

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE
HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



TESIS:

**“CLUSTER DE ARTESANIAS AYACUCHANAS: DIRECCIÓN Y
GESTIÓN FINANCIERA CON BENCHMARKING PARA
APROVECHAR VENTAJOSAMENTE LOS TRATADOS DE LIBRE
COMERCIO”**

GRADUANDO:

**BACH. ONCEBAY PARIONA JOHNNY
BACH. ROCHA QUISPE ROXANA BERTHA**

AYACUCHO – PERU

2013

Tesis
C145
Dnc

DEDICATORIA:

A nuestros padres y hermanos por el apoyo permanente en nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

C.P.C Aurelio Elorrieta Espinoza

C.P.C Edgar Huarancca Aguilar

C.P.C Richard Sulca Guillen

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi gratitud y agradecimiento para mi asesor:

C.P.C Yon Ciro Ezcurra Ramírez

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias a todos.

INTRODUCCIÓN:

La investigación titulada: **“Clúster de artesanías Ayacuchanas: Dirección y gestión financiera con benchmarking para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio”**.

El **Capítulo I**, contiene el **marco teórico de la investigación**. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. Dentro de las teorías específicas está el tratamiento del clúster de artesanía, dirección y gestión financiera, benchmarking y tratados de libre comercio. También en este capítulo se presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

El **Capítulo II**, está referido a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta el análisis e interpretación de los resultados.

El **Capítulo III**, Presenta la contrastación de la hipótesis.

La presentación de Conclusiones, Recomendaciones y las Referencias Bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la ficha técnica del instrumento utilizado, las definiciones de términos y la matriz de consistencia.

**“CLÚSTER DE ARTESANÍAS AYACUCHANAS: DIRECCIÓN Y GESTIÓN
FINANCIERA CON BENCHMARKING PARA APROVECHAR
VENTAJOSAMENTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO”**

ÍNDICE

Dedicatoria	02
Agradecimiento	03
Introducción	04
Resumen	10

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
1. Planteamiento del Problema.....	11
2. Formulación del Problema.....	13
3. Objetivos de la Investigación.....	13
4. Hipótesis y Variables.....	14
5. Métodos y Técnicas de la Investigación.....	15
6. Muestra de la Investigación.....	17

CAPÍTULO I

LAS ARTESANIAS AYACUCHANAS

1.	Artesanía Ayacuchana.....	19
1.1	Orfebrería.....	19
1.2	Piedra Tallada.....	20
1.3	Peletería.....	21
1.4	Curtiembre.....	21
1.5	Talabartería.....	22
1.6	Retablos Ayacuchano.....	22
1.7	Cerámica.....	24
1.8	Textiles.....	24
1.9	Bisutería.....	27
1.10	Trabajos en Madera.....	28
1.11	Pinturas.....	29
1.12	Máscaras.....	29
1.13	Confección de Sombreros.....	30
1.14	Productos en Fibra Vegetal.....	31
1.15	Pintura en Vidrio.....	31
1.16	Hilados.....	31
1.17	Confección de Ropas Típicas.....	32
1.18	Confección de Ojotas.....	33
1.19	Hojalatería.....	33
1.20	Instrumentos de Cuerda y Musicales.....	34
1.21	Trabajos en Cera y Parafina.....	35

1.22	Tablas de Sarhua.....	35
1.23	Pinturas en Mate o Burilado.....	37
2.	DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA.....	38
2.1	Dirección Financiera Estratégica.....	38
2.1.1	Decisiones de Inversión Efectivo para los Clusters.....	38
2.1.2	Decisiones de Financiamiento efectivo para los Clusters.....	41
2.1.3	Decisiones de Dividendos para los Clusters.....	44
2.2	Gestión financiera estratégica.....	44
2.2.1	Utilización del análisis FODA en la gestión Financiera.....	44
2.2.1	Utilización del análisis Financiero en la gestión Financiera.....	46
2.2.3	Utilización del Balanced Score Card.....	47
2.2.4	Utilización del Valor Económico Agregado.....	47
2.2.5	Otras Herramientas de gestión financiera efectiva.....	49
3.	BENCHMARKING.....	51
3.1	Marco de referencia General.....	51
3.1.1	Concepto.....	51
3.1.2	Objetivos.....	52
3.1.3	Niveles.....	52
3.1.4	Ventajas del Benchmarking.....	53
3.2	Procesos del Benchmarking.....	54
3.3	Modelos Organizacionales que se aplican en el exterior para gestionar Clusters Artesanales.....	54
3.3.1	Modelo seguido en la comunidad Económica Europea.....	54
3.3.1.1	Líneas Estratégicas.....	54
3.3.1.2	Políticas y medidas específicas.....	55
3.4	Exportaciones Chilenas de Artesanías.....	58

4. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.....	60
4.1 Aspectos Generales de los Tratados de Libre Comercio.....	60
4.1.1 Ventajas y Desventajas que puedan traer los Tratados de Libre Comercio.....	60
4.1.2 Relevancia de los Tratados de Libre Comercio.....	61
4.1.3 Aspectos que comprende un Tratado de Libre Comercio.....	62
4.1.4 Beneficios de los Tratados de Libre Comercio.....	63
4.1.5 Implicancias de los Tratados de Libre Comercio.....	66
4.1.6 Tratados de Libre Comercio que pueden ser aprovechados por los Artesanos.....	67
4.1.7 Participación de Diversos Actores.....	70
4.1.7.1 Participación del Sector Público.....	70
4.1.7.2 Participación del Sector Privado.....	71
4.1.7.3 Participación de la Sociedad Civil.....	72
5. LOS CLUSTERS.....	73
5.1 Clúster Artesanal.....	76
5.1.1 Constitución y Organización de los Clusters de Artesanía.....	77
5.1.2 Contratos de Colaboración Empresarial y los Clusters de Artesanía.....	77
5.2 Programas, Proyectos y Actividades.....	78
5.2.1 Programas Nacionales de Apoyo a los Clúster de Artesanía.....	78
5.2.2 Planes Operativos de Artesanía.....	80
5.2.3 Tácticas, Estrategias y Procesos de los Clúster de Artesanía.....	82
5.2.4 Procedimientos para Exportar Artesanías.....	83
6. APROVECHAMIENTO Y VENTAJAS DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.....	84

6.1	Eficiencia y Eficacia de la Producción Artesanal.....	84
6.2	Productividad artesanal para los Tratados de Libre Comercio...	84
6.3	Normas de Calidad para la Artesanía.....	86
6.4	Ventajas Comparativas de los Artesanos Ayacuchanos.....	89
6.5	Ventajas Competitivas de la Artesanía Ayacuchana.....	90
6.6	Mejoramiento Continuo en las Actividades Artesanales.....	92

CAPÍTULO II

2.1	Análisis e Interpretación de Resultados de Trabajo de Campo....	95
-----	---	----

CAPÍTULO III

3.1	Contrastación de la Hipótesis.....	106
	Conclusiones y Recomendaciones.....	108
	Referencias Bibliográficas.....	112
	Anexos.....	114
	Anexo N° 1 Encuestas	115
	Anexo N° 2 Matriz de Consistencia.....	117
	Anexo N° 3 Artesanías Ayacuchanas.....	118
	Anexo N° 4 Estado del Clúster Artesanal.....	124
	Anexo N° 5 Líneas de Producción Artesanal a Nivel Regional.....	125
	Anexo N° 6 Ruta Exportadora.....	126

RESUMEN:

La tesis denominada: **“Clúster de artesanías Ayacuchanas: Dirección y gestión financiera con benchmarking para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio”**, cuyo problema se encuentra identificado en la falta de aprovechamiento de las ventajas que ofrecen los tratados de libre comercio; lo cual se expresa en la siguiente pregunta: ¿ De qué manera optimizar las tácticas y estrategias de los clústeres de artesanía Ayacuchanas, en base a las prácticas exitosas de otros países, hasta alcanzar los mejores indicadores de productividad, de modo que se aproveche ventajosamente los tratados de libre comercio? Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: La dirección y gestión financiera con benchmarking de los clúster de artesanía aprovecha ventajosamente los tratados de libre comercio. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la manera en que la dirección y gestión financiera con benchmarking de los clúster de artesanía aprovecha ventajosamente los tratados de libre comercio. La investigación es aplicada. Del nivel descriptivo-explicativo. Se utilizó los métodos descriptivo e inductivo. El diseño considerado es el no experimental, transeccional o transversal, descriptivo, correlacional -causal. La muestra estuvo compuesta por 100 personas entre propietarios, socios, accionistas y trabajadores de los clúster de artesanía. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información como el análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS.

Palabras clave: Clúster de artesanía, dirección financiera, gestión financiera, benchmarking, tratados de libre comercio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país la artesanía se ha aplicado desde siempre, pero la misma no ha evolucionado mucho desde el arte popular que desarrollaron y desarrollan nuestros pueblos como expresión de la cultura local.

Si bien la artesanía se fue convirtiendo con el tiempo en la fabricación en serie de objetos artísticos de origen popular, hechos para ser consumidos por el público urbano, sin embargo todavía no constituye un importante sector con relevante perspectiva de exportación no tradicional, que pueda competir ventajosamente frente a otros países en los llamados tratados de libre comercio.

La fabricación individual de mates burilados, retablos ayacuchanos y cerámica de Pucará, no se ha diversificado con los años para estar compuesto por la fabricación masiva de objetos de barro, madera, piedra, joyas, chompas, tapices, muebles tallados, cuero repujado, espejos, entre otros. Actualmente la receta ya no es la producción individual, tampoco lo es la fabricación de un solo producto. Para estar presente los en mercados internacionales, tienen que modificarse estas formas de actuación para aprovechar en mejores condiciones las oportunidades que brindan los mercados.

Se ha determinado que nuestros artesanos no apuestan por la concentración de los talleres en determinadas localizaciones geográficas. No están agrupados por especialidad o línea artesanal. No están en capacidad de concentrar una oferta potencial de productos artesanales ni para el mercado interno, menos para el externo.

Por otro lado, los artesanos no tienen la intención de utilizar localizaciones específicas para el desarrollo de la cooperación empresarial e interempresarial con proveedores de materia prima, insumos, maquinaria y equipos.

Los artesanos, pese al gran esfuerzo que realizan y a lo bien que les puede ir a algunos, sin embargo no explotan en forma efectiva los recursos naturales, existentes en las localidades.

Por otro lado, el sector público y el privado e incluso la sociedad civil, no ha demostrado un interés especial por el desarrollo artesanal, lo que ha llevado a que este sector aparezca como olvidado no sólo en los últimos años, si no desde siempre. De esta forma no se aprovecha el elevado potencial de crecimiento, la existencia de mano de obra calificada, las necesidades de inversión inicial mínimas. Por tanto con este panorama es difícil desarrollar la actividad para el mercado interno y especialmente para el mercado externo, donde se presentan las mejores expectativas.

Gran parte de nuestros artesanos, no están organizados legalmente ni como empresas unipersonales ni como personas jurídicas de esa forma es un poco difícil hacer negocios en el mundo de hoy.

Existen varios conglomerados (clúster) de artesanos en nuestro país, pero los mismos no están organizados legal ni financieramente. Simplemente se agrupan para mostrarse ante el mercado, pero no desarrollan tácticas, estrategias, procesos y procedimientos para realizar inversiones, financiamiento, dirección y gestión financiera y administrativa conjunta.

El desarrollo de la canasta exportadora de la artesanía se ve afectado por una serie de limitaciones que requieren de una pronta solución. Entre éstas podemos encontrar el escaso acceso a los mercados financieros, la dependencia a los recursos obtenidos de las materias primas, falta de infraestructura adecuada, ausencia de organización empresarial, frágil integración y desarrollo tecnológico, débil apoyo institucional a las PYMES, baja capacidad de generar valor agregado, frágil organización en cadenas productivas y bajo nivel de productividad de los recursos humanos.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA PRINCIPAL:

- 1) ¿De qué manera la dirección y gestión financiera con benchmarking, puede facilitar el aprovechamiento de las ventajas de los tratados de libre comercio? _____

PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- 1) ¿De qué modo las prácticas financieras exitosas de otros países (benchmarking), pueden facilitar la mejora continua de los clúster de artesanía de nuestro país?
- 2) ¿De qué forma las decisiones financieras efectivas pueden facilitar la competitividad de los clúster de artesanía?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la manera en que la dirección y gestión financiera con benchmarking, puede facilitar el aprovechamiento de las ventajas de los tratados de libre comercio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Definir el modo en que las prácticas financieras exitosas de otros países (benchmarking), pueden facilitar la mejora continua de los clúster de artesanía de nuestro país.
- 2) Establecer la forma en que las decisiones financieras efectivas pueden facilitar la competitividad de los clúster de artesanía.

4. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

a) HIPOTESIS PRINCIPAL:

La dirección y gestión financiera con benchmarking permitirá disponer de las prácticas exitosas de los conglomerados internacionales para optimizar las tácticas, estrategias y los procesos de los clústers de artesanía de nuestra región en el marco de los tratados de libre comercio.

b) HIPOTESIS SECUNDARIAS:

1. Los clúster de artesanía deben constituirse, organizarse y gestionarse sobre la base de las prácticas exitosas de los conglomerados externos, caso Chile y España, para que alcancen la efectividad y productividad que se requiere para competir ventajosamente en los tratados de libre comercio.
2. La toma de decisiones efectivas constituye la herramienta fundamental para que los programas, proyectos y actividades de los clusters de artesanía de nuestra región, estén en las mejores condiciones de aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio, con lo cual fomentarán las exportaciones, las inversiones y el autoempleo necesarios para desarrollar nuestra región.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INTERVINIENTE
DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA CON BENCHMARKING	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	CLUSTER DE ARTESANÍAS
Es el conjunto de políticas, estrategias y acciones aplicadas en los clúster de artesanía sobre la base de experiencias exitosas llevadas a cabo en otros países y otras actividades dentro del país.	Es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios.	Es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales, y su comercialización en los mercados internos y externos.

5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

MÉTODOS

Se utilizarán los siguientes métodos:

Descriptivo.- Por cuanto se describirá el proceso de dirección y gestión con benchmarking que conduzca a la eficiencia, eficacia, productividad,

mejoramiento continuo y competitividad en el mercado interno y especialmente en los tratados de libre comercio.

Inductivo.- Para inferir la información de la muestra en la población de la investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

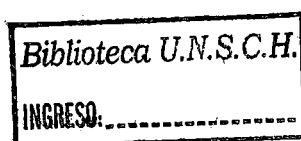
Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas.-** Se aplicó al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación con la dirección y gestión financiera con benchmarking de los clúster de artesanía y los tratados de libre comercio
- 2) **Toma de información.-** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información sobre dirección y gestión financiera con benchmarking de los clúster de artesanía y los tratados de libre comercio
- 3) **Análisis documental.-** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información sobre dirección y gestión financiera con benchmarking de los clúster de artesanía y los tratados de libre comercio.

POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La población de la investigación estará conformada por 650 personas entre directivos de asociaciones, directivos de comités, propietarios de talleres, trabajadores de talleres y comerciantes de artesanía de la Región Ayacucho- Perú. Dicha población estará compuesta por aquellas personas dispuestas a colaborar con la investigación, por cuanto a decir verdad existe mucha desconfianza entre las personas relacionadas con esta actividad, lo cual es comprensible.



6. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

La muestra estará compuesta por 100 personas entre directivos de asociaciones, directivos de comités, propietarios de talleres, trabajadores de talleres y comerciantes de artesanía del Distrito de Ayacucho.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

PERSONAS	Cantidad	%
Directivos de Asociaciones	20	20.00
Directivos de Comités	20	20.00
Propietarios de Talleres	20	20.00
Trabajadores de Talleres	20	20.00
Comerciantes de artesanía	20	20.00
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva

Z	normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. Este caso 650 personas, considerando solamente aquellas que han deseado colaborar con la investigación.
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 (9.00%) o menos. En este caso se ha tomado 0.05 (5.00%)

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 650) / (((0.09)^2 \times 649) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

CAPÍTULO I:

LAS ARTESANÍAS AYACUCHANAS

1. ARTESANÍA AYACUCHANA

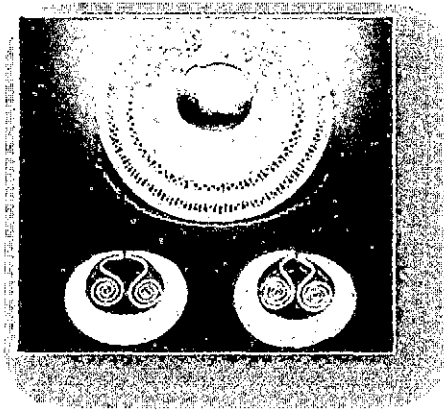
La riqueza y calidad de la artesanía de Ayacucho, es particularmente rica debido a la fusión de elementos culturales andinos e hispanos en sus diversas manifestaciones. La artesanía ayacuchana, son productos elaborados a mano, con materias primas locales, naturales o procesadas. Su elaboración se basa básicamente en la creatividad, donde se conjugan técnicas y tradiciones precolombinas con aportes hispanos y en su gran mayoría representan la idiosincrasia local, las tradiciones o la innovación, estimulada por la actualidad. Sus expresiones más conocidas en las diversas líneas son:

1.1 Orfebrería:

Desde tiempos coloniales, Ayacucho ha destacado como uno de los más sobresalientes centros de orfebrería del país, artistas españoles que se instalaron en la ciudad durante el siglo XVIII compartieron su técnica y experiencia con los orfebres locales, es así que se creó una pujante escuela platera.



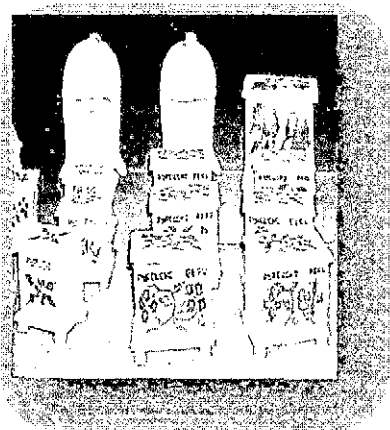
Actualmente, Ayacucho destaca por su trabajo en filigrana (hilo granulado), una técnica en la que se emplea hilos de plata para elaborar objetos con apariencia translúcida. Del mismo modo en esta ciudad, los talleres de orfebrería suelen ser familiares y el conocimiento se transmite de padres a hijos y los niños se inician en el oficio entre los 12 y 14 años.



Los lugares de venta se ubican cercanos a la Plaza Mayor de Ayacucho para facilitar la venta de los productos. Predominan los objetos como cofres, útiles de escritorio, aretes, cadenas pulseras, ceniceros y otros decorativos. Asimismo, hay piezas ornamentales y con motivos religiosos.

1.2 Piedra tallada:

La piedra tallada es el arte de darle forma a la piedra de Huamanga, que es el alabastro, un mineral de color blanco y a veces, con tonalidades que van del gris o plomo al sepia, también conocida como "Niño Rumi", en alusión a que en ella se realizaban los **"Manuelitos"** para el nacimiento de navidad. Se trata de un sedimento de origen volcánico y se caracteriza por su fácil maleabilidad, su color blanquecino y su exclusividad.



Los escultores Huamanguinos, en tiempos de la colonia, tallaron cuadros en relieve, delicadas figuras y grupos religiosos policromados al óleo. Las representaciones más frecuentes fueron: vírgenes, santos, nacimientos y la crucifixión de Cristo.

El artista ayacuchano esculpe figuras que representan escenas religiosas, nacimientos y escenas de la vida cotidiana del poblador andino.

1.3 Peletería:

Consiste en la composición de pieles finas para elaborar con ellas prendas de vestir como el abrigo y también emplearlas como forros y adornos en ciertos trajes. Principalmente se curte la piel de los animales como de la oveja, la alpaca, el conejo y la llama. Generalmente confeccionan cubrecamas y pisos con motivos costumbristas, que habitualmente han logrado a través de la combinación de pieles de diversos animales, también se confeccionan zapatillas, muñecos, carteras, estolas gorras y chalecos, diferentes representaciones de animales y elementos decorativos. Los artesanos preparan las pieles curtiéndolas con sal y alumbre, dejando lista para el trazado, cortado y cosido.

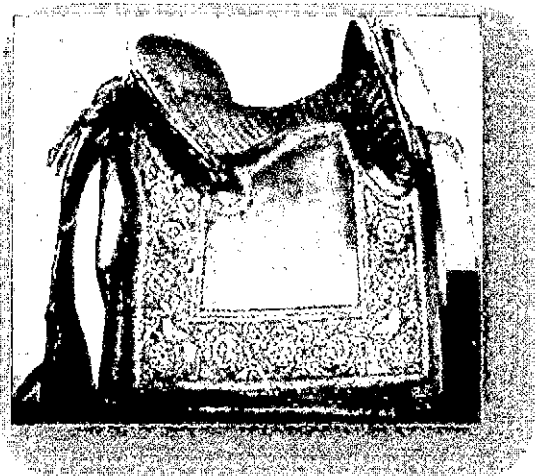


1.4 Curtiembre:

Es el trabajo manual que se realiza con pieles para convertirlas en cuero. El curtido es el proceso químico mediante el cual se convierten los pellejos de animales en cuero. El término cuero designa la cubierta corporal de los grandes animales (por ejemplo, vacas o caballos), mientras que piel se aplica a la cubierta corporal de animales pequeños (por ejemplo, ovejas). Ya tratado y transformado el cuero se inicia con la aplicación para la fabricación de carteras, billeteras, cinturones, prendas de vestir, entre otras.



1.5 Talabartería:



Es el arte de trabajar diversos artículos de cuero o guarniciones para caballerías.

Se considera guarnición a todos los elementos de la espada que sirven para sostenerla o para proteger la mano o manos que la empuñan, así como la

fabricación o arreglo de sillas para montar caballerías, albardas y aparejos.

Las monturas para caballos y las albardas y aparejos (para montar los animales) para asnos y mulos.

1.6 Retablos Ayacuchanos:

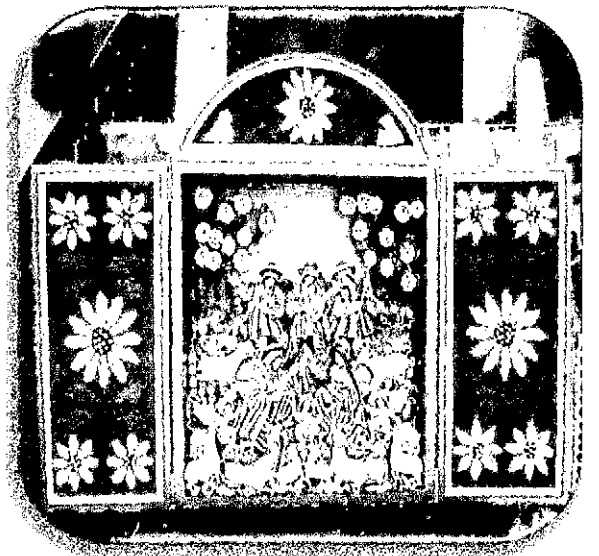
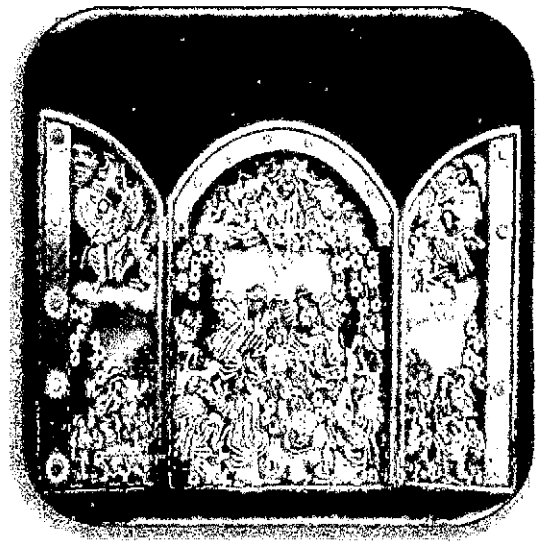
Es una de las expresiones de arte más reconocida y un ejemplo del alto nivel de maestría que han alcanzado los artesanos de Ayacucho en el Perú. El artista popular andino se cuida de transmitir sus técnicas y secretos, restringiendo la transmisión de ellos a sus descendientes y unos cuantos discípulos.

Los retablos ayacuchanos descendientes directos de los españoles cajones de San Marcos ó de San Antonio, representan en su interior escenas de profundo contenido Inicialmente religioso y actualmente andino. Son una tradicional muestra de la maravillosa capacidad creadora y artística de los artesanos de esta tierra.

Son cajas rectangulares por lo general construidas de cedro y donde se colocan figuras creadas de una forma muy particular.

Su fabricación consiste en el uso de una sola caja de madera de forma rectangular de distinto tamaño de uno, dos o más pisos horizontales con dos puertas, pintadas y decoradas con hojas y flores, en el interior se colocan pequeñas figuras hechas de harina y yeso, finalmente laqueadas.

En el interior de estas cajas se muestra la diversidad temática como representaciones religiosas, las escenas de la vida cotidiana y experiencias sociales y culturales.



1.7 Cerámica:

Sin lugar a dudas la cerámica ayacuchana goza de buen prestigio en gran parte del mundo, debido a la extraordinaria habilidad manual y la imaginación del ceramista ayacuchano que se vuelca generoso y sin reserva en el logro de sus artísticas cerámicas. Es una de las actividades artesanales que se remonta a nuestros antepasados, los pobladores del Distrito de Quinua tienen la más alta representatividad en este arte.



Las especies de barro de colores rojo y crema le dan una característica especial a estas piezas que, a pesar de sus formas simples y casi infantiles, poseen una gran fuerza expresiva.

Son muy conocidos las pequeñas iglesias, capillas, casitas y el toro de la Quinua. Igualmente se han hecho populares personajes como los campesinos, las chismosas y

múltiples representaciones de temas religiosos.

1.8 Textiles:

Es la actividad artesanal de mayor volumen de producción y económico a nivel departamental, a pesar de los primitivos instrumentos que disponen y el uso aun empírico de tintes naturales como el nogal, la tara, el tankar, la cochinilla, el molle y otras más.

Los tejedores ayacuchanos plasman en sus obras un arte pictórico iconográfico incomparable. La materia prima básica es la lana de oveja, también la lana de auquénidos.

Es otra de las actividades, desarrollada por muchos años y precisamente fueron los autóctonos expertos en la materia durante la colonia, hoy producido en lana de oveja, alpaca y vicuña, con tintes de origen natural, resaltan mantas, ponchos, alfombras, especialmente finos tapices.

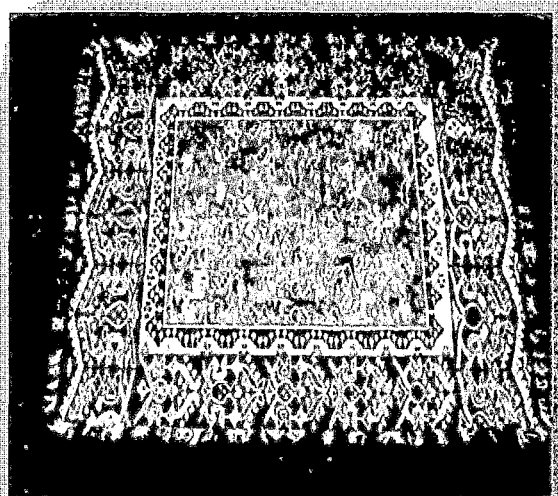
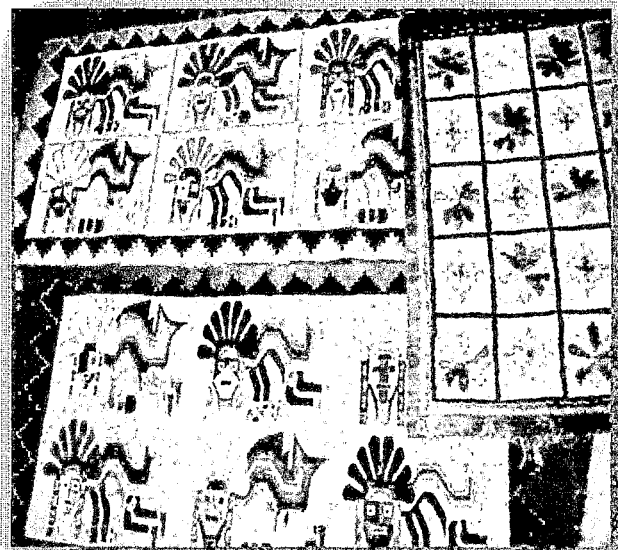
- ✓ **Telar:** El telar podemos encontrar de diversos tipos como las horizontales, verticales, de marco y de cintura.

Es una de las estructuras más utilizadas para la confección de diversos trabajos como las telas de usos domésticos, frazadas, ponchos, etc.

En la que se realizan aplicaciones de figuras previamente elaboradas, en las que se representa temas tanto testimoniales como costumbristas.

Las representaciones de personajes, animales, plantas; le dan un llamativo efecto tridimensional al conjunto.

- ✓ **Tapices.** En el caso de los trabajos elaborados en el barrio

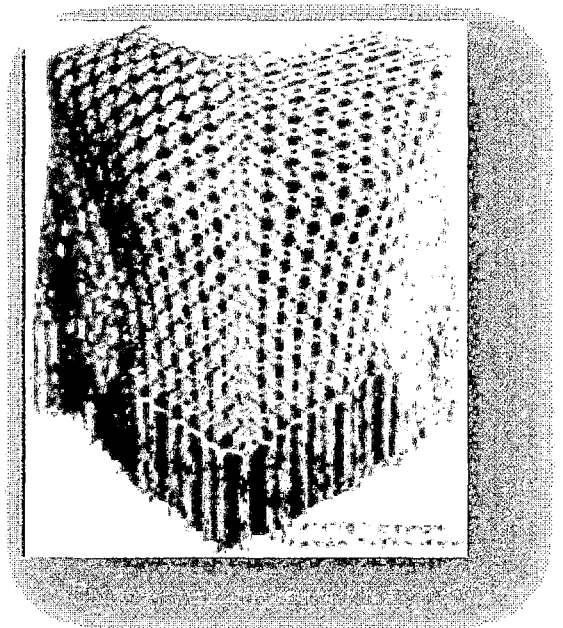


ayacuchano de Santa Ana, los tapices siguen presentando diseños geométricos prehispánicos a los que se le ha añadido efectos modernos de perspectiva óptica.

✓ Tejidos de punto y crochet:

Comprende los artículos tejidos a mano o máquina manual de hilados de lana, alpaca, algodón o fibra sintética como: chompas, pulóver, cardigans, chalecos, vestidos, faldas, ponchos, escarpines, chullos, bufandas, bolsas de mano y monederos de varios tamaños.

Incluye tejidos tradicionales folklóricos tales como: cinturones o chumpis, grecas o correas, ponchos, ruanas, capaschales.



Esta técnica que consiste en la elaboración de piezas esencialmente prendas de vestir mediante el simple cruce de un lazo a través de otro que permite, sin embargo, desarrollar motivos en alto y bajo relieve. Hoy, constituyen una floreciente actividad económica ayacuchana.

Los hallazgos de chullos, bonetes, fajas tubulares, muñecos y varias otras piezas provenientes especialmente de las culturas prehispánicas de la costa (Paracas, Nazca, Chancay y Mochica), demuestran una práctica antigua del tejido de punto.

✓ Bordados:

Tela decorada a mano que incluye manteles, servilletas, tapetes e individuales. Son tejidos a mano o hechos con aguja de crochet generalmente bordados, insignias, condecoraciones o emblemas bordados a mano.



Se caracterizan por sus vivos colores y variados puntos. Están hechos sobre tiras tejidas en telar con lana de oveja para hacer correas, vinchas para el cabello, etc. También se tejen a nivel mundial carteras, cojines, almohadas, monederos, etc.

1.9 Bisutería:

Comprende la elaboración de artículos a base de metales no preciosos, en cerámica, fibra vegetal, madera, cuero y otros como: ídolos, amuletos, dijes, animales, ceniceros, pulseras, brazaletes, semanarios, anillos, sortijas, prendedores, broches, gargantillas, aretes, gemelos, cruces, llaveros, solaperos, alfileres, corbateros, cadenas, esclavas, medallas, medallones, chaquiras de todo tipo.



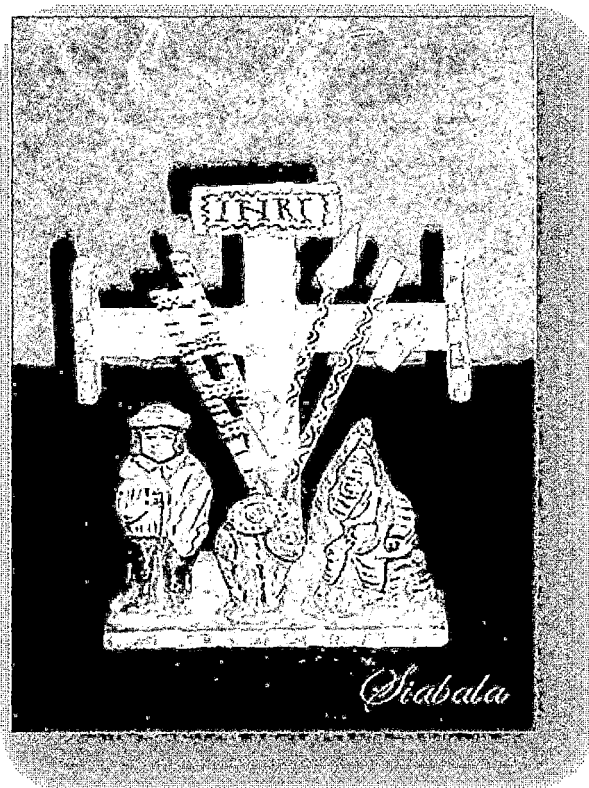
1.10 Trabajos en madera



Los artistas ayacuchanos no han despreciado las posibilidades artísticas que ofrece la madera. Durante la colonia, se produjeron majestuosas obras inspiradas en motivos religiosos y que se exhiben en iglesias de todo el país y

posteriormente se crearon más piezas con fines decorativos y utilitarios.

Los talladores ayacuchanos diseñan productos utilitarios y decorativos. Tallan cucharitas, tenedores, bastones, hornillas para hilar lana y algodón, crucifijos, figuras humanas y de animales, así como marcos de espejos y cuadros. Algunos adhieren adornos tallados con flores, botones pequeños y figuras geométricas. Los productos se comercializan en las ferias locales y tiendas de artesanía. También se ofrece en fechas especiales, como Semana Santa, cuando la ciudad se llena de visitantes. La materia prima de estas piezas suele ser la madera procedente de las alturas de Quinua.



1.11 Pinturas:

Es el arte de pintar o representar hechos, sucesos, tradiciones, de expresar ideas mediante la innovación y creación de productos artesanales con una nueva propuesta decorativa, no estática, que juega con diversas formas y colores, teniendo en cuenta las tendencias contemporáneas del arte; pero a la vez manteniendo nuestra tradición que viene de nuestras raíces ayacuchanas, dando así como resultado productos



decorativos y de diseño de calidad.

1.12 Máscaras

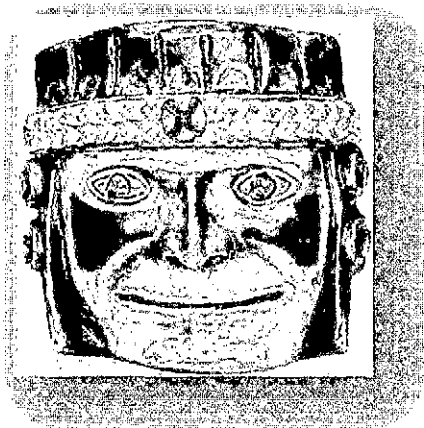
En muchas de las danzas andinas se emplean las máscaras formando parte de la indumentaria. Los motivos más recurrentes son la representación de demonios, ángeles, negritos, españoles y toda clase de animales. La exposición más importante de máscaras se da en la región sur andina del Perú como en la fiesta de la Virgen de la Candelaria.

Dentro de los tipos de máscaras más representativas se encuentran las máscaras de la cultura Piro, la parlampán (personajes pícaros de la zona de Huaral), los



auquis de Ancash, los jija huanca de Junín (basadas en las cabezas clavas), los huacones de la sierra central, así como los famosos diablos de los siete pecados de Puno.

Una máscara es una pieza de material, generalmente opaco o traslúcido, usado sobre la cara.



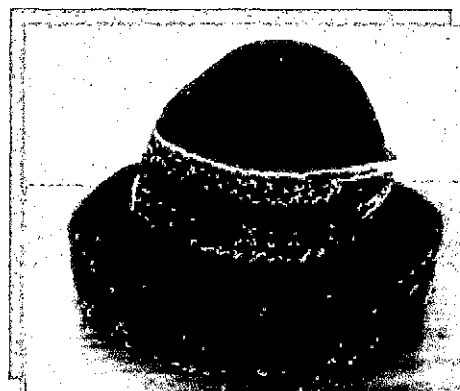
En muchas de las danzas andinas se emplean las máscaras formando parte de la indumentaria. Los motivos más recurrentes son la representación de demonios, ángeles, negritos, españoles y toda clase de animales. Los materiales para la elaboración de las máscaras son tan diversos como su

lugar de origen: yeso, cuero, madera, mallas de alambre y hojalata.

En la región es utilizado en las fiestas carnestolendas, navidad (bajada de reyes) y difundido como elementos decorativos en los restaurantes típicos d la zona.

1.13 Confección de sombreros

En la región Ayacucho Mitoqasa fue la zona de confección de los sombreros ayacuchanos. Los sombreros de copa son utilizadas para cubrirse la cabeza, consta de copa y ala.



1.14 Productos en fibra vegetal:



Las fibras vegetales son aquellas fibras naturales extraídas del reino vegetal en sus más variadas formas: semillas, tallos, hojas, frutos y raíces y procesadas de forma tal que se obtienen productos de aplicación textil.

1.15 Pintura en vidrio

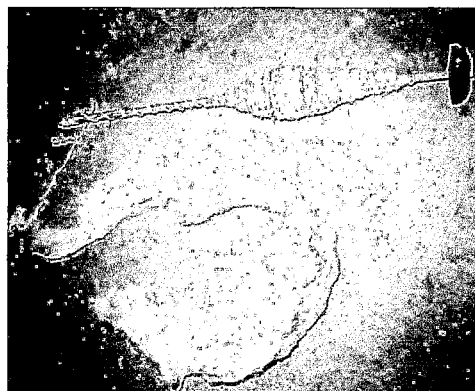


Es el arte de darle vida al vidrio de crear figuras decorativas en vidrio que pueden ser moldeados, vasos de vidrio pintados en plata, llaveros, animalitos, portavasos, espejos, azafates, cofres, servilleteros, portafolios, cajas, espejos, azafates decorados.

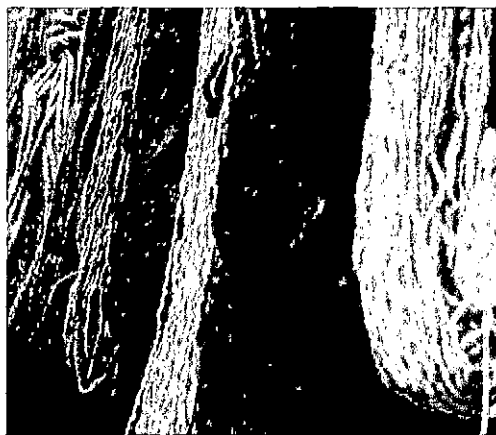
1.16 Hilados:

Es una actividad tradicional vinculada a las mujeres, es un trabajo que realizan rutinariamente y es fácil apreciar por los barrios artesanales en Ayacucho a mujeres hilando con phuska.

La phuska es una herramienta utilizada por los pobladores nativos, particularmente por las mujeres



andinas, es parte de la tradición textil del Perú antiguo y su uso ha trascendido el tiempo y la modernidad.



1.17 Confección de ropas típicas:

Ayacucho es la región que destaca por su música y danza, también por sus trajes típicos, entre ellos tenemos los que se usan en las danzas, Llaqtamaqta, Condor Tusuy, carnaval de Kulluchaca, carnaval de Huancapi, los cuales son solo una muestra.



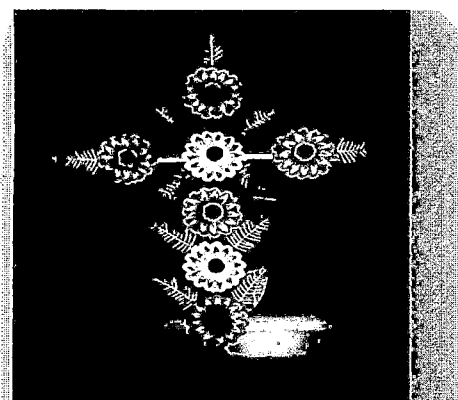
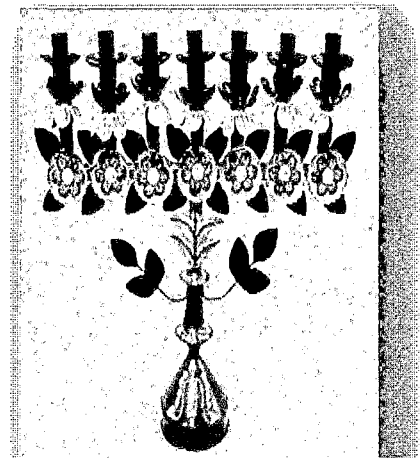
1.18 Confección de ojotas:



Elaboración de ojotas que proviene del quechua ushuta, ussuta o uxuta, es el calzado típico y el más extendido en las serranías andinas, es una sandalia que deja gran parte del pie al descubierto. Hechas de cuero o fibras vegetales.

1.19 Hojalatería

Actividad artesanal que emplea como insumo principal la hojalata y la calamina, la forma de trabajo y la técnica empleada son el cincelado y el repujado, es así que a través de estas técnicas se logra objetos habitualmente acabados y útiles, ya sea para uso domestico como decorativos tales como cocteleras, bateas, lavatorios, mecheros, embudos, marcos de espejo, juguetes, cruces de pasión, máscaras, etc.

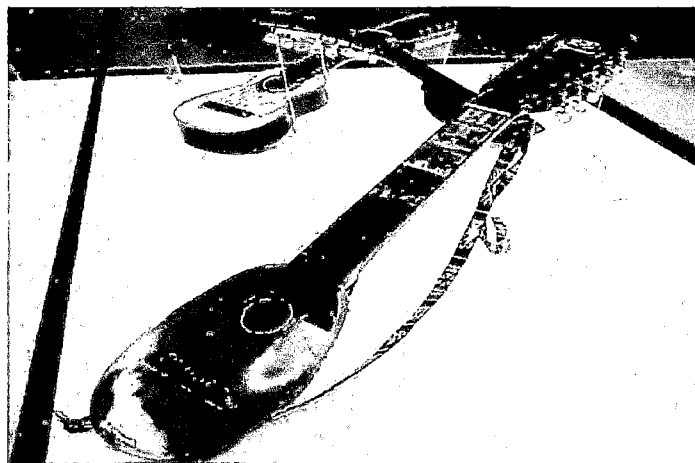
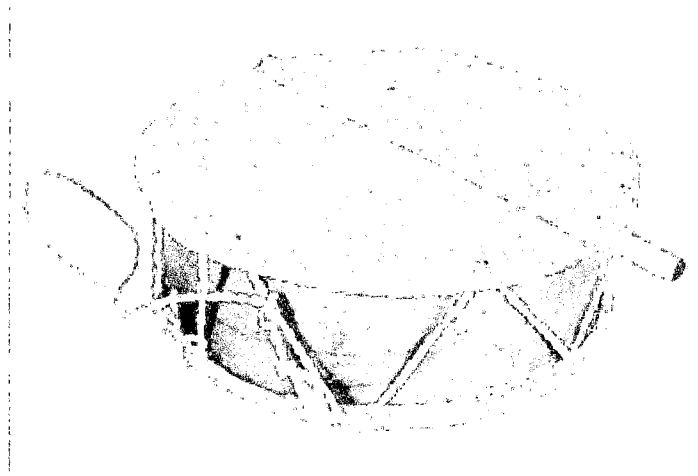


La materia prima utilizada es la hojalata, recipientes reciclables, cuyas pequeñas láminas son unidas con cautil de cobre, estaño, pasta para soldar, piedra sal de amoniaco, para obtener el objeto deseado, los que finalmente pueden ser laqueados o pintados con esmaltes de

diferentes colores.

1.20 Instrumentos de cuerda y musicales

Los músicos que en cada bautizo, casorio o algún evento recitan las tradicionales melodías ayacuchanas, por las cuales poseen una gran variedad de instrumentos con las cuales pueden realizarlas; además, la exquisitez del artesano ayacuchano se traduce en los instrumentos de viento, tales como: flautas, quenenas, antaras zampoñas, tarkas, ocarinas y otros; instrumentos de cuerda como: guitarra, charango, arpa, etc.; instrumentos de percusión como: bombos, tambores, tumbas, otros tales como: palos de lluvia, maracas, wacrapruco.

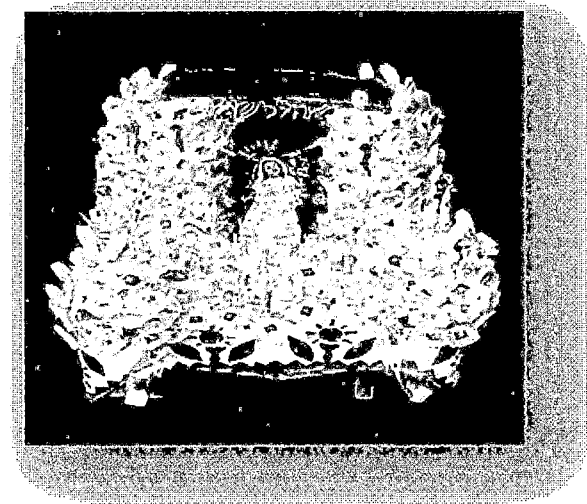


1.21 Trabajos en cera y parafina

La cerería es otro arte vinculado directamente con el culto religioso. Ayacucho,

En la procesión de la Semana Santa en Ayacucho, las andas las cuales se carga a las imágenes religiosas (los santos) las cuales tienen una base decorada con figuras de cera.

Las representaciones más frecuentes son flores, hojas, rostros de ángeles, el choclo, palomas. Pero son las velas y los cirios de los más diversos tamaños y decorados, los objetos más empleados en las fiestas patronales.



1.22 Tablas de Sarhua



Las tablas de Sarhua son también conocidas como quellcas, por su relación con los antiguos dibujos que los Incas mandaban a confeccionar para registrar su periodo de gobierno. Se trata de coloridas ilustraciones pintadas en un soporte de madera plana, que

representan las costumbres del pueblo.

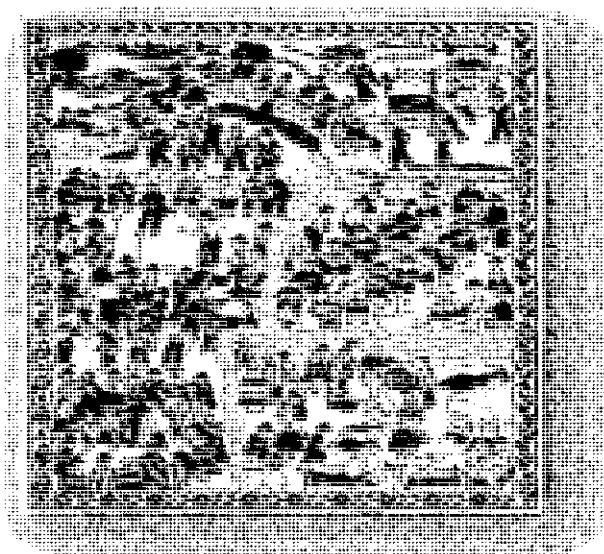
En ellas, los artistas perennizaban escenas religiosas, de la vida diaria del pueblo y de los dueños de casa. Hoy, el tamaño de las tablas son

variantes por razones comerciales, pero mantienen su vigor, colorido y sensibilidad.

Los tablonces tradicionales se leen de abajo hacia arriba. Comienzan con una dedicatoria colocada en la parte inferior (firmada por el compadre y sus dos testigos), seguida por las imágenes de la Virgen de la Asunción.

En la parte superior, se ubica dibujos de los apus, dioses de las montañas, el sol y la luna. La tabla de Sarhua abre y cierra su lectura con motivos mítico-religiosos. En el medio suelen representarse actividades agrícolas, fiestas religiosas, mitos y leyendas, además de escenas cotidianas de parejas reales con instrumentos para identificarlos por sus oficios. También se pintaba las genealogías familiares y las relaciones de parentesco. Aunque son muy coloridos, los dibujos de las tablas carecen de sombras y volumen.

El fondo es blanco, pero persiste la ausencia de perspectiva, realismo cultural, saturación de imágenes, propia del arte de las culturas



prehispánicas, y las perspectivas simultáneas. Antiguamente, las tablas estaban divididas en secciones que se vinculaban unas con otras. Ahora, poseen una sola escena.

1.23 Pintura en mate o burilado



Constituyen una de las expresiones artísticas más antiguas de la historia andina. Estos trabajos se realizaban en la calabaza seca a la que se le había extraído la pulpa y se decoraba con figuras e incrustaciones de conchas y otros elementos.

Los mates tradicionales representan escenas de la vida cotidiana, como siembras, cosechas, bailes, mitos, tradiciones y festividades religiosas. En su mayoría son piezas decorativas. En los últimos años, se ha incrementado notablemente la creación de mates con fines utilitarios, como pancras, saleros, azucareros, candelabros y hasta instrumentos musicales como maracas.

2. DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA

2.1 DIRECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

2.1.1 DECISIONES DE INVERSIÓN EFECTIVA PARA LOS CLUSTERS

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el **análisis de las inversiones en capital de trabajo**, como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las **inversiones de capital** representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Para tomar las decisiones se debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida. Generalmente: a mayor riesgo mayor rentabilidad.

➤ Criterios de análisis en las inversiones

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, "**la maximización del patrimonio**" por medio de las utilidades, este hecho en las condiciones actuales, debe reenfocarse sobre un criterio de "**maximización de la riqueza**" y de la creación de "**valor empresarial**".

Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los **costos y los beneficios**. Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos.

Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión. Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación

técnica, por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos el **Valor Presente Neto**, **La Tasa de Rentabilidad**, **La Relación Beneficio-Costo** y **La Tasa Interna de Retorno**, que brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones.

➤ **Flujos de fondos asociados a las inversiones**

Al realizar una inversión la empresa espera realizar una serie de gastos y producir ciertos costos para obtener una serie de beneficios futuros, La generación de estos costos y obtención de beneficios se conoce con el nombre de "**Flujos de fondos**".

➤ **Riesgo de las inversiones**

El futuro es incierto, todo lo que pasa a nuestro alrededor puede cambiar de un momento a otro, es por ello que al tomar una decisión de inversión se debe tener muy en cuenta el factor riesgo.

El riesgo de una inversión viene medido por la variabilidad de los posibles retornos en torno al valor medio o esperado de los mismos, es decir, el riesgo viene dado por la desviación de la función de probabilidad de los posibles retornos.

Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que está relacionado con la empresa y el tipo de sector en el cual se invierta, este es llamado **Riesgo diversificable** y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado y es conocido como **Riesgo no diversificable**.

En la toma de decisiones referentes a las inversiones, se logra minimizar el riesgo si se realiza una eficiente diversificación del riesgo y una correcta medición del no diversificable. La medida del **Riesgo no diversificable** viene dado por Beta (B), que vincula los retornos del mercado con los de una inversión en particular. Una inversión con Beta mayor que 1, significa que por un aumento de un 1% en los retornos del mercado, el activo

aumenta en mayor proporción los retornos y si el Beta es menor que 1, sucede lo contrario.

La contribución que una nueva inversión puede hacer a un portafolio eficientemente diversificado, depende del Beta que tenga, puesto que el riesgo es mayor cuanto mayor es el Beta de los activos que lo componen.

➤ **Tasa de retorno requerida para las inversiones**

La Tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

El supuesto de la teoría financiera en el cual se expresa que **"los inversores son adversos al riesgo"** toma gran relevancia en el sentido que, a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos.

Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reditividad por invertir en ese proyecto.

Los aspectos tratados anteriormente son una herramienta eficaz en la consecución de una correcta administración financiera en el ámbito de la toma de decisiones rente a las inversiones empresariales, pero todo esto debe fundamentarse y complementarse con los estudios técnicos, matemáticos y controles de seguimiento implementados por el responsable del área financiera de la empresa.

2.1.2 DECISIONES DE FINANCIAMIENTO EFECTIVO PARA LOS CLUSTERS

Las decisiones sobre la estructura de capital constituyen una de las decisiones financieras que más debate han generado en el seno de las micro finanzas y finanzas corporativas.

En este contexto las decisiones de financiamiento persiguen dos objetivos fundamentales:

- Comprobar la existencia en la empresa de una situación óptima, esto es, de una combinación óptima de recursos propios y ajenos que maximice el valor de la empresa para sus propietarios o, equivalentemente, minimice el costo de capital.
- Analizar la naturaleza de los factores explicativos de la empresa, esto es, estudiar las variables que condicionan la política de financiación de la empresa

Algunos patrones comunes sobre la estructura de capital:

- La estructura de capital varía de acuerdo a las distintas economías.
- La estructura de capital varía de acuerdo a distintos sectores industriales
- El endeudamiento se relaciona inversamente al rendimiento.
- Los impuestos afectan la estructura de capital.
- El endeudamiento se relacionaría inversamente a los costos de insolvencia financiera.
- Los propietarios actuales consideran que eventos que incrementan el endeudamiento son una señal positiva y vice-versa.
- Cambios en los costos de emisión de valores no afectarían la estructura de capital.
- Empresas de mayor concentración propietaria, tenderían a elegir un nivel de endeudamiento mayor.
- Empresas que se han visto forzadas a cambiar su estructura de capital, tienden a retornar a los indicadores iniciales.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO:

Para una toma de decisiones de financiamiento efectiva los clusters de artesanía deben tener en cuenta las fuentes de financiamiento:

- **INTERNAS**

- Utilidades reinvertidas
- Depreciación, amortizaciones y otras reservas por obsolescencia.
- Des-inversiones del período
- Previsiones para gastos a desembolsar en el futuro (cargas sociales, servicios, impuestos, etc.)

- **EXTERNAS**

- a) Capital:

- Ordinario
- Preferente

- b) Arrendamiento:

- Leasing
- Alquileres
- Subcontrataciones

- c) Créditos:

- Comercial:
 - Proveedores de bienes y servicios
- Bancario:
 - Descuento de documentos (facturas, tarjetas de crédito, documentos, cheques diferidos, etc.)
 - Préstamos directos (sola firma o con garantía, personal)
 - Préstamos prendarios
 - Préstamos hipotecarios

- Factorización
- Particulares: acreedores varios
- Colectivos: Emisión de obligaciones, debentures, ON

La toma de decisiones de financiamiento efectivas deben identificar los factores que afectan la composición del financiamiento:

- Estructura y política de financiamiento
- Expectativas inflacionarias y elección del financiamiento.
- Tratamiento impositivo a las fuentes de financiamiento
- Condiciones legales y operativas de contratación de las fuentes.

En la toma efectiva de decisiones de financiamiento se deben tener en cuenta las POLITICAS DEL ENDEUDAMIENTO:

- La imagen también vale.
- Juega a ganar tiempo
- El cebo y la trampa
- Toma el dinero y corre
- A la oportunidad la pintan calva

La toma de decisiones de financiamiento debe tener en cuenta la política de estructura de Capital y Apalancamiento:

- **La política de estructura de capital implica una inter-compensación entre el riesgo y el rendimiento:**
 - El usar una mayor cantidad de deudas aumenta el grado de riesgo del flujo de utilidades de la empresa.
 - Sin embargo, una razón de endeudamiento más alta generalmente conduce a una tasa más alta de rendimiento esperada.
- **La estructura de capital óptima es aquella que produce un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de modo que se**

maximice el precio de las acciones o cuotas de capital de los propietarios.

- **Factores fundamentales que influyen sobre las decisiones de estructura de capital:**
 - Riesgo de negocio
 - posición fiscal de la empresa
 - flexibilidad fiscal
 - que tan conservadora o agresiva sea la posición de la administración

2.1.3 DECISIONES DE DIVIDENDOS PARA LOS CLUSTERS

El verdadero indicador de la eficacia económica y financiera de una empresa es el beneficio o ganancia neta anual por acción; sin embargo, este concepto sufre de gran relatividad, ya que el proceso de su determinación lleva implícito un elevado margen de subjetividad. Por eso, los dividendos constituyen para los accionistas un indicador de indudable valor informativo acerca de la sanidad económico-financiera de la empresa; son algo tangible. Cuando el beneficio repartido coincide con el dividendo esperado por el accionista, el valor informativo de los dividendos es nulo; pero si es superior, el accionista tiene una base objetiva para suponer que la eficacia de la empresa (ganancias reales y no sólo las contables) va en aumento, o que decrece si se da el supuesto contrario.

2.2 GESTIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

2.2.1 UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS FODA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

Es una técnica de diagnóstico organizacional colectiva, que se empezó a conceptualizar, partiendo del campo de fuerzas de Kurt Lewin. En lo sucesivo, a través del enfoque de la Gestalt, se aplicó tanto a **ASPECTOS INTERNOS** (Fortalezas-Debilidades) y **ASPECTOS EXTERNOS** (Oportunidades, Amenazas).

Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE, los cuales pueden ser de tipo POLÍTICO, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato. A Partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de la organización.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de Planificación estratégica ,que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos.

2.2.2 UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA GESTIÓN FINANCIERA

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la **información que proporcionan los estados financieros** de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan.

El análisis financiero es una **técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros** y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis que es el tercer paso a través de diversas técnicas.

En el mundo de nuestros días, la **contabilidad** no es una disciplina aislada o marginada de otras materias afines. Por el contrario, esta incrustada en la forma misma de hacer negocios y se retroalimenta de los retos y los cambios que deben de hacer las organizaciones para lograr su misión. En el siglo XXI, los conceptos de fenómenos como la globalización, competitividad, calidad, productividad, alianzas estratégicas, empresas de clase mundial, libre comercio, valor agregado y reingeniería de procesos administrativos, son términos que han venido a enriquecer el vocabulario normal de un hombre de negocios y a incrementar el grado de dificultad en la operación de las empresas.

La **interpretación de datos financieros** es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la **creación de distintas políticas** de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la **solución de problemas** en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las **políticas de crédito** hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un **punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos**, etc.

2.2.3 UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard¹ (BSC) es una **técnica** que ayuda a trasladar la estrategia en acción.

El BSC provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.¹

Sus principales etapas son:

- a) Formular la Visión de la Organización.
- b) Formular la Estrategia.
- c) Definir la oferta de valor.
- d) Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y crecimiento.
- e) Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto.
- f) Establecer iniciativas para la acción.

2.2.4 UTILIZACIÓN DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO

El EVA es un concepto que se ha conocido en Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas y financieras desarrollaron elementos aproximados desde hace algo más de un siglo.

Alfred Marshall fue el primero que expresó una noción de EVA, en 1890, en su obra capital *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el **valor** de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de

¹ Apaza Meza, Mario (2005) *Balanced Scorecard, Gerencia estratégica y del valor*. Lima. Entrelíneas.

sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su **beneficio** por emprender a administrar".

Drucker² en un artículo para Harvard Business Review se aproxima al concepto de **creación de valor** cuando expresa lo siguiente: "**Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas**":

EVA resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado en español.

La metodología de EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

EL MODELO DEL EVA

Toda empresa tiene diferentes objetivos de carácter económico - financiero. A continuación se enuncian los más importantes:

- a) **Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:**
 - Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
 - Lograr el mínimo costo de capital.

- b) **Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:**

² Peter F. Drucker. Autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento estratégico a su costo de capital.

- Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
- Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.
- Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

c) Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

- Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
- Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO:

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de **Gerencia del Valor**, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

2.2.5 OTRAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN FINANCIERA EFECTIVA

En la práctica de la gestión financiera, para que esta rinda toda su efectividad tienen que hacerse uso de otras herramientas administrativas, psicológicas, contables, financieras y de otro tipo.

En el campo administrativo debe utilizarse el coaching, branding, empowerment, mejora continua, etc.

A nivel psicológico una herramienta que viene siendo utilizada masivamente en los países llamados competitivos es la inteligencia emocional.

A nivel contable, una herramienta que no podemos dejar de tener en cuenta es la auditoría financiera.

A nivel financiero, hay herramientas que se utilizan en la evaluación de inversiones como la determinación del valor actual neto, la tasa interna de retorno, la tasa de retorno mínima atractiva, la tasa del costo promedio ponderado de capital, etc.

3. BENCHMARKING PARA COMPETIR VENTAJOSAMENTE

3.1 MARCO DE REFERENCIA GENERAL

3.1.1 CONCEPTO:

Según Fitz-Enz (1995), coincidente con Triper (2002)³, el Benchmarking es una herramienta de productividad. Se trata de un **método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas**, con el fin de obtener progresos en la organización.

Este excelente recurso de crecimiento y mejoramiento continuo vale la pena tenerlo presente y a la mano, esperando que llegue el momento oportuno para comenzar a aplicarlo. Sin duda alguna, será útil y necesario para una participación comprometida y significativa en el mercado interno y especialmente externo.

Triper (2002)⁴, indica que podría buscarse las mejores prácticas dentro de la propia institución, entre los distintos departamentos o áreas. Cabe la posibilidad que en alguno de estos sectores posea los mejores proyectos; el mejor nivel de rendimiento, algo que compartir con el resto de la institución para aumentar el éxito de la misma y con él, la presencia en el mercado. Esto proporcionaría una situación cómoda pero estancada porque no favorecería un crecimiento acorde a las demandas externas y las ofertas de otras entidades. **Si se mira hacia afuera de la institución y se compara con la competencia, se pueden estimar y realizar ajustes apuntando al fortalecimiento.** Este análisis de la competencia directa (por zona de influencia) tomaría como horizonte las entidades que rodean cercanamente, pero impediría la observación de las mejores prácticas que se den más allá del entorno circundante y limitaría el marco de crecimiento.

³ Triper Benjamín (2002) Benchmarking. <http://www.degerencia.com>

⁴ Triper Benjamín (2002) Benchmarking. <http://www.degerencia.com>

La investigación de prácticas exitosas más allá de la competencia directa; es decir, otras organizaciones, no necesariamente competidoras (por el nivel al que se dirige o por las áreas que abarca) puede enriquecer las propias prácticas o sus modos de planificación, ejecución, control o evaluación.

3.1.2 OBJETIVOS:

Triper (2002)⁵, indica que el objetivo en el proceso de Benchmarking es **aportar elementos de juicio y conocimiento a las empresas que les permita identificar cuáles son los mejores enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos.**

Dice Prat (1996)⁶, las firmas de éxito usan el benchmarking para ser creativos, no reactivos. Esto afirma la necesidad de planificar las prácticas del benchmarking. Sin embargo, los resultados pueden necesitar ser aplicados sobre unas bases ad hoc, ya que cada evaluación puede no ofrecer los datos necesarios para hacer que valga la pena el esfuerzo de aplicarla. Hay que evaluar si la actividad del benchmarking es digna del esfuerzo y del cambio de resultados propuestos para la actuación del proceso.

3.1.3 NIVELES:

Prat (1996)⁷, dice que a la hora de buscar los modelos a imitar, se pueden encontrar cinco posibles aproximaciones o niveles de Benchmarking:

Interno: Se lleva a cabo dentro de la propia empresa. Quizás existen departamentos propios que podrían ofrecer informaciones excelentes. Primero porque tendrían procesos modelo, segundo porque podrían recoger informaciones de clientes o competidores con los cuales tratan y tienen

⁵ Triper Benjamín (2002) Benchmarking. <http://www.degerencia.com>

⁶ Prat Canet, José María (1996) Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

⁷ Prat Canet, José María (1996) Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

procesos similares. Es el más sencillo de realizar, ya que la información está disponible.

Competitivo directamente: La mayoría de las empresas tienen, al menos, un competidor que puede ser considerado como excelente en el proceso que se pretende mejorar. Conseguir que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una tarea difícil, si no imposible. Este problema puede ser en ocasiones solventado mediante una tercera empresa que actúe de intermediaria.

Competitivo latente: Se trata de empresas que pueden ser mucho más grandes o pequeñas que la nuestra, y por tanto no competir en los mismos mercados. También se consideran las empresas que aún no han entrado en el mercado, pero que presumiblemente lo harán en el futuro.

No competitivo: En ocasiones es posible obtener información a través de empresas que no son competidoras de forma directa, bien sea porque el mercado en el que actúan sea geográficamente distinto, bien porque se trate de un sector diferente. En este último caso el proceso deberá ser adaptado a la particularidad de la empresa. La información será fácilmente accesible.

World Class: Esta aproximación es la más ambiciosa. Implica ver el óptimo reconocimiento para el proceso considerado - una organización que lo hace mejor que todas las demás.

3.1.4 VENTAJAS DEL BENCHMARKING:

Según Prat (1996)⁸, el benchmarking puede ser, y es aconsejable que sea, **un proceso continuo de mejora**. Por ello se han representado los cuatro grupos de beneficio: **Información, motivación, innovación y concentración**.

⁸ Prat Canet, José María (1996) Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

3.2 PROCESO DEL BENCHMARKING

Según Fitz-Enz (1995)⁹, coincidente con Triper (2002)¹⁰, el proceso es el siguiente:

- a) Diseño del proceso.
- b) Recolección de datos internos.
- c) Recolección de datos externos.
- d) Análisis de datos.
- e) Mejora del proceso.
- f) Evaluación periódica

3.2.1 MODELOS ORGANIZACIONALES QUE SE APLICAN EN EL EXTERIOR PARA GESTIONAR CLUSTERS ARTESANALES.

3.3.1 MODELO SEGUIDO EN LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA:

3.3.1.1. Líneas estratégicas

Teniendo en cuenta las características de la producción y de los mercados artesanales de **Canarias-España** y el marco de los estudios realizados se han elaborado tres líneas estratégicas. Ellas están orientadas a consolidar y expandir mercados, hacer más dinámico y competitivo al sector mediante la innovación de productos, de procesos y la reorganización interna de la producción a la vez que se saca al sector de una situación en la que predomina la informalidad.

Las líneas estratégicas son las siguientes:

1. Incentivar la formalización de la economía informal artesanal y la adaptación del entorno administrativo de los artesanos a sus características y necesidades.
2. Ampliar la extensión geográfica de los mercados de las artesanías (limitados en su mayoría al ámbito insular) a la vez que se reducen las

⁹ Fitz-Enz, J. (1995) Benchmarking Staff. Madrid. Editorial. Deusto.

¹⁰ Triper Benjamín (2002) Benchmarking. <http://www.degerencia.com>

fluctuaciones estacionales de la demanda y se consolidan y expanden algunos segmentos de mercado con posibilidades de crecimiento.

3. Crear las condiciones para consolidar un sistema permanente de innovación de procesos, de productos y de búsqueda de mercados con posibilidades de expansión.

3.3.1.2. Políticas y medidas específicas.

Línea estratégica 1: Formalización y entorno administrativo

Política 1.1. "Incentivar la formalización de la economía informal."

Medida 1.1.1. Creación de una unidad técnica de asesoramiento en materia fiscal y laboral.

Política 1.2. "Adaptación del entorno administrativo del artesano"

Medida 1.1.2. Desarrollo y aplicación de las conclusiones del grupo Best de la Unión Europea referentes al entorno administrativo.

Línea estratégica 2: Demanda Regional

Política 2.1 "Coordinar las cadenas e instituciones de comercialización de los organismos públicos regionales para ampliar geográficamente los mercados de las artesanías, reducir su estacionalidad y consolidar una imagen de los productos."

Medida 2.1.1. Diseñar, con la participación de las unidades involucradas, la coordinación de las áreas de artesanía de los Cabildos Insulares para la organización de redes de distribución, la organización y participación en ferias (particularmente su coordinación temporal) y la homogeneización de los márgenes de distribución.

Medida 2.1.2. Diseñar un plan de acción para imponer en el mercado una imagen única del producto artesanal canaria (con diferenciaciones por islas)

Medida 2.1.2. Programar la ejecución de las medidas 2.1.1 y 2.1.2 y organizar el seguimiento de las mismas.

Política 2.2 "Identificación de segmentos promisorios del mercado y su consolidación"

Medida 2.2.1 Elaboración de una única norma sobre certificación de calidad.

Medida 2.2.2. Elaboración de una propuesta de imagen única con pluralidad insular.

Medida 2.2.3. Identificación de los segmentos de mercado y elaboración del Plan especial referido al mercado turístico.

Medida 2.2.4. Elaborar una estrategia de marketing para ampliar el mercado de los grupos dos y tres identificadas en el análisis cluster.

Política 2.3 "Implementar una nueva fiscalidad, que favorezca el crecimiento del sector"

Medida 2.3.1. Diseño de un modelo de exención fiscal total para la venta de productos de la artesanía a los turistas en el marco de la ZEC.

Medida 2.3.2. Elaborar una propuesta de revisión de la fiscalidad indirecta de las materias primas de los cluster dos y tres y revisión de la imposición indirecta para los productos elaborados en serie en el exterior que imitan artesanías canarias. Reducción del 50% de la fiscalidad a la importación de materias primas, incremento del 50% de la fiscalidad a la importación de bienes producidos en serie competitivo de los productos de la artesanía (Propuesta al Parlamento del Estado).

Línea estratégica 3: Innovación y formación:

Política 3.1 "Desarrollo del aprendizaje relacionado con las Escuelas de Arte."

Medida 3.1.1 Propuesta de nuevas titulaciones en las Escuelas de Arte de cerámica, textil y cestería.

Medida 3.1.2. Introducción en los planes de estudio de las Escuelas de Arte de un módulo de gestión empresarial, que incluya los siguientes tópicos:

- Visión estratégica de la empresa.
- Conocimiento de los programas de apoyo europeo.

Medida 3.1.3. Establecimiento dentro de los planes de estudio de las Escuelas de Arte, de un porcentaje del 30% respecto al total de horas prácticas en las empresas artesanas.

Política 3.2 "Revisión de las relaciones entre los tres subsistemas de formación profesional (F.P. reglada, ocupación y continua) y programas de garantía social."

Medida 3.2.1 Elaboración de un Plan con el INEM el ICFEM y Consejería de Educación sobre la coordinación de los subsistemas de formación reglada continua y ocupacional.

Política 3.3 "Refuerzo del sistema ciencia, tecnología y empresa"

Medida 3.3.1 Articulación a través del ITC de redes que integren proyectos de investigación, innovación de procesos y de productos. Estas redes se referirán al menos a los sectores textil, cerámica y cestería.

Medida 3.3.2 Apertura de una línea interna en el ITC dedicado a la artesanía.

Política 3.4 "Implementación de programas de apoyo a artesanos innovadores"

Medida 3.4.1 Desarrollo de los Planes a los que hace referencia la decisión 98/347/ C.E. sobre medidas de ayuda financiera a las Pymes y la artesanía, que consta de tres medidas:

- Plan de Ayuda inicial.
- Mecanismo "empresa conjunta europea".
- Mecanismo garantía PYMES.

Medida 3.4.2 Programa de subvención para la financiación de capital fijo destinados a los cluster 2 y 3.

Medida 3.4.3. Creación de un vivero de empresas artesanales en la ZEC.

Medida 3.4.4. Programa de subvenciones para la creación, edificación, acondicionamiento, ampliación y/o equipamiento de centros de venta y rescate de artesanía.

3.4 EXPORTACIONES CHILENAS DE ARTESANÍA:

La Sociedad Ruevovalparaiso Ltda., decidió hace poco desarrollar una nueva actividad: la **exportación de productos artesanales de Chile**. Vidrios fusionados, mosaicos, juguetes de madera, instrumentos de música, objetos decorativos, joyería, artículos de regalos.

La empresa busca las **mejores oportunidades de venta al extranjero**, particularmente en los países de habla francesa, sea con importadores especializados o comerciantes. **Participación en las ferias y los encuentros especializados**, efectúa búsquedas documentarias, **negocia con el comprador una tarifa justa y equitativa**, que garantiza el desarrollo durable de su empresa.

Para el comprador extranjero, que sea importador o comerciante, la empresa se asegura del **control de la producción**, con una calidad igual y regular, **teniendo en cuenta las normas del país de venta**. Se asegura del **respeto de las fechas de producción**, de las **normas internacionales en materia de trabajo, de medioambiente y de seguridad**.

Los chilenos¹¹ para efectos de negociar en el mercado norteamericano han establecido la:

Cultura de Negocios:

- a) Generales
- b) Idioma
- c) Las citas y las tarjetas de presentación
- d) El estilo de los negocios en EE.UU.
- e) El perfil del hombre/mujer de negocios estadounidense
- f) Quince formas de hacer negocios astuta y eficientemente con empresarios estadounidense
- g) Cinco trucos de empresarios reconocidos para triunfar en los EE.UU.

¹¹ <http://www.manualtlc.cl/>

4. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

4.1. ASPECTOS GENERALES DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Según información del MINCETUR¹², un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad.

4.1.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE PUEDEN TRAER LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO:

Según información del MINCETUR¹³, los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares así como a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales; y, finalmente, fomentan la creación de empleos

¹² Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

¹³ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

derivados de una mayor actividad exportadora. Asimismo, la apertura comercial genera una mayor integración del país a la economía mundial, lo que hace posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general.

Sin embargo, no todos los sectores de la economía se benefician de igual manera con los tratados de libre comercio. Hay sin duda productos de mayor sensibilidad en el proceso de negociación que deben ser protegidos con determinados mecanismos de defensa comercial. Sin embargo, los efectos negativos sobre ciertos productos también pueden atenuarse si se toman las medidas adecuadas para impulsar su competitividad o en todo caso incentivar su reconversión hacia actividades con un mayor potencial de crecimiento.

4.1.2 RELEVANCIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Según información del MINCETUR¹⁴, los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas. Por ejemplo, en los últimos 25 años, los países del Asia (sin incluir Japón) incrementaron sus exportaciones a una tasa promedio anual de 6%, lo que les ha hecho posible un crecimiento real de su economía de 5,5% cada año. En contraste, en los últimos 25 años, América Latina (excluyendo México) ha presentado un bajo crecimiento real de sus exportaciones (1,9% anual) y, en consecuencia, un bajo crecimiento de su economía (2,9% al año). La necesidad de promover la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados es bastante clara en el caso del Perú, cuyos mercados locales, por su reducido tamaño, ofrecen escasas oportunidades de negocios y, por tanto, de creación de empleos.

¹⁴ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

❖ **Importante para el Perú firmar un TLC con EE.UU:**

Debido a que el Perú cuenta con un mercado interno reducido y con bajo poder adquisitivo, sólo podrá incrementar su producción, crear más empresas y generar más empleos mejor remunerados para su población si sus productos ingresan a mercados más grandes que el suyo y con mayor poder adquisitivo. El caso de Estados Unidos es significativo, pues no sólo es la economía más grande del planeta (representa el 30% del PBI mundial) sino también la que más productos le compra al mundo (17% de las importaciones mundiales). En ese sentido, el TLC es importante para el Perú porque ofrece la oportunidad de ampliar el acceso de sus productos a un mercado con un poder de compra 198 veces mayor que el peruano (mientras Estados Unidos cuenta con 291 millones de habitantes con un ingreso promedio de 37 mil dólares anuales, el Perú sólo tiene 27 millones de habitantes que perciben 2 mil 247 dólares anuales). Con sólo penetrar 0,1% más del mercado de Estados Unidos, el Perú incrementaría sus exportaciones en 60% y su PBI en 3%.

4.1.3 ASPECTOS QUE COMPRENDE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Según información del MINCETUR¹⁵, los tratados son documentos complejos y amplios, que entre otros aspectos consideran los siguientes capítulos:

Capítulo de Comercio Electrónico

Capítulo de Procedimientos Aduaneros

Capítulo de Inversiones

Capítulo de Servicios Transfronterizos

Capítulo de Medio Ambiente

Capítulo Laboral

Capítulo de Fortalecimiento de Capacidades Comerciales

Capítulo de Telecomunicaciones

¹⁵ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

Capítulo Agrícola
Capítulo de Servicios Financieros
Capítulo de Obstáculos Técnicos al Comercio
Capítulo de Compras Públicas
Capítulo de Propiedad Intelectual
Capítulo de Textil - Confecciones
Capítulo de Políticas de Competencia
Capítulo de Reglas de Origen
Capítulo de Acceso a Mercados Bienes Industriales
Capítulo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
Capítulo de Salvaguardias y Defensa Comercial
Capítulo de Solución de Controversias

4.1.4 BENEFICIOS DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Según información del MINCETUR¹⁶, los principales sectores beneficiados serán aquellos orientados a la **exportación**, en los que ya hoy el Perú es más competitivo que Estados Unidos: agroindustria, metal-mecánica, textil, madera, muebles y accesorios, **artesanía** y joyería, entre otros. También se verán beneficiados todos aquellos sectores que utilicen insumos y/o bienes de capital provenientes de Estados Unidos, ya que los costos de importación de los mismos se reducirán.

En el corto plazo, se beneficiarán aquellas industrias que importen bienes que a la firma del acuerdo gocen de desgravación inmediata. Por ejemplo, se reducirán los costos de industrias nacionales que importen aparatos y maquinaria para la fabricación de alimentos y bebidas, como la lechera, molinera, avícola, cervecera y chocolatera. Asimismo, serán beneficiadas las industrias de Confección, calzado, papel y cartón. También la agricultura será beneficiada por la importación de maquinaria, fertilizantes y pesticidas libres de aranceles.

¹⁶ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

❖ **Oportunidades para las MIPYMES con el TLC:**

Según información del MINCETUR¹⁷, con la reducción de aranceles a la importación de productos de Estados Unidos, las MIPYMES podrán comprar materia prima y maquinaria de punta a menores precios que en la actualidad, lo que contribuirá al aumento de su eficiencia y productividad. Asimismo, al eliminar Estados Unidos sus aranceles a la importación de productos peruanos, las MIPYMES tendrán la oportunidad de competir en mejores condiciones en el mercado más grande del mundo. Por otro lado, con el TLC se abre a las MIPYMES la oportunidad de participar de las licitaciones de las compras que efectúa el Gobierno Central de Estados Unidos, las cuales superan los 98 mil millones de dólares anuales. Si bien no todas las MIPYMES peruanas exportan, son muchas las que están insertas en el mercado internacional y forman parte de **cadena exportadoras**, sea exportando sus productos directamente o proveyendo insumos, productos y servicios intermedios a empresas exportadoras. Y, en el futuro, el número podría crecer, particularmente si se tiene en cuenta que el TLC es una oportunidad para estimular la asociación entre pequeñas empresas peruanas e inversionistas de Estados Unidos y otros países.

❖ **Apoyo del Estado peruano a las MIPYMES para obtener los beneficios del TLC:**

Según información del MINCETUR¹⁸, PROMPYME, PROMPEX y MINCETUR, a través del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y de los Planes Estratégicos Regionales Exportadores (PERX), tienen el objetivo de promover el desarrollo de cadenas productivas de exportación en las cuales puedan insertarse las MIPYMES. Asimismo, dentro de la negociación del TLC, la Mesa de Fortalecimiento de Capacidades Comerciales viene realizando una tarea fundamental para facilitar la inserción de las MIPYMES en la actividad exportadora.

¹⁷ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

¹⁸ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

Dicha Mesa ya ha canalizado recursos de la cooperación internacional y de agencias de Estados Unidos hacia el apoyo a las MIPYMES en aspectos que contribuyan a mejorar su competitividad, tales como asociatividad empresarial, tecnología, inteligencia de mercados, entrenamiento y certificación de calidad.

❖ **El Estado no desprotegerá a las MIPYMES en las compras estatales:**

Según información del MINCETUR¹⁹, en las negociaciones del TLC, el Perú está buscando establecer un monto mínimo en términos técnicos, esto se denomina "umbral" por debajo del cual se mantendrán mecanismos de promoción de la participación de las medianas, pequeñas y microempresas peruanas en las compras públicas. En los casos de compras o contrataciones superiores a dicho monto o "umbral", las empresas estadounidenses podrán competir en igualdad de condiciones que las peruanas, con lo que el Estado también tendrá la opción de acceder a mejores condiciones en términos de precios y calidad. Evidentemente, cuanto más alto sea el umbral, mayor protección habrá para las MIPYMES que provean al Estado peruano ante una competencia de Estados Unidos, pero también será mayor el monto para acceder al mercado de compras estadounidenses para las empresas peruanas.

Por debajo del umbral o monto determinado se aplica exclusivamente la legislación doméstica y por encima de dicho umbral se aplica el capítulo de compras gubernamentales del TLC, que permite la participación de empresas de Estados Unidos. Por otro lado, se debe tener en cuenta que cada país puede establecer límites sectoriales, es decir, pueden limitar la participación en licitaciones de determinados bienes (por ejemplo, alimentos) solamente a empresas nacionales, a fin de promover la industria nacional en esos sectores.

¹⁹ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

En el TLC con Estados Unidos los programas alimentarios y sociales serán exceptuados de los alcances del capítulo de compras gubernamentales

❖ **Beneficios de los consumidores con el TLC:**

Según información del MINCETUR²⁰, el TLC será beneficioso para los consumidores peruanos porque mediante la reducción de los aranceles de importación los consumidores tendrán acceso a una mayor variedad de bienes finales a precios más baratos, como por ejemplo computadoras, equipos de transporte, automóviles, libros, discos de lectura por láser para reproducir, aparatos electrónicos, Electrodomésticos y cosméticos, que el país básicamente no produce. De otro lado, el TLC conducirá al establecimiento de reglas y procedimientos que promuevan el funcionamiento eficiente, transparente y ágil de las aduanas, lo que significa menores costos de almacenamiento y manejo de mercadería para los importadores y, por tanto, reducciones adicionales a las producidas por la baja de aranceles en los precios pagados por los consumidores.

4.1.5 IMPLICANCIAS DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Según información del MINCETUR²¹, en general, los tratados de libre comercio tienden a **abaratarse el precio de los productos**, incluidos los de la canasta familiar, debido a que los productos importados cuestan menos gracias a la eliminación de aranceles. Además, como resultado de los TLC, la inflación tiende a alcanzar niveles internacionales, los cuales son generalmente inferiores a los que presentan los países en desarrollo.

Por otro lado, con el TLC habrá **más y mejores empleos**. Para generar más empleos necesitamos invertir y producir más, y para producir más necesitamos mercados más grandes que el nuestro. Estados Unidos es el mercado con mayor poder de compra del mundo y por eso es importante consolidar el acceso preferencial a él. En el Perú, las exportaciones

²⁰ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

²¹ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2011) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima. www.mincetur.gob.pe

sostienen 15 de cada 100 empleos, y de las exportaciones a Estados Unidos dependen casi 6 de cada 100 empleos. Solamente los puestos de trabajo directos e indirectos generado por el ATPDEA (745 mil trabajadores) representan 5,9% del empleo nacional. Además, el MINCETUR estima que la firma del TLC con los Estados Unidos generaría una ganancia neta de alrededor de 81 mil empleos adicionales (directos e indirectos) a los ya generados gracias al ATPDEA.

Mirar hacia mercados externos es fundamental para las regiones. El ATPDEA está incrementando la actividad económica y el empleo formal principalmente en provincias. Según cifras del Ministerio de Trabajo, las principales ciudades beneficiadas con el incremento del empleo gracias a empresas exportadoras, principalmente de productos agroindustriales y textiles, son Piura, Ica, Trujillo, Chincha y Arequipa. Entre enero y septiembre del 2004, el crecimiento del empleo en empresas de diez a más trabajadores en estas ciudades fue mayor al crecimiento registrado en Lima Metropolitana. **La firma del TLC con los Estados Unidos permitirá seguir desarrollando estrategias para incrementar el volumen de exportación de diversos sectores, como el forestal, el agroindustrial, el de confecciones, el de artesanías, generando más divisas, más empleo y mayor desarrollo regional.**

4.1.6 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO QUE PUEDEN SER APROVECHADOS POR LOS ARTESANOS

- **Comunidad Andina (CAN):** El Perú participa en la CAN en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio.

- **Mercosur-Perú:** Con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios.

Acuerdos Multilaterales

- **Organización Mundial de Comercio (OMC):** Es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los estados miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que pueda haber entre sí. El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995.
- **Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA):** Este foro de negociación regional busca crear una zona de libre comercio e inversión que agrupa a 34 países de América del Norte, Centroamérica, el Caribe y América del Sur.
- **Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC):** El Perú es miembro del APEC desde 1998 y el ingreso a este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico.

Sistemas Preferenciales Unilaterales:

- **Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA):** Esta ley surge con la renovación de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), por la cual Estados Unidos otorgó preferencias arancelarias a Bolivia, Colombia, Ecuador

y Perú con el objeto de apoyar la lucha contra el narcotráfico mediante el desarrollo de fuentes alternativas de trabajo. Los beneficios arancelarios otorgados por esta ley vencen el 31 de diciembre del 2006.

- **Sistema General de Preferencias (SGP):** Es un régimen preferencial unilateral, que los países desarrollados entre ellos Estados Unidos y la Unión Europea otorgan a los países en vías de desarrollo con el fin de contribuir a que éstos generen exportaciones con mayor grado de elaboración como forma de apoyar sus procesos de transformación productiva y lucha contra la pobreza.

Acuerdos Comerciales Bilaterales:

- **Perú-México:** Perú y México firmaron en 1995 el Acuerdo de Complementación Económica N° 8, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Mediante este acuerdo, las partes se otorgan preferencias arancelarias, consistentes tanto en la reducción de gravámenes como en el libre acceso de ciertos productos. En junio del 2003 se incluyeron nuevas partidas arancelarias y en diciembre del mismo año el acuerdo fue renovado, agregándose nuevas partidas a la lista con libre acceso.
- **Perú-Chile** En 1998 el Perú y Chile suscribieron el Acuerdo de Complementación Económica N° 38, en el marco de la ALADI. Este acuerdo crea una Zona de Libre Comercio de bienes, la que se alcanzará completamente en el año 2016. Asimismo, se decidió eliminar las medidas de efectos equivalentes que afectan el comercio entre ambos países. Para ello se definió un cronograma de liberación comercial con plazos que van desde la desgravación inmediata hasta los 18 años.

Otros acuerdos está negociando el Perú:

El Perú ha iniciado gestiones para negociar acuerdos comerciales con Singapur, Chile, la Unión Europea y México. Estos empezarán cuando finalicen las negociaciones con Estados Unidos y Tailandia. En el ámbito multilateral, se continúa con las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la Organización Mundial del Comercio (OMC).

4.1.7 PARTICIPACIÓN DE DIVERSOS ACTORES

4.1.7.1 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es la entidad pública encargada de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo del Perú. Como parte de ese mandato, el MINCETUR negocia, suscribe y pone en ejecución acuerdos o convenios internacionales en materia de comercio exterior, integración y cooperación económica y social que se encuentran en el ámbito de su competencia.

Asimismo, es responsable de velar por el cumplimiento de dichos acuerdos, tanto a nivel nacional como internacional, así como de difundir los acuerdos comerciales suscritos y las negociaciones en proceso. La contraparte del MINCETUR por el lado de Estados Unidos es el United States Trade Representative (USTR), la Oficina del Representante de Comercio de los Estados Unidos.

Cada una de estas instituciones puede recurrir a funcionarios de otras entidades públicas del Poder Ejecutivo para llevar a cabo negociaciones en materias específicas como, por ejemplo, agricultura, propiedad intelectual y legislación laboral.

4.1.7.2 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

Una de las instituciones más representativas en el proceso de negociación con Estados Unidos fue el Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales (CENI), que es miembro de la Sala Adjunta. El CENI atiende consultas de los grupos negociadores, propone posiciones, sugiere posibles posturas ofensivas y señala puntos sensibles del Perú. El CENI está compuesto por 25 gremios del sector privado que representan a la pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales, los cuales presentaron su propuesta individual cuando ésta difiera de la posición mayoritaria o cuando no exista consenso. Los gremios que conforman el CENI son los siguientes: la Asociación de Administradoras de Pensiones (AAFP), la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI), la Asociación de Empresas Privadas de Servicios Públicos (Adepsep), la Asociación de Exportadores (ADEX), la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores (AGAP), la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (Araper), la Asociación Peruana de Avicultura (APA), la Asociación Peruana de Consultoría (APC), la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg), la Asociación Peruana de Entidades Prestadoras de Salud (APEPS), la Asociación Peruana de Productores de Azúcar (APPAR), la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios (Perucámaras), la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), el Consejo de Organizaciones de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Perú (Compymep), la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro), la Red Nacional de Cámaras de Comercio, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Cómex Perú), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) y la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS). De otro lado, es importante señalar que los representantes de la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) estuvieron presentes en las negociaciones del TLC a través del **Foro**

Andino de PYMES, instancia que permite un adecuado flujo de información y que sus intereses sean debidamente considerados.

4.1.7.3 PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil y el sector privado participaron en el proceso de negociación a través del Consejo Consultivo para el TLC y la Sala Adjunta. El Consejo Consultivo, integrado por profesionales con experiencia en comercio exterior, asesora al Comité Técnico Negociador para fortalecer las posiciones nacionales que fueron llevadas a la mesa de negociación. Por su parte, en la Sala Adjunta, conformada por representantes de diversas instituciones empresariales, sindicatos de trabajadores, universidades, centros de investigación, colegios profesionales, organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil, el Congreso de la República, partidos políticos y gobiernos regionales, se recogen las propuestas de estos sectores acerca de cada uno de los temas que son materia de negociación.

5. LOS CLUSTERS

Según la CEPAL (2006)²² clúster es una palabra no traducible literalmente, pero es la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas. De esta manera los Clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes. Un clúster significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional. Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente concebimos como nuestra competencia.

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad. En consecuencia, la atención prestada a estas redes de empresas como factor de competitividad y dinamización industrial de ciertos territorios no ha dejado de aumentar con el tiempo, a la vez que aumentaba también su influencia sobre las políticas de promoción. Y es que ante esta situación, el papel de los gobiernos como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional. Su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno

²²CEPAL (2006) La formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en bonito, Brasil. www.cepal.com

favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos, aunque el verdadero factor multiplicador de cada uno de los atributos expuestos es su interrelación y su actuación cohesionada y coordinada. Este es el punto de partida para establecer un "clúster".

La planificación ideal es de abajo a arriba, es decir, primero se deben situar las empresas en una buena zona geográfica, ya sea por la cercanía de las materias primas o por otros factores como las infraestructuras o los recursos humanos, para que después sea el gobierno el que estudie los proyectos y legisle el acceso a las ayudas y las subvenciones. Por su parte, las empresas tienen un importante papel que desempeñar para remodelar las políticas gubernamentales y prestar su apoyo a los programas constructivos del gobierno. Las empresas deberán abogar por políticas que mejoren la competitividad nacional o regional, como son las inversiones para crear nuevos factores y las ayudas para conseguir acceso a los mercados internacionales. Además, las medidas políticas de los gobiernos estarán mucho más cerca de alcanzar el éxito si tratan de reforzar un agrupamiento sectorial ya existente o uno que empieza a surgir. Serán más eficaces si siguen el principio de desarrollo a partir de agrupamientos, ya que llevan consigo distintos elementos de atracción, en forma de universidades, laboratorios de investigación, infraestructura especializada o dotaciones de trabajadores cualificados. En la práctica, para la puesta en marcha de planes de potenciación de "clústeres" empresariales, las administraciones más activas en este campo suelen estructurar cada iniciativa en cuatro grandes fases: la identificación y priorización de clúster, la realización de estudios- diagnóstico sobre cada "clúster", la definición de sus planes conjuntos de mejora de la competitividad y, finalmente, el apoyo al desarrollo y ejecución de los planes elaborados para los clúster. De este modo, se pretende que los empresarios conozcan la problemática interna y externa de su actividad industrial y trabajen juntos para buscar soluciones de una manera activa y participativa. Esto les permite conocer los distintos puntos de vista de los demás empresarios y desarrollar un fuerte sentido de

compromiso y equipo, indispensables para la posterior puesta en marcha de los "clúster", ya que, en otro caso, el resultado final podría no ser el deseado.

Según la CEPAL (2006)²³ un clúster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicio productor y de compañías en ramas económicas vinculadas. Es un clúster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por: Creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena. Alta eficiencia de integración óptima entre los eslabones de la cadena de valor que caracteriza al clúster. La formación de los clúster nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado; beneficios de Agruparse; sobrevivir en la Globalización; generar mayor valor agregado; disponer de mayor poder adquisitivo; ejercer poder de negociación en los mercados; acceder a nuevos mercados; retos de los clúster en economías pequeña; Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios; compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo; incentivar la investigación para el desarrollo empresarial; fortalecer la cooperación con el sector académico en si mismo; aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector.

²³CEPAL (2006) La formación de un clúster en torno al turismo de naturaleza sustentable en bonito, Brasil. www.cepal.com

5.1 CLÚSTER ARTESANAL²⁴:

En nuestro país la artesanía ha evolucionado mucho desde el arte popular que desarrollaron y desarrollan nuestros pueblos como expresión de la cultura local, se fue convirtiendo con el tiempo en producción de artesanías, entendida como la fabricación en serie de objetos artísticos de origen popular, hechos para ser consumidos por el público urbano. Hoy día constituye un importante sector con importante perspectiva de exportación no tradicional. Lo que en un principio estuvo constituido por mates burilados, retablos ayacuchanos y cerámica de Pucará, se fue diversificando con los años y pasó a estar compuesto por joyas, chompas, tapices, muebles tallados, cuero repujado, espejos, entre otros, si bien, en un primer momento era fabricado por un grupo relativamente pequeño de artesanos rurales de algunas regiones, pasó a ser producido cada vez más por talleres esparcidos en todo el Perú en zonas rurales y urbanas. Hoy día existen conglomerados artesanales y/o pueblos enteros donde la artesanía es la actividad principal, habiendo alcanzado, algunos de ellos, fama nacional e internacional. Las características de los clúster artesanales son las siguientes: Concentración de los talleres en determinadas localizaciones geográficas; están agrupados por especialidad o línea artesanal, concentra una oferta potencial de productos artesanales; son las localizaciones potenciales para el desarrollo de la cooperación empresarial e inter empresarial con proveedores de materia prima, insumos, maquinaria y equipos; surge como resultado de los recursos naturales, existentes en la localidad. En Lima existen numerosos conglomerados artesanales, gran parte de ellos asentados en los distritos de las zonas marginales, formados por las migraciones provenientes de las diversas regiones del Perú, como consecuencia de la centralización existente en él.

²⁴ Dirección Nacional de Artesanía del Ministerio de la Producción. Enero del 2011

5.1.1 CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS CLÚSTER DE ARTESANÍA:

Pueden ser un conjunto de personas naturales constituidos informalmente, un conjunto de empresas unipersonales formales, un conjunto de personas

Jurídicas o una mixtura de estas formas empresariales. Se entiende por persona jurídica a las entidades que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas les reconocen capacidad para obligarse y disfrutar de derechos. Persona jurídica es el conjunto de personas a las que la legislación reconoce personalidad jurídica propia, independiente de la que ostentan sus componentes.

La persona jurídica es la persona creada o reconocida por ley y que tiene la facultad de contratar con terceros, independientes de los miembros que la integran. En nuestro país la Ley No. 26887 Ley General de Sociedades, establece todos los aspectos para la constitución y organización de las sociedades anónimas, sociedades comerciales de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedades en comandita y sociedades civiles.

Los artesanos pueden organizarse en estas formas jurídicas para funcionar operar sus clúster y facilitar su gestión administrativa, financiera y de otro tipo.

5.1.2 CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL Y LOS CLÚSTER DE ARTESANÍA:

La Ley No. 26887 Ley General de Sociedades, establece los denominados contratos de colaboración empresarial, aunque la ley los denomina contratos asociativos. Para esta norma un contrato asociativo es aquel que crea y regula relaciones de participación e integración en negocios o empresas determinadas, en interés común de los intervinientes. El contrato asociativo no genera una persona jurídica, debe constar por escrito y no está sujeto a inscripción en el registro.

Esta es la forma asociativa más conveniente para que los clúster de artesanos desarrollen sus actividades en forma conjunta, conglomerada,

ayudándose los unos a los otros, de modo que puedan abastecer en mejores condiciones el mercado interno y especialmente puedan competir en el exigente mercado externo.

En forma individual es imposible enfrentarse a los desafíos que representa el comercio internacional, la mejor forma es mediante los contratos de colaboración empresarial.

5.2 PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES

5.2.1 PROGRAMAS NACIONALES DE APOYO A LOS CLÚSTER DE ARTESANÍA:

En consonancia con la Política de Estado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha formulado el **Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX)**, el cual plantea como visión que el "Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado". El PENX es un plan a largo plazo, cuyas bases estratégicas han sido elaboradas por la Comisión Multisectorial Permanente, nombrada por decreto supremo en Noviembre del 2002 conformada por representantes del sector público y privado. El PENX incluye tres (3) componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación - **POS**, Plan Operativo de Facilitación de Comercio Exterior y Planes estratégicos regionales de exportación - **PERX**. La elaboración de los Planes estratégicos regionales de exportación (**PERX**) es una tarea de las instituciones públicas y privadas regionales. En la cual los gobiernos regionales asumen un rol protagónico, pues son los llamados a realizar la convocatoria a las instituciones cuya participación consideren relevante (Cámaras de Comercio, Gremios Pymes, Clúster o conglomerados empresariales, Universidades, Gobiernos locales, Ministerios, etc.).

Los recursos que permiten financiar la elaboración de los **PERX**, son financiados por la Cooperación Suiza, recursos propios, Proyecto Crecer y con recursos provenientes del Proyecto de Apoyo para Mejorar la Competitividad de las Exportaciones y Facilitación del Comercio Exterior del

Banco Mundial. La articulación de los PERX constituye un gran reto en la medida en que tiene que estar basada en factores como la estructura de la demanda internacional versus la oferta exportable peruana, la priorización de regiones y productos, el trabajo conjunto con las autoridades regionales, y por sobre todo, la sensibilización de las regiones sobre la importancia de los PERX, para que lo hagan suyo y se comprometan con su ejecución tanto a corto, mediano y largo plazo. Con el fin que este esfuerzo alcance sus objetivos, es necesario y conveniente, aprovechar las metodologías existentes y la experiencia internacional exitosa en el diseño y la implementación de este tipo de planes. EL PERX, está estructurado de la siguiente forma:

1. Resumen ejecutivo.
2. Presentación.
3. Factores críticos de éxito del PERX.
4. Características generales de la región.
5. Diamante de la competitividad de la región.
6. El PERX de la región.
7. Estudios complementarios.
8. Bibliografía y fuentes.

El PERX, debe prestar particular atención a la aplicación de la artesanía por la gran demanda externa, oferta y potencial exportador, generación de empleo y articulación empresarial. En ese marco, el objetivo principal de los Planes estratégicos regionales de exportación (PERX) es elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable en las regiones de manera que, bajo el continuo proceso de globalización e incesante apertura comercial particularmente a la luz del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, se genere un contexto de descentralización productiva.

La región Ayacucho absorbe menos de 0.1% de las exportaciones totales y 1.06% del PBI nacional. Además, aglomera alrededor del 2.1% de la población del Perú. Como resultado, la pobreza alcanza al 72.7% de la población, de la cual 30.9% son pobres extremos. Sin embargo, la región

registra claras ventajas y potencialidades que alientan su posibilidad de desarrollo. Ayacucho posee una innegable diversidad de recursos naturales y potencial exportador en innumerables productos, gran número de PYMES particularmente en el agro y la manufactura, población con vocación y actitud emprendedora y, no menos importante, el compromiso de todos los actores involucrados de aumentar la productividad de la región con el fin de mejorar su competitividad y su crecimiento económico en beneficio de toda la población.

5.2.2 PLANES OPERATIVOS DE ARTESANÍA

Según el MINCETUR²⁵, los Planes Operativos por Productos (POP) 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). A través de documentos e información de la región, una serie de productos con gran potencial exportador; dentro de los cuales podemos citar a la tara, holantao, artesanías, café y truchas; que forman parte de la canasta exportadora regional. En el marco del Diamante de la Competitividad de Artesanías: "Se entiende por Competitividad Artesanal a la capacidad que tiene cada empresa y cada cadena productiva del sector para competir de igual a igual con las principales empresas del mundo en precio, calidad y servicio. Viene a ser la capacidad de producir y vender los productos más demandados por el mercado mundial, con las características y condiciones más exigidas (preferencias del consumidor), la mejor calidad y precios suficientemente baratos respecto a la competencia.

El resultado natural de aumentar la competitividad de las empresas y cadenas productivas del sector es expandir sus exportaciones, por encima de sus importaciones". Se entiende como artesanía a "la producción de bienes elaborados a mano, o con la ayuda de herramientas o medios

²⁵ Plan Operativo Exportador del Sector Artesanía, MINCETUR, Febrero del 2005

mecánicos siempre y cuando la participación del trabajo manual siga siendo el componente más importante del producto final.

En su producción se utilizan materias primas procedentes de recursos sostenibles". Según el Plan Operativo del Sector Artesanía, publicado por el MINCETUR, en el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador, la oferta de estos productos está orientada a tres mercados: Mercado local, mercado turístico, mercado de exportación. Cada uno de ellos posee características muy diferentes. El mercado local se caracteriza por tener poca demanda y ser muy reducido, mostrando falta de conciencia por el trabajo artesanal. El mercado turístico, básicamente con representaciones autóctonas deja al visitante un recuerdo de nuestro país.

El mercado de exportación, que es el que nos interesa desarrollar, es completamente diferente, sobre el que se debe acondicionar la producción a las exigencias del consumidor. Es evidente que la artesanía ayacuchana es muy rica y variada, con gran demanda en el mercado internacional.

La existencia cada vez mayor de exportadores peruanos que ofrecen artesanías de la región a mercados en Estados Unidos, Asia y Europa es una muestra de la aceptación que tienen estos productos en el exterior.

Huamanga es conocida como la Capital de la Artesanía Peruana. Ayacucho es una región artesana por excelencia. Su cerámica, su prodigiosa y fina textilería, sus objetos en piedra de Huamanga, su fina platería, entre otras expresiones populares, es el reflejo de una peculiar y ancestral técnica y estilo. A través de ello el artesano ayacuchano expresa su mundo, convirtiéndose en embajadores de su región por los mercados internacionales. Esta actividad ha servido para configurar la identidad ayacuchana en muchas líneas de producción artesanal, así como para dar

trabajo a cientos de familias de la región ya que esta labor es intensiva en mano de obra.

Además de ser una actividad generadora de trabajo que mejora la calidad de vida de los artesanos ayacuchanos, también evita la migración de la gente joven, quienes reciben la tradición y conocimientos ancestrales y son los llamados a mantener viva esta actividad. Más del 35% del valor de los productos pertenecientes al sector artesanal, corresponde a mano de obra directa. Además se considera que cerca del 80% de los insumos utilizados en la producción de los artículos artesanales son nacionales.

Esto puede explicar el impacto de este sector sobre la población dado que representa un ingreso directo sobre sus trabajadores y además sobre las industrias colaterales.

La artesanía ayacuchana cuenta con los atractivos necesarios para llegar a ser una línea de productos exportables: cuenta con abundancia de formas, colores, materiales y tradición que representan un gran potencial para la preparación de productos de exportación de gran calidad. Para alcanzar este objetivo es importante superar todas las limitaciones en cuanto a su producción, presentando artículos competitivos para los mercados internacionales.

5.2.3 TÁCTICAS, ESTRATÉGIAS Y PROCESOS DE LOS CLÚSTER DE ARTESANÍA:

Interpretando a Andrade (1992)²⁶, estos aspectos deben estar considerados dentro de los llamados factores críticos del éxito: Compromiso y acompañamiento a la actividad artesanal por parte del Gobierno, sector privado y sociedad civil; la actividad artesanal debe

²⁶ Andrade simón (1992) Planificación de Desarrollo. Lima. Editorial Rodhas.

desarrollarse en el marco de una política de competitividad que tome en cuenta la estrategia de exportación; se debe contar con una política de desarrollo económico que apoye la estrategia exportadora regional de la actividad artesanal; el gobierno debe adoptar una política que tenga en cuenta la descentralización y las capacidades regionales; mejor asignación de recursos para implementar la estrategia competitivas; se debe promover clúster empresariales para el desarrollo exportador de la actividad de artesanía.

5.2.4 PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR ARTESANÍAS:

De acuerdo con la información proporcionada por el MINCETUR²⁷, podemos considerar los siguientes procedimientos que deben aplicar los representantes de los clúster artesanales. Primera parte: aspectos para funcionar formalmente: Análisis del entorno socio económico; investigación del producto; Análisis de la demanda y la clientela: Análisis de la competencia; análisis de los proveedores; la fabricación del producto; análisis de localización; los recursos humanos; el plan de marketing: Objetivos; el precio; la distribución; la comunicación; el plan económico-financiero. Los aspectos legales. Segunda parte: procedimientos para la exportación: Verificación el producto; establecimiento del contacto comercial; de los Registros; visaciones previas (De ser el caso); Certificaciones previas (De ser el caso); preparación de los documentos de embarque; embarque de la mercancía; acciones posteriores al embarque; trámites bancarios.

²⁷ Ministerio de Comercio Exterior y turismo

6. APROVECHAMIENTO VENTAJOSO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

6.1 EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL

Para que los clusters de artesanía puedan competir ventajosamente en los tratados de libre comercio deben desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y economía.

La **eficiencia**, está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con los estándares de desempeño de los clusters de artesanía de otros lugares o de otros países que compiten en los tratados de libre comercio.

La **eficacia**, se refiere al grado en el cual los clusters artesanales logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar previstos en la legislación o fijados por sus directivos en el marco de la competitividad y los tratados de libre comercio.

Entre la eficiencia y la eficacia, aparece la **economía** que está relacionada con los términos y condiciones bajo las cuales los clusters de artesanía adquieren recursos, sean financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al mejor costo posible.

6.2 PRODUCTIVIDAD ARTESANAL PARA LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

En los tratados de libre comercio, lo que prima es el buen producto o el buen servicio, no puede ser de otra manera. La competencia en este marco de fuerte, por tanto los clusters de artesanía de nuestro país tienen que tener los mejores indicadores de productividad. Nosotros sabemos que se logran y se pueden seguir logrando conocimiento el trabajo sin desmayo que aplican nuestros artesanos.

La productividad es la **capacidad o grado de producción por unidad de trabajo** de los clusters de artesanía. La unidad de trabajo puede ser una docena, un ciento o un millar, etc. de bienes a producir para los clientes.

También es la **relación entre lo producido** (docenas, cientos o millares de productos de artesanía) **y los medios empleados** (mano de obra, materiales, energía, etc.)

La productividad, en economía, es la relación entre la **producción final y los factores productivos** (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

De un modo general, la productividad se refiere a la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

Los datos más fiables en este sentido provienen de la industria, porque es en este sector donde resulta más fácil medir la producción, a diferencia de, por ejemplo, clúster de artesanía.

Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad. Pero para ello, es preciso tener en cuenta el rendimiento total de la actividad productiva de los factores, y no sólo la productividad del trabajo.

Cuando se aumenta la inversión en capital (compra de maquinaria. Equipos, herramientas y otros) para reducir las necesidades del factor trabajo (y por lo tanto elevar la producción de este factor) el objetivo debe ser aumentar el rendimiento de todos los factores.

6.3 NORMAS DE CALIDAD PARA LA ARTESANÍA

Los artesanos en particular, a nivel de micro y pequeñas empresas o a nivel de clúster empresariales, deben cumplir normas especiales para poder competir en mejores condiciones en los tratados de libre comercio.

Los clusters de artesanía deben tratar de cumplir las Normas ISO 9000, que son un conjunto de normas desarrolladas por la organización internacional de normalización, ISO, con el objetivo de fomentar la gestión de la calidad en cualquier tipo de organización. No son específicas de ningún sector, producto o servicio²⁸.

Su implantación en estas organizaciones, es un duro trabajo, supone una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS), y se extendió principalmente a partir de su versión de 1994, estando actualmente en su versión 2000.

La principal norma de la familia es: ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

Y otra norma es vinculante a la anterior: ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

²⁸ www.construir.com/Econsult/Construr/Nro61/document/gestion2.htm

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente pensadas para organizaciones que realizaban proceso productivo y, por tanto, su implantación en empresas de servicios era muy dura y por eso se sigue en la creencia de que es un sistema bastante burocrático.

Con la revisión de 2000 se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo, y además se puede aplicar sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Para la implantación, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el sistema de calidad.

El modelo del sistema de calidad consiste en 4 principios que se dejan agrupar en cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad y que se deben normar en la organización:

- 1) Responsabilidad de la Dirección;
- 2) Gestión de los Recursos;
- 3) Realización del Producto o Servicio;
- 4) Medición, Análisis y Mejora

Por otro lado, los productos artesanales como cualquier otro para venderse tienen que cumplir varias normas. Los productos artesanales generalmente se venden en ferias especializadas que se realizan en los principales países, por tanto son las ferias organizadoras las que imponen las normas correspondientes.

- a) Concurrir con mercancía suficiente para atender al público asistente durante los días de celebración de la feria.
- b) Participar solamente con productos de su modalidad artesana y de elaboración propia.
- c) Cumplir con el horario de exposición al público durante los días de celebración de la feria, en su defecto asumir las responsabilidades que se deriven.
- d) Exponer los productos en el espacio asignado.
- e) Consultar con los responsables de la organización de la feria la decoración de la caseta cuando introduzca algún elemento especial, con el fin de preservar la imagen general de la feria.
- f) Salvo causa de fuerza mayor debidamente comunicada, montar y desmontar la caseta en las fechas y horas acordadas por la Comisión. La caseta que no esté acondicionada en el horario fijado, podrá pasar a disposición de la organización, perdiendo por lo tanto el artesano o artesana su derecho a participar.
- g) No se podrá clavar en las paredes de la caseta ni utilizar como soporte para exponer los elementos decorativos del Recinto.
- h) Ningún producto expuesto en la feria podrá ser fotografiado o filmado sin autorización del artesano expositor, sin embargo la organización se reserva el derecho de utilizar imágenes para la promoción de la feria o de la artesanía en general.
- i) La Comisión se reserva la potestad de retirar algún producto que no sea propio del oficio que figura en el carné de artesano o no reúna la calidad necesaria, incluso en el caso de que no estar destinado a la venta y estar expuesto con fines decorativos.
- j) Comunicar a la organización con la debida antelación cualquier cambio en los datos aportados.
- k) La Comisión oportunamente notificará cuantas Normas complementarias se determinen para el buen funcionamiento de la feria.
- l) Los artesanos no residentes en el lugar de la feria, tienen derecho a un billete de avión desde su país de origen y viceversa en las fechas establecidas y al traslado de sus productos por un transportista. En el

caso de preferir desplazarse por barco o cambiar de fechas, el artesano será responsable de efectuar los cambios, asumiendo, en su caso, el incremento en el costo y el transporte de sus productos.

6.4 VENTAJAS COMPARATIVAS DE LOS ARTESANOS AYACUCHANOS

Las ventajas comparativas se sustentan principalmente en las condiciones naturales del país, caracterizadas principalmente por la gran diversidad de la destreza artesana.

El arte tradicional de Ayacucho es uno de los más ricos del planeta. Su enorme caudal de formas hace visible la relación de las comunidades con el resto del mundo y con la historia.

La ventaja comparativa de nuestros artesanos ayacuchanos se da por la destreza de su mano de obra, la misma que es inigualable a nivel mundial e insustituible por la tecnología, luego está la existencia de la materia prima para la fabricación de los productos: barra, piedra, metales, telas y otros que solo se encuentran en nuestro país.

Sin embargo en el marco de los tratados de libre comercio, no se trata de vender lo que se tiene, sino lo que los consumidores demandan; por tanto todas las tácticas y estrategias deben hacerse pensando en los consumidores. En todo caso utilizar las ventajas sobre la base de lo que quieren los demandantes. El éxito de la colocación de un producto en los mercados internacionales dependerá de numerosos factores, tanto estructurales como coyunturales. Luego, lo que Podemos Exportar son aquéllos productos artesanales que brinden las mayores posibilidades de éxito en los mercados a los cuales el artesano exportador haya planeado ingresar.

Los artesanos exportadores deberán identificar y seleccionar los productos que brinden estas posibilidades de éxito, considerando por lo menos los siguientes factores:

Internos	Externos
- Ventajas comparativas	- Tendencias de la demanda mundial
- Producción disponible y flexible	- Mercados en crecimiento
- Provisión continua	- Limitadas restricciones arancelarias
- Diseño apropiado del producto	- Tendencias del comercio dinámicas y crecientes
- Normas y especificaciones de acuerdo al mercado	- Canales de distribución convenientes
- Sistema de gestión en la empresa	- Facilidades logísticas
- Exportación sostenida en planeación	- Transporte

Con estas consideraciones, los clusters artesanales estarán generando una oferta exportable, la cual no sólo está referida al producto sino también a su capacidad para contar con sistema de producción o acopio, organización y sistema de gestión, soporte financiero, etc.

La comprensión conveniente del concepto de "oferta exportable" ayudará a los clusters artesanales a definir sus estrategias de penetración del mercado.

6.5 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ARTESANÍA AYACUCHANA

En el año 2000, a iniciativa de CARE PERU y de otras instituciones públicas y privadas, se inicia en Ayacucho el proceso de desarrollo de la competitividad regional con el propósito de contribuir con su desarrollo económico social sostenible en el nuevo contexto mundial y las implicancias de la globalización.

Este proceso fue atravesando diferentes etapas:

- El análisis estratégico de la situación actual en el mundo.
- La organización de talleres de competitividad.
- La creación y fortalecimiento de espacios de concertación interinstitucional.
- La progresiva reorganización del tejido socio productivo.

- La creación del Centro de Competitividad de Ayacucho

CREACIÓN DEL CENTRO DE COMPETITIVIDAD DE AYACUCHO:

El CCA se crea con la finalidad de asegurar una mayor calidad de vida en la población, estimulando una cultura de competitividad regional, estableciendo las bases e identificando y evaluando los factores que la determinan, proponiendo iniciativas al Estado y sector privado, propiciando consensos y acuerdos que contribuyan a mejorar el nivel de competitividad y promoviendo actitudes e ideas que creen y refuercen una cultura favorable, a través de la articulación de los sectores al mercado.

El 26 de abril del año 2002 se llevó a cabo la presentación oficial del Centro de Competitividad de Ayacucho destacando los siguientes hechos:

- La Exposición Ayacucho Competitivo en la que participaron las redes Turismo, **Artesanía**, Desarrollo Productivo y Sistemas de Información y Comunicaciones.
- La presentación del libro "Ayacucho Competitivo" como propuesta de desarrollo económico para la región.
- La entrega del Premio a la Competitividad a la Empresa "Kola Real" por haber posicionado su marca en el mercado nacional e internacional.
- La progresiva reorganización del tejido socio productivo.
- La inauguración de la Oficina del CCA.

La artesanía ayacuchana, convierte a la ciudad, y los pueblos que la circundan, en un enorme museo viviente, en el que se conjugan numerosas formas de expresiones artísticas, que son manifestaciones de su diario vivir, y de recuerdos ancestrales. Piezas de arte, únicas y de incalculable valor artístico son producidas para el mercado interno, pero deben hacerse de igual o mejor forma para el mercado externo. El mundo

debe conocer la artesanía ayacuchana y la gran ventana para ello son los tratados de libre comercio.

Según **Porter** (1996)²⁹ la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las entidades. La competencia determina la propiedad de las actividades de una entidad que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia.

Porter (1997)³⁰ dice que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una entidad con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en los cuales compete. La situación de la competencia en un sector depende de **cinco fuerzas competitivas básicas**: proveedores, competidores potenciales, clientes, sustitutos y competidores. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento en relación con los recursos utilizados.

6.6 MEJORAMIENTO CONTÍNUO EN LAS ACTIVIDADES ARTESANALES

El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la eficacia de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas

²⁹ Porter Michael (1996) Ventaja Competitiva. México. Cia. Editorial Continental SA.
³⁰ Porter Michael (1997) Estrategia Competitiva. México. Cía. Editorial Continental SA.

que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

Morera (2006)³¹, presenta a varios autores que han tratado al mejoramiento continuo. Así tenemos el caso de James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes. Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, **a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización**, por otra

³¹ www.monografias (2006 Mejoramiento continuo. Trabajo enviado por José Orlando Morera Cruz. morera@andinet.com

parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos de los extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿La solución a sus problemas sería mejor realizarlo asociativamente?

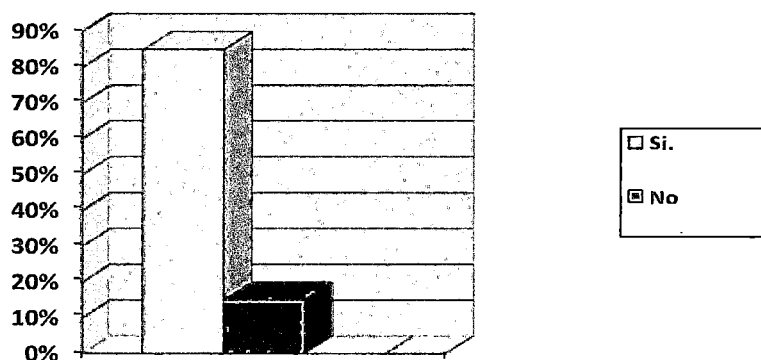
CUADRO ANALÍTICO No. 1:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	85	85.00
2	No	15	15.00
3	No sabe-No responde	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRÁFICO No. 1:

La solución a sus problemas sería mejor realizarlo asociativamente:



Fuente: Encuesta realizada

2. ¿De acuerdo a su criterio sería conveniente que la actividad artesanal funcione a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía?

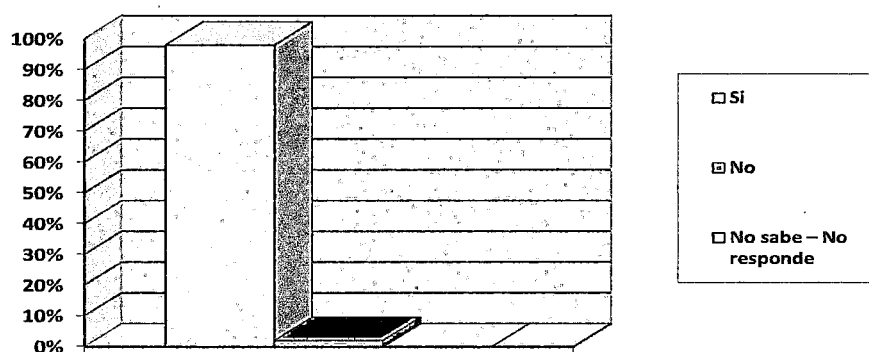
CUADRO ANALÍTICO No. 2:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	98	98.00
2	No	02	2.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRÁFICO No.2:

De acuerdo a su criterio sería conveniente que la actividad artesanal funcione a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía:



Fuente: Encuesta realizada

3. ¿Los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio?

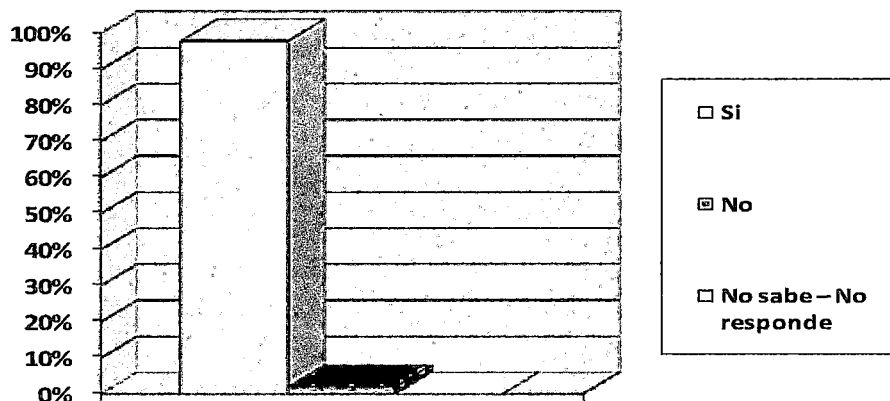
CUADRO ANALÍTICO No. 3:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	98	98.00
2	No	02	2.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 3:

Los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio:



Fuente: Encuesta realizada.

4. ¿Ud. cree que los clúster de artesanía alcanzarían eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad aplicando el benchmarking?

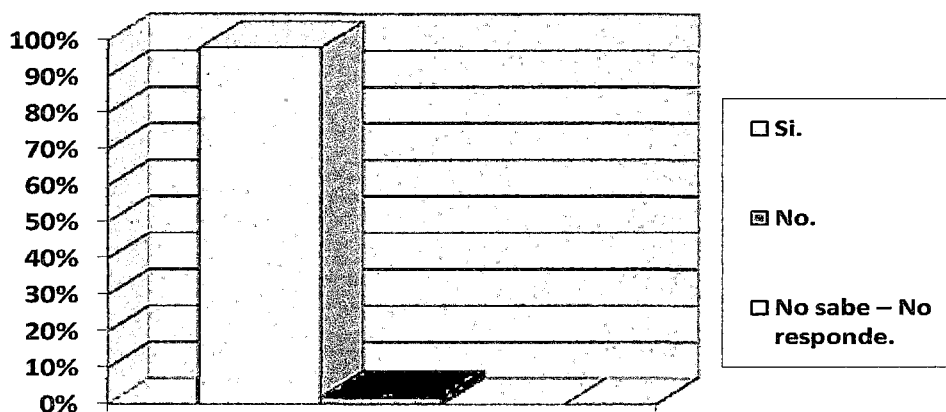
CUADRO ANALÍTICO No. 4:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	98	98.00
2	No.	02	2.00
3	No sabe – No responde.	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRUPO No. 4:

Ud. cree que los clúster de artesanía alcanzarían eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad aplicando el benchmarking:



Fuente: Encuesta realizada.

5. ¿La administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país?

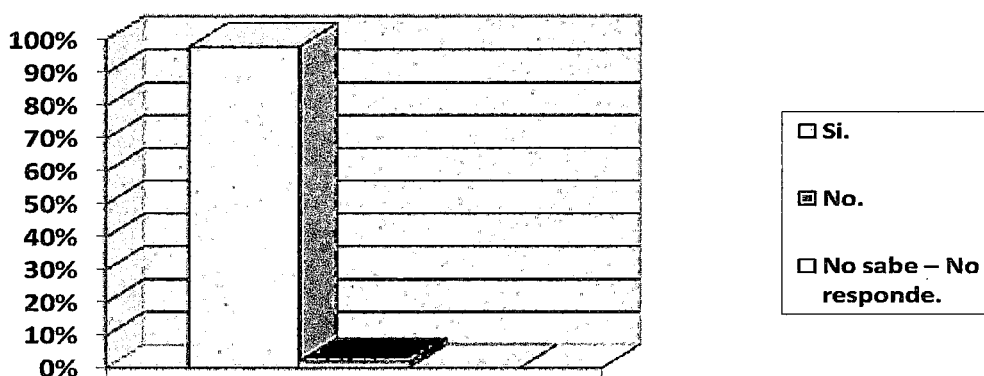
CUADRO ANALÍTICO No. 5:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	98	98.00
2	No.	02	2.00
3	No sabe – No responde.	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRUPO No. 5:

La administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país:



Fuente: Encuesta realizada.

6. ¿La administración financiera puede facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país?

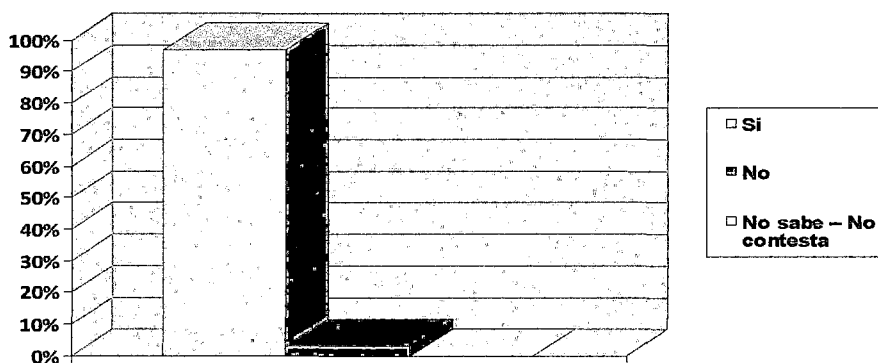
CUADRO ANALÍTICO No. 6:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	97	97.00
2	No	03	3.00
3	No sabe – No contesta	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 6:

La administración financiera puede facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país:



Fuente: Encuesta realizada.

7. ¿El Benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio?

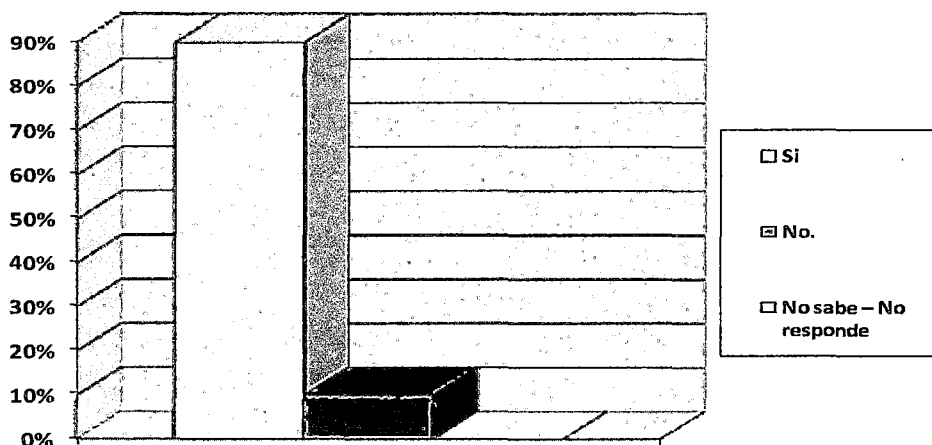
CUADRO ANALÍTICO No. 7:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	90	90.00
2	No.	10	10.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 7:

El Benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio:



Fuente: Encuesta realizada.

8. ¿Un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovechar?

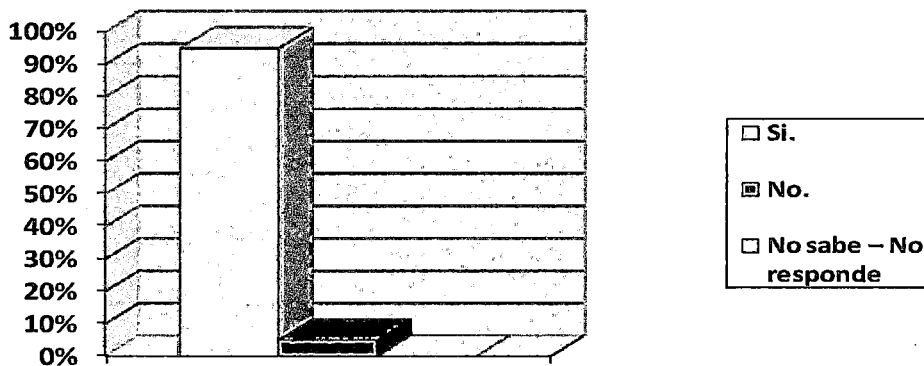
CUADRO ANALÍTICO No. 8:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	95	95.00
2	No.	05	5.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 8:

Un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovecha:



Fuente: Encuesta realizada.

9. ¿Ud. estima que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de artesanía, con lo cuál ingresarían muchas divisas?

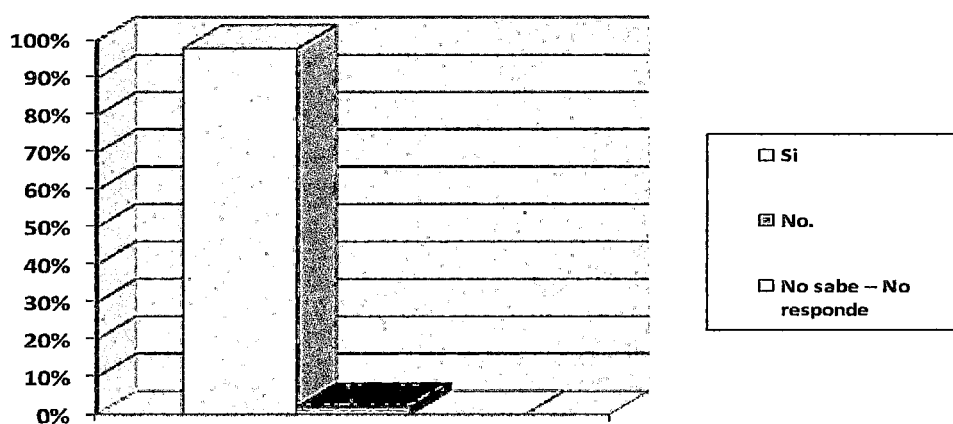
CUADRO ANALÍTICO No. 9:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	98	98.00
2	No.	02	2.00
3	No sabe – No responde	00	0.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 9:

Ud. estima que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de artesanía, con lo cual ingresarían muchas divisas:



Fuente: Encuesta realizada.

10. ¿Las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio?

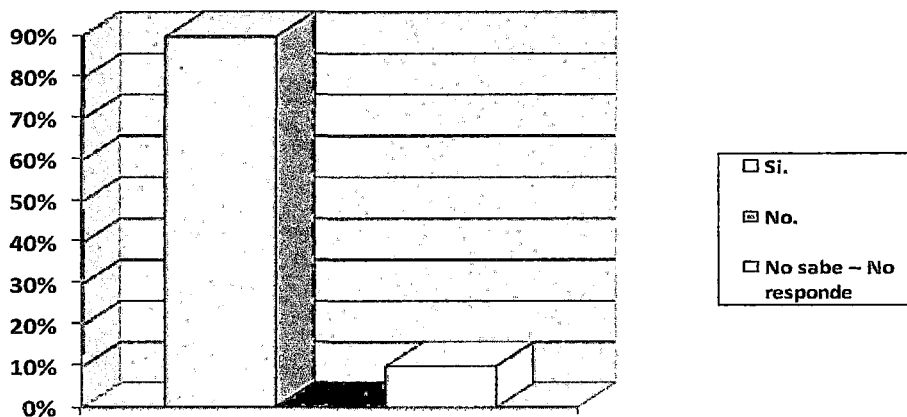
CUADRO ANALÍTICO No. 10:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	90	90.00
2	No.	00	00.00
3	No sabe – No responde	10	10.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 10:

Las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio:



Fuente: Encuesta realizada.

11. ¿La dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados de libre comercio?

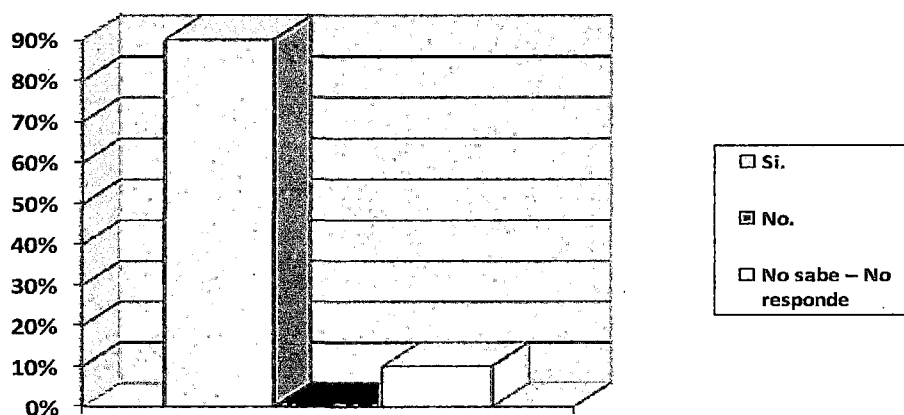
CUADRO ANALÍTICO No. 11:

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	90	90.00
2	No.	00	00.00
3	No sabe – No responde	10	10.00
	TOTAL	100	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRÁFICO No. 11:

La dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio:



Fuente: Encuesta realizada.

CAPITULO III

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

3.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

Hipótesis Alternativa:

H1: La dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.

En cambio la hipótesis nula es la siguiente:

H0: La dirección y gestión financiera con benchmarking, NO facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.

- 1) Según el Cuadro analítico No. 1, el 85% de los encuestados acepta que la solución a sus problemas sería mejor realizarlo asociativamente.
- 2) Según el Cuadro analítico No. 2, el 98% de encuestados acepta que de acuerdo a su criterio sería conveniente que la actividad artesanal funcione a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía.
- 3) Según el Cuadro analítico No. 3, el 98% de los encuestados acepta que los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio.

- 4) Según el Cuadro analítico No. 4, el 98% de los encuestados acepta que los clúster de artesanía alcanzarían eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad aplicando el benchmarking.
- 5) Según el Cuadro Analítico No. 5, el 98% de los encuestados, acepta que la administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país.
- 6) Según el Cuadro Analítico No. 6, el 97% de los encuestados acepta que la administración financiera puede facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país.
- 7) Según el Cuadro analítico No. 7, el 90% de los encuestados acepta que el benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio.
- 8) Según el Cuadro Analítico No. 8, el 95% de los encuestados acepta que un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovechar.
- 9) Según el Cuadro Analítico No. 9, el 98% de los encuestados considera estima que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de artesanía, con lo cual ingresarían muchas divisas.
- 10) Según el Cuadro analítico No. 10, el 90% de los encuestados acepta que las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio.
- 11) Según el Cuadro Analítico No. 11, el 90% de los encuestados acepta que la dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. El 85% de los encuestados acepta que la solución a sus problemas sería mejor realizarlo asociativamente. El trabajo individual viene siendo cada vez menos. En el campo de los negocios los retos como los tratados de libre comercio tienen que enfrentarse colectivamente. Así mismo colectivamente se pueden reducir costos y gastos y por ende ganar economía y eficiencia.
2. El 98% de encuestados acepta que de acuerdo a su criterio sería conveniente que la actividad artesanal funcione a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía.
3. El 98% de los encuestados acepta que los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio. Los clúster no sólo son una moda, en realidad son una necesidad para enfrentar los retos de la competencia nacional e internacional. Es una forma de enfrentar los retos conjuntamente para hacer mejor y bien las cosas.
4. El 98% de los encuestados acepta que los clúster de artesanía alcanzarían eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad aplicando el benchmarking. La formalización empresarial asociativa puede darse a través de los contratos de colaboración empresarial, pudiendo ser asociación en participación o consorcios; a través de estas formas asociativas se enfrentan los grandes desafíos del siglo XXI.

5. El 98% de los encuestados, acepta que la administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país.
6. El 97% de los encuestados acepta que la administración financiera puede facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país.
7. El 90% de los encuestados acepta que el benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio.
8. El 95% de los encuestados acepta que un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovechar.
9. El 98% de los encuestados considera estima que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de artesanía, con lo cual ingresarían muchas divisas.
10. El 90% de los encuestados acepta que las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio.
11. El 90% de los encuestados acepta que la dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.

4.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda llevar a cabo las actividades de artesanía en forma asociativa para reducir costos y gastos y por tanto obtener mejores niveles de ventas y rentabilidad. Conclusión No. 1
- 2) Se recomienda llevar a cabo la actividad de artesanía a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía. Conclusión No. 2
- 3) Se recomienda aceptar que los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio. Conclusión No. 3
- 4) Se recomienda aplicar el benchmarking en los clúster de artesanía por que de este modo es más factible alcanzar eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad. Conclusión No. 4
- 5) Se recomienda aceptar que la administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país. Conclusión No. 5
- 6) Se recomienda aceptar que la administración financiera pueda facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país. Conclusión No. 6
- 7) Se recomienda aceptar que el benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio. Conclusión No. 7

- 8) Se recomienda aceptar que un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovechar. Conclusión No. 8

- 9) Se recomienda tener en cuenta que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de artesanía, con lo cual ingresarían muchas divisas. Conclusión No. 9

- 10) Se recomienda aceptar que las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio. Conclusión No. 10

- 11) Se recomienda aceptar que la dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio. Conclusión No. 11

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Apaza Meza, Mario (2005) Balanced Scorecard, Gerencia estratégica y del valor. Lima. Entrelíneas.
- 2) Camp Robert (2000) Benchmarking. México. Mc Graw Hill.
- 3) Flores Soria, Jaime (2003) Análisis Financiero: Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial. Lima. Editado por CECOF Asesores.
- 4) Fitz-Enz, J. (1995) Benchmarking staff. Madrid. Editorial Deusto.
- 5) Flint, Pinkas (2004) Gestión de empresas en crisis: Técnicas de reflotamiento. Lima. Bolsa de Subcontratación Industrial de Lima-Perú.
- 6) Instituto de Investigación El Pacífico (2005) Dirección y Gestión Financiera: Estrategias empresariales. Tomo I y Tomo II. Lima. Pacífico Editores.
- 7) Koontz / O'Donnell (2003) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.
- 8) Ministerio de Comercio Exterior y turismo –MINCETUR (2010) Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos. Lima.
- 9) Ministerio de Comercio Exterior y turismo –MINCETUR (2011) Planes Operativos Sectoriales de Exportación – POS.
- 10) Prat Canet, José María (1996) Benchmarking: Un Método para Aprender de las Mejores Empresas. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

- 11) Porter Michael (1997) Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.
- 12) Ricaldi Hurtado, Rigoberto (2003) Empresas Familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación. Lima. Edición a cargo del autor.

PÁGINAS WEB:

- 1) estratega.typepad.com/
- 2) <http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe/>
- 3) <http://www.infoartesanas.com/>
- 4) barrioperu.terra.com.pe/
- 5) cendoc.esan.edu.pe/exportar
- 6) www.go2peru.com/spa/ayacucho_en_colores.htm
- 7) www.terra.com.pe/turismo/ayacu1.shtml
- 8) www.universia.edu.pe/unsch/
- 9) www.congreso.gob.pe
- 10) www.comunidadandina.org/



ANEXO N° 1:

ENCUESTA

NR	PREGUNTA	SI	NO	N/R
1	¿La solución a sus problemas sería mejor realizarlo asociativamente?			
2	¿De acuerdo a su criterio sería conveniente que la actividad artesanal funcione a través de clúster de producción y clúster de comercialización de artesanía?			
3	¿Los clúster de artesanía tendrían mejores condiciones para exportar las artesanías especialmente a los países con los cuales tenemos tratados de libre comercio?			
4	¿Ud. cree que los clúster de artesanía alcanzarían eficiencia, eficacia, productividad, mejora continua y competitividad aplicando el benchmarking?			
5	¿La administración financiera puede facilitar la productividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país?			
6	¿La administración financiera puede facilitar la efectividad, para aprovechar ventajosamente los tratados de libre comercio que viene concretando nuestro país?			
7	¿El Benchmarking aplicado a los clúster empresariales, puede facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio?			
8	¿Un tratado de libre comercio es una oportunidad para los productos de artesanía por lo que no se puede desaprovechar?			
9	¿Ud. estima que los tratados de libre comercio incrementarían vertiginosamente las ventas de			

	artesanía, con lo cual ingresarían muchas divisas?			
10	¿Las entidades del estado apoyan la actividad de artesanía para poder competir ventajosamente en los tratados de libre comercio?			
11	¿La dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio?			

ANEXO N° 2:

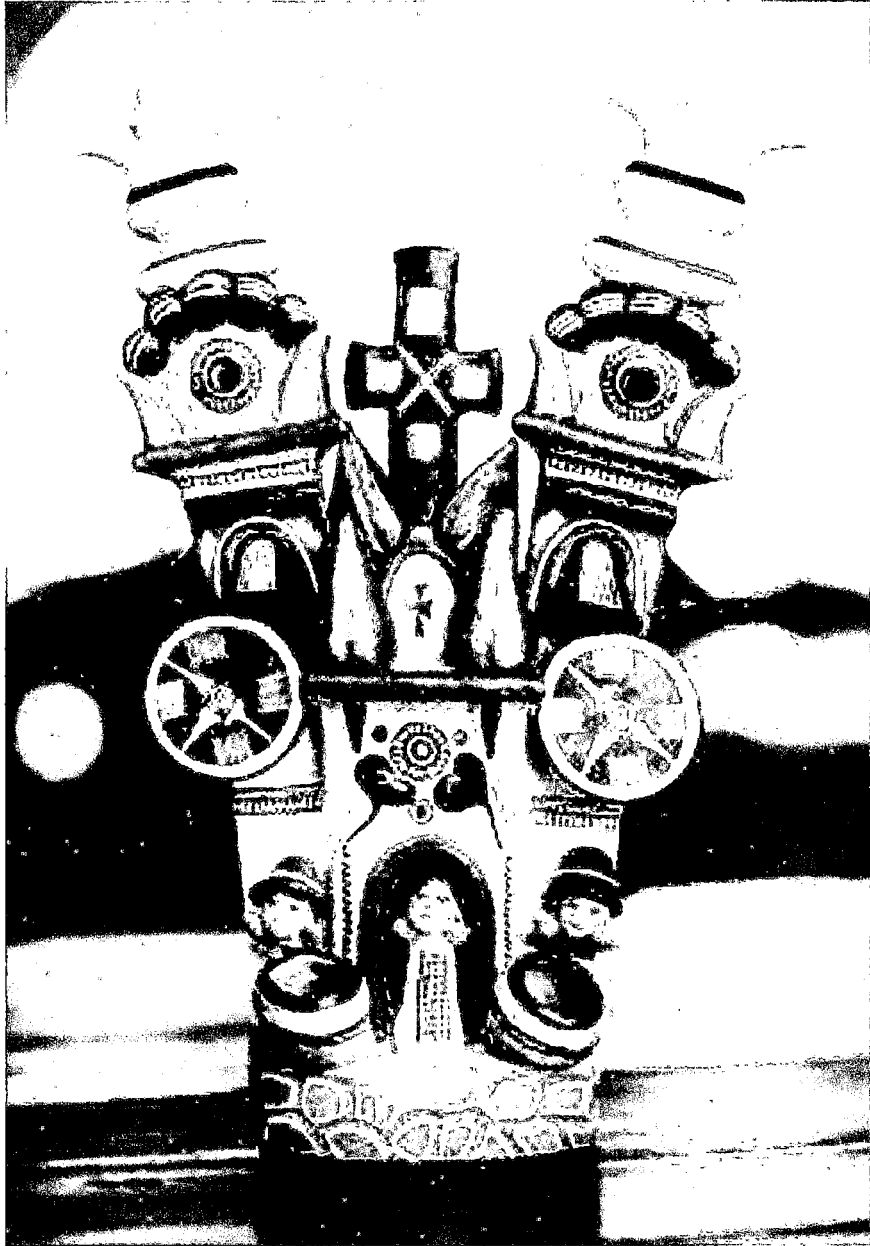
MATRIZ DE CONSISTENCIA

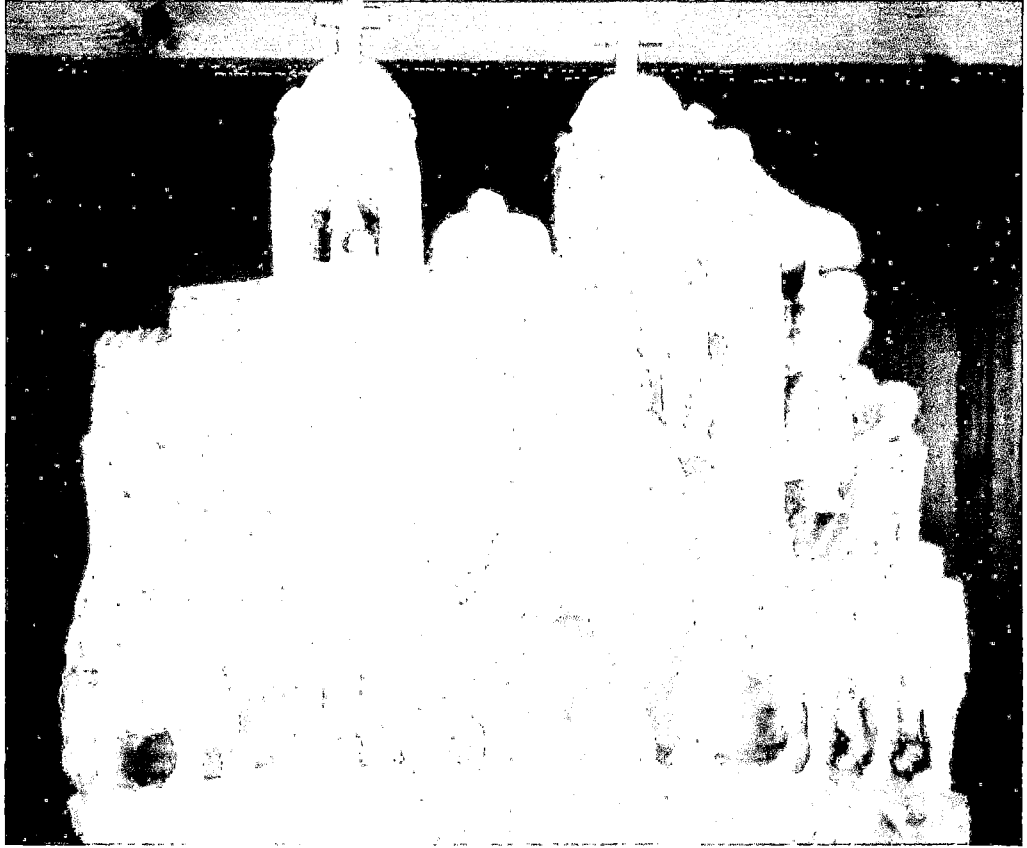
CLUSTER DE ARTESANÍA: DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA CON BENCHMARKING PARA APROVECHAR VENTAJOSAMENTE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

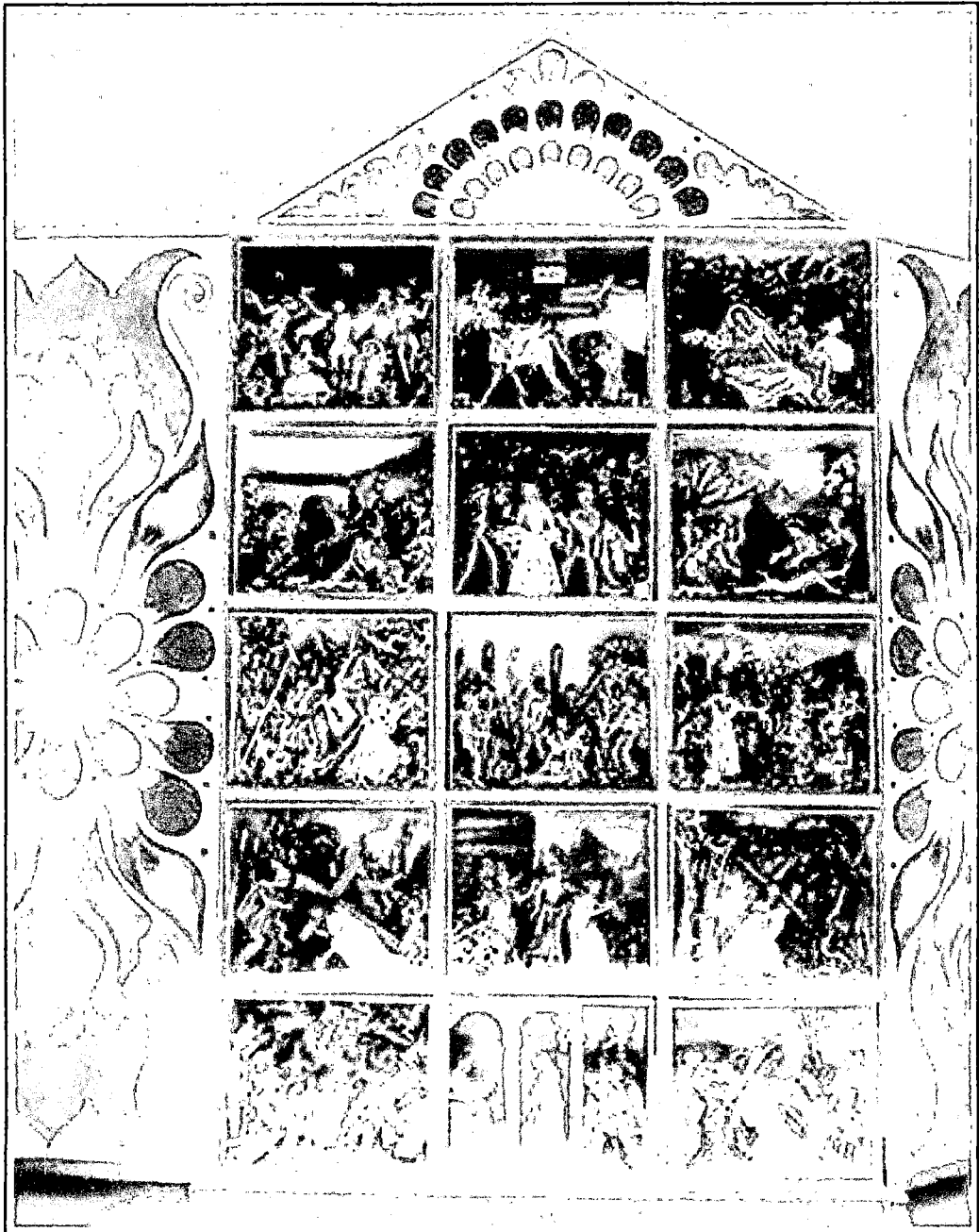
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	METODOS Y TECNICAS
<p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿De que manera la dirección y gestión financiera con benchmarking, puede facilitar el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</p> <p>1) ¿De qué modo las prácticas financieras exitosas de otros países (benchmarking), pueden facilitar la mejora continua de los clúster de artesanía de nuestro país?</p> <p>2) ¿De qué forma las decisiones financieras efectivas pueden facilitar la competitividad de los clúster de artesanía?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la manera en que la dirección y gestión financiera con benchmarking, puede facilitar el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>1) Definir el modo en que las prácticas financieras exitosas de otros países (benchmarking), pueden facilitar la mejora continua de los clúster de artesanía de nuestro país.</p> <p>2) Establecer la forma en que las decisiones financieras efectivas pueden facilitar la competitividad de los clúster de artesanía.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</p> <p>La dirección y gestión financiera con benchmarking, facilita el aprovechamiento de las ventajas de los tratados libre comercio.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIOS:</p> <p>1) Las prácticas financieras exitosas de otros países (benchmarking), facilitan la mejora continua de los clúster de artesanía de nuestro país.</p> <p>2) Las decisiones financieras efectivas facilitan la competitividad de los clúster de artesanía</p>	<p>Variable independiente X. Dirección y gestión financiera con benchmarking</p> <p>Sub-variables X1. Benchmarking X2. Decisiones financieras</p> <p>Variable dependiente Y. Tratados de libre comercio</p> <p>Sub-variables Y1. Mejora continua Y2. Competitividad</p> <p>Variable interviniente Z. Clúster de artesanía</p>	<p>METODOS</p> <p>1. Descriptivo 2. Inductivo</p> <p>TECNICAS</p> <p>1. Encuestas 2. Toma de Información 3. Análisis Documental</p>

ANEXO N° 3:

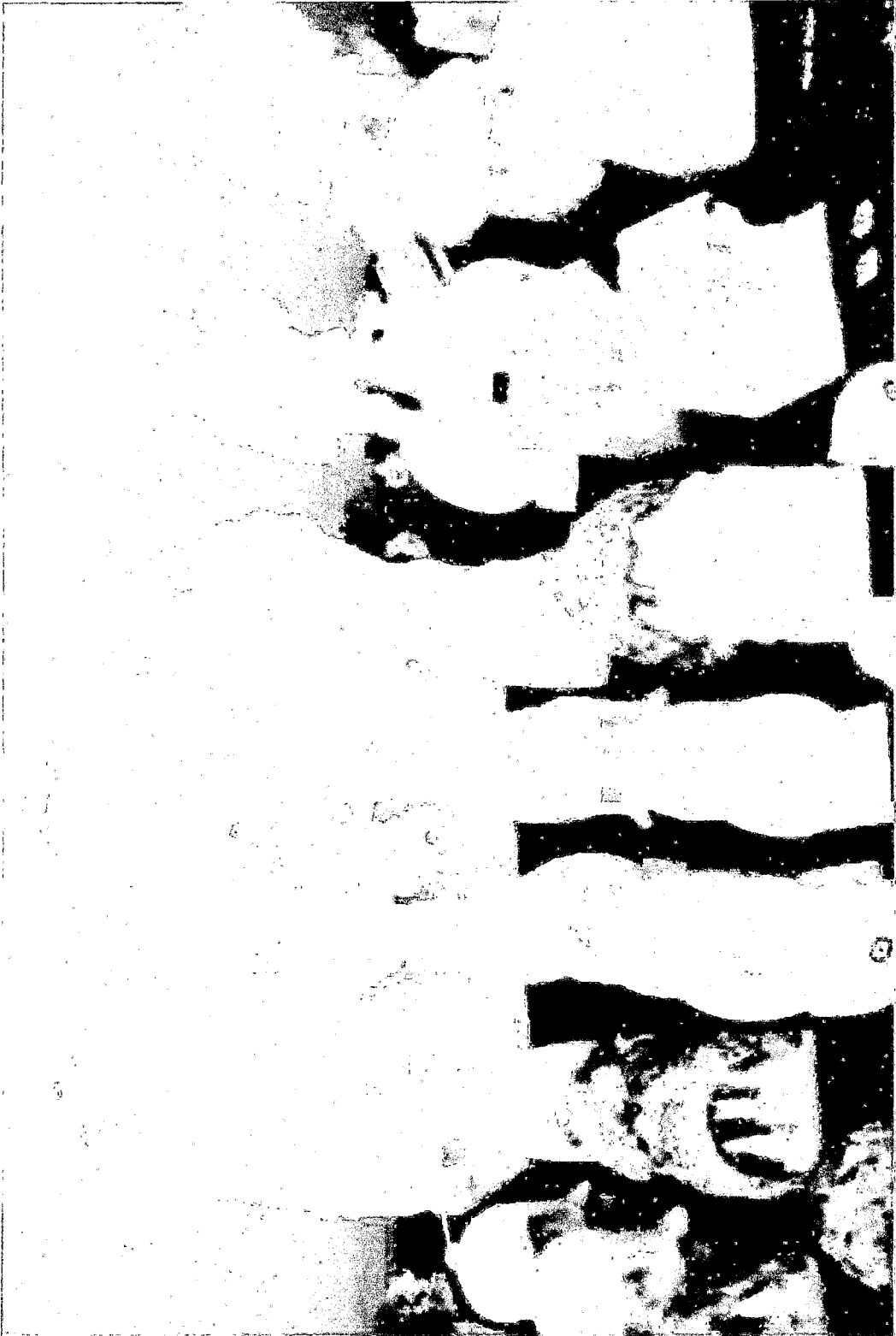
ARTESANIAS AYACUCHANAS

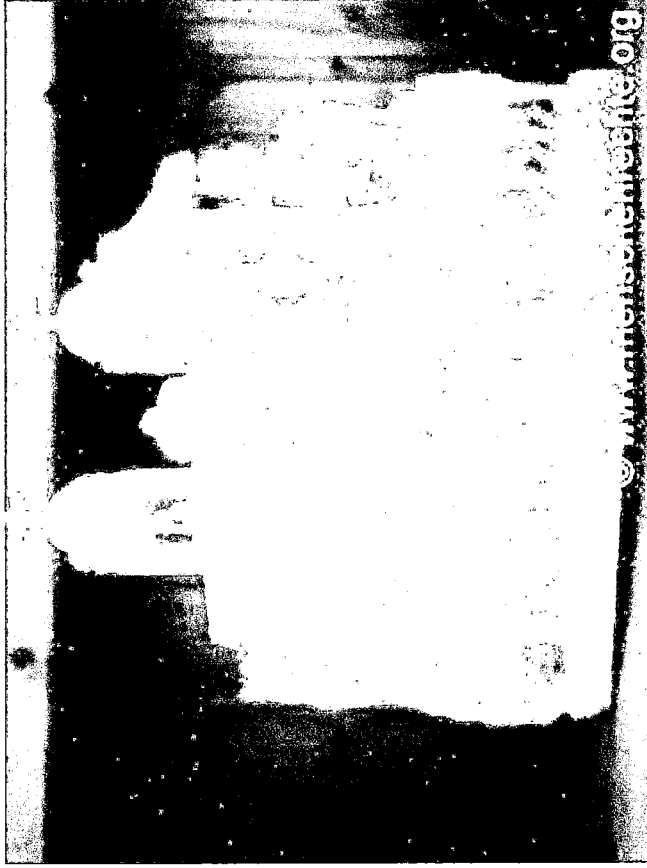






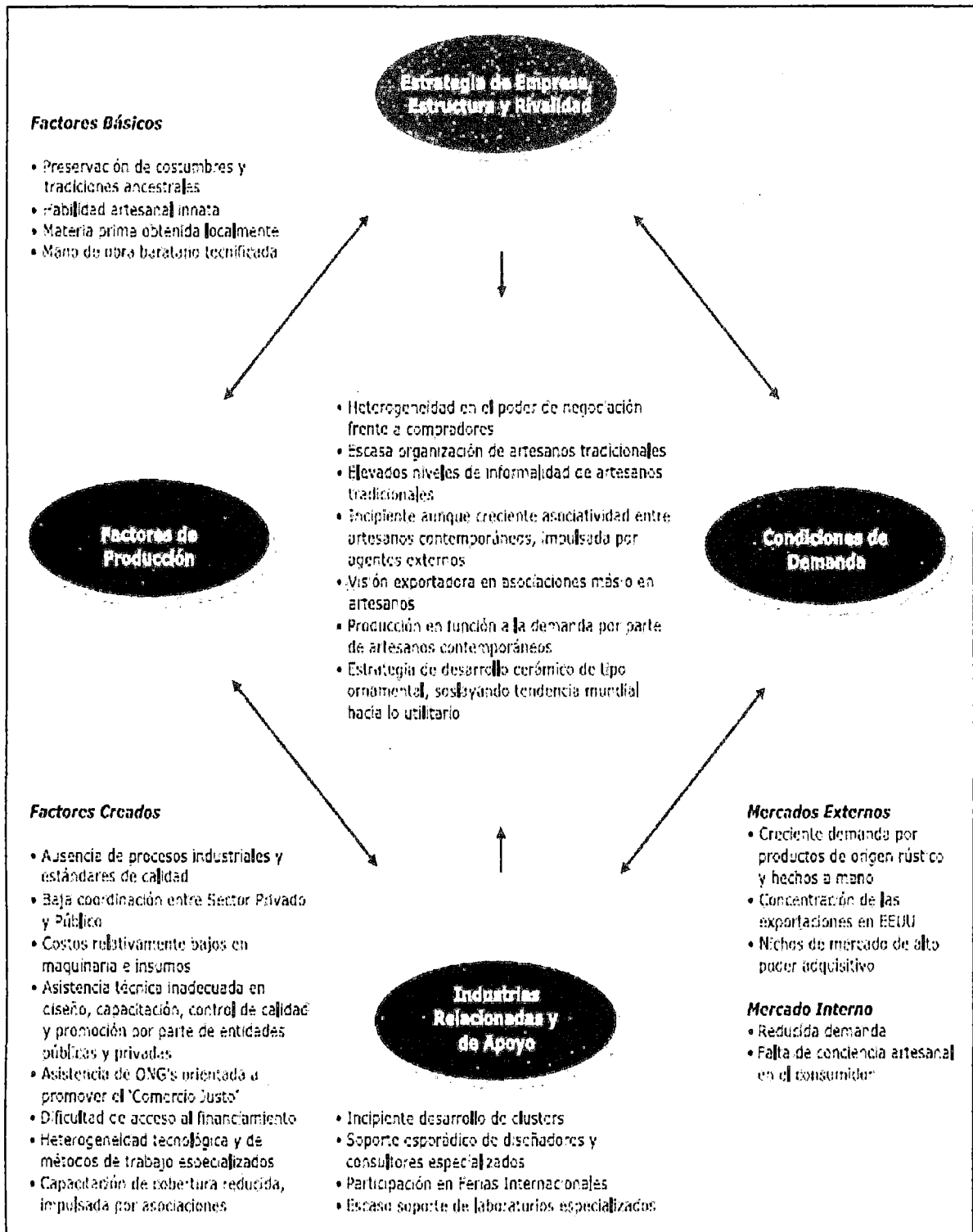






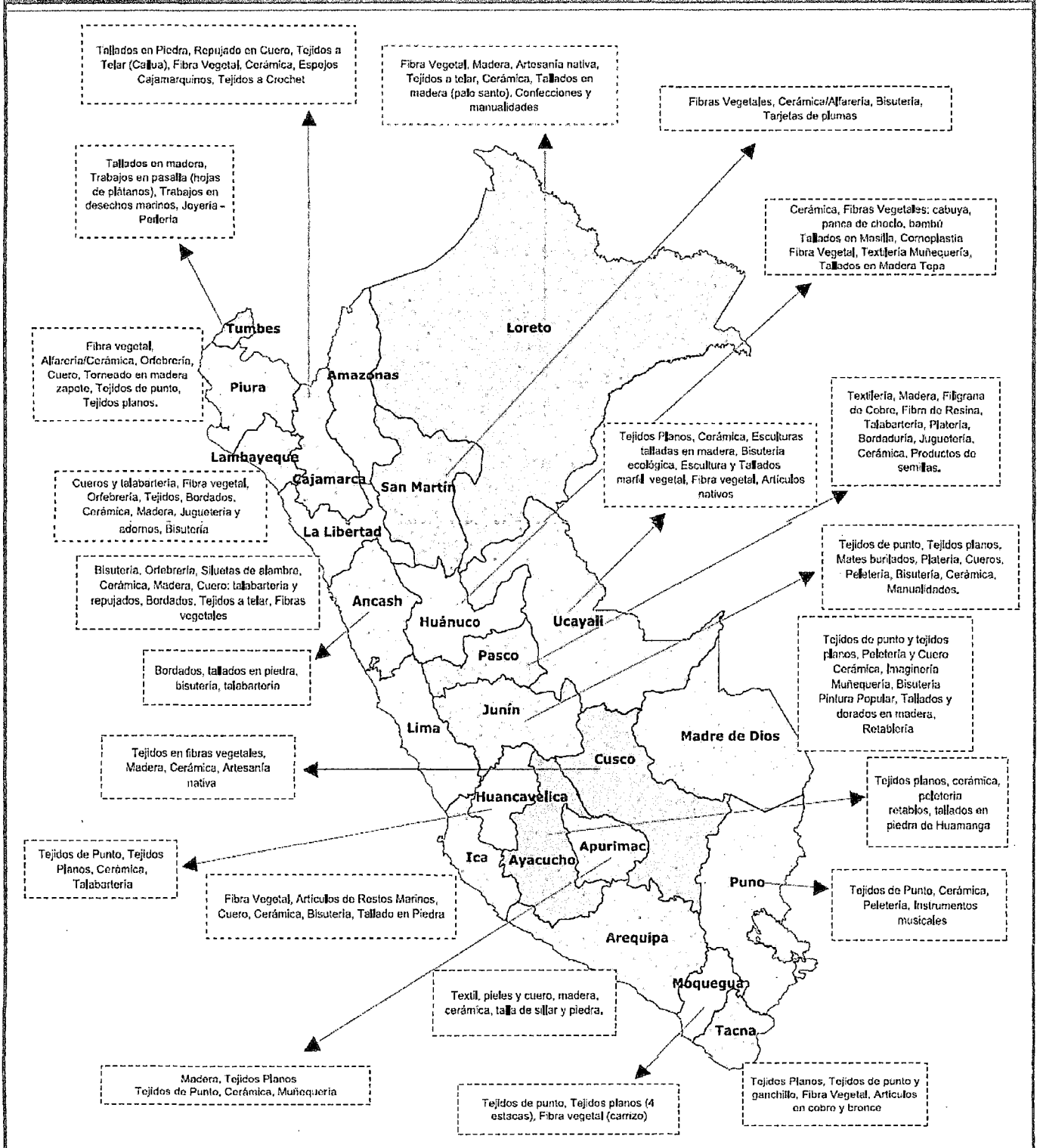
ANEXO N° 4:

ESTADO DEL CLUSTER ARTESANAL PERUANO



ANEXO N° 5:

Principales Líneas de Producción Artesanal a Nivel Regional



Fuente: Dirección Nacional de Artesanía - MINCETUR

Elaboración: MAXIMIXE

