLP2	En el 2021, 100% de artesanos inscritos en el RNA estarán capacitados	OCP2.1	En el año 2013, el 50% de los artesanos serán capacitados en técnicas de producción
		OCP2.2	Incrementar en 10% anual la cantidad de artesanos capacitados tecnológicamente
		OCP2.3	En el año 2015 el departamento de Junín ofrecerá créditos para la adquisición de herramientas de producción tecnificadas para el trabajo artesanal
OLP3	En el año 2021 las exportaciones de artesanía del departamento de Junín ascenderán a 10 millones de dólares	OCP3.1	En el 2015 Junín exportará artesanía de al menos tres rubros diferentes como evidencia de su diversificación
		OCP3.2	En el 2015 Junín exportará dos millones de dólares
OLP4	En el 2021 el 75% de la producción será comercializada directamente por los artesanos	OCP4.1	En el 2015 el 35% de los artesanos estará organizado en cooperativas o asociaciones para lograr volúmenes de comercialización
		OCP4.2	En el 2020 el 70% de la producción será comercializada directamente por los artesanos
OLP5	En el año 2021, menos del 10% de los artesanos del departamento de Junín se encontrará en situación de pobreza	OCP5.1	En el 2015, el 35% de los artesanos que habitan en el área rural del departamento contará con educación secundaria
		OCP5.2	En el 2015 el PBI de Junín representará el 3.1% del total nacional, gracias al aporte de la artesanía
		OCP5.3	En el 2015 el 20% de los artesanos que habitan en el departamento de Junín tendrán ingresos promedios superiores a los S/.1,500
OLP6	El analfabetismo entre los artesanos del departamento de Junín será menor al 4% en el año 2021	OCP6.1	En el 2015 el 50% de los artesanos del departamento contarán al menos con primaria completa
		OCP6.2	En el 2015 el analfabetismo entre los artesanos de Junín se habrá reducido al 11%

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De cada objetivo de corto plazo, se desprenden actividades a ejecutarse, enfocadas en lograr ese objetivo. En la Tabla 28, se presentarán las actividades asociadas a cada OCP, junto con los recursos necesarios para desarrollar dichas actividades. La asignación eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos hará posible la consecución de los objetivos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

El marco de ejecución de la planeación estratégica lo establecen los valores y el código de ética desarrollados para el sector artesanal de Junín. Paralelamente, se establecen las políticas para dicho sector, las cuales se presentan a continuación:

- P1: Promover la formalización de las empresas de artesanía.
- P2: Fomentar la educación para todos los niveles.
- P3: Mejora continua de las técnicas de producción.
- P4: Incentivar la cooperación de los diversos actores e instituciones, a través del gobierno regional.
- P5: Fortalecer la cadena productiva para que los artesanos distribuyan sus productos con mayor rentabilidad.
- P6: Establecer precios justos para los productos artesanales, a través del sondeo del mercado y teniendo como referencia el valor del producto.

Más adelante, se presentarán las políticas asociadas a cada estrategia, evidenciadas en la Tabla 29.

Tabla 28

Actividades y Recursos de los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Actividades	Recursos
OCP1.1	En el año 2013, el 45% de los artesanos estarán inscritos en el RNA a Realizar un censo de los artesanos por rubro b Identificar cuáles de ellos están inscritos en el RNA c Conocer las razones por las que no se inscriben d Diseñar una campaña promocional para el RNA e Promocionar los cursos entre los artesanos	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa del departamento b Técnicos estadistas c Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace d Personal de la región, presupuesto, proveedores e Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios
OCP1.2	En el año 2016 se realizará una actividad bimensual para así estimular la inscripción a Definir cuáles son las actividades que les interesan a los artesanos b Diseñar un calendario de actividades c Desarrollar las actividades d Inscribir artesanos luego de cada actividad	a Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace b Espacio físico, especialistas en diversos temas, materiales, presupuesto c Espacio físico, especialistas en diversos temas, materiales, presupuesto d Personal del RNA, materiales, fichas
OCP1.3	En el año 2015, el 60% de los artesanos estarán inscritos en el RNA a Promover cada actividad que se realice para atraer artesanos b Difundir los alcances de los beneficios que da el RNA c Diseñar una campaña promocional para el RNA d Promocionar los cursos entre los artesanos	a Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios b Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios c Personal de la región, presupuesto, proveedores d Personal de la región, presupuesto, proveedores e Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios
OCP2.1	En el año 2013, el 50% de los artesanos serán capacitados en técnicas de producción a Realizar un censo de los artesanos por rubro b Establecer el grado de capacitación de cada artesano c Investigar entre los artesanos sus necesidades de capacitación d Investigar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín e Diseñar programa de cursos por rubro artesanal f Establecer calendario de capacitaciones g Promocionar los cursos entre los artesanos h Llevar estadísticas de asistencia y de posterior aplicación de lo aprendido	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa del departamento b Técnicos estadistas c Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace d Personal de la región, presupuesto, proveedores e Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación f Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación g Personal de la región, especialistas en publicidad y presupuesto h Personal de la región, estadistas
OCP2.2	Incrementar en 10% anual la cantidad de artesanos capacitados tecnológicamente a Establecer necesidades de capacitación en base a estadísticas del año anterior b Actualizar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín c Diseñar programa de cursos por rubro artesanal d Establecer calendario de capacitaciones e Promocionar los cursos entre los artesanos f Llevar estadísticas de asistencia y de posterior aplicación de lo aprendido g Determinar el valor público generado por la capacitación	a Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace b Personal de la región, presupuesto, proveedores c Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación d Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación e Personal de la región, especialistas en publicidad y presupuesto f Personal de la región, estadistas g Técnicos especialistas
OCP2.3	En el año 2015 el departamento de Junín ofrecerá créditos para la adquisición de herramientas de producción tecnificadas para el trabajo artesanal a Actualizar el censo de artesanos por rubro, incluyendo tecnología y equipos b Investigar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín c Negociar con proveedores precios por volumen y capacitación d Diseñar plan de financiamiento e Organizar exposición de equipos f Promocionar la exposición y los planes de crédito g Realizar la exposición y venta de equipos	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa de la provincia b Personal de la región, presupuesto, proveedores c Proveedores, personal de la región d Personal técnico financiero, recursos para fondo de préstamos e Instalación física, proveedores para eventos, especialistas en trade marketing f Especialistas en publicidad, presupuesto g Instalación física, proveedores para eventos, especialistas en trade marketing, personal de la región
OCP3.1	En el 2015 Junín exportará artesanía de al menos tres rubros diferentes como evidencia de su diversificación a Identificar los artesanos que actualmente exportan b Establecer características comunes que los han llevado a exportar c Evaluar las condiciones necesarias para exportar d Diseñar un programa para desarrollar las competencias requeridas para exportar e Brindar capacitación f Constituir en el departamento una oficina de asistencia al exportador	a SUNAT, censo de artesanos, personal de la región b Técnicos en mercadeo y comercio exterior c Técnicos en mercadeo y comercio exterior d Técnicos en mercadeo y comercio exterior, presupuesto e Educadores, técnicos en comercio exterior, presupuesto f Promperú, Gobierno regional
OCP3.2	En el 2015 Junín exportará dos millones de dólares a Identificar los principales mercados compradores de artesanía en el mundo b Realizar labor de inteligencia de mercado para conocer los mercados destino c Difundir los resultados de la investigación de mercado d Asesorar a artesanos en elaboración de productos acordes a gustos de consumidores e Promover las labores de la oficina de asistencia al exportador	a Especialista en marketing, presupuesto b Especialista en marketing, presupuesto c Especialista en marketing y en publicidad, facilitadores, presupuesto d Técnicos artesanales, programa de asesoría, presupuesto e Especialistas en publicidad, presupuesto
OCP4.1	En el 2015 el 35% de los artesanos estará organizado en cooperativas o asociaciones para lograr volúmenes de comercialización a Realizar un censo de las cooperativas y asociaciones de artesanos existentes b Identificar cuántos artesanos se encuentran agrupados u organizados c Establecer volumen mínimo de productos para comercializar directamente d Crear puntos de encuentro entre los artesanos para promover la asociatividad e Identificar compradores potenciales o puntos de exposición para las cooperativas o asociaciones	a Líderes artesanales, personal de la región b Líderes artesanales, personal de la región, estadistas, presupuesto c Especialistas en marketing d Líderes artesanales, personal de la región e Especialistas en marketing
OCP4.2	En el 2020 el 70% de la producción será comercializada directamente por los artesanos a Identificar todos los actores de la cadena productiva y de comercialización b Estudiar las competencias requeridas para comercializar c Evaluar la brecha entre las competencias requeridas y las actuales d Diseñar programa de capacitación en competencias para comercializar	a Líderes artesanales, personal de la región b Especialistas en marketing y presupuesto c Especialistas en marketing y presupuesto d Especialistas en marketing, facilitadores, presupuesto
OCP5.1	En el 2015, el 35% de los artesanos que habitan en el área rural del departamento contará con educación secundaria a Identificar las razones por la que los artesanos no culminaron secundaria b Establecer un programa de educación para los artesanos adultos c Promocionar la participación en el programa d Brindar educación y materiales de apoyo e Evaluar el aprendizaje	a Estadistas, especialistas del MINEDU b MINEDU, gobierno regional, presupuesto c Gobierno regional, especialista en publicidad, presupuesto d MINEDU, gobierno regional, presupuesto e MINEDU
OCP5.2	En el 2015 el PBI de Junín representará el 3.1% del total nacional, gracias al aporte de la artesanía a Crear una base de datos de proveedores de materia prima artesanal en la región b Encadenar a los proveedores con los productores c Crear políticas que estimulen la producción de la materia prima d Formalizar a los productores artesanales y a sus proveedores	a Produce, gobierno regional y locales b Produce, gobierno regional y locales c Produce, gobierno regional y locales d Produce, gobierno regional y locales
OCP5.3	En el 2015 el 20% de los artesanos que habitan en el departamento de Junín tendrán ingresos promedios superiores a los S/.1,500 a Diseñar curso de análisis de costos y determinación de precios b Promocionar los cursos entre los artesanos c Brindar los cursos y talleres para que cada artesano saque sus costos d Organizar feria artesanal en Junín e Llevar a distribuidores y compradores nacionales e internacionales	a Produce, expertos en costos, gobierno regional, presupuesto b Medios, expertos en comunicaciones, presupuesto c Instalación física, capacitadores en costos, presupuesto d MINCETUR, Gobierno regional y locales, lugar, presupuesto e MINCETUR, presupuesto
OCP6.1	En el 2015 el 50% de los artesanos del departamento contarán al menos con primaria completa a Identificar las razones por la que hay artesanos adultos sin nivel educativo b Establecer un programa de educación primaria para artesanos adultos c Promocionar entre los artesanos la participación en el programa d Brindar educación y materiales de apoyo e Evaluar el aprendizaje	a Estadistas, especialistas del MINEDU b MINEDU, gobierno regional, presupuesto c Gobierno regional, especialista en publicidad, presupuesto d MINEDU, gobierno regional, presupuesto e MINEDU
OCP6.2	En el 2015 el analfabetismo entre los artesanos de Junín se habrá reducido al 11% a Diseñar un programa de alfabetización b Identificar centros de capacitación en el departamento c Seleccionar facilitadores o capacitadores d Promocionar el programa e Impartir las clases f Evaluar las habilidades aprendidas	a Gobierno regional y presupuesto b Instalaciones físicas, líderes comunitarios, gobierno regional c Estudiantes de los últimos años de secundaria d Especialistas en publicidad, presupuesto e Facilitadores, instalaciones, materiales f Gobierno regional

Tabla 29

Políticas Asociadas a cada Estrategia

	Estrategias	Políticas
E1	Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación.	P1, P2, P4, P5, P6
E2	Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.	P1, P2, P4, P5, P6
E3	Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E4	Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía, como expositores, además de conocer tendencias.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E5	Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a créditos y a los mercados.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E6	Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.	P3, P4, P5, P6
E7	Formalizar las empresas del sector.	P1, P4, P5
E8	Capacitarse en gestión empresarial y comercialización.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E9	Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E10	Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para crear empleo y evitar la migración.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
E11	Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto.	P1, P2, P3, P4, P5, P6

7.4 Estructura del Sector Artesanal de la Región Junín

La estructura que se plantea para el sector artesanal de la región Junín es dinámica, ya que puede ir cambiando en la medida en que ejecute el plan estratégico y se alcancen los objetivos de corto plazo. El liderazgo le corresponde a MINCETUR, y los otros actores que participan en este sector se han clasificado en tres grandes grupos: (a) productores artesanales o artesanos, (b) distribuidores o comercializadores y (c) entes gubernamentales. En la Figura 37, se aprecia la organización o estructura del recurso humano del sector.

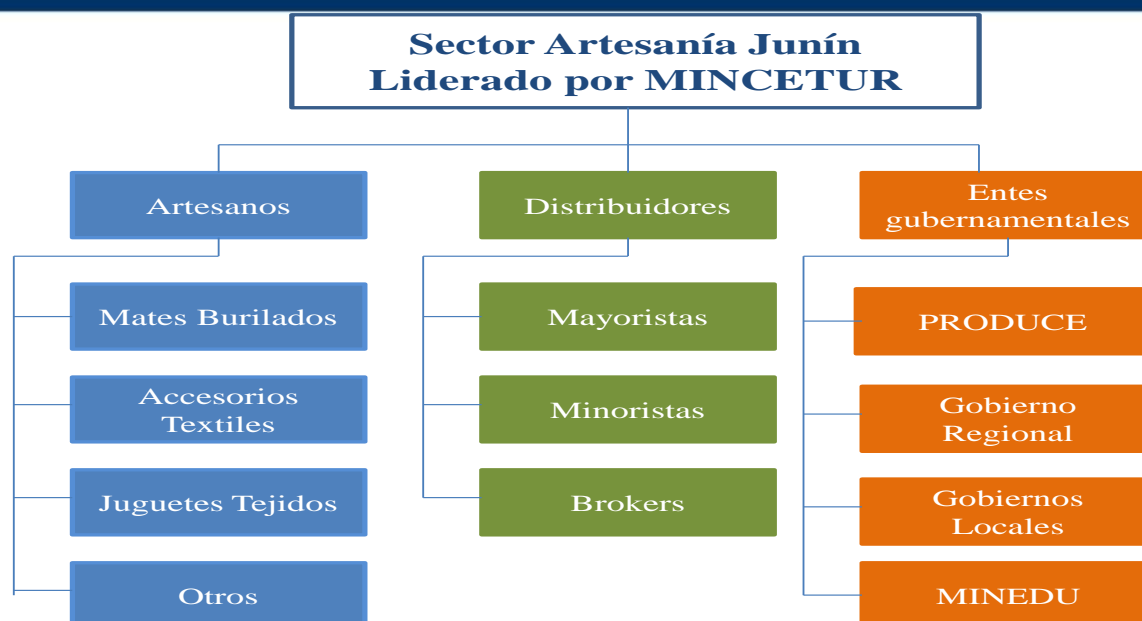


Figura 37. Estructura del sector artesanal de la región Junín.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En el Capítulo IX de la Ley 29073, Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, se establece el marco para la relación de los artesanos con el medio ambiente en el Perú. Este plan estratégico respeta los siguientes aspectos y los considera en la implementación estratégica:

- La materia prima para la elaboración de productos de artesanía que proviene de la flora o fauna debe ser de origen legal, de acuerdo con la Ley 27308, Ley Forestal y de Fauna Silvestre.
- En el caso de que se requieran especies hidrobiológicas para la elaboración de productos artesanales, queda prohibido utilizar especies legalmente protegidas, especies amazónicas protegidas o declaradas en veda, de acuerdo con la Ley General de Pesca-Decreto Ley N° 25977.
- Es responsabilidad del MINCETUR y de los gobiernos regionales y locales la inclusión de un componente que asegure la conservación y sostenibilidad del medio ambiente dentro de sus programas y proyectos para el sector artesanal.

- En coordinación con el Ministerio de Salud, el MINCETUR aprobará una relación de insumos, materias primas y bienes intermedios prohibidos en el desarrollo de la actividad artesanal. Esto abarca los establecidos en convenios internacionales ratificados por el Perú que afectan o pueden afectar la salud pública, la seguridad y el ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arana, 2003, párr. 1). Para la implementación de un plan estratégico, se requiere que las personas que componen el sector estén motivadas a lograr la visión que se plantea.

La motivación se identifica mediante la reacción. Y eso es lo que se pretende, que hayan acciones que puedan cambiar las condiciones de vida de los artesanos de la región Junín. Solamente a través de las acciones, se alcanzarán los objetivos de corto y largo plazo. En la Figura 38, se observa cómo los pensamientos y sentimientos definen la actitud. En este contexto, es importante entender el sentido tradicionalista y familiar de los artesanos, así como su costumbre de trabajar individualmente.

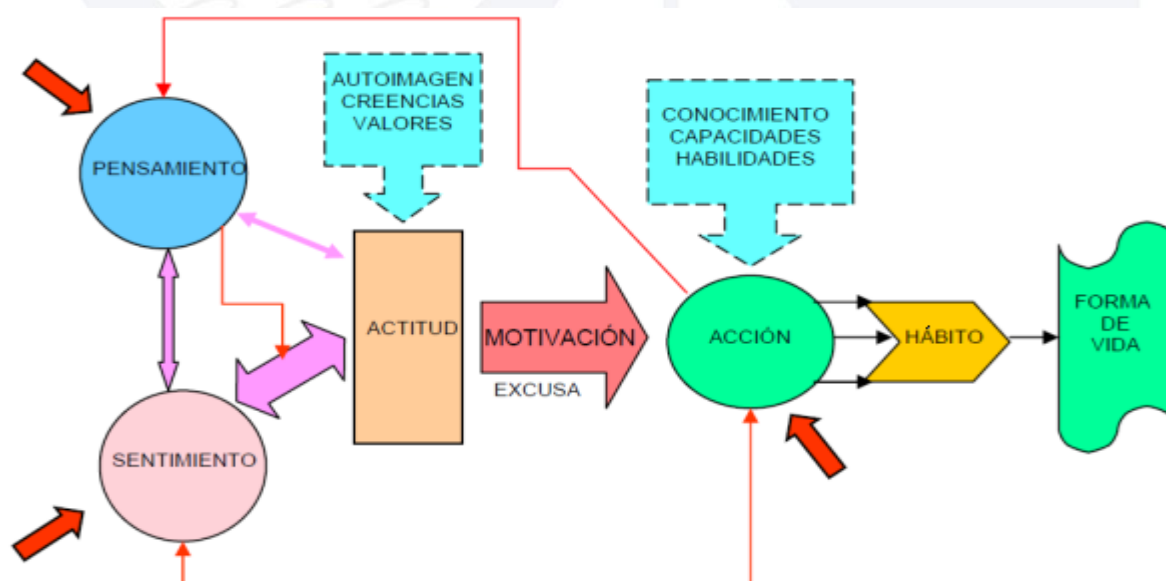


Figura 38. Modelo del proceso de la motivación. Tomado de “La Motivación” por W. Sandoval, s.f. Recuperado de <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>

Por tanto, debe haber una motivación para asociarse y luchar por metas comunes. Esta motivación se da por la aspiración a obtener retribuciones físicas, pero también por autoestima e impulso interno (Sandoval, s.f.). La obtención de resultados en los primeros años es esencial para que los miembros del sector sigan interesados en trabajar dentro del marco de este plan estratégico.

7.7 Gestión del Cambio

Uno de los modelos más difundidos y utilizados sobre el proceso de cambio es el modelo en tres etapas de Kurt Lewin, el cual posteriormente fue desarrollado por Schein (León, 2002). Este modelo establece que todo comportamiento o situación es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas impulsadoras y las restrictivas. Lo que se plantea es descongelar los valores antiguos, cambiarlos y luego recongelar los nuevos valores. A continuación, se presentan las tres etapas de la gestión del cambio, las cuales son aplicables al sector artesanal de la región Junín:

- Primera etapa: Se descongela el estado o situación actual para que se sienta de manera inminente la necesidad del cambio. Cuando los entes del sector sientan la necesidad de cambiar, entonces podrán estar más dispuestos a aceptar la nueva estructura, valores objetivos para el sector. De esta manera, la situación se facilita aunque es importante vigilar la forma en que las personas van reaccionando, y siempre brindar información pertinente y oportuna.
- Segunda etapa: Es donde se produce el cambio, es un estado de transición, el cual será complejo porque se pretende instaurar la visión global de un sector en lugar del individualismo. También comprende la introducción de nuevas rutinas de trabajo, de tecnología, la formalización de los artesanos, la capacitación, etc.
- Tercera etapa: Consiste en solidificar los cambios efectuados, reforzándolos a fin de evitar retrocesos contraproducentes. Para que los cambios se instauren

permanentemente, es necesario la aplicación de las políticas, como la formalización, la tecnificación y la educación. Cuando las personas comienzan a beneficiarse con los cambios, entonces ellos mismos favorecen el recongelamiento y no desean volver al estado inicial.

Antes de empezar cualquier gestión del cambio, es indispensable definir detalladamente el estado nuevo y los objetivos que se desean lograr, lo cual se hace a través de este plan estratégico. Habrá que designar a un responsable de la implementación estratégica y del proceso de cambio en sí mismo. Se debe capacitar a las personas, ya que estarán más estimuladas si se sienten capaces de poder realizarlo.

7.8 Conclusiones

Se han diseñado objetivos de corto plazo para los próximos años, los cuales son escalables hasta el año 2021, cuando se lograrán los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo comprenden metas de ingresos, exportaciones y mejoras en las condiciones de vida para los artesanos de la región Junín; en vista de que la actividad artesanal permite generar ingresos a una parte importante de la población.

Para el logro de los objetivos de corto plazo, se deben realizar diversas actividades, donde se debe comprometer recursos financieros, de personal, tecnología e información. Entre los recursos necesarios, se incluyen especialistas en estadísticas, en técnicas de producción, en *marketing* y publicidad, así como en instalaciones físicas y presupuesto. El desarrollo de las actividades será posible gracias a la participación de todos los actores del sector, como son MINCETUR, PRODUCE, el Gobierno Regional de Junín, los gobiernos locales y los artesanos, además de otras organizaciones como el MINEDU.

Las políticas se establecen en base a los valores y al código de ética del sector artesanal de la región Junín. Estas dan el marco de acción para las estrategias. Así pues, las políticas son las siguientes: (a) promover la formalización de las empresas de artesanía, (b)

fomentar la educación a todos los niveles, (c) mejorar continuamente las técnicas de producción para incrementar la productividad, (d) incentivar la cooperación de los diversos actores e instituciones junto con el gobierno regional, (e) fortalecer la cadena productiva para que los artesanos reciban beneficios económicos justos y (f) establecer precios justos para los productos.

Este plan estratégico contempla la revisión de la relación entre el sector y su medio ambiente. Durante la aplicación de dicho plan estratégico, se busca generar el menor impacto posible. Sirve de marco la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, porque de ahí se ha partido para establecer que toda materia prima de origen en la fauna o flora tiene que ser extraída legalmente. Además, no podrán ser utilizados los insumos que el MINCETUR ha declarado prohibidos. Corresponde a los gobiernos regionales y locales asegurar la conservación del medio ambiente dentro de los programas de desarrollo artesanal.

En la estructura del sector, se han identificado tres grandes grupos de actores: (a) productores, (b) distribuidores y (c) entes gubernamentales. Todos deben participar activamente en la implementación de este plan estratégico. Además, de este conjunto de actores, se requiere un cambio en valores y en la forma de desarrollar las actividades. La gestión del cambio se hará mediante tres etapas: (a) descongelamiento, (b) el cambio en sí mismo y (c) recongelamiento. Durante la segunda etapa, se necesita brindar información amplia de modo que las personas entiendan los beneficios de incorporar tecnología y capacitación, así como de organizarse o agruparse.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica constituye la tercera etapa del proceso estratégico. Es una fase donde la retroalimentación es esencial. En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos en el corto plazo, a través de los indicadores para cada actividad. Si los resultados difieren de lo esperado, entonces es el momento de ajustar el proceso y realizar cambios que permitan conseguir los objetivos planteados. Según D'Alessio (2008), la evaluación estratégica y el control -son procesos permanentes, ya que se necesita un planeamiento estratégico dinámico para atender los cambios en el entorno y las variaciones en la demanda.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control se realizan desde cuatro perspectivas: (a) interna, (b) de procesos (c) clientes y (d) financiera. Este paso consiste en revisar constantemente los indicadores y poder tomar acciones de cambio de ser necesario para enderezar el camino y alcanzar los objetivos de corto plazo. En la Figura 39, se presenta un esquema de las cuatro perspectivas aplicadas al sector artesanal de la región Junín.

<p>Perspectiva Interna: Esta perspectiva es crítica, ya que el sector es dinámico y cambia constantemente. Se responde lo siguiente: ¿Cómo se han comportado los actores del sector ante los cambios realizados? ¿Cuál es la brecha entre las condiciones actuales del departamento y lo que se desea lograr?</p>	<p>Perspectiva Procesos: Monitores constantes en los procesos de servicios, el manejo administrativo, la estructura organizacional, la ubicación geográfica y las TIC existentes. Se responden preguntas como las siguientes: ¿Qué tecnología se debe ofrecer a los productores? ¿Cuáles son las competencias a desarrollar? ¿Cuántas horas tendrán los cursos de capacitación?</p>
<p>Perspectiva Clientes: La evaluación se realiza desde el punto de vista de los clientes, entendiendo qué es lo que ellos valoran. Las preguntas son: ¿Cuáles son las ventas de cada rubro de artesanía? ¿Cuánto se destina a la exportación? ¿Se desarrollaron productos con calidad estandarizada?</p>	<p>Perspectiva Financiera: Analiza el proceso estratégico desde el punto de vista de los inversionistas, que son los productores y los distribuidores o acopiadores de la zona. Se mide lo siguiente: ¿Cuál es el margen de ganancia de los artesanos? ¿Cuántos préstamos para adquisición de tecnología se han entregado?</p>

Figura 39. Perspectivas de control del sector artesanal de la región Junín.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2008), el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite el control estratégico. A partir de los objetivos de corto plazo

establecidos, se establecen indicadores para cada una de las actividades. Mediante la medición frecuente de estos indicadores, se controla el desempeño, y en caso hayan desviaciones entre lo planeado y lo real, se genera una alerta que permite evaluar lo ocurrido y realizar cambios. En la Tabla 30, se proporcionará el Tablero de Control Balanceado para el sector artesanal de Junín.

8.3 Conclusiones

El capítulo se inició con el análisis de las perspectivas de control del sector artesanal de la región Junín. Dentro de la perspectiva interna, se incluyeron indicadores relacionados con el aprendizaje dentro del sector, como por ejemplo horas incluidas en las capacitaciones que se diseñan o participantes en las capacitaciones. La perspectiva de los procesos cubre aspectos como la tecnología que se está ofreciendo a los productores y los cambios en la cadena productiva. Dentro de la dimensión de clientes, se reflejan los destinos de exportación y la calidad requerida en el mercado. Por último, se tiene la dimensión financiera, donde están los indicadores de ingresos, de costos y de rentabilidad, que al final redundarán en el beneficio de los artesanos.

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que se utilizará para evaluar de manera frecuente los resultados que se obtienen durante la ejecución de las actividades. Con esto, se garantiza el uso eficiente de los recursos asociados a cada actividad, y se vigila que el sector esté en el camino correcto para alcanzar los objetivos de corto plazo. El responsable del control es MINCETUR y vigila la asignación de recursos y la ejecución de las actividades. En caso de que no se alcancen los OCP, se tendrán que implementar de inmediato medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Tabla 30
Tablero de Control Balanceado

OLP	OCP	Actividades	Recursos	Indicadores	Unidad de Medición	
Para el año 2021, el 90% de los artesanos estarán inscritos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA)	OCP1.1	a Realizar un censo de los artesanos por rubro	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa del departamento	Artesanos censados	Cantidad	
		b Identificar cuáles de ellos están inscritos en el RNA	b Técnicos estadistas	% artesanos registrados	%	
		c Conocer las razones por las que no se inscriben	c Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace	% de prioridad por razón	%	
		d Diseñar una campaña promocional para el RNA	d Personal de la región, presupuesto, proveedores	Presupuesto invertido	Soles	
		e Promocionar los cursos entre los artesanos	e Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios	% artesanos registrados	%	
	OCP1.2	a Definir cuáles son las actividades que les interesan a los artesanos	a Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace	% de prioridad por actividad	%	
		b Diseñar un calendario de actividades	b Espacio físico, especialistas en diversos temas, materiales, presupuesto	Horas de eventos	Horas	
		c Desarrollar las actividades	c Espacio físico, especialistas en diversos temas, materiales, presupuesto	Participantes por evento	Cantidad	
		d Inscribir artesanos luego de cada actividad	d Personal del RNA, materiales, fichas	Artesanos inscritos por evento	Cantidad	
OCP1.3	a Promover cada actividad que se realice para atraer artesanos	a Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios	% de artesanos que conocen las actividades	%		
	b Difundir los alcances de los beneficios que da el RNA	b Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios	Presupuesto invertido	Soles		
	d Diseñar una campaña promocional para el RNA	d Personal de la región, presupuesto, proveedores	Presupuesto invertido	Soles		
	e Promocionar los cursos entre los artesanos	e Especialistas en promoción y publicidad, presupuesto, medios	% de asistencia a cursos	%		
En el 2021, 100% de artesanos inscritos en el RNA estarán capacitados	OCP2.1	a Realizar un censo de los artesanos por rubro	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa del departamento	Número de artesanos incluidos en censo	Cantidad	
		b Establecer el grado de capacitación de cada artesano	b Técnicos estadistas	% artesanos capacitados	%	
		c Investigar entre los artesanos sus necesidades de capacitación	c Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace	% de prioridad por necesidad	%	
		d Investigar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín	d Personal de la región, presupuesto, proveedores	Brecha tecnológica	Listado	
		e Diseñar programa de cursos por rubro artesanal	e Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación	Horas de capacitación por curso	Horas	
		f Establecer calendario de capacitaciones	f Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación	Horas calendarizadas	Horas	
		g Promocionar los cursos entre los artesanos	g Personal de la región, especialistas en publicidad y presupuesto	Asistencia a cursos	%	
		h Llevar estadísticas de asistencia y de posterior aplicación de lo aprendido	h Personal de la región, estadistas	% artesanos capacitados	%	
	OCP2.2	a Establecer necesidades de capacitación en base a estadísticas del año anterior	a Especialistas en investigación de mercado, presupuesto, comisión enlace	% de prioridad por necesidad	%	
		b Actualizar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín	b Personal de la región, presupuesto, proveedores	Brecha tecnológica	Listado	
		c Diseñar programa de cursos por rubro artesanal	c Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación	Horas de capacitación por curso	Horas	
		d Establecer calendario de capacitaciones	d Personal de la región, consultores en tecnología artesanal y en educación	Horas calendarizadas	Horas	
		e Promocionar los cursos entre los artesanos	e Personal de la región, especialistas en publicidad y presupuesto	Asistencia a cursos	%	
		f Llevar estadísticas de asistencia y de posterior aplicación de lo aprendido	f Personal de la región, estadistas	% artesanos capacitados	%	
		g Determinar el valor público generado por la capacitación	g Técnicos especialistas	Valor público por inversión	%	
OCP2.3	a Actualizar el censo de artesanos por rubro, incluyendo tecnología y equipos	a Técnicos estadistas, presupuesto, mapa de la provincia	Número de artesanos incluidos en censo	Cantidad		
	b Investigar tecnologías que se adecúan a las labores artesanales de Junín	b Personal de la región, presupuesto, proveedores	Brecha tecnológica	Listado		
	c Negociar con proveedores precios por volumen y capacitación	c Proveedores, personal de la región	Equipos a ofrecer	Listado		
	d Diseñar plan de financiamiento	d Personal técnico financiero, recursos para fondo de préstamos	Fondos	Soles		
	e Organizar exposición de equipos	e Instalación física, proveedores para eventos, especialistas en trade marketing	Visitantes que se espera	Cantidad		
	f Promocionar la exposición y los planes de crédito	f Especialistas en publicidad, presupuesto	Visitantes a la exposición vs. Esperados	%		
	g Realizar la exposición y venta de equipos	g Instalación física, proveedores para eventos, especialistas en trade marketing, personal de la región	Créditos otorgados	Soles		
En el 2015 Junín exportará artesanía de al menos tres rubros diferentes como evidencia de su diversificación	OCP3.1	a Identificar los artesanos que actualmente exportan	a SUNAT, censo de artesanos, personal de la región	% de artesanos que exportan	%	
		b Establecer características comunes que los han llevado a exportar	b Técnicos en mercadeo y comercio exterior	Listado de características	Listado	
		c Evaluar las condiciones necesarias para exportar	c Técnicos en mercadeo y comercio exterior	Listado de competencias	Listado	
	OCP3.2	d Diseñar un programa para desarrollar las competencias requeridas para exportar	d Técnicos en mercadeo y comercio exterior, presupuesto	Competencias desarrolladas vs. Listado	%	
		e Brindar capacitación	e Educadores, técnicos en comercio exterior, presupuesto	Personas capacitadas	Cantidad	
		f Constituir en el departamento una oficina de asistencia al exportador	f Promperú, Gobierno regional	Exportaciones realizadas	dólares	
En el 2015 Junín exportará dos millones de dólares	OCP3.2	a Identificar los principales mercados compradores de artesanía en el mundo	a Especialista en marketing, presupuesto	Volumen de estos mercados vs total mundial	%	
		b Realizar labor de inteligencia de mercado para conocer los mercados destino	b Especialista en marketing, presupuesto	Porcentaje de cada rubro de artesanía	%	
		c Difundir los resultados de la investigación de mercado	c Especialista en marketing y en publicidad, facilitadores, presupuesto	Artesanos informados	Cantidad	
	OCP3.2	d Asesorar a artesanos en elaboración de productos acordes a gustos de consumidores	d Técnicos artesanales, programa de asesoría, presupuesto	Artesanos capacitados	Cantidad	
		e Promover las labores de la oficina de asistencia al exportador	e Especialistas en publicidad, presupuesto	Exportaciones realizadas	dólares	
En el 2021 el 75% de la producción será comercializada directamente por los artesanos	OCP4.1	a Realizar un censo de las cooperativas y asociaciones de artesanos existentes	a Líderes artesanales, personal de la región	Listado de cooperativas y asociaciones	Listado	
		b Identificar cuántos artesanos se encuentran agrupados u organizados	b Líderes artesanales, personal de la región, estadistas, presupuesto	% artesanos afiliados	%	
		c Establecer volumen mínimo de productos para comercializar directamente	c Especialistas en marketing	Volumen mínimo	Cantidad	
		d Crear puntos de encuentro entre los artesanos para promover la asociatividad	d Líderes artesanales, personal de la región	% artesanos que participan en actividades	%	
	OCP4.2	e Identificar compradores potenciales o puntos de exposición para las cooperativas o asociaciones	e Especialistas en marketing	Listado de compradores	Listado	
		a Identificar todos los actores de la cadena productiva y de comercialización	a Líderes artesanales, personal de la región	Cadena productiva	Esquema	
		b Estudiar las competencias requeridas para comercializar	b Especialistas en marketing y presupuesto	Listado	Listado	
		c Evaluar la brecha entre las competencias requeridas y las actuales	c Especialistas en marketing y presupuesto	% competencias adquiridas	%	
En el 2020 el 70% de la producción será comercializada directamente por los artesanos	OCP4.2	d Diseñar programa de capacitación en competencias para comercializar	d Especialistas en marketing, facilitadores, presupuesto	% competencias adquiridas	%	
	OCP5.1	a Identificar las razones por la que los artesanos no culminaron secundaria	a Estadistas, especialistas del MINEDU	Listado de razones con porcentaje de causa	%	
		b Establecer un programa de educación para los artesanos adultos	b MINEDU, gobierno regional, presupuesto	Horas de educación	horas	
		c Promocionar la participación en el programa	c Gobierno regional, especialista en publicidad, presupuesto	Población inscrita en el programa	Cantidad	
		d Brindar educación y materiales de apoyo	d MINEDU, gobierno regional, presupuesto	Población que participa activamente en el programa	%	
		e Evaluar el aprendizaje	e MINEDU	Población que culmina secundaria en el programa	%	
OCP5.2	a Crear una base de datos de proveedores de materia prima artesanal en la región	a Produce, gobierno regional y locales	Proveedores registrados	Cantidad		
	b Encadenar a los proveedores con los productores	b Produce, gobierno regional y locales	Compras realizadas a los proveedores de la base de datos	%		
	c Crear políticas que estimulen la producción de la materia prima	c Produce, gobierno regional y locales	% de incremento en producción y servicios	%		
	d Formalizar a los productores artesanales y a sus proveedores	d Produce, gobierno regional y locales	% de artesanos y proveedores formalizados	%		
OCP5.3	a Diseñar curso de análisis de costos y determinación de precios	a Produce, expertos en costos, gobierno regional, presupuesto	Horas de duración	Horas		
	b Promocionar los cursos entre los artesanos	b Medios, expertos en comunicaciones, presupuesto	Artesanos asistentes	%		
	c Brindar los cursos y talleres para que cada artesana saque sus costos	c Instalación física, capacitadores en costos, presupuesto	Artesanos capacitados	%		
	d Organizar feria artesanal en Junín	d MINCETUR, Gobierno regional y locales, lugar, presupuesto	Presupuesto invertido	Cantidad		
	e Llevar a distribuidores y compradores nacionales e internacionales	e MINCETUR, presupuesto	Asistentes a la feria	Cantidad		
En el 2015 el 20% de los artesanos que habitan en el departamento de Junín tendrán ingresos promedios superiores a los S/1,500	OCP5.3	a Identificar las razones por la que hay artesanos adultos sin nivel educativo	a Estadistas, especialistas del MINEDU	Listado de razones con porcentaje de causa	%	
		b Establecer un programa de educación primaria para artesanos adultos	b MINEDU, gobierno regional, presupuesto	Horas de educación	horas	
		c Promocionar entre los artesanos la participación en el programa	c Gobierno regional, especialista en publicidad, presupuesto	Población inscrita en el programa	Cantidad	
	OCP6.1	d Brindar educación y materiales de apoyo	d MINEDU, gobierno regional, presupuesto	Población que participa activamente en el programa	%	
		e Evaluar el aprendizaje	e MINEDU	Población que culmina primaria en el programa	%	
El analfabetismo entre los artesanos del departamento de Junín será menor al 4% en el año 2021	OCP6.2	a Diseñar un programa de alfabetización	a Gobierno regional y presupuesto	horas de capacitación	horas	
		b Identificar centros de capacitación en el departamento	b Instalaciones físicas, líderes comunitarios, gobierno regional	Centros instalados	Cantidad	
		c Seleccionar facilitadores o capacitadores	c Estudiantes de los últimos año de secundaria	Cantidad de facilitadores	Cantidad	
	OCP6.2	d Promocionar el programa	d Especialistas en publicidad, presupuesto	Analfabetas inscritos	Cantidad	
		e Impartir las clases	e Facilitadores, instalaciones, materiales	horas de capacitación	%	
		f Evaluar las habilidades aprendidas	f Gobierno regional	Participantes que han sido alfabetizado	%	

Capítulo IX: Competitividad del Sector Artesanal de la Región Junín

El análisis competitivo del sector artesanal de la región Junín comprende varios factores o elementos. Además, su desempeño actual se compara con el proyectado para el año 2021. En esta parte, se identifican los elementos que otorgan ventaja competitiva al sector, en los cuales se deberá enfocar para lograr el pleno desarrollo. Posteriormente, se identifica la posibilidad de conformar clústeres dentro del sector que permitan alcanzar sinergias. Por último, se identifican los aspectos estratégicos de estos potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Artesanal de la Región Junín

El análisis competitivo del sector se hará utilizando la evaluación de la posición competitiva de Junín, ya que sus condiciones afectan directamente en la producción y comercialización artesanal. A nivel nacional, Junín posee posición 14 entre los 24 departamentos en el nivel de competitividad. Tal como se observará en la Figura 40, las áreas de salud, acceso a los recursos y generación de empleo presentan mayor deficiencia (CENTRUM Católica, 2010). Cabe destacar que las dos últimas áreas están relacionadas con el sector artesanal. No obstante, se observan deficiencias en el crecimiento económico, productividad e innovación. Tales elementos deberán ser mejorados a partir de la ejecución de este plan estratégico.

Se requiere el apoyo del gobierno central así como del regional para mejorar los factores relacionados con la red vial, turismo y seguridad; en vista de que estos afectan directamente las actividades artesanales. No obstante, sus condiciones actuales limitan el desarrollo del sector. La artesanía, no solo contribuirá a generar crecimiento económico, con el fomento de las exportaciones, sino que ayudará a la región a diversificar las fuentes de ingreso. Así pues, mediante las capacitaciones planteadas se prevé el incremento de las habilidades gerenciales.

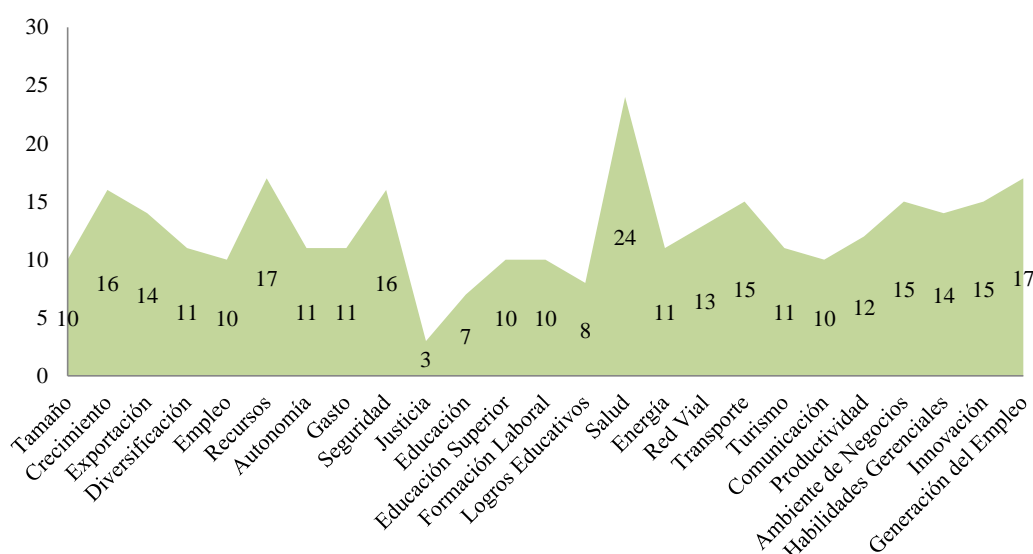


Figura 40. Análisis competitivo del departamento de Junín, 2010. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010, p. 289. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

Para evaluar la posición competitiva del sector artesanal, se han seleccionado los elementos en los que su desempeño influirá directamente. En la Figura 41, se muestra la situación actual de estos elementos, así como la situación pretendida para el año 2021 gracias a la ejecución de este plan estratégico.

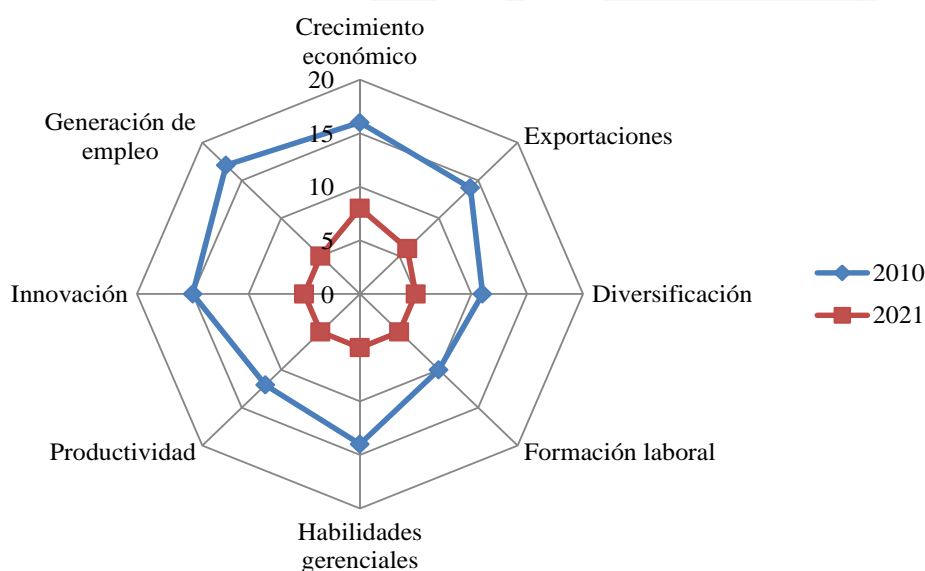


Figura 41. Posición competitiva del sector artesanal del departamento de Junín, 2010 y 2021. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010. Recuperado de

http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Artesanal de la Región Junín

A nivel mundial, alrededor del 50% de los compradores de artesanía prefieren los productos que sean considerados sostenibles; esto es, aquellos productos que han sido elaborados respetando el medio ambiente, con comercio justo, materia prima de extracción éticamente correcta y con responsabilidad social. Así pues, los materiales y acabados naturales son considerados sostenibles (Burns, 2010), lo cual favorece la producción artesanal de Junín, ya que los insumos son naturales. Más bien, se requiere fortalecer la cadena de comercialización para que pueda considerarse comercio justo; es decir, que los productores reciban parte importante de la rentabilidad.-

Muchos consumidores basan su impulso de compra en la obtención de un buen valor adicional por su dinero. Ahora bien, se sabe que el atractivo de los productos artesanales obedece al hecho de que estos son elaborados a mano. Evidentemente, esto constituye un incentivo para los consumidores, siempre y cuando los bienes cumplan con los requerimientos de calidad y precio (Burns, 2010).

La ventaja competitiva de los productos artesanales de Junín se basa en la diferenciación. A través de la implementación de este plan estratégico, dichos productos reunirán los siguientes atributos:

- Empaques elaborados a base de insumos amigables con el medio ambiente.
- Enviados eficientemente, fomentando la comercialización directa entre productores y consumidores.
- Producidos localmente, resaltando las condiciones de las comunidades donde son elaborados.
- Productos con motivos naturales o botánicos.

- Acabados naturales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Artesanal de la Región Junín

La constitución de clústeres en el sector artesanal del departamento de Junín resultará muy beneficiosa. A través de estos, se logrará brindar una oferta diversificada, con valor agregado y calidad. Además, es la forma de alcanzar los volúmenes de producción que requieren los mercados extranjeros. Tal como se observa en la Figura 42, su constitución es esencial para competir exitosamente y poder consolidar la presencia de los productos artesanales en los mercados que se seleccionen.



Figura 42. Fases para lograr competitividad en la exportación de artesanía. Adaptado de “Artesanía una alternativa de crecimiento y desarrollo económico”, por M. Burns, 2010. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Madeleine_Burns_Vidaurrazaga.pdf

La aparición de un clúster es natural, ya que los productores se encuentran concentrados en el departamento de Junín y se distribuyen en poblados en base al tipo de producto que elaboran según sus tradiciones. Además, deben incorporarse en estas zonas los

proveedores de insumos y los operadores logísticos, al tiempo que faciliten la exportación directa o la comercialización hacia Lima u otras ciudades del país. De este modo, un grupo de productores pueden despachar su mercadería de manera eficiente, con lo que se estaría disminuyendo los tiempos de entrega.

La existencia de un clúster traerá los siguientes beneficios a los artesanos (Burns, 2010):

- Aumentos de productividad, ya que se obtendrán beneficios al producir en mayor volumen.
- Ahorro en costos, porque se disminuyen o eliminan los costos de transacción.
- Mejor acceso a información de mercado.
- Enriquecimiento de la imagen y atractivo del territorio.
- Mayor flexibilidad de las empresas de menor tamaño, como son la mayoría de los artesanos de Junín.
- Mayor rapidez en la difusión de conocimiento tecnológico, lo cual es indispensable en el sector.
- Mayores oportunidades para el aprendizaje colectivo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La asociatividad incrementa la capacidad de innovar, la rapidez en producir y llevar los productos a los consumidores, y la calidad. También, permite disminuir los costos, por lo que resulta más rentable plantear la evolución conjunta antes que competir encarnizadamente, bajando la tasa de rentabilidad promedio (Burns, 2010).

La constitución de un clúster permitirá que Junín compita con la artesanía de otras regiones del Perú y en general de todo el mundo. A través de esta asociación, los artesanos podrán brindar mejor calidad con altos estándares, gracias a la tecnología y capacitación.

Asimismo, se reducirán los costos y se reforzará el concepto de comercio justo, ya que los artesanos harán llegar sus productos a los mercados sin necesidad de intermediarios.

9.5 Conclusiones

El análisis competitivo del sector artesanal de la región Junín revela que actualmente hay deficiencias, entre estas resaltan las siguientes: (a) el crecimiento económico, (b) las exportaciones, (c) la generación de empleo, (d) las habilidades gerenciales y (e) la innovación. A través de la puesta en marcha de este plan estratégico, se pretende elevar la competitividad en todos estos puntos, a fin de convertir a Junín en una de las cinco primeras provincias del país en exportaciones, diversificación de productos, innovación, formación laboral y generación de competencias o habilidades gerenciales.

El desarrollo de la ventaja competitiva estará basado en la diferenciación de los productos con alto valor agregado. Esto permitirá al sector mejorar las condiciones desde el presente hasta el año 2021. La evolución del sector artesanal del departamento de Junín se reflejará en los siguientes aspectos: (a) desarrollo de habilidades gerenciales, (b) incorporación de tecnología en la producción, (c) mayor innovación, (d) generación de empleo, (e) productividad, (f) formación laboral, (g) diversificación de la producción, (h) incremento de las exportaciones, e (i) crecimiento económico.

El sector artesanal del departamento Junín requiere la conformación de clústeres para poder competir exitosamente a nivel nacional e internacional. Esta es la forma de disminuir los costos, acceder a materia prima de calidad y alcanzar volúmenes de producción que permitan atender grandes pedidos. Entre otros beneficios, destaca la diversificación de la oferta, lo que permitirá al sector consolidarse en los mercados y contar con una presencia permanente.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones se inician con la presentación del plan estratégico integral, el cual ha sido realizado para verificar que este plan estratégico desarrollado para el sector artesanal de la región Junín sea cónsono, alineado, factible y que contribuya al logro de la visión propuesta para el año 2021. Las conclusiones son hallazgos dentro del sector y del efecto del entorno sobre él, mientras que las recomendaciones son las sugerencias de los investigadores a fin de que la implementación de este plan estratégico sea exitosa.

10.1 Plan Estratégico Integral

El proceso estratégico del sector artesanal del departamento Junín requiere el monitoreo de las variables fundamentales, a través de mecanismos de control continuo como el Tablero de Control Balanceado. El plan estratégico integral, que se presenta en la Tabla 31, es un resumen del análisis realizado a través del presente documento, que ofrece un panorama global del proceso estratégico. La visión y misión son los pilares básicos del plan estratégico. A estos, le siguen los objetivos de largo plazo, las estrategias retenidas y los objetivos de corto plazo.

10.2 Conclusiones Finales

1. La producción de artesanía en Junín contempla varios rubros, como los mates burilados, los textiles y la cerámica, elaborados en pequeños talleres familiares, sin estándares de calidad ni metas de producción. La tecnología aplicada en el proceso productivo es escasa, y hay una falta generalizada de conocimientos de mercado y habilidades gerenciales.
2. El sector se encuentra integrado por productores, distribuidores o comercializadores, y entes gubernamentales. Los productores venden toda la mercadería a acopiadores o distribuidores, lo que restringe el acceso directo a los consumidores y evita que se conozcan los gustos y tendencias del mercado. Al mismo tiempo, el no llegar de

manera directa al consumidor final reduce el margen de ganancia, y la capacidad del sector para innovar y desarrollar ventaja competitiva.

3. Los objetivos de largo plazo contemplan el incremento en ventas y en exportaciones, así como en el acceso directo a los mercados, lo cual permitirá desarrollar productos acordes a las necesidades de los consumidores y generar ventaja sobre los competidores. Finalmente, este será el camino para incrementar el desarrollo humano, reflejado en la reducción de la pobreza y el analfabetismo.
4. Se implementarán estrategias agresivas con el objetivo de incrementar la participación del sector artesanía de Junín en el mercado mundial. Para esto, se deben crear alianzas estratégicas y obtener el apoyo de entes gubernamentales, centrales y regionales, para ahondar en capacitación y dar acceso a tecnología punta. Hasta el año 2012, esta ayuda no ha sido adecuada para las necesidades del sector, ya que las capacitaciones ofrecidas han sido teóricas y muy breves. Para cerrar la brecha entre los artesanos de Junín y los de otros países, como México, se requiere tecnificar la producción y brindar capacitación en acceso a mercados, comercialización y habilidades gerenciales.
5. No hay clústeres desarrollados, aunque la actividad productiva y la concentración geográfica favorecen la conformación de los mismos. La ventaja competitiva se basa en la diferenciación, ya que la elaboración manual agrega valor a los productos, así como el uso de materias primas naturales. Debe reforzarse el comercio justo, el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, para que el mercado aprecie los productos como sostenibles.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, buscando la unión o cohesión entre los productores. La conformación de un clúster en la región Junín, donde confluyan los

proveedores, los distribuidores y los artesanos, permitirá el acceso a la materia prima de calidad y la consecución de volúmenes, que permitan vender directamente a los consumidores o a comercializadores en el extranjero.

2. Desarrollar alianzas con PRODUCE y PROMPERÚ para capacitar a los productores del sector en los siguientes temas: (a) tecnologías de producción y empaque, (b) acceso directo a mercados nacionales y extranjeros, (c) habilidades gerenciales para costear correctamente los productos y (d) conocimiento de los gustos y tendencias de los consumidores.
3. Promocionar los productos con oferta diversificada, a través de páginas web y con participaciones en ferias nacionales e internacionales.
4. Gestionar el cambio brindando amplia información de manera oportuna. Se deben difundir los beneficios de seguir el plan estratégico, mostrando que el crecimiento del sector permitirá incrementar las ventas y la rentabilidad de todos los productores.

10.4 Futuro del Sector Artesanal de la Región Junín

Una vez que sea implementado este plan estratégico y sea monitoreado constantemente, se irán alcanzando los objetivos de corto plazo. Uno de los primeros cambios consiste en contar con bases de datos de los productores, lo cual se logrará a través de un censo. Esto permitirá dimensionar correctamente el tamaño del sector y sus necesidades. De modo que se podrán desarrollar las capacitaciones que realmente se requieran y puedan tener un impacto positivo y directo. El apoyo gubernamental a través de las Direcciones Regionales de PROMPERÚ y PRODUCE será esencial para lograr esta tecnificación que se necesita, la cual contará también con el apoyo de los líderes comunitarios y los gobiernos locales.

Los artesanos seguirán trabajando en talleres familiares, aprendiendo el oficio de padres a hijos, pero con acceso a tecnología para la producción y el empaque. Sin embargo, se debe preservar el trabajo manual, ya que esto agrega valor. La artesanía de Junín será

reconocida en el país y en el extranjero, como una artesanía de calidad, de precio justo y con diseños innovadores. Todos los artesanos estarán formalizados y organizados en asociaciones o cooperativas para favorecer la comercialización de sus productos y disminuir los costos al alcanzar economías de escala.

Con la documentación de las técnicas y procesos se asegurará la continuidad de la actividad empresarial, y las capacitaciones respetarán las técnicas ancestrales que se utilizan. Además, la base de las mejoras será el conocimiento de las técnicas actuales. Los artesanos de la región Junín lograrán tener contacto directo con sus mercados y los consumidores mediante el uso de herramientas tecnológicas de comunicación, las cuales también serán utilizadas para conducir investigaciones de mercado sobre tendencias y hábitos.

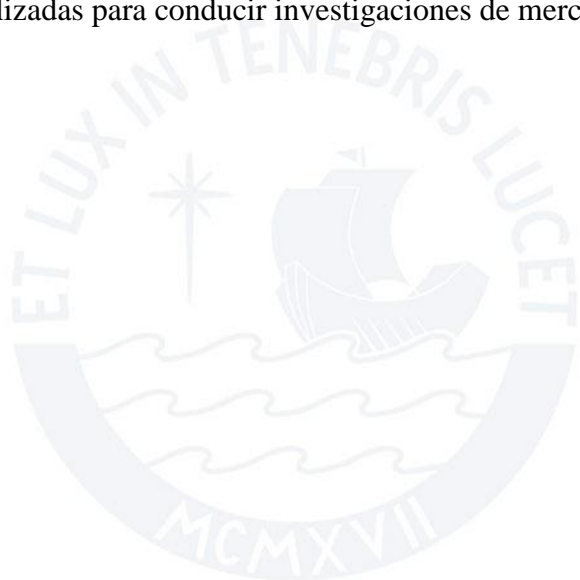


Tabla 31

Plan Estratégico Integral

VISION								
En el año 2021 la artesanía de Junín será conocida a nivel mundial, por su calidad; ofreciendo diseños innovadores, con valor agregado y productos utilitarios. Los artesanos disfrutarán de calidad de vida, reflejada en educación, salud, y acceso a servicios básicos, eliminando la pobreza y el analfabetismo								
Intereses del sector: *Protección de la inversión de los artesanos *Incremento de la rentabilidad *Lograr el compromiso de todos con la visión *Obtener materia prima de calidad *Incrementar la participación de mercado *Crear diseños innovadores *Desarrollar alianzas estratégicas		Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales:		
Para el año 2021, el 90% de los artesanos estarán inscritos en el RNA		En el 2021, 100% de artesanos inscritos en el RNA estarán capacitados		Las exportaciones en el 2021 serán superiores a US\$10 millones		75% de la producción del 2021 será comercializada directamente		
Menos del 10% de los artesanos de Junín se encontrará en situación de pobreza		La tasa de analfabetismo entre los artesanos de Junín será inferior al 4%		*La influencia de terceras partes *Los lazos pasados y presentes *El contrabalance de intereses *La conservación de los enemigos				
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	POLÍTICAS	
1 Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea para incentivar las ventas nacionales y de exportación			X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
2 Utilizar técnicas de promoción, para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea			X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
3 Desarrollar alianzas con operadores turísticos para incluir una ruta artesanal donde se muestren a los turistas las técnicas y luego se ofrezcan los productos		X		X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
4 Asistir a ferias nacionales e internacionales de artesanía como expositores y para conocer tendencias		X	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
MISIÓN Incrementar sostenidamente la producción y la exportación de artesanía, con diseños novedosos y elaborada con técnicas tradicionales y materiales de excelente calidad. Los artesanos organizados acceden directamente a los mercados, con conocimiento de logística y tendencias	5 Desarrollar la cadena productiva utilizando modelos de asociatividad para tener acceso a crédito y a los mercados	X	X	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos
6 Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima		X	X				P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
7 Formalizar las empresas del sector		X	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva	
8 Capacitarse en gestión empresarial y comercialización	X		X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
9 Capacitar a los vendedores en los usos de los productos para que incrementen el valor de cada venta	X		X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
10 Fortalecer la transmisión de conocimientos entre generaciones para generar empleo y evitar la migración	X	X	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
11 Llevar una contabilidad de costos exacta para conocer costos totales y rentabilidad por producto			X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la educación. P3: Mejorar continuamente las técnicas de producción. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva. P6: Precios justos	
OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDADES	INDICADORES	UNIDADES	INDICADORES	UNIDADES	OBJETIVOS	
	OCP1.1 En el año 2013, el 45% de los artesanos estarán inscritos en el RNA		OCP2.1. En el año 2013, el 50% de los artesanos serán capacitados en técnicas de producción		OCP3.1. En el 2015 Junín exportará artesanía de al menos tres rubros diferentes como evidencia de su diversificación		OCP4.1. En el 2015 el 35% de los artesanos estará organizado en cooperativas o asociaciones para lograr volúmenes de comercialización	
	OCP1.2 En el año 2016 se realizará una actividad bimensual para así estimular la inscripción		OCP2.2. Incrementar en 10% anual la cantidad de artesanos capacitados tecnológicamente		OCP3.2. En el 2015 Junín exportará dos millones de dólares		OCP4.2. En el 2020 el 70% de la producción será comercializada directamente por los artesanos	
	OCP1.3 En el año 2015, el 60% de los artesanos estarán inscritos en el RNA		OCP2.3. En el año 2015 el departamento de Junín ofrecerá créditos para la adquisición de herramientas de producción tecnificadas para el trabajo artesanal				OCP5.1. En el 2015, el 35% de los artesanos que habitan en el área rural del departamento contará con educación secundaria	
							OCP5.2. En el 2015 el PBI de Junín representará el 3.1% del total nacional, gracias al aporte de la artesanía	
							OCP5.3. En el 2015 el 20% de los artesanos que habitan en el departamento de Junín tendrán ingresos promedios superiores a los S/1,500	
							OCP6.1. En el 2015 el 50% de los artesanos del departamento contarán al menos con primaria completa	
							OCP6.2. En el 2015 el analfabetismo entre los artesanos de Junín se habrá reducido al 11%	
RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS TECNOLÓGICOS		RECURSOS FÍSICOS			

VALORES
Integridad
Respeto
Formalidad -
orden
Honestidad
Eficiencia
Emero
y pasión
Autenticidad

CÓDIGO DE ÉTICA:
*Agregar valor a todas las piezas
*Preservar las tradiciones y costumbres
*Proteger al medio ambiente
*Informar a las comunidades y pobladores

Referencias

- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2008, 22 de julio). Analfabetismo en el Perú se redujo a 7.1%, revela último censo nacional. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=NiBnWpBzahw=>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2010, 15 de noviembre). Exportaciones de artesanía del Perú crecerían 13% este año. *Pymex*. Recuperado de <http://www.pymex.pe/Peru/exportaciones-de-artesania-del-peru-crecerian-13-este-ano.html>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011a, 8 de julio). Población peruana será 30 millones en enero del 2012. *Noticias Perú*. Recuperado de <http://peru.com/2011/07/08/actualidad/nacionales/poblacion-peruana-30-millones-enero-2012-noticia-10846>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011b, 18 de diciembre). Siete TLC suscritos por Perú entrarán en vigencia en el 2012. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1349754/noticia-siete-tlc-suscritos-peru-entraran-vigencia-2012>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012a, 5 de febrero). Agentes económicos reducen sus expectativas de inflación para el 2012. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-agentes-economicos-reducen-sus-expectativas-inflacion-para-2012-398438.aspx>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012b, 5 de mayo). Reservas internacionales peruanas aumentan a US\$57.490 millones. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1410951/noticia-reservas-internacionales-peruanas-aumentan-us57490-millones>

- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012c, 11 de enero). Perú registró 223 conflictos conflictos sociales en diciembre del 2011. *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-01-11-peru-registro-223-conflictos-conflictos-sociales-en-diciembre-del-2011-noticia_439750.html
- Arana, W. (2003). *Motivación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motivacion.htm>
- Arqueología del Perú. (2010). *Culturas de la Selva Amazónica*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com/?p=165>
- Arqueología del Perú. (2011). *Archivo: Culturas de la Costa Peruana*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com/?cat=12>
- Arqueología del Perú. (2012). *Archivo: Culturas de la Sierra Peruana*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com/?cat=13>
- Artesanía de Cajamarca. (2012, 15 de febrero). *Artesanías Peruanas.org*. Recuperado de <http://artesaniasperuanas.org/tags-articulos/artesania-de-la-sierra>
- Artesanía de Cusco. (2012, 21 de enero). *Artesanías Peruanas.org*. Recuperado de <http://artesaniasperuanas.org/articulo/3/artesania-de-cusco>
- Artesanos peruanos recibirán información para competir en el mercado internacional. (2012). *Comercio Exterior en América y España*. Recuperado de <http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/artesanos-peruanos-recibiran-informacion-para-competir-en-el-mercado-internacional/>
- Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL]. (2010). *Presupuesto de Defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Caracterización del Departamento de Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Characterizacion.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Programa Monetario de Mayo 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-05-10.pdf>
- Bayona, C. (1999). *Cadenas de Exportación: La Artesanía Peruana en los Mercados Internacionales*. Recuperado de <http://www.oei.org.co/sii/entrega16/art01.htm>
- Burns, M. (2010). *Artesanía una alternativa de crecimiento y desarrollo económico*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/artesania/promoartesania/docs/Madeleine_Burns_Vidaur_razaga.pdf
- Central Intelligence Agency. (2011). *The World Factbook: Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario: Perú 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>
- CENTRUM, Católica. (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*, p. 49, 289-296. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309
- Céspedes, N. (2011). Remesas externas y crecimiento económico en el Perú. *Revista Moneda*, 2012(150), 27-30. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda/revista-moneda-150.html>
- Comité Ejecutivo Regional Exportador de Junín [CERX JUNÍN] (2012). Principales objetivos. Recuperado de <http://190.223.61.22/juninexporta/comite.html>

- Congreso de la República del Perú (2012). *Datos Generales: Sobre el Congreso*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2011). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos.html>
- Cruzado, E. (2011). *Perú y sus macro regiones como estrategia de descentralización*. Recuperado de <http://marlenesamatelo.blogspot.com/2011/09/peru-y-sus-macro-regiones-como.html#!/2011/09/peru-y-sus-macro-regiones-como.html>
- D'Alessio, F. A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 805. Ley de la Creación de la Comisión para la Exportación (PROMPEX). Presidencia de la República del Perú (2007).
- De la Paz, J. Yescas, M. y Domínguez, M. (2007). *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*. Recuperado de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000300004&lng=es&nrm=
- De la Torre, A. Fajnzylber, P & Nash J. (2009). *Desarrollo con menos carbono, respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf
- Euromonitor International (2011). *Perú: Reporte de Viajes y Turismo 2012 (Peru: Travel & Tourism Report 2012)*. Informe privado, pp.20, 24.
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2012). *Global Competitive Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Fortalecimiento de las Exportaciones del Sector Artesanal de la Región Junín [FESA].

(2012). *Objetivos del Proyecto*. Recuperado de

http://www.juninexporta.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=73&lang=es

García Belaunde sobre diferendo marítimo en La Haya: La jurisprudencia pesa (2012, 13 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1414184/noticia-garcia-belaunde-sobre-diferendo-maritimo-haya-jurisprudencia-pesa>

Gobierno Regional de Junín. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015*. Recuperado de

www.regionjunin.gob.pe/.../PLAN%20DE%20DESARROLLO/PDRC...

Gobierno Regional de Junín. (2011a). *Proyecto de Exportaciones del Sector Artesanal en la Región Junín*. Documento interno elaborado por la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Junín.

Gobierno Regional de Junín (2011b, 30 de noviembre). *Curso taller de transferencia de tecnología para la obtención de nappa y gamulan*. Recuperado de <http://regionjunin-gobierno.blogspot.com/2011/11/curso-taller-de-transferencia-de.html>

Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].(2010). *Midiendo la investigación y desarrollo: Retos que enfrentan los países en desarrollo*. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Pages/research-and-development-statistics.aspx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap02.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010a). *Junín: Compendio Estadístico 2010*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010b). *Disminuyó la pobreza a 34.8%*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/NotaPrensa/Attach/10685.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>
- Jiménez, E. (2010, 11 de noviembre). La actividad artesanal, fuerza motriz para el desarrollo de los pueblos. *Crónica, el diario de Loja*. Recuperado de http://cronica.com.ec/index.php?view=article&catid=44%3Aopinion&id=12696%3A1a-actividad-artesanal-fuerza-motriz-para-el-desarrollo-de-los-pueblos&option=com_content&Itemid=63
- Junín: 38% de producción artesanal se exporta a Europa y Estados Unidos (2011, 19 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2011-03-19-junin-38-de-produccion-artesanal-se-exporta-a-europa-y-estados-unidos-noticia_347055.html
- Junín – Economía (2010, enero). *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/41-2010-jan/articulos/507-junin-economia>
- Junín – Perú (2012). *Historia del departamento de Junín*. Recuperado de <http://www.junin-peru.com/historia.php>
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 28059. Ley Marco de la Promoción de Inversión Descentralizada. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 29073. Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal. Congreso de la República del Perú. (2007).

Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley 29073. Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Congreso de la República del Perú (2010).

León, R. (2003). *Cambiando el Cambio*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio.htm>

Limo, R. (2006). *Oportunidad de Negocio en la Sierra Exportadora: Artesanías*. Recuperado de

http://www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra_exportadora/05_artesania.pdf

Mendoza, S. (2012, 11 de enero). Un Ministerio Impulsaría la Ciencia y la Tecnología.

Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-un-ministerio-impulsaria-ciencia-y-tecnologia-35215.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Plan Estratégico*

Nacional Exportador 2003-2013 (PENX). Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=126>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005a). *Plan Estratégico*

Exportador – Región Junín (PERX). Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_junin/pdfs/PERX_Junin.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005b). *Plan Operativo por Productos (POP)*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/perx/perx_junin/pdfs/POP_Confecciones_Fibra_Alpaca_Junin.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012a). *Líneas Artesanales Indentificadas por Regiones*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/artesania/OTROS/cuadro3_mapa.htm
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012b). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Política energética peruana promueve cambio de matriz energética basado en el uso de 50% de energías renovables al 2040*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Estadísticas de la MYPE, Cuadros Nacionales 2010*. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009a). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009b). *Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/9388afaa5711a4df052576a80000f828?OpenDocument>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009c). Delimitación marítima entre el Perú y Chile. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abdd77e05257583005b0f2e/\\$FILE/SupDelMar.pdf](http://www.rree.gob.pe/portal/enlaces.nsf/3f08cf720c1dbf4805256de20052913d/c6f184d2abdd77e05257583005b0f2e/$FILE/SupDelMar.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2012). *Procesos de Integración*. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/portal/mre.nsf/Interior?Openagent&DB9080D7F98C1A7785256D090054646D|2Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo \[MTPE\] \(2006, agosto \). La Microempresa: Una Propuesta Tipológica y Ejercicio de la Aplicación en Lima Sur. *Boletín de Economía Laboral*, 9\(34\). Recuperado de](http://www.rree.gob.pe/portal/mre.nsf/Interior?Openagent&DB9080D7F98C1A7785256D090054646D|2Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2006, agosto). La Microempresa: Una Propuesta Tipológica y Ejercicio de la Aplicación en Lima Sur. Boletín de Economía Laboral, 9(34). Recuperado de)
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf

Muñiz, R. (2011). *La auditoría de marketing, solución para ganar competitividad*.

Recuperado de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=296>

Nalsite. (2012). *Mapas de Perú*. Recuperado de

<http://www.nalsite.com/Servicios/Mapas/Provincias/peru.asp?pa=147>

Nuevo reconocimiento para Machu Picchu (2011, 4 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/noticia/752317/nuevo-reconocimiento-machu-picchu>

- Peraza, A. (2010). *El acopio y comercialización de artesanías: elementos claves en la búsqueda de la competitividad de las cooperativas*. Recuperado de http://es.wikieducator.org/images/2/27/El_acopio_y_comercializaci%C3%B3n_de_artesan%C3%ADas-_elementos_claves_en_la_b%C3%BAqueda_de_la_competitividad_de_las_cooperativas_A._Peraza.pdf
- Poder Judicial (2012). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://historico.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visión>
- Popularidad del presidente Ollanta Humala cayó a 55% en mayo (2012, 10 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/10/politica/popularidad-presidente-ollanta-humala-cayo-55-mayo-2002229>
- Portal del Estado Peruano (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2011). *Informe Preelectoral Administración 2006-2011*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_Preelectoral2011.pdf
- PROMPERÚ (2011). *Ficha Junín 2010*. Recuperado de <http://es.scribd.com/Promperu/d/50953903-FICHA-JUNIN-2010>
- PROMPERÚ (2012). *Ficha Junín 2011*. Recuperado de <http://es.scribd.com/Promperu/d/89252087-Ficha-Junin-2011>

Sandoval, W. (s.f.). *La Motivación*. Recuperado de

<http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>

Se reactiva la exportación de artesanías peruanas (2010, 10 marzo). *Exportaciones del Perú*.

Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.com/2010/03/se-reactiva-la-exportacion-de.html>

Sierra Exportadora (2012). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/>

Scotiabank (2012). *Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado de

http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*.

Documento que forma parte del proyecto USAI / PERU / MYPE COMPETITIVA.

Recuperado de

<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>

Apéndice A: Entrevista a la Dirección Regional de Turismo y Artesanía Junín (DIRCETUR)

Nombre: María Palacios

Cargo/Organización: Directora del Sector Artesanía de la Dirección Regional de Turismo y Artesanía Junín (DIRCETUR)

Fecha: 10 de setiembre de 2012

El departamento de Junín cuenta con 22 líneas artesanales que describo a continuación, sin embargo son tres las que se fabrican en mayor cantidad, involucrando por ende a mayor proporción de artesanos. Estas tres son: mates burilados, textiles y platería, especialmente la filigrana.

1. Tallados en madera-Molinos (Jauja)
2. Mates burilados-Cochas (Huancayo)
3. Platería-San Jerónimo (Huancayo)
4. Cerámica-Quilcas y Pilcomayo (Huancayo)
5. Muñequería-Jauja
6. Fajas-Viques (Huancayo)
7. Bordados en alto y bajo relieve-Huancán, Paccha (Huancayo)
8. Accesorios en semilla-Satipo y Chanchamayo
9. Peletería (trabajos en napa)-Chilca (Huancayo)
10. Peletería en cuero/ovino-Chilca (Huancayo)
11. Talabartería, trabajos en suela-Huancayo
12. Sombreros-Cajas (Huancayo)
13. Fibra de vidrio-Chupaca

14. Cornoplastía-Huamancaca Chico (Chupaca)
15. Troquelados, trabajos con cobre-Huancayo
16. Muñecos trabajados en panca-Junín
17. Manualidades- Tambo (Huancayo)
18. Alfarería, trabajos en cerámica-Aco (Concepción)
19. Mármol y travertino, trabajos en piedra-San Pedro de Cajas (Tarma), Paccha (Huancayo) y Chupaca
20. Pintura en tela-Chanchamayo
21. Bordado plumillado-Sicaya y Paccha (Huancayo)
22. Textiles-Hualhuas (Huancayo), San Pedro de Cajas (Tarma), Oroya (Yauli)



Apéndice B: Entrevista a la Dirección Regional de Cultura

Nombre: María Dianderas

Cargo/Organización: Directora Regional de Cultura de Junín

Fecha: 17 de marzo de 2012

María Dianderas relata que el tejido, que es parte de la artesanía huanca, se ha desarrollado en el área andina como la primera matriz para el desarrollo de las artes plásticas. En el distrito de Hualhuas, están los tejidos de trama y urdimbre, que son tapices entrelazados y calados, tejidos con diseños de uno o doble cara. Los mates burilados de Cochas, los tejidos de Hualhuas, la platería de San Jerónimo, los trabajos en madera de Molinos. Estas son algunas de las artesanías de la región Junín.

Los mates burilados de Cochas, los tejidos de Hualhuas, la platería de San Jerónimo, los trabajos en madera de Molinos, los alfareros de Aco, los sombrereros típicos son algunas de las artesanías que sobresalen en la región Junín.

Al llegar al distrito de San Jerónimo de Tunán, ubicado a 15 km al norte de Huancayo, se pueden observar los trabajos en plata, así como toda una fila de tiendas y talleres de joyería, donde los maestros orfebres trabajan tanto en oro como en plata y demuestran sus habilidades con gran imaginación en bellas y hermosas joyas hechas a mano y en filigrana.

Esta región es una de las más privilegiadas por la cantidad de artesanía que se elabora en diferentes materiales no solo en el valle del Mantaro, sino en casi todas las provincias de la región. Por tanto, son herederos de toda una tradición de arte que procede desde la época prehispánica.

El tejido, como parte de la artesanía huanca, se ha desarrollado en el área andina como la primera matriz para el desarrollo de las artes plásticas. Del seno del tejido, surgieron una serie de escuelas y tendencias que se expresaron posteriormente en la pintura mural, trabajos en metales, maderas, conchas, moldeado en barro, incluso en las esculturas en piedra.

Por otro lado, resaltan los trabajos de artesanía en el sector de Huari-Huancán, donde los diferentes artesanos desarrollan los bordados o los llamados talqueados. Ello se ve reflejado en las diferentes vestimentas y atuendo típicos propios de las costumbres, como en fustanes chalecos, maquitos y zapatos para la tunantada y la chonguinada. Se observan los bordados en alto relieve, como los de los niños santos, ajuares para la capitania y la negrería.

En el distrito de Halhuas, están los tejidos de trama y urdimbre, que son tapices entrelazados y calados, tejidos con diseños de uno o doble cara. Ahora bien, al sur de Huancayo en el distrito de Viques, se podrán apreciar los trabajos elaborados en pequeñas caihuas con múltiples diseños en los que están impregnados los principales símbolos de la naturaleza en conjunción armónica con la actividad económica de los hombres.

Los infaltables mates burilados de Cochas y Cullpa Alta no pueden dejar de ser mencionados, debido a su alto desarrollo en base a la antigua tradición que viene desde la época prehispánica, desde la costa norte, pasa por Ayacucho y luego se asienta en Cochas, donde cobra gran importancia. Así, se presentan los mates pirograbados pintados, incluso en la actualidad con presencia de incrustaciones, elaborados para las fiestas de carnaval y Santiago.

No se debe olvidar los tallados, esculturas en madera elaborados en Molinos, un mito en la provincia de Jauja, donde diversos artesanos confeccionan máscaras primorosas para la danza de la Huaconada. Las mismas conservan las principales características del personaje símbolo del orden y la disciplina, como es el Huacón.

Asimismo, destaca la artesanía de la imaginería, esculturas elaboradas con maguey y tela engomada. Los hermanos Pedro y Javier Gonzáles son los máximos representantes de este tipo de artesanía. Estos han recibido grandes premios internacionales y nacionales. Son herederos de una gran tradición que viene desde sus ancestros. Actualmente, elaboran las

bellas cruces de mayo. En el distrito de Quilcas, se notan grandes artesanos que elaboran sillas de totora y también de cerámica ornamental.

En la provincia de Tarma, últimamente los artesanos realizan trabajos con materiales reciclados. Forman pequeñas figuras en esculturas elaboradas con la panca del maíz y las pepas del eucalipto. En Junín, se realizan trabajos del tallado en ónix, y las aves silvestres del lago Chinchaycocha constituyen las principales muestras. En la selva central, las comunidades nativas están desarrollando trabajos en madera: los grabados de dibujos, diferentes adornos como aretes hechos a base de semillas, y raíces y pepas de diferentes frutos en infinidad de formas y usos. En Chupaca, los tejidos de manta *llicllas* en lana de oveja.

Cada 19 de marzo se celebra el Día del Artesano Peruano. Días previos a la celebración, el gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Junín, Aldrin Zárate, hizo extensiva su invitación a todo el pueblo peruano a visitar el valle del Mantaro y la I Mega Feria Artesanal y Gastronómica, llevada a cabo entre los días 17 y 19 de marzo de 2012. Cabe agregar que la Dirección Regional de Cultura de Junín rendiría homenaje al bordador huanca, artesano Leoncio Fabián Pérez, quien dejó valiosas obras de arte. Así pues, las muestras serían exhibidas en las fechas del 19 de marzo al 31 de abril de 2012 en la Sala Temporal del Museo de Sitio de Wariwillka.

Apéndice C: Entrevista al Coordinador Regional de PROMPERÚ

Nombre: Aldo Palomino Veliz

Cargo/Organización: Coordinador Regional de la Oficina de Exportaciones Macro Regional Centro de PROMPERÚ.

Fecha: 7 de mayo de 2012.

¿Cuál es el panorama actual del sector artesanal en la región?

Las exportaciones de artesanía han sido favorables este año, estas se miden en precio FOB y toneladas métricas, siendo los productos de mayor demanda los mates burilados y textiles. Mayormente, vía aérea. Sin embargo, los volúmenes de ventas no son significativos. La evolución de las artesanías se rige por cantidad y no por calidad o valor agregado. Los únicos cambios han sido de diseño por tendencias, colores, diseños... Títeres tejidos con fibra de alpaca para dedos, cumplen una función educativa, debido a que estimula a los niños con narraciones de cuentos.

¿Cuál es el nivel de organización de los artesanos?

Asociaciones sin fines de lucro en San Pedro de cajas, modelos de asociación Proyecto FESA (Fortalecimiento de exportaciones del sector artesanal), Asociación Catalina Wanka, asociaciones en Saños grande, Saños chico, ONG FOVIDA, núcleos de madres de Familia. Sin embargo, estos modelos de organizaciones distan mucho de ser competitivas. Se crean inicialmente sin fines de lucro, porque son subvencionadas por otros organismos que al terminar este financiamiento no son sostenibles.

Lo que viene atacando PROMPERÚ ya no son modelos asociativos, sino consorcios de exportación que se formaron en el mejor de los casos con 15 integrantes, pequeños modelos de empresas con 4 integrantes, proyecto como Jaku Perú con tres integrantes que a la fecha siguen, pero que no han tenido el impacto esperado, como mejora competitiva, bienestar de los integrantes. Esto debido a que el empresario sigue siendo individualista, los

modelos asociativos no tiene un rol empresarial, las instituciones que los apoyan se basan mayormente a ciertos intereses que le impiden desarrollar empresarialmente. Las empresas que mejor funcionan en Junín son las asociaciones de agroindustria, que persisten en el tiempo como cooperativas. Se tiene la iniciativa de trabajar con este modelo de cooperativas en el sector artesanal.

Los artesanos se han dado cuenta que buscan asistencias técnicas en tendencias, diseños, y que el Estado está priorizando dando mayor énfasis a los empresarios mediante el trabajo por líneas artesanales.

El CERX (Comité Regional Exportador) ha ampliado una mesa más de servicios. Sin embargo, es frágil, no cumple con lo que se busca.

El tema de individualismo es una problemática que atraviesa unidades económicas artesanales. Sin embargo, las compañías grandes están apostando en las nuevas tendencias para romper este esquema, con modelos con *joint venture*, etc. Lo que necesita para lograrlo es trabajar en la mentalidad del empresario, herramientas de gestión, nuevos modelos innovadores. Las tendencias se van a basar en el adiestramiento de las personas.

Existe mucha desconfianza y desinformación

¿Cómo está apoyando PROMPERÚ para la fijación de los precios en la exportación?

El precio se da por la oferta y la demanda. A partir de ahí se construye el precio. Lo que se ha empezado a hacer es talleres continuos para que determinen sus costos de exportación, volúmenes que les permita tener rentabilidad en el largo plazo.

El artesano es poco organizado, improvisado, no se preparan para una reunión que determinen precios, cantidades, para una feria, negociar precios, cantidad. En estos talleres, se les está adiestrando en determinación de costos y presupuestos. Por ejemplo, antes de la feria se ha desarrollado talleres de negociación con integrantes de ocho, se ha obtenido

precios referenciales de otros productos con diferente procedencia para poder construir la estructura de costos. Al comparar, se dieron cuenta que difería porque los materiales, mano de obra que determina el costo de producción eran diversos. Somos muy pequeños para ser controladores de precios; por lo tanto, nos regimos en base a la oferta y demanda, teniendo principalmente una competencia en volumen mexicana y colombiana, que desarrollan inmensas promociones mundiales para el desarrollo de sus productos y precios competitivos. El Estado debe priorizar en infraestructura, tecnología.

¿Podría mencionar algunos casos exitosos de exportación de artesanías en Junín?

Mates Burilados Primavera que tiene facilidad de haber hecho cambios importantes. Le preocupa mucho el tema de diseño, siempre está recibiendo información de instituciones que brindan este servicio, y cambió de modelo de gestión en la negociación, confianza al exportador. National Export va a aperturar una *boutique* en Estados Unidos en la que Artesanías Primavera va a ganar el 50%. Prácticamente, va a llevar sus productos para venta directa.

Artesanías Kuntur en Cochas hace operaciones con carta de crédito, con cartas formales, usa Exporta Fácil. En modelos asociativos, tiene vigencia la asociación de Ojotas a Mano.

Consorcio Jaku Perú solo trabaja para obtener financiamiento para la participación en ferias, mesas de negociación, misiones comerciales, para disminuir gastos y establecer redes de contacto a las grandes empresas como Chinalco, obtener información a DIRCETUR.

Modelos que se están desarrollando en selva en comunidades indígenas de la mano con el turismo.

Los modelos que se vienen gestando dependen del financiamiento, del tiempo que dura este y que finalmente no les da sostenibilidad.

La expectativa es posicionarse en el mercado de Brasil, Inglaterra, Francia, en el mercado estadounidense, Costa del Atlántico en Nueva York. La próxima estrategia es ingresar a los mercados de Asia.

¿Cuáles son las expectativas a futuro como organizaciones?

Continuidad de la organización familiar sin perder el legado e incrementar la productividad.

Apoyo de INDECOPI para registrar marcas colectivas, enfocarse a modelos de negocios por sectores o líneas, estar en el mismo producto y en la misma necesidad, entregar el producto.

Salir a comunidades campesinas, cumplir rol de transmitir un conjunto de asistencias técnicas y capacitaciones por etapas, y cada etapa debe cumplir una meta, adiestramiento en comercio exterior y cumplimiento de metas, creación de página web. El que no tiene no se le promociona. Después de esto, recién se les va a llevar a ferias. Se debe romper la cadena de los artesanos improvisados.

Al año 2016, debe haber 222 empresas, el precio FOB debe alcanzar el triple del año pasado. Sin embargo, hay que buscar organizar a los 2,000 artesanos que hay actualmente.

Apéndice D: Entrevista a Artesano de Orfebrería

Nombre: Luis Alberto Dávila Sánchez

Cargo/Organización: Artesano-Orfebre

Fecha: 11 de mayo de 2012

¿Qué tipo de artesanía desarrolla usted?

Claro, todo lo que es la orfebrería, todo lo que es producción.

¿Cuál es el volumen de producción mensual en su empresa?

Depende del nivel de aceptación. En el caso de collares, mensualmente 20 juegos de aretes, pulseras. En lo que es sortijas, en lo que es sortijas, un promedio de 40. Aretes 50 pares más de plata. El costo de producción unitario de collares varía de acuerdo al modelo, desde 70, 80 soles hasta 800, 1,200 soles.

En los aretitos de plata, el costo de producción varía. Por ejemplo, este de acá de 48 soles es un promedio de materia prima que estamos invirtiendo de 10, 15 soles.

¿Entonces el margen es más del 100%?

Claro, existen varios factores para poder establecer los precios, y los precios se fijan de acuerdo a tu costo de producción. Yo le pongo, digamos, mínimo 50% para tener una utilidad más o menos.

En el caso del juego de collaritos con aretes, ¿a cuánto está lo que sale más, lo que se mueve más?

A 238 soles. Yo vendo al mes de 8 a 10 juegos de esa calidad de precio de 238, y aretes será más. Sí, hay épocas, como le digo, que se venden muy bien los aretes. Por ejemplo, para el Día de la Madre han comprado bastante lo que son aretes. Como hay personas que regalan a instituciones o ya tienes en *stock*, entonces escogen y se llevan. En el caso de las ventas, en comparación a años anteriores, ha bajado un 30%.

De aquí para adelante, ¿cómo lo ves de aquí a cinco años?

De aquí, como está moviéndose la economía, porque aparentemente estamos bien, la economía, la gente está que gasta. Hay gente que tiene mayor poder adquisitivo, hay personas que sí les encanta y sí hay personas que sí te compran, pero sí a nivel general han bajado. Y para estos cinco años, ¿imaginas que se va a mantener? Pienso que no, creo que bajé tanto, ese es más o menos mi punto de vista que yo lo estoy manejando.

¿Cuáles son los productos con mayor demanda?

Aretes y sortijas. Eso es lo más fuerte que tiene mayor demanda en la tienda, esa fortaleza en sortijas y aretes.

En el caso de los diseños, ¿usted los innova o ya mantiene un estándar?

No, se para innovando.

¿En base a qué innovan? ¿Cómo determinan las tendencias?

Una cosa es el Internet, que es una ventaja enorme, y otro es los catálogos. Viendo más o menos las tendencias que hay, uno más o menos va adquiriendo eso, uno entonces va aumentando, aumentando y sacando nuevos modelos que vamos a trabajar.

A diferencia de Ayacucho, el diseño de acá en joyería y en platería más que nada, porque Ayacucho también es fuerte en platería. Si ellos mayormente se han sintetizado en lo que es en cuestión de, qué te digo, más trabajan con piedras y poca filigrana.

Hay distintas clases de piedras, desde las piedras naturales, piedras sintéticas y piedras finas. Entonces hay tres factores que uno puede variar.

¿Usted pertenece a la Casa del Artesano?

Sí. Ahora ya no es una asociación, es una empresa. Se ha vuelto empresa Casa del Artesano Sociedad Anónima, prácticamente con fines de lucro. Ahora se está manejando de esa manera, y lamentablemente no nos apoya, no innova, no nos hace programas de desarrollo, tampoco para exportar, nada.

Es que la platería es muy complejo para exportar ahora. Uno, por ejemplo, en mi caso, es este, yo mi fuerte es sortijas, *full* joyería. Y otro, mi otro colega es otra, lo que es filigrana, pero para poder exportar hay que tener un margen de unos tres, cuatro o cinco colegas.

¿Existe alguna institución que les esté brindando apoyo, como PROMPEX o algo así?

Ahorita no, no hay. Claro que anteriormente sí había bastante apoyo. Cuando hay unas pequeñas ferias, ahí sí hay apoyo. Las municipalidades organizan esas ferias, pero el apoyo no es con fuerza.

¿Cuántos socios están unidos en San Jerónimo?

Hay una asociación, un promedio, activos un promedio de 40, que se llama Asociación de Artesanos de San Jerónimo, joyería y platería. Esto no es con fines de lucro, es con fines mancomunados para toda la asociación.

¿Conoces algún artesano de platería que esté exportando?

Mayormente, estamos por terceras personas ahorita.

¿Cómo aprendió este oficio?

Por herencia, por la generación. Primero fue por mis abuelos. Ellos son los que trataron de artesanalmente haciendo y yo me capacite, ya por cursos y para poder estar más a la par.

¿Combina esta actividad con otras actividades productivas?

No, tanto mi esposa como yo nos dedicamos a esto. Lo que produzco, ella lo comercializa. Todos nuestros ingresos provienen de la artesanía.

¿Qué tecnología utiliza para la fabricación de joyerías?

Todo es artesanal, pero casi todo se hace con ayuda de máquinas. Entre los artesanos, nos prestamos las herramientas. Por ejemplo, yo tengo la laminadora y se la presto a unos

colegas, que también son amigos; a cambio, ellos me prestan la dematadora cuando yo la necesito.

¿Dónde tienes tu taller?

Ahorita está en la casa abajo. Sobresale joyería Alimsa, que es de mi tío, luego venimos nosotros. Todas las ventas prácticamente son al por menor, nada al por mayor. Antes llevábamos a Lima al por mayor, pero ahora no.

¿Es Plata nativa?

Plata bruta, nativa no, bruta se le dice.

¿De dónde lo compra en Lima?

Ahorita se compra en la empresa en Lima.

¿El precio de la plata depende del precio internacional?

Definitivamente, estamos a diario con eso nosotros, tanto del oro como la plata.

El costo más o menos te sale, si es de 10 gramos, promedio de 90 soles. Si digamos te regatean a 180 lo bajas, porque acá me dice 238.

Yo te digo: no, 200, 180.

No, tanto tampoco. Podría llegar hasta 200.

¿Venden por kilos o por gramos?

Mayormente, la venta es por kilo o medio kilo, y el kilo cuesta 2,800 o 3,000 soles, dependiendo del precio internacional que sube y baja.

Con un kilo hago bastantes juegos. Por ejemplo, esa está saliendo promedio de 9, 10 gramos de plata.

Siempre hay que ponerle enganche, por ejemplo la plata mil no, y para que tenga una... porque la plata pura pura es muy maleable, muy dúctil, muy suave, se dobla. Entonces, para que tenga una dureza hay que echarle 2.5% de cobre, 2.5 nada más.

¿Cómo hacen para que la pieza no cambie de color, para que quede blanca?

Porque, por ejemplo, si yo agarro 100 gramos de plata acá, yo tengo que echar solamente 2.5 gramos de cobre. Entonces, mayormente es plata, entonces por lógica la plata tiende más a aclararse. Solamente el cobre es para que le de ligera dureza; porque si le echas más, el trabajo se distorsiona el color, es muy duro se negrea. Entonces hay factores que eso influye.



Apéndice E: Entrevista a Artesano Textil 1

Nombre: Julio Pedro Llacza Montes

Empresa: AINKA

RUC: 10211136931

1. ¿Qué tipo de artesanía desarrolla su empresa?

- a. Textiles (x)
- b. Mates ()
- c. Platería ()
- d. Cerámica ()
- e. Otro _____

2. ¿Cuál es el volumen de producción mensual de su empresa (en unidades por producto)?

Producto 1 _____ Bolsas 350/mes

Producto 2 _____ Tapices 100/mes

Producto 3 _____

Producto 4 _____

3. ¿Cuál es el costo de producción unitario de sus productos?

Producto 1 _____ 20% del precio de venta

Producto 2 _____ 50% del precio de venta

Producto 3 _____

Producto 4 _____

4. ¿Cómo fija los precios de venta de sus productos?

____ De acuerdo a sus costos de producción

5. ¿Cuál es el precio unitario al cual vende su producto?

Producto 1 _____ Bolsas a S/. 20.00 y S/. 45.00

Producto 2__Tapices S/. 50.00 y S/. 150.00

Producto 3_____

Producto 4_____

6. ¿En qué porcentaje cree usted que crecerán sus ventas en los próximos años (por producto)?

Producto 1__20%

Producto 2__20%

Producto 3_____

Producto 4_____

7. ¿Qué cambios ha observado en las tendencias de diseño de los productos?

En los modelos, colores, diseños y acabados

8. ¿Pertenece usted a alguna organización de artesanos?

Sí () No (x)

A cuál(es)

9. ¿Existe alguna institución que esté promoviendo la organización o asociatividad?

Sí () No (x)

Cuál(es) __

10. ¿Conoce casos exitosos de exportación de sus productos por otras empresas?

Sí () No () Cuáles y qué

cantidades_____

_____¿Considera que su propio negocio de exportación es exitoso?

11. ¿Por qué cree usted que fueron exitosos?

Principalmente por innovación y diseño de los productos

12. ¿Dónde comercializa usted principalmente sus productos?

__En Huancayo (Casa del Artesano).

__Exporta a Canadá y participa en ferias internacionales.

13. ¿Cómo se inició usted en esta actividad y cómo aprendió el oficio?

__El negocio es familiar lo aprendió de sus padres.

14. ¿Se dedica usted a otra actividad productiva que le genere ingresos?

Sí (x) No () ¿A cuál?

15. ¿Qué tecnología usa en la fabricación de sus productos?

Baja () Media () Alta (x)

16. ¿Dónde realiza su proceso productivo?

En un taller familiar en forma artesanal (x)

En un taller industrial en forma estandarizada ()

En otro lugar ()

¿Dónde? _____

Apéndice F: Entrevista a Artesano Textil 2

Nombre: Hirida Lázaro de Vicuña

Empresa: Casa del Artesano

DNI/ 21113186

1. ¿Qué tipo de artesanía desarrolla su empresa?

- a. Textiles (x)
- b. Mates ()
- c. Platería ()
- d. Cerámica ()
- e. Otro Bisutería

2. ¿Cuál es el volumen de producción mensual de su empresa (en unidades por producto)?

Producto 1 ___ Tapices 12/mes

Producto 2 ___ Bolsas 144/mes

Producto 3 ___ Mochilas 200/mes

Producto 4 ___ Mantas 60/mes

3. ¿Cuál es el costo de producción unitario de sus productos?

Producto 1 ___ Tapices S/. 5, S/. 12.50, S/. 40, S/. 60, S/. 125

Producto 2 ___ Bolsas S/. 3.8, S/. 13.8, S/. 16.90, S/. 19.2, S/. 29.90.

Producto 3 ___ Mochilas S/. 23.70

Producto 4 ___ Mantas S/. 19.20, S/. 26.90, S/. 34.60.

4. ¿Cómo fija los precios de venta de sus productos?

___De acuerdo a sus costos de producción

5. ¿Cuál es el precio unitario al cual vende su producto?

Producto 1 ___ Tapices: S/. 10, S/. 25, S/. 80, S/. 120, S/. 250

Producto 2___Bolsas S/. 5, S/. 18, S/. 22, S/. 25, S/. 35.

Producto 3___Mochilas S/. 38.00

Producto 4___Mantas S/. 25, S/. 35, S/. 45.

6. ¿En qué porcentaje cree usted que crecerán sus ventas en los próximos años (por producto)?

Producto 1___bajarán 10%

Producto 2___ bajarán 10%

Producto 3___ bajarán 10%

Producto 4___ bajarán 10%

7. ¿Qué cambios ha observado en las tendencias de diseño de los productos?

___En bolsos se observa un cambio con nuevos modelos

8. ¿Pertenece usted a alguna organización de artesanos?

Sí () No (x)

A cuál(es)

9. ¿Existe alguna institución que este promoviendo la organización o asociatividad?

Sí () No (x)

Cuál(es)

10. ¿Conoce casos exitosos de exportación de sus productos por otras empresas?

Sí () No (x) Cuáles y qué

cantidades_____

11. ¿Por qué cree usted que fueron exitosos?

12. ¿Dónde comercializa usted principalmente sus productos?

__Casa del Artesano (Huancayo) el 60% de su producción

__La Casona (Lima) y tiendas de Miraflores con ventas al por mayor (40% de su producción.

13. ¿Cómo se inició usted en esta actividad y cómo aprendió el oficio?

Negocio familiar desde sus abuelos.

14. ¿Se dedica usted a otra actividad productiva que le genere ingresos?

Sí () No (x) ¿A cuál?

15. ¿Qué tecnología usa en la fabricación de sus productos?

Baja () Media (x) Alta ()

16. ¿Dónde realiza su proceso productivo?

En un taller familiar en forma artesanal (x)

En un taller industrial en forma estandarizada ()

En otro lugar ()

¿Dónde? _____