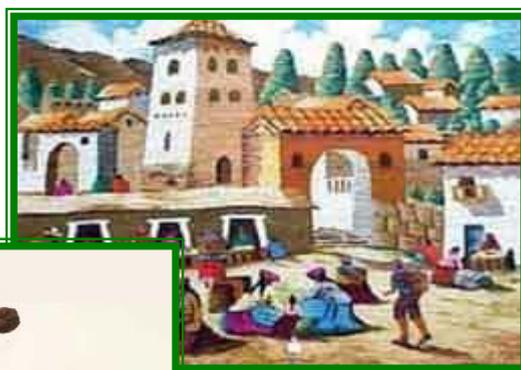


Plan Operativo de Producto

Artesanía

Región Cusco



Junio - 2005



PROYECTO
CRECER

Índice

Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región Cusco

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	PLAN OPERATIVO DE LA ARTESANÍA	4
2.1.	Diamante de la Competitividad de la Artesanía	5
2.2.	Análisis FODA.....	20
2.3.	Visión al 2015	21
2.4.	Valores.....	<u>21</u>
2.5.	Objetivos estratégicos.....	22
2.6.	Matriz del Plan Operativo de la Artesanía.....	24

1. INTRODUCCIÓN

Los Planes Operativos por Productos (POP's) constituyen una herramienta estratégica que define acciones específicas por parte del sector público y privado destinadas a desarrollar la actividad exportadora del producto seleccionado (inicio en la exportación, incrementar los volúmenes exportados y mejorar la calidad de los mismos entre otros), lo cual complementa al PERX ya que se centra en temas más concretos.

Durante el desarrollo del proyecto se identificó, a través de entrevistas, documentos e información de la región, una serie de productos que ya vienen siendo exportados o con gran potencial dentro de los cuales podemos mencionar a las artesanías, café, cacao, maíz blanco, té, menestras, achiote, entre otros que constituyen la canasta exportadora regional. En el presente documento se desarrollan los POP's para los tres primeros productos.

La elaboración del PERX y los POP, forma parte de la agenda interna que viene ejecutando el MINCETUR en nuestro país a fin de preparar a las regiones para aprovechar las ventajas que nos ofrecen los Tratados de Libre Comercio y en general, la actividad exportadora.

2. PLAN OPERATIVO DE LA ARTESANÍA

2.1. Diamante de la Competitividad de la Artesanía

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para estudiar principalmente las características y evolución de la competitividad de las artesanías, así como su demanda internacional. También fueron consultados diversas publicaciones y estudios vinculados a su producción y comercialización. Específicamente para la evaluación cuantitativa de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Las fuentes primarias se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo en base a la dinámica exportadora de las artesanías. Es decir, se llevaron a cabo entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general, que luego fueron complementadas con un taller de planificación. Para las exportaciones, se examinó la data de SUNAT/ADUANAS, la cual fue cruzada y constatada con otras fuentes secundarias.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANÍA

GOBIERNO

- Ley de Promoción Artesanal N° 24052 de 1984 es obsoleta
- Hace falta una nueva ley del artesano
- Se carece de un plan nacional de desarrollo y promoción del sector
- + Existe un Plan Operativo Exportador del Sector Artesanía en el marco del PENX

CONDICIONES DE LOS FACTORES

Básicos

- + Preservación de la tradición artesanal, la cual proviene desde las culturas precolombinas
- + Habilidad natural y creatividad de la población para la producción artesanal
- + Identidad cultural y riqueza iconográfica

ALTO

Avanzados

- +/- Mano de obra barata y no tecnicada
- Falta de materia prima de calidad homogénea y formal
- Deficiente desarrollo tecnológico
- Escaso acceso a financiamiento
- Escasa investigación e innovación
- Poca sofisticación del diseño

BAJO

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

- Falta de una estrategia para el desarrollo del sector
- Desconfianza entre los empresarios
- Empresario empírico y con poca visión
- Alto grado de informalidad
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico
- Escaso desarrollo de cadenas productivas
- Falta de organización de productores y comercializadores
- Dependencia en el acopio por ONGs comercializadoras
- Falta de articulación comercial
- Escasa experiencia de asociatividad

- Desconocimiento de la tendencia mundial
- Recurso humano poco capacitado, especialmente en materia de exportaciones
- No hay estrategias para consolidar la oferta
- Falta de sistemas para el control de la calidad

BAJO

CONDICIONES DE LA DEMANDA

- + Oferta exportable de productos del sector artesanía gozan de gran demanda internacional
- + Crecimiento constante de la demanda
- + Presencia en mercados externos

ALTO

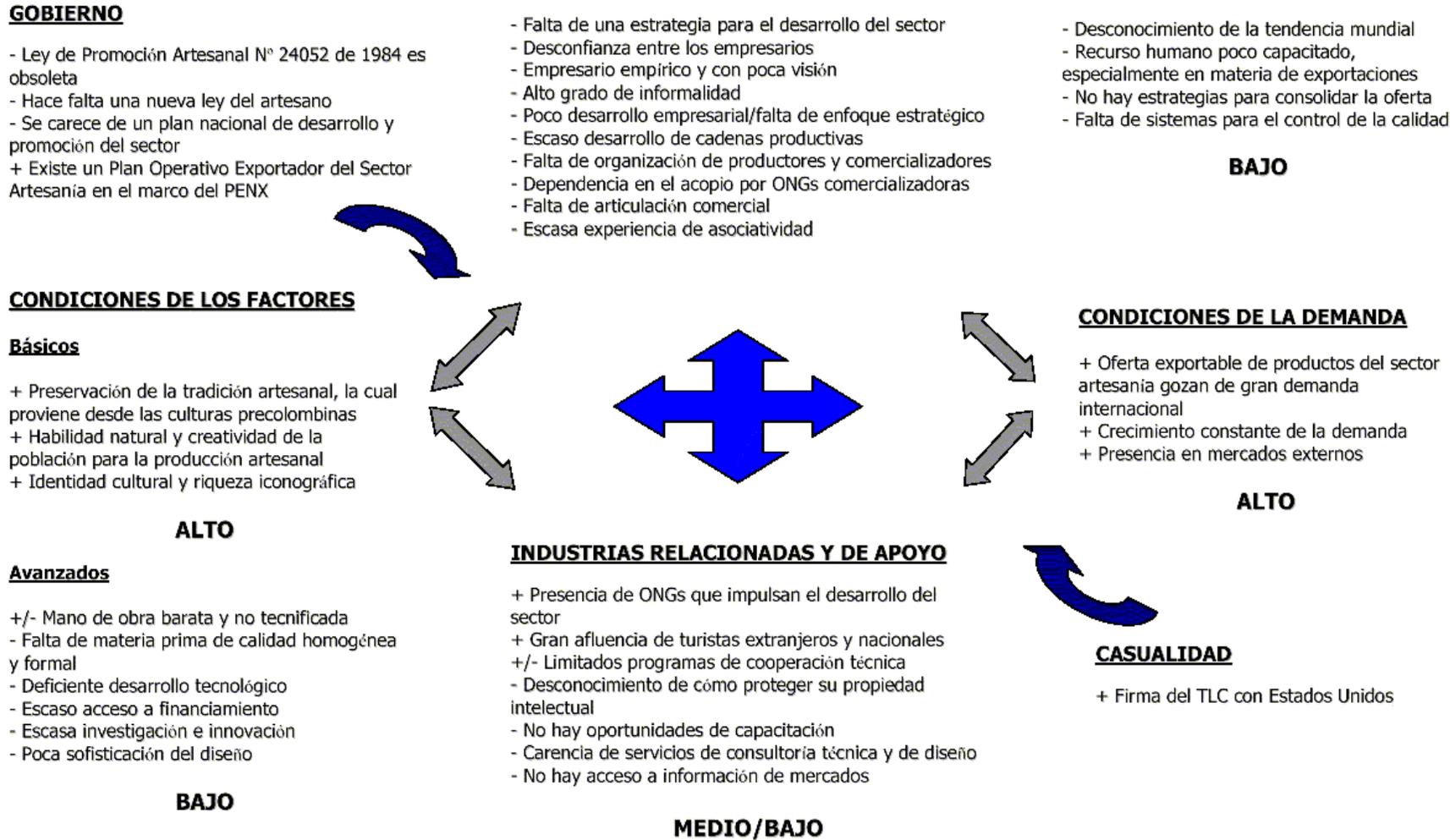
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- + Presencia de ONGs que impulsan el desarrollo del sector
- + Gran afluencia de turistas extranjeros y nacionales
- +/- Limitados programas de cooperación técnica
- Desconocimiento de cómo proteger su propiedad intelectual
- No hay oportunidades de capacitación
- Carencia de servicios de consultoría técnica y de diseño
- No hay acceso a información de mercados

CASUALIDAD

- + Firma del TLC con Estados Unidos

MEDIO/BAJO



a) Condiciones de los factores¹

Analizando los factores básicos, se desprende que el sector artesanía del Cusco cuenta una variada gama de productos. Estos se caracterizan por reflejar una identidad regional propia y por la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales provenientes de las culturas precolombinas, tanto en el proceso productivo como en los diseños utilizados. Otra de las características básicas del sector es la habilidad natural y creatividad de los artesanos, quienes elaboran sus productos a mano o con la ayuda de herramientas o instrumentos mecánicos, pero prevaleciendo el trabajo manual.

El sector artesanía se desarrolla en todas las provincias de la región y está representado por una gran variedad de líneas de producción. Entre las principales encontramos la cerámica, peletería, bisutería, confecciones y tejidos de alpaca, joyería y pintura popular; y en menor proporción la bordadura, imaginería, coreoplastia, cerería, muñequería, mascarería, cestería, hojalatería, tallado en madera, retablería y decoraciones en pan de oro².

Según los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe el aspecto tecnológico que se relaciona con la productividad y la rentabilidad del sector. Esto se debe principalmente a que los artesanos basan su producción en criterios emocionales y culturales, contradiciendo de esa forma las tendencias del mercado internacional. Consecuentemente, la innovación no es una práctica común entre los actores del sector, lo cual incide directamente en la sofisticación de los diseños.

En relación al nivel educativo de los productores, se observa que éstos sólo han completado una formación básica. En lo que a financiamiento se refiere, las organizaciones y los productores no tienen acceso al crédito. En la medida que la región no corrija estas carencias, el sector artesanía del Cusco no podrá

¹ Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

² Según la Dirección Nacional de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

alcanzar el nivel competitivo que se requiere para poder competir con éxito en el mercado internacional.

b) Estrategia, estructura y rivalidad³

Si bien existen varias organizaciones de productores en la región, la mayoría son de corte gremial y de asistencia técnica, más no empresarial por medio de la cual se fomente la asociatividad con fines netamente exportadores. Sin embargo, a pesar de la presencia de algunas organizaciones, lo cierto es que la articulación organizacional es bastante débil, ya que muchos artesanos son independientes y en pocos casos están asociados en comités.

Otra debilidad evidente del sector es la atomización de la producción, debido principalmente a la gran diversidad de líneas artesanales y productos. Por otro lado, el sector de esta región se caracteriza por estar conformado en un alto porcentaje por pequeñas y microempresas, las cuales trabajan en talleres con limitaciones técnicas de producción y se caracterizan por tener una gestión marcada por el corto plazo y donde se hace poco uso de las herramientas de planeamiento estratégico.

La comercialización de los productos es compleja puesto que los artesanos cuentan con estrechos e inadecuados sistemas y canales de comercialización, los cuales no constituyen un sistema organizado en función de las exigencias que plantea las nuevas condiciones del mercado moderno. No obstante, existen diversas empresas y ONGs que compran la producción regional para la exportación. Esto ha generado una gran dependencia en el acopio, así como limitados conocimientos y experiencia en la comercialización.

Por otro lado, la cadena productiva del sector está poco desarrollada, por lo tanto se necesita de una estrategia clara y acciones concretas que faciliten su consolidación. Esto es fundamental si se quiere tener éxito en lograr mayores niveles de competitividad.

³ Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Tomando en cuenta las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los artesanos tomen conciencia de la importancia de producir artesanías de calidad. Esto requerirá la implementación de programas de capacitación y sistemas para la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, para de esa forma garantizar una mejora de la calidad.

Pese a estas debilidades, se aprecia una vocación de mejorar las condiciones productivas para la exportación. El problema que enfrentan los artesanos es que la experiencia y conocimiento exportador está en manos de pocas empresas y ONGs, razón por la cual hace falta generar las capacidades necesarias que permitan incursionar con éxito en dicha actividad e impulsar a los artesanos para que constituyan sus propias empresas exportadoras a partir de organizaciones asociativas para la producción.

c) Condiciones de la demanda⁴

Dinámica de las exportaciones

La categoría artesanías comprende una amplia serie de productos, y sería imposible mencionar todos. Por lo tanto, para el siguiente análisis se agrupó sólo las líneas más relevantes para la región, entre las que figuran las prendas y accesorios de fibras finas, cerámicas utilitarias, bisutería, joyería de plata, y pinturas.

Según este ordenamiento, las exportaciones nacionales durante el 2004 ascendieron a US\$23.3 millones, monto muy similar al logrado en el año pasado y en la que la participación de la Región Cusco sigue siendo del 3%. El producto de mayor importancia y que tuvo mayor crecimiento son las prendas y accesorios de fibras finas pasando de US\$176.8 mil en el año 2003 a US\$335.15 en el 2004.

⁴ Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

**Principales Artesanías exportadas por la Región Cusco
(en miles de USD)**

	2003	2004
Prendas y accesorios	176.83	335.15
Cerámica utilitaria	347.80	235.36
Bisutería	82.72	51.57
Peletería	2.78	17.46
Joyería de plata	4.56	11.74
Pinturas	-	5.72
Otros	135.00	115.00
Total Cusco	749.71	771.84
Total Nacional *	22,756.50	23,321.34
% de Cusco	3%	3%

* Aproximado

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

A nivel de empresas exportadoras de la región, figura en primer lugar Ayniart con el 12% de los envíos de artesanías, seguido por Almacén Santa Beatriz con 11.5% y Cerámicas Kantu con el 8%; estas dos últimas tuvieron un crecimiento significativo de 275% al pasar de US\$23.59 mil a US\$88.57 mil, y de 2,450% al concretar ventas de US\$2.59 mil a US\$63.78 mil respectivamente. Cabe mencionar que la empresa Inka Beads, que en el 2003 exportó principalmente cerámica utilitaria por un total de US\$266.64 mil, el 2004 sólo alcanzó los US\$17.83 mil, motivo pasó de ser la primera empresa exportadora de la región en el rubro a la octava.

**Principales empresas exportadoras de Artesanías de la Región Cusco
(en miles de USD)**

	2003	2004
Ayniart	87.30	93.68
Almacén Santa Beatriz	23.59	88.57
Cerámicas Kantu	2.59	63.78
Cárdenas del Nido Ursula	-	38.52
Carazas Mayanga Yanet	-	35.43
Cerámica y arte Ruiz Caro	45.25	33.57
Cerámicas Seminario	35.22	27.87
Roca César	21.30	21.38
Inka Beads	266.64	17.83
Quispe Huamán Juan	18.59	17.64
Otros	249.24	333.58
Total	749.71	771.84

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Demanda mundial de artesanías

A nivel mundial, en el periodo 1999-2003 las importaciones de artesanías tuvieron una tasa de crecimiento promedio de 1.45% anual, explicado

principalmente por la caída en las importaciones de pinturas, mientras que el resto de sus componentes sí lograron un mayor dinamismo, con un promedio de 5.16%. A pesar de ello, las pinturas siguen siendo el producto de mayor importancia en el sector artesanías, llegando a representar en el 2003 el 30% de las importaciones de esta línea con US\$5,792 millones; seguido se encuentran las cerámicas utilitarias con el 21% y la bisutería con 17%.

**Evolución de las importaciones de artesanías
(en miles de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Pinturas	5,983.00	7,048.00	7,280.00	6,985.00	5,792.00
Cerámica utilitaria	n.a.	3,908.55	3,685.45	3,653.71	4,021.70
Bisutería	n.a.	2,207.41	2,287.98	2,547.53	3,247.17
Prendas y accesorios.	n.a.	2,593.91	2,702.72	2,490.57	2,804.00
Joyería de plata	1,355.45	1,502.77	1,534.69	1,803.29	2,178.72
Peletería	n.a.	1,036.43	1,115.11	1,164.16	1,317.46
Total	-	18,297.07	18,605.95	18,644.26	19,361.05

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Los principales países importadores de artesanías seleccionadas fueron Estados Unidos en primer lugar con compras de US\$5,875 millones en el 2003, seguido por el Reino Unido con US\$2,299 millones, Hong Kong con US\$1,106 millones, Alemania con US\$974 millones y Japón con US\$ 913 millones.

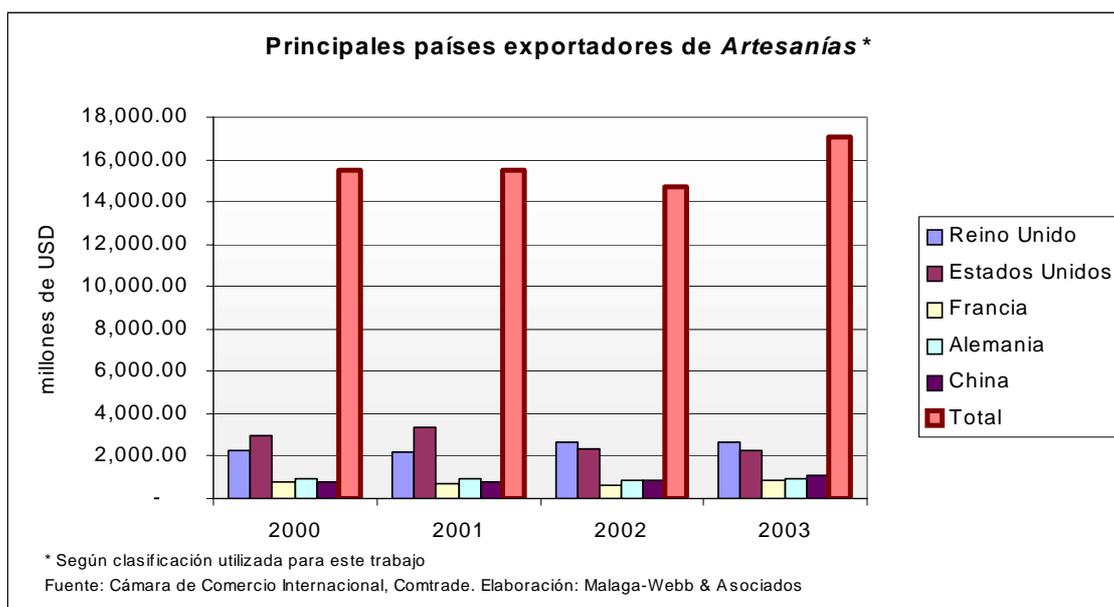
**Principales países importadores de Artesanías*
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos	5,759.89	6,724.11	6,530.46	6,385.74	5,875.12
Reino Unido	1,831.34	2,147.76	2,454.12	2,764.20	2,299.70
Japón	916.02	993.54	821.76	851.85	913.14
Hong Kong	729.06	889.11	887.32	974.65	1,106.78
Alemania	1,054.84	1,054.74	1,166.41	916.85	974.45
Otros	-	6,487.83	6,745.88	6,750.96	8,191.85
Total	n.a.	18,297.08	18,605.94	18,644.25	19,361.04

* Según clasificación utilizada para este trabajo

Fuente: Cámara de Comercio Internacional, Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Entre los países que más exportan estos productos encontramos al Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Alemania y China.



Las importaciones de pintura descendieron a US\$5,791 millones en el año 2003 y en el periodo 1999-2003 tuvieron una caída promedio anual de 1%. El principal país importador es Estados Unidos con el 44% del total de las compras mundiales, seguido del Reino Unido con el 29%, Suiza con el 11% y Japón, Francia y Alemania con 2% cada uno.

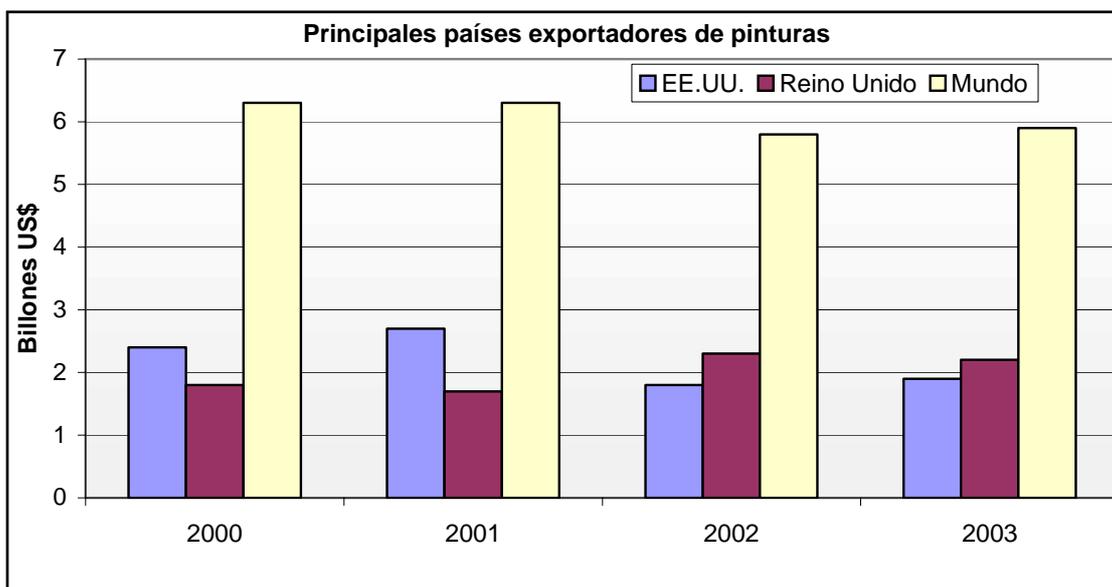
**Principales países importadores de pinturas
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	3,060	3,654	3,571	3,292	2,549
Reino Unido	1,403	1,666	1,977	2,237	1,670
Suiza	424	556	660	506	646
Japón	299	329	124	138	140
Francia	107	123	98	107	134
Alemania	151	221	337	168	117
España	38	78	162	61	76
Hong Kong	27	43	20	58	62
Corea	4	8	20	37	61
Canadá	30	39	27	38	50
Otros	440	330	283	343	287
Total	5,983	7,048	7,280	6,985	5,791

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Los exportadores son básicamente el Reino Unido y Estados Unidos, representando el 62% del total enviado. Cabe destacar que gran parte de las pinturas importadas por Estados Unidos son destinadas a la exportación, así en

el año 2003 exportó US\$1,182 millones de los US\$2,459 millones importados.



Fuente: COMTRADE. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

En cuanto a la línea cerámica utilitaria, ésta se desagrega en las de uso doméstico, adornos, y demás manufacturas de cerámica. En los tres casos, el principal comprador es Estados Unidos con el 44%, 33% y 16% para cada una de estas subcategorías según cifras de 2003 y los países proveedores son Reino Unido, China e Italia respectivamente.

Las importaciones de cerámicas de uso doméstico ascendieron a US\$2,280 millones en el año 2003, con un crecimiento promedio de 5% anual en el periodo 1999-2003. Las compras fueron lideradas por Estados Unidos, país que importó el 44% del total con un valor equivalente a US\$944 millones, seguido por el Reino Unido, Canadá y Francia con menor incidencia pero que también mostraron considerables tasas de crecimiento en los últimos años.

**Principales países importadores de cerámicas de uso doméstico
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	810	921	852	915	994
Reino Unido	114	112	125	133	155
Canadá	88	100	99	108	123
Francia	113	102	98	98	122
Alemania	93	79	81	73	96
Japón	57	69	78	79	84
Hong Kong	70	79	71	73	64
España	45	33	35	44	52
Holanda	37	50	53	32	49
Bélgica	39	40	33	28	46
Otros	0	394	384	420	497
Total	1,466	1,980	1,909	2,003	2,281

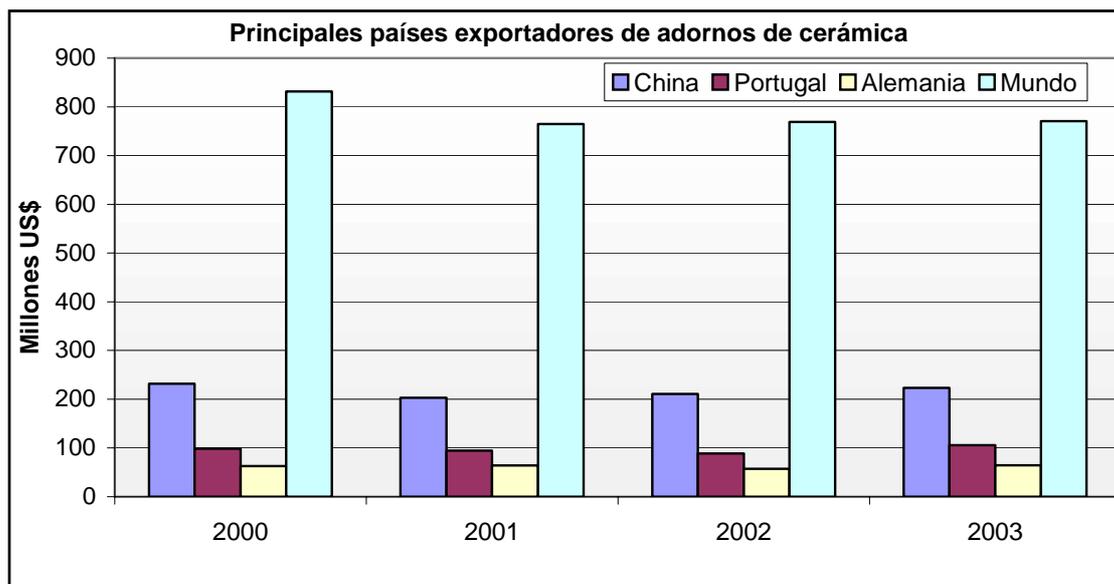
Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Las importaciones de adornos de cerámica en el 2003 ascendieron a US\$1,093 millones, monto 6% superior con respecto al año anterior, pero que en general ha mantenido un crecimiento vegetativo alrededor del 1% anual a lo largo del periodo 1999-2003. Esto se ha debido principalmente a que las mayores importaciones de Estados Unidos fueron compensadas por menores importaciones de Alemania. Respecto a los países proveedores, China figura en primer lugar con US\$223 millones o el 28% del total ofertado y en segunda posición se encuentra Portugal con US\$106 millones.

**Principales países importadores de adornos de cerámica
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	313	362	312	343	363
Alemania	175	170	156	115	124
Reino Unido	85	94	84	81	79
Holanda	67	74	59	54	61
Italia	48	58	48	52	60
Francia	56	60	53	54	58
Bélgica	31	33	30	25	28
España	24	25	21	23	28
Japón	33	31	27	27	24
Suiza	27	28	24	22	24
Otros	226	228	228	231	245
Total	1,086	1,162	1,043	1,028	1,093

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.



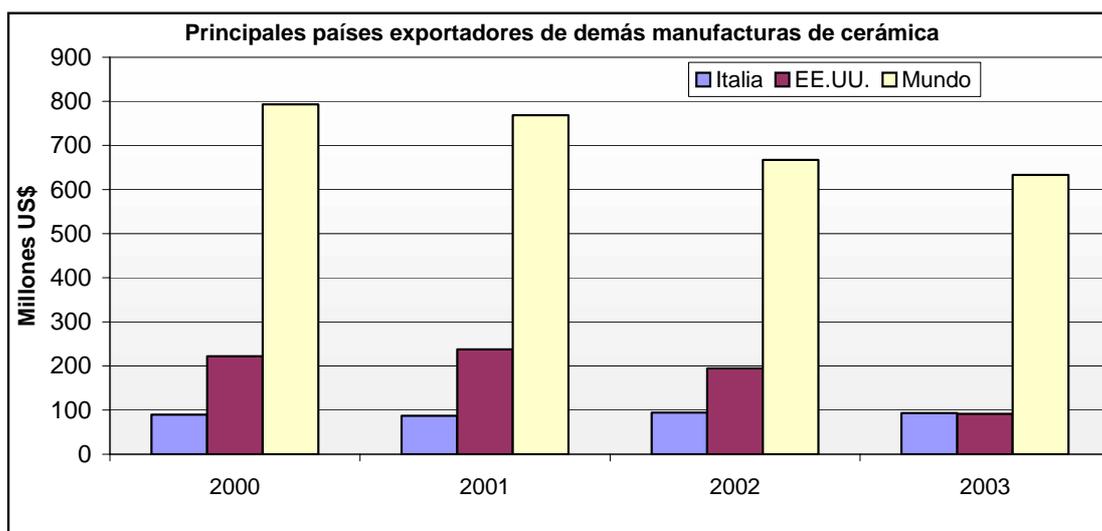
Fuente: COMTRADE. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Las importaciones de las demás manufacturas de cerámicas ascendieron a US\$648 millones en el año 2003, monto ligeramente superior al año anterior y al año 1999, por lo que el crecimiento promedio en este periodo ha sido prácticamente nulo. Sin embargo, se mostró mayores niveles de importación en los años 2000 y 2001 debido a las mayores compras de Estados Unidos y México. Respecto a los proveedores, Italia y Estados Unidos se ubican en las primeras posiciones con el 24% del total ofertado.

**Principales países importadores de demás manufacturas de cerámica
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	203	244	255	121	105
Alemania	47	42	48	52	65
Japón	43	47	40	53	59
Reino Unido	43	54	40	42	49
Tailandia	29	37	42	0	44
Francia	26	46	29	28	30
México	45	83	43	22	22
Malasia	28	15	25	25	20
Bélgica	20	18	19	17	20
Italia	18	18	17	18	18
Otros	157	164	175	246	215
Total	658	767	733	623	648

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

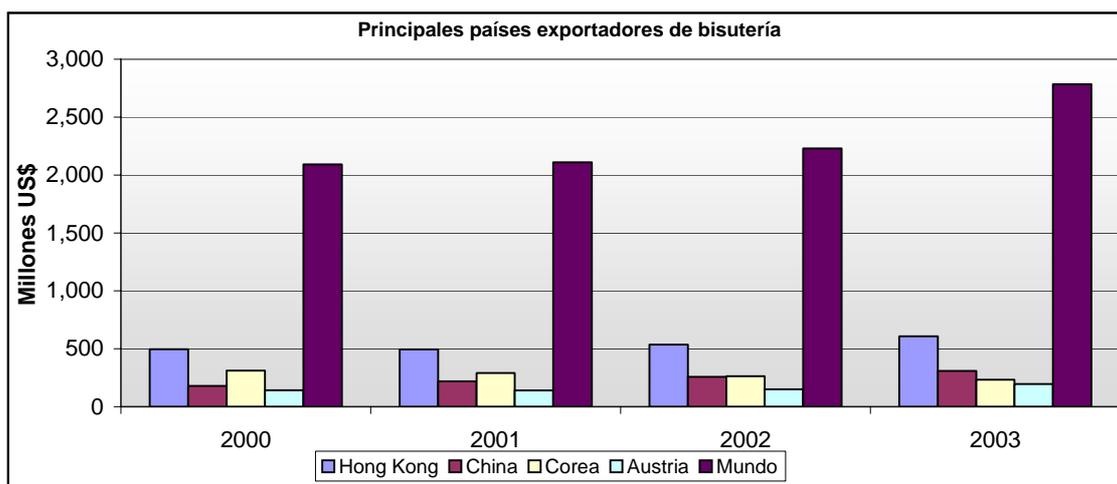


Fuente: COMTRADE. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

A nivel de bisutería, las importaciones en el 2003 ascendieron a US\$3,247 millones y con un crecimiento promedio de 16% en el periodo 1999-2003. El principal importador fue Estados Unidos con el 27% de participación, seguido por el Reino Unido con 7% y Hong Kong, Alemania y Japón cada uno con 6%. Sobre los proveedores, el principal es Hong Kong y China con 21% y 11% respectivamente, destacando que mientras Hong Kong incrementa su oferta a una tasa promedio de 9%, China lo hace a 29% durante el 2003.

Principales países importadores de bisutería (en millones de USD)					
	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	589	668	707	810	878
Reino Unido	122	152	152	169	219
Hong Kong	158	171	174	186	201
Alemania	180	165	161	174	197
Japón	134	146	152	165	190
Francia	125	142	135	139	176
Emiratos Arabes Unidos	12	15	15	0	151
España	60	53	62	88	135
Italia	51	63	75	95	121
Canadá	66	66	66	77	94
Otros	0	568	589	644	886
Total	1,496	2,207	2,288	2,548	3,247

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.



Fuente: COMTRADE.

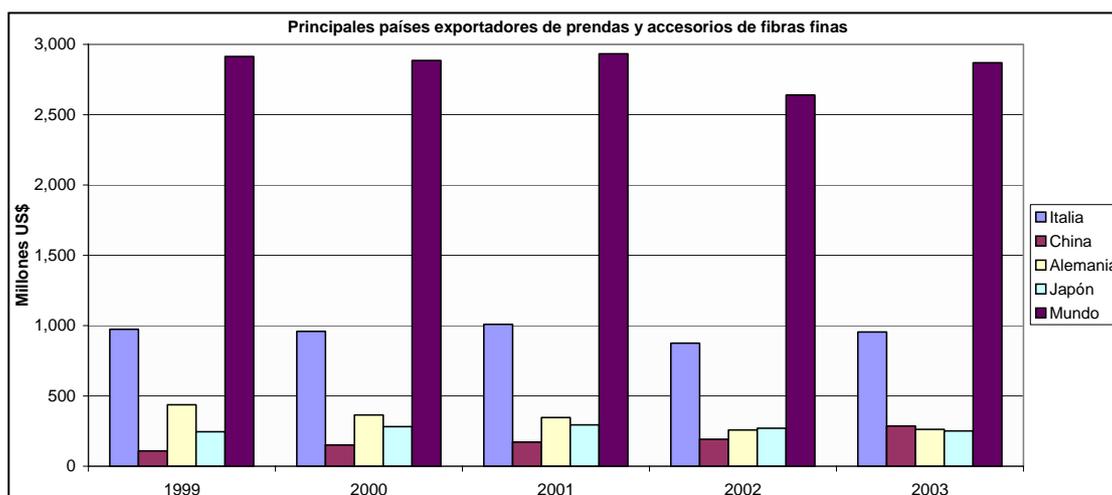
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

A nivel de prendas y accesorios de fibras finas, las importaciones ascendieron a US\$2,804 millones en el año 2003 con una tasa de crecimiento promedio de 3% anual, siendo el principal país comprador China con el 16% o su equivalente a US\$445.5 millones, seguido por Alemania con el 7%. En cuanto a los exportadores, el principal es Italia con 33% del total, seguido por China, Alemania y Japón con participaciones de 10%, 9% y 9%, respectivamente. Es importante mencionar la tasa de crecimiento promedio anual mostrado por China en los últimos 5 años que ascendió a 28%.

**Principales países importadores de prendas y accesorios de fibras finas
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
China	317	418	492	453	446
Alemania	295	254	254	187	191
Rumania	129	115	129	129	150
Japón	143	151	153	134	150
EE.UU.	169	179	160	129	132
Hong Kong	132	150	145	121	131
Italia	72	0	92	93	114
Canadá	117	118	108	105	109
Corea	48	79	76	100	107
Turquía	61	56	55	71	99
Otros	0	1,073	1,040	969	1,174
Total	1,482	2,594	2,703	2,491	2,804

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.



Fuente: COMTRADE.

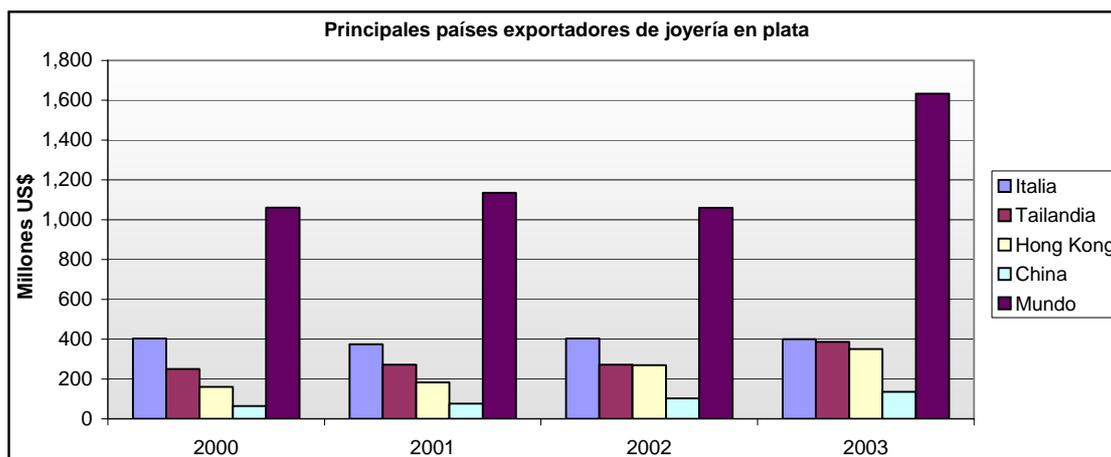
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

A nivel de joyería de plata, las importaciones ascendieron a US\$2,179 millones con una tasa de crecimiento promedio de 15% anual en el periodo 1999-2003. Los principales países importadores son Estados Unidos y Japón con el 49% de las compras, y Alemania, Hong Kong y Reino Unido con el 8%, 7%, y 6% respectivamente. Sobre los países exportadores, Italia se ubica en el primer lugar con el 20%, Tailandia en el segundo con 19% y Hong Kong en el puesto tres con el 16% del total de las ventas mundiales.

**Principales países importadores de joyería de plata
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
EE.UU.	567	637	612	717	794
Japón	207	220	247	255	268
Alemania	114	124	130	148	184
Hong Kong	59	74	84	132	162
Reino Unido	65	70	75	102	128
Francia	45	52	56	60	78
Italia	30	35	40	47	59
Canadá	20	23	27	32	37
Suiza	20	21	22	24	37
España	18	16	18	22	35
Otros	210	231	225	262	398
Total	1,355	1,503	1,535	1,803	2,179

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.



Fuente: COMTRADE.

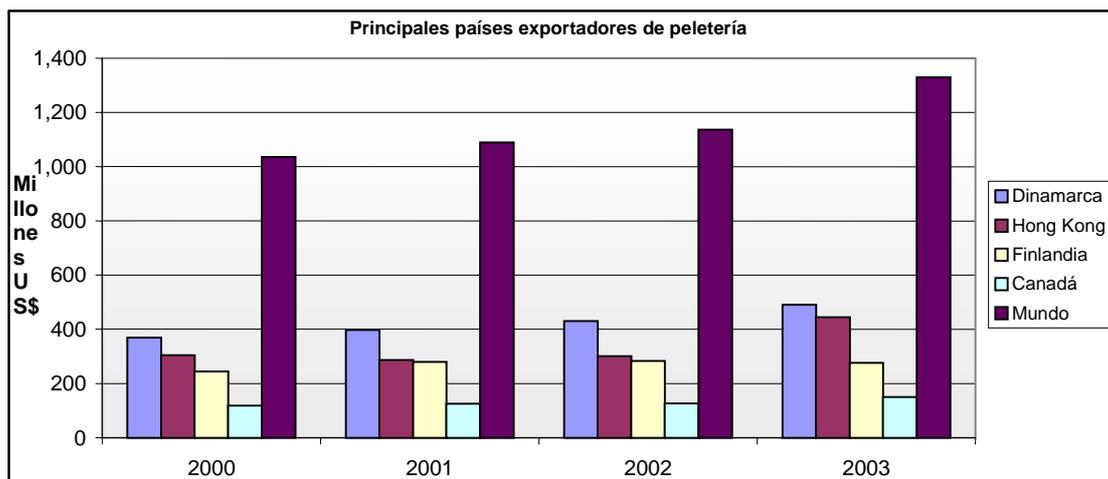
Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

A nivel de peletería, las importaciones ascendieron a US\$1,317 millones con un crecimiento promedio anual de 9% en el periodo 1999-2003, teniendo como principal país comprador a Hong Kong con el 37%, seguidamente se ubican Dinamarca, Finlandia, China y Canadá. En lo que respecta a proveedores, Dinamarca es el líder con el 27% de las exportaciones, seguido por Hong Kong con 24% y Finlandia con 15%.

Principales países importadores de peletería					
Millones de US\$					
Países	1999	2000	2001	2002	2003
Hong Kong	283	372	395	405	487
Dinamarca	75	80	105	100	129
Finlandia	71	61	65	86	92
China	46	64	68	62	90
Canadá	0	47	55	62	67
Italia	76	75	66	74	65
Grecia	33	31	50	44	63
Polonia	17	29	39	46	63
EE.UU.	49	59	62	59	59
Corea	72	90	68	90	55
Otros	0	129	143	137	149
Mundo	722	1,036	1,115	1,164	1,317

Fuente: COMTRADE.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.



Fuente: COMTRADE.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

d) Industrias relacionadas y de apoyo⁵

Se puede afirmar que el desarrollo del sector artesanía depende en gran medida de los productores y su organización, sin embargo, las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante en este proceso. Precisamente los diversos programas de cooperación técnica ejecutados en Cusco por agencias de cooperación bilateral y las ONGs, han contribuido enormemente al desarrollo del sector, sin embargo en la actualidad son limitados y con poca presencia al interior de la región.

En el Cusco y a nivel nacional, el artesano no dispone de los conocimientos y mecanismos indispensables que le permitan proteger su propiedad intelectual. Contraria a esta carencia y por ser el centro turístico del país, Cusco cuenta con gran afluencia de turistas, lo cual constituye una ventaja comparativa que beneficia directa y positivamente el desarrollo del sector.

Para el caso específico de la exportación, los artesanos carecen de los servicios conexos básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no cuentan con acceso a información de mercados, oportunidades de capacitación sobre temas vinculados al diseño y comercio internacional, servicios de consultoría técnica especializada y de promoción y facilitación de

⁵ En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

la exportación, entre otros. Esta realidad es mucho más acentuada cuando se trata de pequeños artesanos, así como de micro y pequeños empresarios ávidos de incursionar en mercados externos.

e) Gobierno y casualidad⁶

A pesar de que existe la Ley de Promoción Artesanal N° 24052, promulgada el 21 de Diciembre de 1984, ésta no responde a las necesidades y a la solución de las carencias actuales del sector. Por ende, se hace necesario que el Gobierno Nacional, conjuntamente con el regional, gremios y organizaciones de la sociedad civil se unan para formular una nueva ley del artesano. Igualmente, es indispensable que se defina un plan nacional de desarrollo y promoción del sector artesanía. Por el lado de la casualidad, las posibilidades de la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, abre un abanico de oportunidades de acceso al mercado más grande del mundo que pueden ser aprovechadas por los actores de este sector.

Complementando el análisis de competitividad realizado, en la siguiente sección se presenta el análisis FODA desarrollado por los actores regionales en el Taller de Diseño y Elaboración del PERX Cusco.

2.2. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 16, 17 y 18 de febrero del 2005 en Cusco y validado los días 31 de marzo y 1 de abril por los actores regionales.

⁶ Según Porter, los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación o actividad económica se complementan con dos elementos adicionales: La influencia del "gobierno" y las incidencias del entorno denominadas "casualidad".

Fortalezas
F1. El turismo es un mercado natural para la artesanía.
F2. La habilidad natural y creatividad de la población para la producción artesanal.
F3. La tradición artesanal viene desde las culturas pre Colombinas.
F4. La materia prima disponible (sector textil).
F5. La identidad cultural y riqueza iconográfica.
F6. El posicionamiento internacional del nombre "Cusco" y la cultura Inca.

Debilidades
D1. Falta de materia prima de calidad homogénea y formal.
D2. Carencia de mano de obra calificada (platería, textilería).
D3. Predominio del sector informal.
D4. Falta de controles de calidad.
D5. Desactualización en diseños y falta de conocimiento en tendencias internacionales.
D6. Acceso restringido a créditos del sistema financiero.
D7. Falta de organización de productores y comercializadores.
D8. Falta de centros de capacitación adecuados y asistencia técnica.

Oportunidades
O1. Crecimiento de la demanda por productos hechos a mano y ecológicos.
O2. Firma de convenios internacionales como el TLC con Estados Unidos o Europa.
O3. Ingresos por inversiones.
O4. Apoyo de instituciones públicas y privadas relacionadas al comercio exterior.
O5. Acontecimientos naturales adversos en países competidores de artesanía.

Amenazas
A1. El contrabando.
A2. La política tributaria por parte del gobierno.
A3. El TLC.
A4. La importación de productos orientales.
A5. La competencia desleal.
A6. El centralismo (promotoras de artesanía).
A7. La inestabilidad política social económica.
A8. Ley del Artesano obsoleta.
A9. Falta de norma legal que proteja la propiedad intelectual del artesano.

2.3. Visión al 2015

“En el 2015 la artesanía de la región Cusco está posicionada en el mercado nacional e internacional por su calidad y competitividad.”

2.4. Valores

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la

plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Cusco, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados:

- **Excelencia:** Valor que se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, no roba y no engaña. Este valor es la base para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y credibilidad.
- **Identidad:** Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva.
- **Innovación:** Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.
- **Honestidad:** Valor que se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, no roba y no engaña. Este valor es la base para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y credibilidad.
- **Responsabilidad:** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

2.5. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1.	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
Objetivo estratégico 2.	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.
Objetivo estratégico 3.	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones

	de calidad y precio.
Objetivo estratégico 4.	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

2.6. Matriz del Plan Operativo de la Artesanía

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 1: Identificar a los artesanos por líneas, nivel de producción y grado de desarrollo.				
Indicador de logro:		Identificar la oferta exportable competitiva.		
Indicador de avance:		Determinar el nivel de desarrollo sectorial a través de un diagnóstico para fines de 2006.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un censo y diagnóstico a nivel regional por subsector.	Contar con información específica sobre los artesanos de la región.	<ul style="list-style-type: none"> El censo está concluido a fines de 2006. El diagnóstico esta listo a fines de 2007. 	DIRCETUR INEI <u>Gobierno Regional</u> MINCETUR Universidades Gremios de artesanos
T2	Identificar el desarrollo alcanzado por cada sector, así como su capacidad instalada.	Conocer el potencial de la infraestructura y maquinaria instalada, el recurso humano y nivel de desarrollo tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2007 se tiene un inventario de la capacidad instalada del sector artesanía, incluyendo cada línea de producto. 	DIRCETUR MINCETUR PROMPEX Gremios de artesanos
T3	Seleccionar los productos que han alcanzado la calidad para acceder al mercado internacional.	Identificar a la oferta exportable de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2007 se tiene listo el sello de calidad para los productos seleccionados. A fines de 2008 el 30% de los artesanos cuenta con el sello. 	DIRCETUR MINCETUR PROMPEX Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 2: Promover el registro de la propiedad intelectual del artesano.				
Indicador de logro:	Generar una conciencia a favor de la protección de su propiedad intelectual.			
Indicador de avance:	El programa está concluido a mediados de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar un programa para concientizar al artesano sobre la importancia del registro de su propiedad intelectual.	Proteger la creatividad del artesano.	<ul style="list-style-type: none"> El programa está concluido a mediados de 2006. 	Gobierno Regional Gremios de artesanos
T2	Generar mecanismos que faciliten el registro en el INDECOPI.	Contar con instrumentos para el registro.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios de 2007 los mecanismos se han desarrollado. 	Gobierno Regional Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 3: Generar capacidades para asegurar una oferta competitiva.				
Indicador de logro:	Promover programas de capacitación sobre administración de la calidad y conocer las prácticas avanzadas de producción internacionalmente.			
Indicador de avance:	A fines de 2008 se está ofreciendo anualmente un taller o asesoría por línea.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar asistencia técnica o asesoría especializada por líneas.	Difundir buenas prácticas en técnicas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de 2006 se ha organizado dos talleres especializados. • A fines de 2008 se está ofreciendo anualmente un taller o asesoría por línea. • A fines de 2010 los artesanos han mejorado sus productos utilizando las nuevas técnicas. 	DIRCETUR PROMPEX MINCETUR Gremios de artesanos <u>Cooperación técnica</u>
T2	Organizar talleres y capacitación sobre el control de calidad acorde a la tendencia del mercado internacional.	Obtener una oferta exportable competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2006 se inician programas de capacitación. • Para el 2008 el 30% de los empresarios han sido capacitados. • Al 2010 el 100% de los empresarios han sido capacitados. 	PROMPEX DIRCETUR CITE Gremios de artesanos <u>Cooperación técnica</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 4: Fomentar la asociatividad entre los artesanos.				
Indicador de logro:	Organizar a los productores en esquemas asociativos para la exportación.			
Indicador de avance:	Fortalecer las asociaciones productivas y lanzar el primer consorcio artesano para la exportación al 2007.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar y mejorar los niveles de asociación institucional.	Consolidar organizaciones constituidas con personería jurídica y visión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2008, 40% de artesanos están organizados en asociaciones. En el 2011, 60% de artesanos están organizados en asociaciones. En el 2014, 90% de artesanos están organizados en asociaciones. 	<u>PROMPYME</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos
T2	Promover la formalización de las asociaciones.	Las organizaciones interesadas asumen responsablemente sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2006, 80% de artesanos tienen conocimiento de estatutos y reglamentos internos. 	<u>PROMPYME</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos
T3	Fomentar la asociatividad empresarial a través de consorcios de artesanos para la exportación.	Generar mayores volúmenes de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2007 se cuenta con un consorcio de artesanos para la exportación formalmente establecido. Al 2009 se consolida un segundo consorcio. 	<u>PROMPYME</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 5: Mejorar la productividad y calidad de cada línea.				
Indicador de logro:		Lograr niveles competitivos de producción.		
Indicador de avance:		A mediados de 2007 el 30% de talleres han realizado cambios en su proceso productivo.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Mejorar la calidad de todos los talleres de cerámica a través de la innovación y utilización de tecnologías modernas.	Asegurar productividad y calidad para la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2006 realizar un estudio para determinar las necesidades inmediatas. • En el 2007 se inician los trabajos de mejoramiento. • A mediados de 2007 el 30% de talleres han llevado a cabo cambios. • Al 2010 el 60% de talleres han llevado a cabo cambios. 	<p><u>DIRCETUR</u> ONG's Gremios de artesanos</p>
T2	Identificar y difundir normas de certificación de calidad de acuerdo a estándares internacionales.	Lograr la certificación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Al 2007 el 15% de talleres logran la certificación. • Al 2009 el 30% de talleres logran la certificación. • Al 2012 el 60% de talleres logran la certificación. 	<p>DIRCETUR PRODUCE Gremios empresariales <u>ONG's</u> Gremios de artesanos</p>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 6 Promover la utilización de técnicas artesanales tradicionales de la región.				
Indicador de logro:		Rescatar prácticas tradicionales y complementarlas con tecnología de punta.		
Indicador de avance:		En el 2008 se adecuan las prácticas tradicionales con tecnología moderna.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la investigación de técnicas tradicionales y adaptarlas con tecnología moderna.	Recuperar y revalorar las tradiciones productivas.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de técnicas tradicionales al 2007. En el 2008 adecuación de dichas técnicas con tecnología moderna. A finales de 2008 utilización de dichas técnicas por los productores. 	<u>Universidades</u> Gremios de artesanos ONG's. MINCETUR DIRCETUR
T2	Difundir conocimientos en técnicas tradicionales en cerámica mediante talleres de capacitación.	Asegurar mejor calidad y producción.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de talleres a partir de 2007. 	<u>Universidades</u> Gremios de artesanos ONG's. MINCETUR DIRCETUR
T3	Utilizar técnicas y modelos tradicionales para el diseño de una cerámica moderna que satisfaga la demanda actual.	Satisfacer la demanda internacional.	<ul style="list-style-type: none"> A partir de 2008 se ofrecen programas de capacitación en técnicas de diseño según modelos tradicionales y de acuerdo a la demanda del consumidor internacional. 	<u>Universidades</u> Gremios de artesanos ONG's. DIRCETUR
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 7: Garantizar el abastecimiento de la materia prima (cueros) en condiciones de calidad, oportunidad y dentro del marco legal y tributario. (Peletería)				
Indicador de logro:		Generar las condiciones necesarias para alcanzar mayores niveles de competitividad de la línea peletería.		
Indicador de avance:		Establecimiento de dos centros de acopio de la materia prima a inicios de 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar una norma técnica para la comercialización de la materia prima y el proceso de transformación con participación del INDECOPI, artesanos y productores.	Mejoramiento de las condiciones de comercialización de la materia prima y la calidad del producto terminado.	<ul style="list-style-type: none"> La norma técnica es aprobada en el 2007. 	<u>Gobierno Regional</u> MINCETUR Gremios de artesanos Productores INDECOPI
T2	Implementar centros de acopio de la materia prima.	Organizar adecuadamente la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> A inicios de 2007 se han establecido 2 centros de acopio. 	Gobierno Regional MINCETUR <u>Gremios de artesanos</u> Productores ONGs CITE Peletería
T3	Promover la formalización de productores de las pieles y lana o crear un mecanismo para reconocer estas compras por parte del artesano.	Garantizar los beneficios tributarios de una actividad económica formal.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan para fomentar y facilitar la formalización de los productores a mediados de 2006. Implementación del plan a finales de 2006. Al 2008 el 30% de productores se ha formalizado. Al 2010 el 50% de productores se ha formalizado. Al 2015 el 100% de productores se ha formalizado. 	<u>Gobierno Regional</u> MINCETUR Gremios de artesanos Productores SUNAT ONGs
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 8: Formación de asociación artesanos textiles para impulsar la exportación vinculados al turismo. (Textil)				
Indicador de logro:		Fomentar la asociatividad.		
Indicador de avance:		Para el 2008 se constituye la primera asociación.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Constitución jurídica de la asociación de textiles.	Formalizar la creación de un esquema asociativo.	<ul style="list-style-type: none"> Para el 2008 se constituye la primera asociación. 	<u>Gobierno Regional</u> MINCETUR DIRCETUR Artesanos textiles
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 1: Crear un portal virtual en Internet.				
Indicador de logro:	Promover la oferta exportable del sector artesanía a través de Internet.			
Indicador de avance:	Concluir el diseño del portal a fines de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Definir las especificaciones del portal.	Contar con un instrumento para promover la oferta exportable del sector artesanía.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2005 se tienen listas las especificaciones del portal. 	<u>DIRCETUR</u> PROMPEX Gremio de artesanos
T2	Seleccionar una empresa para la construcción del portal.	Garantizar un diseño de clase mundial.	<ul style="list-style-type: none"> A mediados de 2006 se ha contratado una empresa. A fines de 2006 se tiene listo el portal. 	<u>DIRCETUR</u> PROMPEX Gremio de artesanos
T3	Habilitar el portal para la promoción del sector artesanía.	Poner en funcionamiento el servicio con el portal virtual y lanzamiento.	<ul style="list-style-type: none"> En el primer trimestre de 2007 se lanza el portal vía Internet. 	<u>DIRCETUR</u> PROMPEX Gremio de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 2: Participar en ferias, ruedas de negocios y eventos de promoción comercial internacional para promover la exportación de artesanías.				
Indicador de logro:	Consolidar la presencia de la artesanía regional en el mercado internacional.			
Indicador de avance:	Identificar y definir un cronograma de ferias internacionales por líneas de productos al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Sistematizar la información sobre ferias, ruedas de negocios y eventos internacionales.	Contar con un cronograma y clasificación de ferias de acuerdo a la línea de productos.	<ul style="list-style-type: none"> A mediados de 2006 se identifica y define un cronograma detallado por líneas de productos. A partir de 2007 el cronograma se actualiza anualmente. 	DIRCETUR PROMPEX Gremios de artesanos
T2	Difundir el cronograma de eventos.	Los artesanos pueden decidir a qué eventos asistir.	<ul style="list-style-type: none"> El cronograma es enviado por correo electrónico a los artesanos y publicado en un portal de Internet. 	DIRCETUR PROMPEX Gremios de artesanos
T3	Canalizar recursos para facilitar la asistencia a los eventos comerciales.	Los artesanos se nutren de la experiencia de participar en ferias artesanales.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2006 se gestiona posibles convenios y apoyo de la cooperación técnica. En el 2007 se han generado recursos para apoyar la participación de una delegación de artesanos peruanos. 	MINCETUR DIRCETUR PROMPEX Gremios de artesanos Cooperación técnica
T4	Capacitar a los artesanos en buenas prácticas de participación en ferias.	Generar las capacidades necesarias para maximizar el aprovechamiento de la participación en ferias por parte de los artesanos.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar talleres de capacitación a partir de 2006. 	PROMPEX DIRCETUR Artesanos
T5	Diseñar un modulo itinerante.	Tener una infraestructura movable para facilitar la promoción de la artesanía en ferias y eventos internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> A mediados de 2006 se ha diseñado un módulo itinerante modelo. A fines de 2006 se tienen listos 2 módulos itinerantes. A fines de 2007 los módulos comienzan a ser exhibidos en las principales ferias internacionales. 	DIRCETUR PROMPEX CERX Gremios de artesanos
T6	Gestionar y diseñar una vitrina de exposición y ventas de la oferta de artesanías.	Contar con un instrumento de promoción para productos de artesanía.	<ul style="list-style-type: none"> A finales de 2006 se ha diseñado la vitrina. 	DIRCETUR PROMPEX Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO #2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios regionales en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 3: Facilitar el acceso a información sobre la tendencia y acceso al mercado internacional.				
Indicador de logro:	Contar con la infraestructura adecuada para acceder a información de mercados.			
Indicador de avance:	Definición de mercados prioritarios por líneas de productos a finales de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Diseñar e implementar un sistema de información comercial sistematizada, actualizada y de fácil acceso para los artesanos.	Contar con información sobre el mercado internacional en el sector artesanía.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2007 el sistema se encuentra operativo y está articulado al SIICEX. 	CERX DIRCETUR PROMPEX Artesanos Universidades Cámara de Comercio Gremios de artesanos
T2	Priorizar mercados según línea de productos.	Identificar mercados de mayor potencial para la oferta local.	<ul style="list-style-type: none"> Para finales de 2006 se ha definido una lista de mercados prioritarios por subproductos. 	CERX DIRCETUR PROMPEX Artesanos Universidades Cámara de Comercio Gremios de artesanos
T3	Elaborar estudios de mercado y establecer estrategias de exportaciones.	Conocer las condiciones de acceso y las tendencias de los mercados prioritarios como base para definir una estrategia de penetración.	<ul style="list-style-type: none"> El segundo semestre de 2007 se tiene dos estudios de mercado prioritarios. El primer trimestre de 2008 se ha concluido con 2 nuevos estudios. A partir del 2009 se elaboran nuevos estudios y se actualizan los existentes anualmente. 	CERX DIRCETUR PROMPEX Artesanos Universidades Cámara de Comercio Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
ACTIVIDAD # 1: Identificar fuentes financieras y de asistencia técnica.				
Indicador de logro:		Generar y asegurar acceso a financiamiento para el sector artesanía en su conjunto.		
Indicador de avance:		Incremento en 10% de la oferta de créditos para el sector al 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Coordinar con COFIDE y otras instituciones financieras para que los fondos destinados para los micro empresarios lleguen a su destino.	Financiar actividades artesanales.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2007 el número de créditos otorgados aumentó en 10%. A fines de 2009 el número de créditos otorgados aumentó en 15 % adicional. A fines de 2015 el número de créditos otorgados aumentó en 15 % adicional. 	Gremios de artesanos Gobierno regional <u>ONGs</u> COFIDE Instituciones financieras
T2	Buscar cooperación internacional.	Contar con un crédito blando para el establecimiento de un fondo para facilitar la transferencia de nuevas tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2006 serán identificados los posibles donantes. A fines de 2008 se ha constituido un fondo de cooperación para transferencia tecnológica. 	Gremios de artesanos Gobierno regional MINCETUR PROMPEX <u>ONGs</u> Instituciones financieras Cooperación técnica Organismos multilaterales
T3	Promover la creación de cajas financieras para los artesanos.	Promover el crédito y rendimiento del sector.	<ul style="list-style-type: none"> En el 2007 se identifican los posibles socios y los fondos para poner en funcionamiento la institución. A fines de 2008, hay dos cajas en funcionamiento. A fines de 2008, se han firmado convenios financieros con instituciones de fomento a la artesanía. 	<u>CERX</u> Gobierno regional Gremios de artesanos SBS MEF Instituciones financieras <u>ONGs</u>
T4	Fomentar la creación de fondos rotatorios.	Contar con un fondo rotatorio por cada línea de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Para el 2008 se cuenta con 3 fondos para financiar a los artesanos. 	<u>CERX</u> Gremios de artesanos Instituciones financieras <u>ONGs</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física.				
ACTIVIDAD # 2: Capacitar a los artesanos en la normatividad legal vigente.				
Indicador de logro:		Difundir la normatividad vigente.		
Indicador de avance:		Establecimiento de un centro de información a fines de 2007.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover cursos y seminarios de capacitación y difusión de la normatividad.	Los artesanos pueden utilizar los mecanismos a su disposición.	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de 2006 se ofrecen los primeros cursos. • A fines de 2007 el 50% de los artesanos de la región ha recibido algún curso. 	<u>DIRCETUR</u> Gobierno regional Gremios artesanales ONGs
T2	Contar con un centro de información.	Facilitar el acceso de los artesanos a la información.	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de 2007 el centro entra en funcionamiento. • A fines de 2008 el centro ha atendido al 40% de los artesanos de la región. • A fines de 2012 el 60% de los artesanos de la región se ha beneficiado con los servicios del centro. 	<u>Cámara de Comercio</u> Gremios artesanales DIRCETUR PROMPEX ONGs
T3	Contar con cartillas y separatas simplificadas de fácil entendimiento.	Difundir la normatividad y mecanismos de promoción existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • A mediados de 2006 se tiene listo el diseño de las cartillas. • A inicios de 2007 se ha publicado y difundido las cartillas. • A partir de 2008 las cartillas se actualizan permanentemente. 	<u>Cámara de Comercio</u> Gremios artesanales DIRCETUR PROMPEX ONGs
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.				
ACTIVIDAD # 3: Facilitar la movilización de empresarios del sector a nivel internacional.				
Indicador de logro:	Asegurar la movilización de empresarios artesanos en los mercados prioritarios.			
Indicador de avance:	Concretar dos acuerdos migratorios con dos gobiernos extranjeros al 2009.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un diagnóstico de los problemas para acceso del artesano a ferias internacionales.	Identificar las trabas para la participación del artesano en ferias internacionales y ruedas de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> El primer trimestre de 2007 se tiene listo el diagnóstico. 	<u>DIRCETUR</u> Empresas Gremios de artesanos
T2	Realizar un estudio para determinar esquemas que facilitan la movilización de empresarios internacionalmente relevantes al sector.	Contar con instrumentos que faciliten la movilización de empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> A mediados de 2007 se tiene listo el estudio. 	<u>DIRCETUR</u> CERX Cancillería Gremios de artesanos Cooperación técnica
T3	Proponer a las instituciones competentes la firma de convenios para facilitar el otorgamiento de visas temporales de negocio.	Asegurar el libre movimiento de empresarios artesanos en los mercados prioritarios.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2007 se inician las conversaciones con las misiones diplomáticas pertinentes. 	MINCETUR Cancillería <u>DIRCETUR</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos Embajadas
T4	Firma de convenios con gobiernos extranjeros.	Implementar un programa para la obtención de visas.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2009 se concretan acuerdos con 2 gobiernos extranjeros. 	MINCETUR Cancillería <u>DIRCETUR</u> Gobierno Regional Gremios de artesanos Embajadas
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores				
ACTIVIDAD # 1: Difundir y promover una cultura exportadora entre los artesanos.				
Indicador de logro:	Promover a la exportación como actividad alternativa para la generación de riqueza y mayor rentabilidad del sector artesanías.			
Indicador de avance:	A mediados de 2007 50% de artesanos adoptan los valores de una cultura exportadora.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar un programa de sensibilización en los valores de la visión exportadora.	Los artesanos se comprometen con estos valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Afines de 2006 está listo el programa. • A mediados de 2007, 50% de los artesanos asume como propios los valores de la visión. • A fines de 2010 mejoran los indicadores externos de los valores que se promocionan. 	DIRCETUR CERX Gremios de artesanos Universidades PROMPEX
T2	Promover el intercambio de experiencias de los artesanos participantes en ferias internacionales.	Mejorar la preparación de los artesanos de la región.	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de 2007 se ha realizado un primer encuentro con los artesanos que asistieron a las ferias. 	DIRCETUR PROMPEX CERX Gremios de artesanos
T3	Promover pasantías e intercambio de experiencias a nivel internacional.	Clase empresarial artesanal capacitada.	<ul style="list-style-type: none"> • Al 2007 se han realizado 3 pasantías e intercambios. • Al 2010 se han organizado 10 pasantías e intercambios. • Al 2015 se ofrecen 5 pasantías e intercambios anuales. 	DIRCETUR PROMPEX MINCETUR CERX Gremios de artesanos Cooperación técnica
T4	Realizar foros regionales e intercambio de experiencias de las MYPES exportadoras.	Compartir casos de éxito y fomentar una cultura del éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Al 2007 se ha realizado 2 foros. • Al 2010 se ha organizado 10 foros. • Al 2015 se organizan foros anuales. 	DIRCETUR CERX Gremios de artesanos
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
ACTIVIDAD # 2: Crear conciencia de la importancia de los cumplimientos de los compromisos pactados con los clientes.				
Indicador de logro:	Consolidar a la actividad exportadora como permanente.			
Indicador de avance:	A fines de 2007 difundir la importancia del cumplimiento y capacitar en temas vinculados a los negocios internacionales.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Organizar cursos de capacitación de la importancia del cumplimiento y puntualidad en los negocios internacionales.	Lograr conciencia de cumplimiento y puntualidad.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2007 se cuenta con cursos específicos. 	DIRCETUR PROMPEX Universidades Asociaciones de productores
T2	Difundir los instrumentos y mecanismos para satisfacer pedidos de los clientes.	Conocimiento en mercadeo y comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> A fines de 2007 se cuenta con cursos específicos. 	DIRCETUR PROMPEX Universidades Asociaciones de productores
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				