

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLANTA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS DE
ORO Y PLATA EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Diana Milagros Lanchipa Herrera

ASESORA:

Ing. Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, Julio, 2021

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla sobre la industria de joyería en el Perú, con el objetivo de analizar la situación actual del sector joyero y determinar con un posterior estudio de prefactibilidad la implementación de una planta de fabricación de joyas de oro y plata en Lima Metropolitana para la comercialización a nivel nacional y exportación a Estados Unidos.

En el primer capítulo, a través del análisis del macroentorno y variables que puedan influir en el entorno de la empresa, se determinó la existencia de un medio favorable para la implementación de la planta de joyería en Lima Metropolitana. A pesar de la informalidad en el mercado con perfil de joyero artesanal, en la actualidad, es evidente el potencial de la industria para joyeros exportadores, puesto que, existe apoyo por parte del Estado en adoptar nuevas tecnologías y buenas prácticas; la demanda incrementa conforme al crecimiento económico de los destinos receptores, y finalmente, la industria nacional es generadora de puestos de trabajo formales acordes al incremento de las exportaciones.

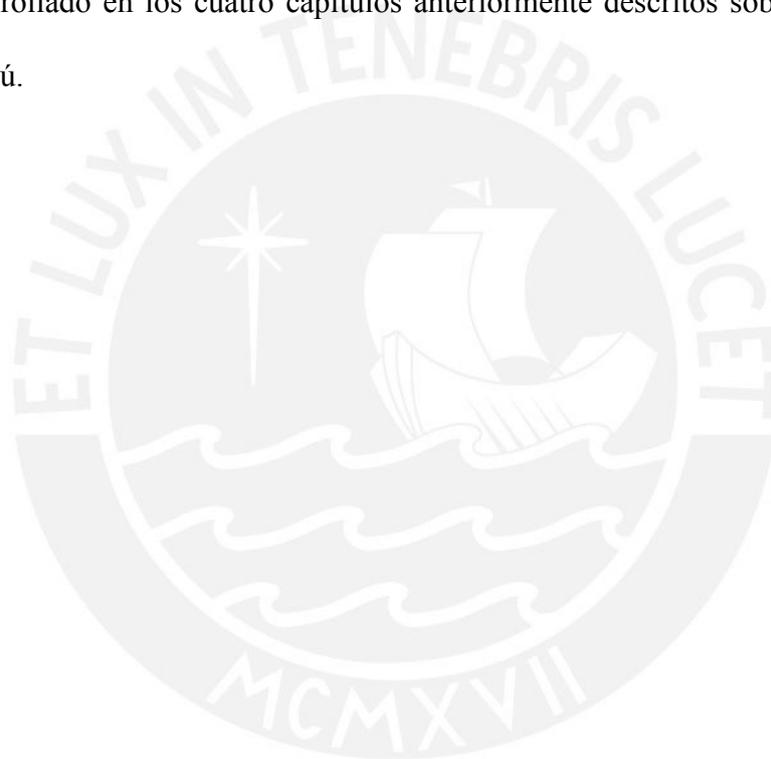
En el segundo capítulo, a través del análisis del microentorno, se determinó que el poder de negociación de los compradores y proveedores, como la rivalidad entre competidores es alta; mientras que, la amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores es baja. En base a ello, se seleccionó la estrategia genérica competitiva basada en la diferenciación del producto; puesto que, el producto del presente estudio es ecológico, cualidad valorada por el consumidor nacional e internacional.

En el tercer capítulo, se analizó la situación actual del sector de joyería en el Perú para obtener un panorama más específico. Por lo cual, se seleccionó a los distribuidores mayoristas como el principal cliente tanto en el mercado internacional como nacional, considerando para este último también a las tiendas por departamento. Asimismo, se evidencia un crecimiento notable en el sector resultado del papel de las exportaciones, y se describen las características

propias del proveedor de oro y plata, la tecnología empleada, el canal seleccionado, y los principales competidores.

En el cuarto capítulo, se definió la misión y visión de la empresa, puesto que, es necesario direccionar las estrategias a emplear durante todo el horizonte del proyecto, el cual es de 5 años. Asimismo, se realizó la matriz FODA con la finalidad de establecer la estrategia más idónea y definir los objetivos estratégicos para la empresa.

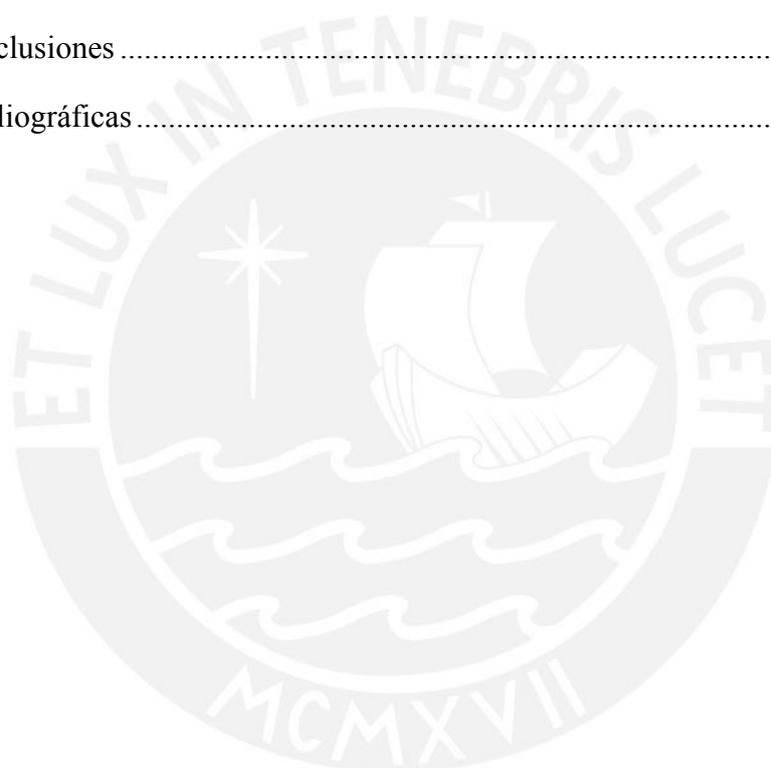
Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones generadas en base a todo el análisis desarrollado en los cuatro capítulos anteriormente descritos sobre la industria de joyería en el Perú.



Índice General

Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1. Análisis del Macroentorno.....	2
1.1. Determinación de factores relevantes.....	2
1.2. Desarrollo de la incidencia de los factores.....	2
1.2.1. Factor político.....	2
1.2.2. Factor económico.....	7
1.2.3. Factor social.....	11
1.2.4. Factor legal.....	13
1.2.5. Factor tecnológico.....	16
1.3. Resumen: Conclusiones del macroentorno.....	18
Capítulo 2. Análisis del Microentorno.....	20
2.1. Poder de negociación de los compradores.....	20
2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	22
2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	23
2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	24
2.6. Estrategia genérica competitiva.....	26
Capítulo 3. Análisis del sector industrial de joyas en el Perú.....	28
3.1. Los clientes.....	28
3.2. Productos sustitutos/ complementarios.....	30
3.3. Evolución del mercado de joyas.....	31
3.4. Insumos y proveedores.....	33
3.5. Tecnologías de producción utilizada.....	34

3.6. Canales de distribución utilizados.....	36
3.7. Principales participantes en el mercado (competidores).....	37
Capítulo 4. Planeamiento Estratégico	39
4.1. Visión.....	39
4.2. Misión.....	39
4.3. Análisis FODA.....	40
4.4. Definición de estrategias	40
4.5. Objetivos estratégicos	40
Capítulo 5. Conclusiones	43
Referencias Bibliográficas.....	45



Índice de Figuras

Figura 1. Tasa de empleo informal y formal (%) en 2020.....	4
Figura 2. Ambiente de trabajo en CITE KORIWASI.....	7
Figura 3. Contribución al crecimiento del PBI en puntos porcentuales	8
Figura 4. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2018-I - 2020-III.....	9
Figura 5. Inflación en 2019 (Variación porcentual de los últimos doce meses).....	9
Figura 6. Variación porcentual mensual del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana 2018-2020.....	10
Figura 7. Población de mujeres (% del total).....	12
Figura 8. Importaciones de joyería US\$ FOB millones, a nivel mundial.....	13
Figura 9. Lima Metropolitana: Empresas operativas por modalidad de ventas adoptada debido al impacto del COVID-19.....	17
Figura 10. Beneficios por la obtención de la certificación Fairmined.....	22
Figura 11. Evolución de empresas exportadoras de joyería peruana desde 2015 a 2019.....	25
Figura 12. Comercialización de Artículos de joyería en Estados Unidos.....	29
Figura 13. Perú: Ventas de las empresas comerciales mayoristas en distribución porcentual, 2015.....	30
Figura 14. Exportaciones peruanas según tipo de joyería en valor FOB de 2015 a 2020.	32
Figura 15. Programa Gemvision, dedicado al diseño de joyas	35

Índice de Tablas

Tabla 1. Nivel de informalidad por sector económico en 2017 y 2018.....	5
Tabla 2. Principales empresas exportadoras	25
Tabla 3. Matriz FODA.....	41



Introducción

El Perú es el primer productor de oro a nivel de Latinoamérica y sexto en el mundo, asimismo, es el segundo productor de plata a nivel mundial y en Latinoamérica (Andina, 2019). Sin embargo, a pesar de que el país lidera las posiciones de producción de estos metales preciosos, las exportaciones peruanas de joyería según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN), sólo representan el 0,065% de la necesidad del mercado internacional, destacando Estados Unidos como el principal país destino de las exportaciones de joyería, puesto que, concentra aproximadamente el 89% del total de exportaciones peruanas (CIEN,2019).

Ante ello, se genera la necesidad de realizar el presente Estudio Estratégico para determinar la situación actual del sector de joyería en el Perú, así como analizar si el contexto nacional favorece o no el desarrollo del presente proyecto para la implementación de una planta de fabricación y comercialización de joyas de oro y plata en Lima Metropolitana.

En tal sentido, en primer lugar, se realizará el análisis del macroentorno, el cual considera variables del factor político, económico, social, legal y tecnológico. En segundo lugar, para comprender la intervención de los participantes en el sector, se realizará un análisis del microentorno. En tercer lugar, se analiza el sector industrial de joyas en el Perú de manera más detallada, identificando los clientes, posibles productos sustitutos, proveedores, canales, entre otros elementos de la cadena productiva. Finalmente, se determina la misión y visión de la empresa, claves para el éxito del desarrollo de proyecto, seguido por un análisis FODA para la selección de la estrategia del proyecto y establecer los objetivos estratégicos que guiarán las actividades del proyecto.

Capítulo 1. Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno analiza las variables relevantes que debido a la coyuntura actual del país determinan si las condiciones son adecuadas para el desarrollo de empresas del sector joyero. Por ello, la constitución de una empresa y por consiguiente, la implementación de una planta debe considerar los factores que puedan afectar su desempeño de forma externa e influir en el mismo (Kotler, 2012).

1.1. Determinación de factores relevantes

Para el presente estudio de investigación, se distinguen los siguientes factores: el factor político, necesario para analizar las políticas, leyes y decisiones del gobierno que puedan afectar o incentivar el desempeño del proyecto; el factor económico, útil para determinar a través de variables como el PBI y la inflación si la coyuntura es la propicia para el desarrollo del proyecto; el factor social, el cual involucra el desarrollo de la población, su estilo de vida y el empleo generado como beneficio de la actividad; el factor tecnológico, importante para conocer la evolución de la tecnología referente al ámbito de la joyería; y finalmente, el factor legal, el cual describe la normativa existente en la operación Swap para obtener materia prima y la asesoría legal especializada necesaria para el sector joyero. Asimismo, cabe resaltar que, para el presente estudio, serán considerados los efectos del COVID-19 en el 2020, puesto que, la crisis sanitaria ha afectado a todos los factores previamente nombrados, los cuales se desarrollarán en el presente capítulo.

1.2. Desarrollo de la incidencia de los factores

Se analiza a continuación la situación actual del factor político, económico, social-cultural, tecnológico y legal para determinar su influencia en el desarrollo de un proyecto.

1.2.1. Factor político

El factor político considera dos variables que pueden afectar el desarrollo de las actividades de un proyecto, estas son la inestabilidad política y las medidas del Estado para

disminuir la informalidad en el Perú, y por consiguiente, reducir la informalidad del sector de joyería.

En primer lugar, respecto al panorama político en los últimos cuatro años, el Perú ha estado inmerso en constantes crisis y enfrentamientos que tuvieron como protagonistas al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo. Prueba de ello, son los cuatro procesos de vacancia presidencial, la disolución del congreso, y la destitución del presidente en medio de la pandemia por COVID-19 a cinco meses de las elecciones generales del 2021 (Vergara, 2020). Esta inestabilidad política junto a una creciente incertidumbre en medio de la crisis sanitaria ha provocado la ralentización en el trabajo de ministerios y afectado el avance de la reactivación de sectores económicos afectados por la paralización de actividades. Tal es el caso del sector de joyería, donde aproximadamente el 50% de joyeros y orfebres dejaron de operar por efecto del COVID-19, lo cual significó una reducción del 30% de empleos del sector y la paralización de labores del 20% de joyeros restantes que rechazaron realizar otro tipo de actividad (Gestión, 2020b).

En segundo lugar, la informalidad, la cual se origina debido a los elevados costos para formalizarse, trámites demandantes que exige el Estado, elevados impuestos, y corrupción de autoridades e instituciones públicas (Villarán, 2019), posee elevadas cifras tanto si se analiza de acuerdo al tamaño o por tipo de actividad que realiza la empresa. Por un lado, según el tamaño de empresa, si bien la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) hasta el 2020 representó el 99% de empresas en el país, generando el 85% de puestos de trabajo y contribuyendo con el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) (El Peruano, 2020), abarca el mayor número de empresas informales, específicamente en el trabajo independiente (89,2%) y empresas de 2 a 10 trabajadores (90,8%) (Gamero, 2020), tal como se observa en la Figura 1.

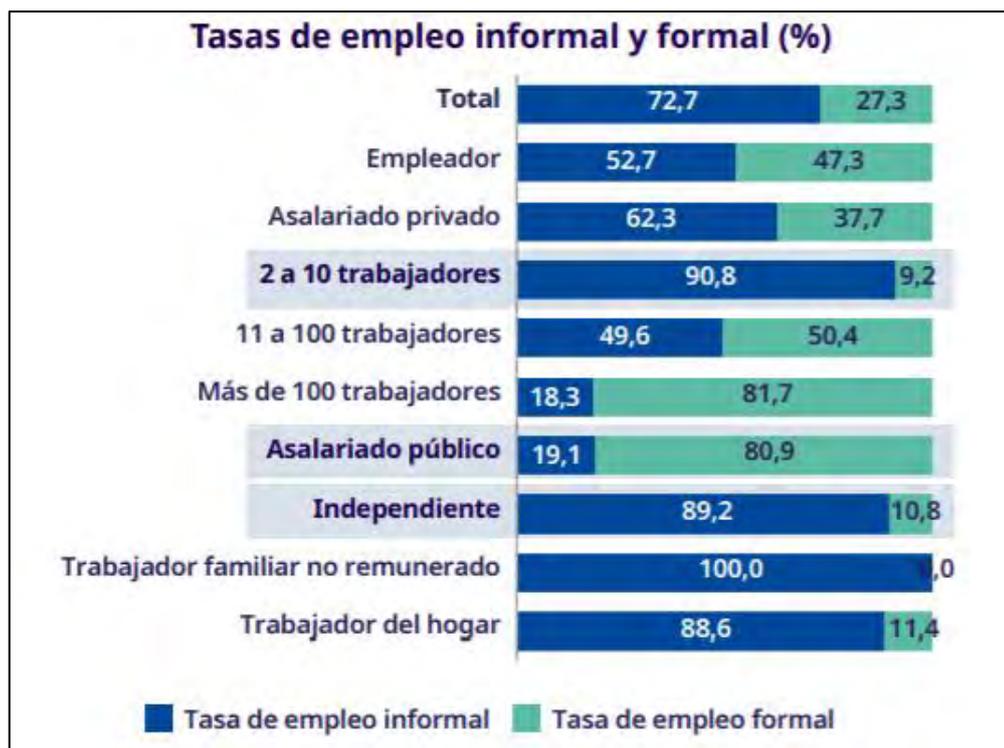


Figura 1. Tasa de empleo informal y formal (%) en 2020.

Tomado de “Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo e ingresos laborales”, por Julio Gamero (Perú), 2020.

Por otro lado, según la actividad que realiza la empresa, en el sector manufacturero que incluye empresas de joyería, también se evidencia altos porcentajes de informalidad como se observa en la Tabla 1, alcanzando la cifra de 71,4% en 2017 e incrementando a 76,8% en 2018, siendo la mayor variación respecto a los otros sectores económicos (Pérez, 2020). Asimismo, se debe considerar que la informalidad en términos generales ha incrementado por la pandemia, pues si bien anteriormente esta representaba aproximadamente al 73% de los trabajadores, en la actualidad se estima que pueda llegar al 80% (Gestión, 2021).

Ante ello, es importante resaltar el trabajo del gobierno a través de los ministerios y el Congreso, por medio de la aprobación de leyes, para la ejecución de programas y desarrollo de políticas que contribuyan en tres aspectos importantes: primero, para contrarrestar los efectos del COVID-19 en las empresas; segundo, para disminuir la informalidad; y tercero, para impulsar el desarrollo del sector joyero.

Tabla 1. Nivel de informalidad por sector económico en 2017 y 2018.

	Porcentaje de Informalidad		Var. en Puntos Porcentuales
	2018	2017	
Total	85.5%	83.9%	1.6
Agropecuario	99.9%	99.9%	0.0
Pesca	97.4%	99.9%	-2.5
Minería e Hidrocarburos	87.2%	97.1%	-10.0
Manufactura	76.8%	71.4%	5.3
Electricidad, Gas y Agua	95.7%	95.7%	0.0
Construcción	73.9%	73.4%	0.5
Comercio	74.7%	73.6%	1.2
Transportes y Comunicaciones	94.3%	90.9%	3.4
Otros Servicios*	76.2%	73.2%	3.0

Nota. Tomado de “Definiciones y Repercusiones de la Informalidad”, por Carlos Pérez (Perú), 2020.

Por ejemplo, una medida para enfrentar las consecuencias del coronavirus fue el Decreto de Urgencia N° 049-2020, el cual incrementó el Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE de S/300 millones a S/800 millones para ser otorgados como crédito por entidades que conforman el sistema financiero a empresas que no pueden acceder a un crédito por el programa “Reactiva Perú” (Ubillús, 2020). Ello con la finalidad, de continuar sus actividades, pagar los sueldos de los trabajadores, gastos, deudas existentes y evitar una posible quiebra.

Otro ejemplo, esta vez para combatir la informalidad, es el trabajo previo a la pandemia del Ministerio de la Producción (PRODUCE), en el cual a través del programa nacional “Tu Empresa” se logró implementar Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), plataformas para apoyar al emprendedor y MYPES a través de capacitaciones en formalización y gestión empresarial, asesorías y asistencias gratuitas (Ganamás, 2019). La finalidad de este programa radica en la formalización de empresas para que puedan acceder a más beneficios, de lo contrario, si continúan como empresas informales deben enfrentar dificultades comunes como el acceso a financiamiento, puesto que, estas empresas obtienen créditos a tasas más elevadas

que las empresas formales, asimismo, no pueden acceder a programas nacionales que faciliten la capacitación del personal o les brinden asesorías u orientación para su crecimiento.

Respecto a actividades que impulsan al sector joyero, el Estado ha apoyado iniciativas del sector privado y de la Asociación de Exportadores (ADEX), como el caso del proyecto de cooperación con la Oficina Comercial del Perú en Estambul (OCEX Turquía) y la Agencia Turca de Cooperación y Coordinación (TIKA). Esta iniciativa permitió la donación de 193 máquinas para el corte y pulido de piedras preciosas, las cuales se instalaron en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) con la finalidad de impulsar el crecimiento técnico y profesional de los joyeros, ampliando las oportunidades de comercialización que no se podía lograr con el acabado de joyas en forma artesanal (ADEX, 2020c).

Asimismo, el estado estableció alianzas entre el sector privado y academias para crear Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) que promuevan la innovación y uso de tecnologías en productores, artesanos y empresas del rubro. Ello con la finalidad de instruir y capacitar a los productores para desarrollar mejores productos para el mercado local, nacional e internacional, puesto que, se contribuye al cumplimiento de normas técnicas, buenas prácticas y estándares de calidad (ITP, 2021). Un ejemplo CITE, son los centros dedicados al sector joyería formados por alianzas entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y asociaciones corporativas, tales como:

- CITE Catacaos: Ubicado en Piura, este centro posee modernos ambientes e instrumentos para elaborar diseños innovadores de joyas de plata y oro, y permitir la capacitación de joyeros en nuevos procedimientos (El Regional Piura, 2014).
- Cite Koriwasi: Ubicado en Cajamarca, como se observa en la Figura 2, esta institución permite la capacitación en joyería, brinda acceso a la tecnología y fomenta la implementación de nuevos talleres que mejoran la competitividad y

productividad del sector joyero, lo cual se refleja en la generación de nuevos puestos de trabajo (Vigo, 2008).



Figura 2. Ambiente de trabajo en CITE KORIWASI
Tomado de “Nosotros”, por Koriwasi (Perú), 2021.

Finalmente, se puede concluir que, si bien existe incertidumbre política en el país, ha existido un avance en los programas y políticas implementadas por el gobierno para que las empresas puedan constituirse como tal y siendo formales puedan acceder a múltiples beneficios como capacitaciones, asesorías y programas de innovación, lo cual genera un panorama alentador para las empresas, ya que se observa un mayor interés y coherencia entre el rubro empresarial y las políticas necesarias para facilitar su funcionamiento y formalización.

1.2.2. Factor económico

En el factor económico, se debe analizar las variables macroeconómicas como el PBI y la inflación que influyen en el desarrollo del proyecto y afectan el poder adquisitivo y el patrón de gasto de los peruanos. Asimismo, es necesario incluir en el análisis los efectos generados por el coronavirus COVID-19, para entender su grado de repercusión en el aspecto económico.

- **Producto bruto interno:**

El PBI en el año 2019 incrementó en 2,2%, generado por una mayor demanda interna (2,4%) explicada a su vez por un mayor consumo final privado (3%), consumo del gobierno

(4,5%) y formación bruta de capital fijo (2,9%) (INEI, 2020b). Asimismo, según la Figura 3, se observa que la mayor contribución al crecimiento del PBI en puntos porcentuales se generó por el consumo final privado con una mayor compra en alimentos (4,2%), seguido del consumo de servicios (3,7%) y adquisición de bienes duraderos (2,6%) (INEI, 2020b). Este crecimiento de compras de bienes duraderos refleja que existe un mercado en crecimiento y con una mayor disposición a adquirir el producto del estudio, es decir, las joyas al ser un bien duradero, con lo cual también se generan nuevas oportunidades para la producción de joyeros nacionales.

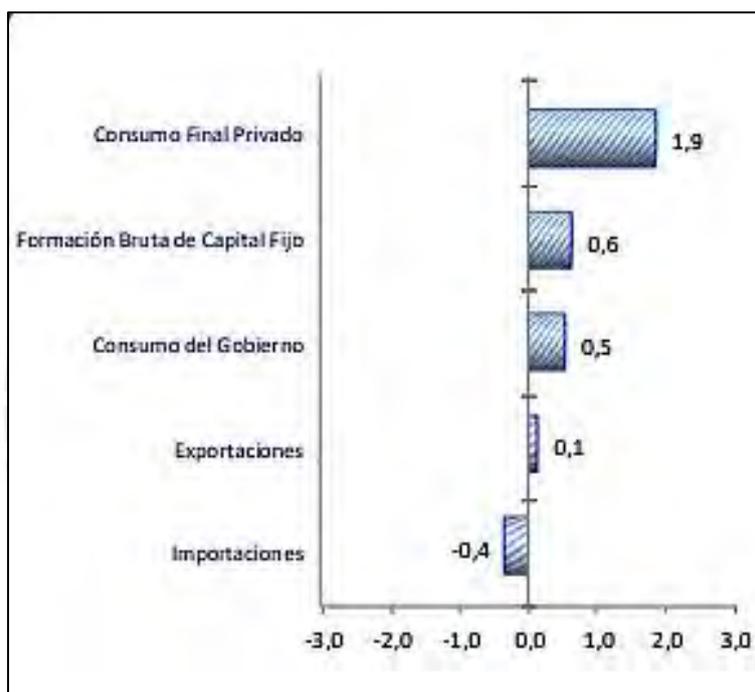


Figura 3. Contribución al crecimiento del PBI en puntos porcentuales
Tomado de INEI (2020b) Panorama de la Economía Peruana 1950 -2019

Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha impactado el PBI del país, registrando al tercer trimestre del 2020 una contracción de -9,4% (INEI, 2020c) como se observa en la Figura 4, siendo la mayor contracción desde el año 2008. Esta disminución del PBI se explica por los efectos ocasionados por las medidas de aislamiento ejecutadas por el Gobierno para disminuir la propagación del COVID-19, las cuales ocasionaron un cierre temporal de actividades y paralización de la producción nacional desde el inicio de la cuarentena decretada el 15 de marzo de 2020 hasta la reapertura gradual de las actividades económicas (INEI, 2020c).

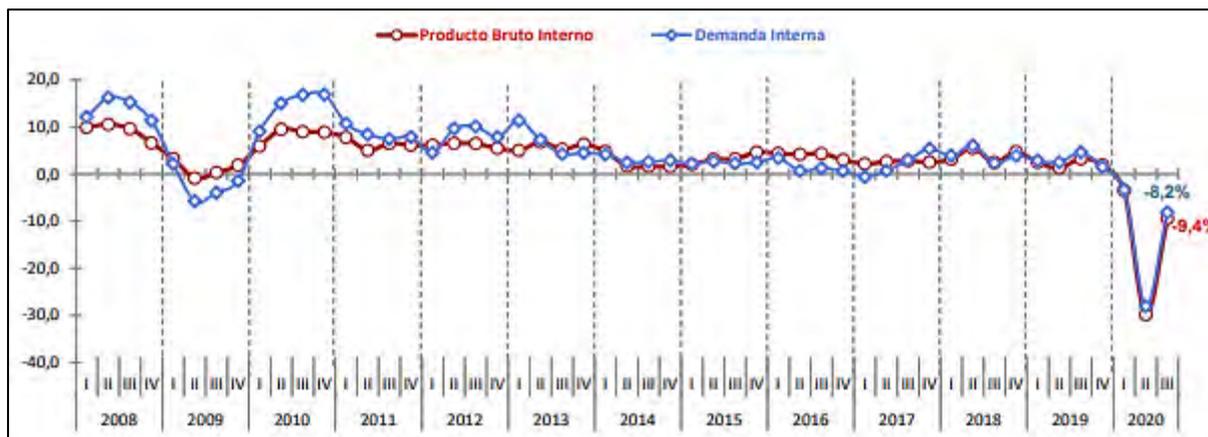


Figura 4. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2018-I - 2020-III

Tomado de INEI (2020c) Producto Bruto Interno Trimestral: Cuentas Nacionales Año Base 2007

- Inflación

La inflación hasta el término del año 2019 se encontraba muy cercana al 2% dentro de los límites del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) entre 1% a 3% como se observa en la Figura 5, lo cual permitió que la inflación anual sea de 1,9% para el 2019, una de las cifras más bajas a nivel de Latinoamérica (El Comercio, 2020a). Esto es importante para el sector empresarial, puesto que, si la inflación se encuentra dentro del rango meta es una señal de seguridad respecto a la estabilidad de los precios con mínimas expectativas inflacionarias (IPE, 2012), lo cual genera un panorama más estable para la implementación de un proyecto como el del presente estudio y para los consumidores finales que no consideran su poder adquisitivo afectado por lo que son más propensos a realizar mayores gastos.



Figura 5. Inflación en 2019 (Variación porcentual de los últimos doce meses)

Tomado de El Comercio (2020a) BCR: Inflación anual de 2019 cerró dentro del rango meta

Sin embargo, a diferencia de los límites del rango meta de inflación de la Figura 5, los cuales se encontraban entre 1 a 3%, a raíz de la pandemia se espera que este rango se encuentre entre 0,9% a 2% en 2020 debido a la contracción de actividades económicas y por una débil demanda interna (BCRP, 2020). En base a ello, si se toma en cuenta el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, indicador usado para medir la inflación en el país, de acuerdo con la Figura 6, la variación anual ha llegado a 2,14%, representando la segunda mayor variación en 2020 debido al aumento de tarifas eléctricas, agua y gas doméstico, así como por un incremento de precios en alimentos y bebidas (Gestión, 2020a). Asimismo, se debe considerar que el ingreso total real de los trabajadores ha descendido en $-37,1\%$ principalmente por el desempleo (INEI, 2020c), por lo cual, se evidencia que por el momento la principal preocupación de pago de los consumidores es cubrir el pago de los servicios básicos que han incrementado y adquirir bienes necesarios hasta una mejor estabilización de precios.

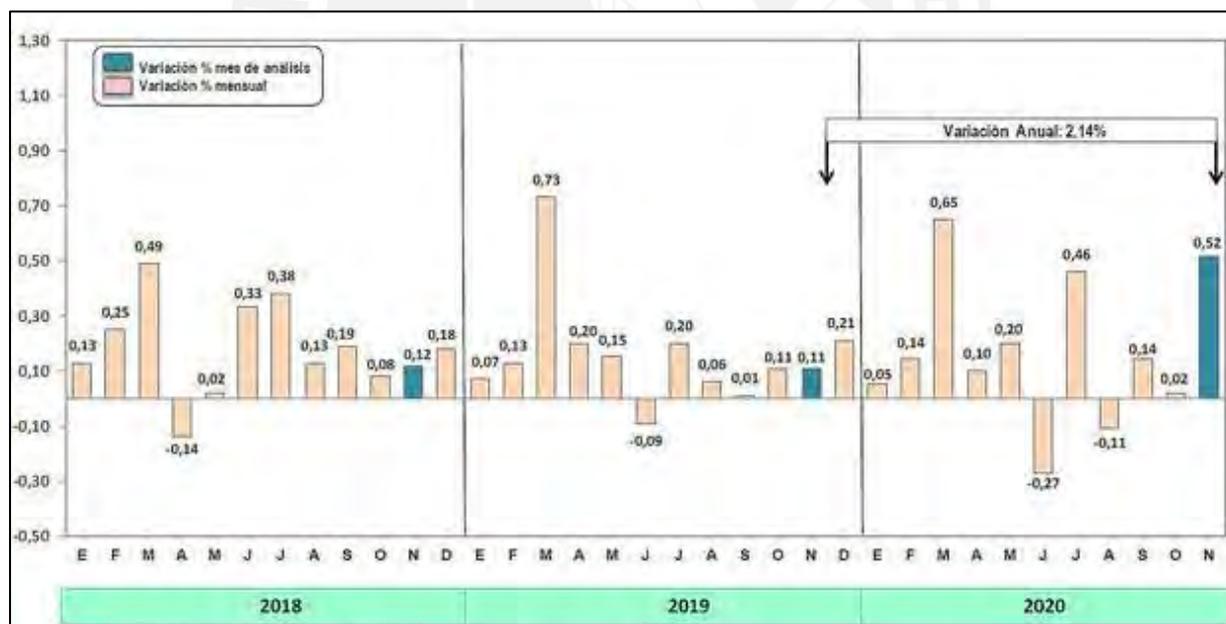


Figura 6. Variación porcentual mensual del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana 2018-2020

Tomado de “Precios al consumidor en Lima Metropolitana subieron en noviembre más que en octubre”, por Gestión, 2020a.

En base a lo expuesto, se puede concluir que por el momento, los consumidores priorizan el pago de bienes y servicios necesarios como alimentos y servicios básicos debido al desempleo existente y por la menor capacidad de consumo de las personas originado por la reducción de ingresos, por lo que, a un corto plazo no es favorable la ejecución del proyecto, pero sí a un mediano plazo. Puesto que, previamente se ha descrito el comportamiento de la inflación y PBI hasta el año 2019, los cuales evidenciaban una estabilidad económica propicia para la implementación del presente estudio.

1.2.3. Factor social

El factor social analiza las variables como el crecimiento demográfico del potencial consumidor final, su estilo de vida relevante para el desarrollo del presente estudio y el empleo generado por la industria. En primer lugar, respecto al crecimiento demográfico en América, Estados Unidos ocupa el primer lugar de los países más poblados con 331 millones de habitantes, mientras que Perú ocupó el séptimo lugar con 32 millones (INEI, 2020d), siendo California en Estados Unidos, el estado más poblado con aproximadamente 11, 94% de los habitantes; y Lima en Perú como el departamento que posee el mayor número de habitantes (30%). Asimismo, es necesario indicar la variación porcentual del crecimiento demográfico en mujeres estadounidenses y peruanas, como se observa en la Figura 7, según el Banco Mundial, desde el año 2000 al 2019, el porcentaje de mujeres respecto al total de habitantes de cada país es aproximadamente el 50% manteniéndose en Estados Unidos cifras similares los últimos 3 años y observándose una ligera tendencia a la baja en el caso de Perú, que para el año 2019, el porcentaje de mujeres (50,33%) es igual al que se tenía en el año 2015.

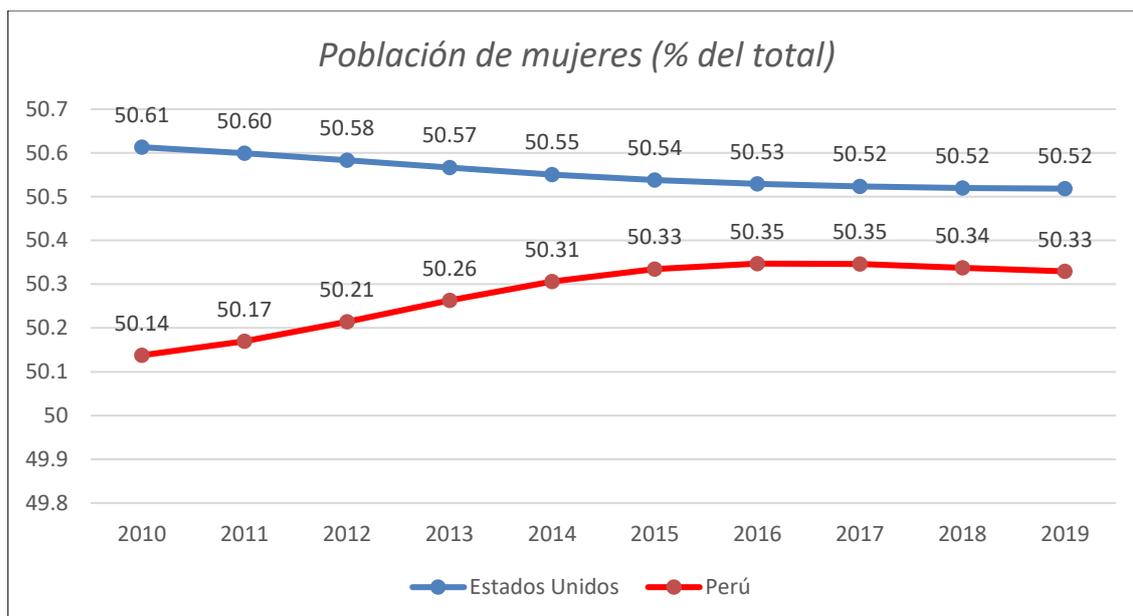


Figura 7. Población de mujeres (% del total)

Tomado de Banco Mundial (2021) Población, mujeres (% del total)

En segundo lugar, respecto al estilo de vida que involucra las preferencias de consumo de joyería, se observa en la Figura 8 sobre importaciones de joyería a nivel mundial, que existe una mayor preferencia por los artículos de joyería de metales preciosos, como el oro, sobre otros tipos de joyería como la bisutería u otros metales como la plata (PROMPERÚ, 2020). Asimismo, se evidencia un notable crecimiento de las importaciones de joyería a nivel mundial que desde el año 2015 hasta el 2019 asciende al 25,89%, siendo las joyas más exportadas los anillos, collares, pulseras y aros en oro o revestidos de oro (Perú Retail, 2020a). En la industria de joyería, se tiene que considerar que el consumo de joyas está asociado al crecimiento económico del país, puesto que, si el poder adquisitivo incrementa, las personas están dispuestas a adquirir productos de lujo, siendo las joyas de plata más accesibles por el menor precio comparado con las joyas de oro (Andina, 2010).

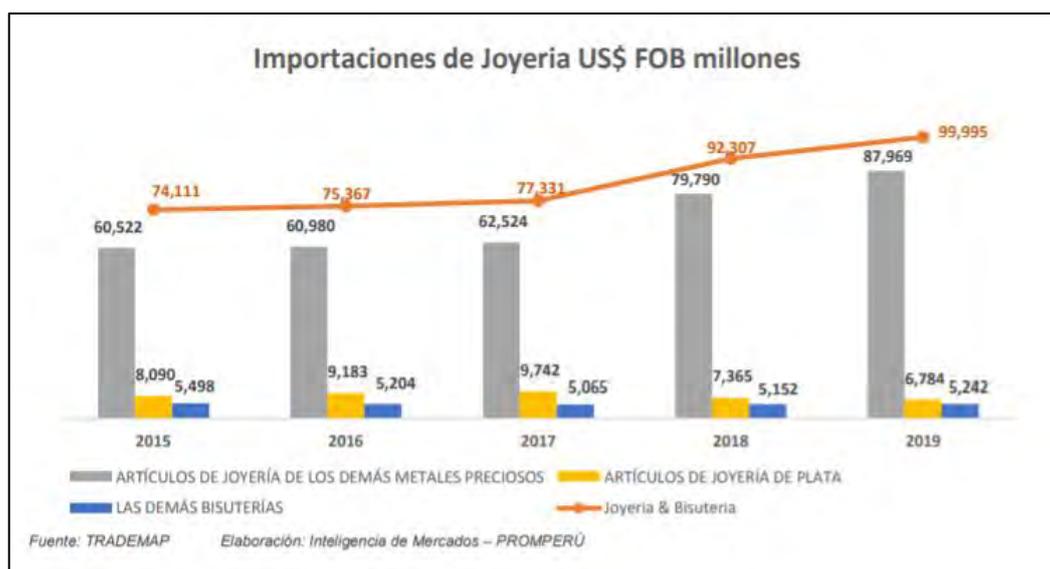


Figura 8. Importaciones de joyería US\$ FOB millones, a nivel mundial

Tomado de “Joyería peruana para el mundo 2020”, por Departamento de Inteligencia de Mercados de PROMPERÚ, 2020

En tercer lugar, es importante realizar un análisis sobre el empleo que se genera en Perú por el desarrollo de la industria joyera. El mercado de joyería genera aproximadamente 50 000 puestos de trabajo entre los cuales 30 000 puestos son directos y 20 000 son indirectos, recalcando que son trabajos descentralizados (Andina, 2018). Se estima que en esta industria por cada millón de dólares adicionales en las exportaciones se crean 112 puestos laborales (ADEX, 2019). Cifra que puede incrementarse si se disminuye la informalidad en la industria, la cual debe priorizarse para visibilizar la dimensión real de los problemas y dificultades que enfrenta el sector joyero, puesto que, se ha evidenciado que esta industria es generadora de puestos de trabajo.

1.2.4. Factor legal

En el caso de las exportaciones, hasta junio del 2019, rigió una dinámica particular a través de la operación Swap para el abastecimiento del oro a los fabricantes peruanos exportadores de joyería (El Comercio, 2020b).

La operación Swap, según el artículo 33° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo respecto a la exportación de

bienes y servicios, consiste en el abono del metal por el cliente del exterior a la cuenta de un productor minero local. La entidad reguladora certificará la operación vía swift al banco local en Perú, el cual, a su vez emitirá al productor minero local una constancia por la ejecución del swap estableciendo el plazo de 60 días para que el fabricante exporte el bien al cliente del exterior (SUNAT, 2008). Es decir, esta operación Swap integra al cliente, al fabricante y a un productor minero peruano, iniciando cuando el cliente abona el oro al banco de su país, luego el productor minero recibirá una constancia que le permitirá entregar el metal al fabricante para que este último pueda realizar la joya y exportarlo en el plazo determinado.

Sin embargo, esta dinámica se ha visto afectado por la actual coyuntura generada por el Coronavirus COVID-19, puesto que, los bancos actualmente no realizan las certificaciones para las operaciones Swap, por lo que la Asociación de Exportadores (ADEX) ha propuesto que otra institución como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) sea quien certifique este tipo de operación (ADEX, 2020b). Ante esto, se está conformando una mesa de trabajo con representantes del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Asociación de Joyeros, Cámara de Comercio de Lima (CCL), Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (ADEX, 2020a), y otros actores tanto públicos como privados que intervengan en el rubro con la finalidad de indicar la problemática y resolverla. La propuesta por la Asociación de Exportadores (ADEX) radica en modificar este marco regulatorio, por lo que, en lugar de que el cliente abone el metal a un banco extranjero, se transfiera dinero. Para ello, es necesario un decreto supremo que permita la realización de dicha variante (El Comercio, 2020b).

De acuerdo con lo descrito se evidencia la importancia de una especialización en derecho que brinde asesoría legal, apoye la solución de problemas y comprenda la situación actual del sector joyero, estableciéndose una comunicación directa entre representantes legales y las

asociaciones de joyeros o trabajadores independientes para responder técnicamente ante exigencias del mercado, respetando el marco regulatorio. Ante ello, se ha originado una especialidad denominada “Derecho de la Moda”, una especialización orientada a la asesoría de empresas de la industria de la moda, en la cual se incluye la industria de la joyería, y a la realización de contratos que adapten las características propias del tipo de actividad.

Esta especialidad asesora en asuntos relacionados con la modalidad de contratación del personal y distribuidores, derechos de autor para proteger las creaciones respecto al diseño, y durante todo el proceso productivo desde la importación o contratos nacionales de la materia prima, hasta su comercialización y exportación (Estudio Muñoz, 2018). Asimismo, estos especialistas legales asesoran sobre los procesos para obtener certificaciones como el Certificado de Origen, Certificado Fairtrade, entre otros de acuerdo con el requerimiento de cada comprador, en las tasaciones, y normativas tanto nacionales como internacionales (Fasson, 2017).

Ante ello, para el sector joyero, contar con dicha asesoría es de vital importancia, puesto que, es necesario respaldar las transacciones con los distribuidores del proyecto tanto del mercado nacional como internacional; proteger los derechos de autor ya que el mercado nacional de joyería es muy informal y propenso a realizar imitaciones; y respetar las normas técnicas del Perú vigentes respecto a la calidad, así como normativas internacionales para acceder a mercados más exigentes.

En conclusión, todavía existe un trabajo por realizar sobre el marco regulatorio de las operaciones swap, lo cual beneficiaría a los exportadores de joyería y motivaría el incremento del número de empresas en el sector porque se facilitaría el proceso de obtención de materia prima. Asimismo, resaltar el potencial de la industria reflejado en las nuevas especializaciones de profesionales, tal es el caso del Derecho de la Moda, el cual facilita las actividades de los joyeros con perfil exportador durante todo el proceso productivo,

1.2.5. Factor tecnológico

Uno de los principales problemas para el crecimiento de la industria joyera en el Perú es el acceso a maquinaria e implementación de la nueva tecnología que permita garantizar una calidad estandarizada entre todos los productos fabricados (ADEX, 2019), Tanto joyeros independientes como los nuevos ingresantes al mercado tienen como principal limitación adquirir nuevas máquinas por la alta inversión inicial que implica, la cual a su vez, está orientada de acuerdo al tipo de producción, puesto que, las máquinas para joyería son especializadas por metal y proceso. Esto origina, que los joyeros posean mayormente un perfil de joyero artesano, ya que las empresas formales exportadoras son quienes adquieren con mayor frecuencia maquinaria procedente de Italia, considerada como una de las mejores para la actividad joyera, pero de considerable inversión (ARIN, 2020).

Sin embargo, si bien la maquinaria es un factor limitante, como se mencionó en el factor político previamente, el Estado a través del Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo (MINCETUR) con el apoyo del sector privado han generado espacios como los CITE de joyería en Catacaos (Piura) y en Koriwasi (Cajamarca), donde se puede acceder a capacitaciones y al empleo de la maquinaria disponible del centro. Asimismo, es importante resaltar, que si bien existen los CITE de joyería, en los departamentos donde no se han implementado hasta el momento, los joyeros deben formar sus gremios o asociaciones para establecer talleres comunes que les permitan acceder a una buena capacitación y a la compra conjunta de la maquinaria que utilicen con mayor frecuencia o que les pueda generar un mayor valor agregado para su producto final.

Por otro lado, el efecto de la pandemia por el COVID-19 ha originado una revolución en la mayoría de las empresas sobre cómo efectuar el acercamiento entre el fabricante y potencial cliente, es así, que las modalidades más adoptadas por las empresas en el segundo trimestre del

2020 fue la modalidad presencial y delivery con un 25,8%, online con un 25,3% de participación (INEI, 2020), entre otras como se muestra en la Figura 9.



Figura 9. Lima Metropolitana: Empresas operativas por modalidad de ventas adoptada debido al impacto del COVID-19.

Tomado de INEI (2020a) Encuesta de Opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas de Lima Metropolitana

Por lo cual, empresas del sector joyero se han adaptado al cambio y han desarrollado catálogos virtuales que les permiten obtener un mayor alcance y generar un incremento en sus ingresos por las ventas al mercado local como internacional de forma online, puesto que, debido a la coyuntura de la crisis sanitaria no existe diferencia actual significativa entre tener una tienda física o virtual.

Finalmente, se puede concluir que una de las mayores limitaciones del joyero es el acceso a maquinaria por su alta inversión inicial, así como de capacitaciones; sin embargo, en determinados departamentos existen centros que apoyan el desarrollo del trabajo joyero como los CITE joyería. Asimismo, el sector joyero debe adaptarse al cambio y adoptar nuevas tecnologías para mejorar su producción, de esta manera, podrán acceder a mercados más exigentes; sin embargo, para el presente estudio es una oportunidad notable que si se adopta buenas prácticas y se implementa la tecnología necesaria para el proceso productivo la empresa

puede obtener un rápido posicionamiento en el mercado nacional y en el país destino de exportación por el diseño innovador de joyas y la alta calidad.

1.3. Resumen: Conclusiones del macroentorno

Luego del desarrollo del análisis del macroentorno y de las variables de los factores más relevantes para el proyecto se determina que:

- Respecto al factor político, se concluye que, la constante crisis política ralentiza el trabajo de ministerios y del propio Congreso, sin embargo, existen programas y políticas que respaldan a las empresas formales, como el caso de las MYPE de joyeros, quienes pueden acceder a programas de financiamiento y de capacitación con el apoyo de empresas privadas, asimismo, estos programas se desarrollan con la finalidad de formalizar más empresas y así combatir la alta informalidad en el Perú.
- Respecto al factor económico, se concluye que, a corto plazo el desarrollo del proyecto se ve afectado por una disminución de la demanda generada por menores ingresos y priorización de gasto en servicios y bienes básicos, puesto que, la crisis sanitaria por la COVID-19 ha afectado tanto la producción nacional (PBI) como la inflación generando desempleo y alza de precios, sin embargo, a un mediano plazo, si es favorable el proyecto debido a una mayor recuperación de la estabilidad económica que se reflejaría en una mayor disposición a adquirir bienes duraderos y de lujo, que para el presente caso, son joyas de oro y plata.
- Respecto al factor social, se puede concluir que, existe un mayor consumo de joyería a nivel mundial, siendo las joyas de oro las más solicitadas. Además, se evidencia que el sector joyero puede generar mayores puestos de trabajo si se disminuye la informalidad en el mercado nacional.

- Respecto al factor tecnológico, se concluye que, por un lado, la principal barrera de acceso al mercado joyero es la alta inversión inicial en maquinaria y, por otro lado, el comercio electrónico genera un mayor alcance para la empresa por lo que se deben optar por tiendas virtuales que automaticen las actividades y faciliten las ventas de joyas.
- Respecto al factor legal, se concluye, que toda empresa con perfil exportador del sector joyero debe asesorarse y en lo posible contratar los servicios de un especialista en el rubro, para facilitar los procesos legales durante todo el proceso productivo y de comercialización.

Capítulo 2. Análisis del Microentorno

El microentorno involucra a elementos que intervienen en las operaciones diarias y en los resultados deseables para la empresa, entre estos elementos se encuentran los compradores, proveedores y competidores (Conexión Esan, 2016). Por ello, se hace necesario analizar las cinco fuerzas identificadas por Porter, en el libro “Estrategia Competitiva”, que ayudarán a evaluar la competencia e influencias de los elementos en la rentabilidad potencial de una empresa, tales como el poder de negociación de compradores y proveedores; la amenaza de productos sustitos y de nuevos competidores; y la rivalidad entre competidores existentes (2008). Finalmente, después de realizar el análisis previo se podrá determinar una estrategia genérica competitiva para el presente estudio.

2.1. Poder de negociación de los compradores

Para el mercado local en Perú, inicialmente, los compradores serán distribuidores mayoristas y posteriormente, se buscará la adición de tiendas por departamento; a diferencia del mercado internacional que tendrá como único comprador a los distribuidores mayoristas especializados.

Respecto a los distribuidores mayoristas, estos son intermediario entre el fabricante y la empresa minorista que finalmente será quien ofrezca el producto al público; por ello, es común que realicen compras de grandes volúmenes del producto a los fabricantes (Sánchez, s/f). A los distribuidores mayoristas, se les puede contactar en ferias nacionales como internacionales en donde también participan comerciantes y empresas tanto productoras, exportadoras como importadoras, puesto que, acuden a las ferias con la finalidad de efectuar ventas, realizar contactos y posicionar la marca de sus joyas (PROMPERÚ, 2014).

Por otro lado, respecto a las tiendas por departamento se tienen ejemplos como Saga Falabella, Ripley, Estilos y Oechsle, quienes poseen tiendas a nivel nacional, siendo Saga

Falabella y Ripley las más recordadas por clientes entre los 18 a 49 años (América Retail, 2019).

En base a ello, se considera que el poder de negociación de los compradores tanto de los distribuidores mayoristas como de las tiendas por departamentos es alto, puesto que, ellos realizan compras en volúmenes elevados que pueden influir en el precio final del producto otorgado por el fabricante, dominan una amplia red de contactos que les permite seleccionar el producto a comprar entre una mayor cantidad de alternativas, y poseen una mayor experiencia especializada en el rubro.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de materia prima de oro y plata se distinguen en dos mercados. El primero, es el mercado formal, compuesto por asociaciones, mineras y procesadoras inscritas en el Registro Especial de Comercializadores y Procesadores de Oro (RECPO) del Perú. El segundo mercado, es el mercado informal que, si bien se puede obtener la materia prima a un menor precio, no se garantiza ni la calidad ni la trazabilidad de los metales preciosos, por lo que, para el presente estudio este mercado no es seleccionable. Debido a que, el mayor porcentaje de los productos que la empresa fabrica serán exportados a Estados Unidos, se busca que los proveedores brinden metales de calidad y sea posible la trazabilidad de estos desde su extracción en minas formales.

Asimismo, cabe resaltar que los productos del presente estudio al ser tanto para el mercado nacional como internacional buscan distinguirse por su compromiso con el cuidado al medio ambiente. Por ende, se seleccionará proveedores con certificaciones ambientales, destacando la certificación Fairmined, la cual otorga estímulos a las mineras artesanales y de pequeña escala, presentados en la Figura 10, para que sus actividades sean viables tanto en el aspecto económico, tecnológico y de responsabilidad sobre el ambiente (ARM, 2020). Si bien

esto implica, un precio adicional por poseer la certificación, se genera un mayor valor para el consumidor final con una mayor concientización del cuidado del medio ambiente.



Figura 10. Beneficios por la obtención de la certificación Fairmined

Tomado de “Estándar Fairmined”, por Alliance for Responsible Mining, 2021

Por lo tanto, se puede concluir que, para el presente estudio, el poder de los proveedores es alto, al considerar sólo proveedores formales y con la certificación Fairmined; puesto que, en el Perú sólo cumplen con estas condiciones cuatro mineras y asociaciones, eliminando la posibilidad de entablar cotizaciones con otros proveedores o mayores facilidades en el caso del transporte de los metales preciosos.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Para analizar la amenaza de los productos sustitutos es importante distinguir los tres tipos de categoría de joyas que existen en el mercado. La primera categoría es joyería fina, fabricada con metales nobles como oro, platino, plata y piedras preciosas; la segunda categoría es la bisutería, fabricada con metales como el acero, latón, aleaciones como el peltre y con piedras

no auténticas que llegan a ser en muchos casos de plástico; como tercera categoría, se tiene la bisutería fina porque se agrega un baño de oro y plata a las joyas, aunque también es común el pintado de la joya en una tonalidad similar al oro o plata (El Mercado Artesano, 2020). En base a ello, para el presente estudio se considerará como productos sustitutos de la joyería fina tanto a la bisutería como a la bisutería fina.

En cuanto a diseño, si es posible encontrar joyas similares de las tres categorías, sin embargo, la principal característica diferenciadora es la calidad y composición de los materiales empleados, puesto que, estos definirán el valor de la joya. En el caso de joyas de oro o plata, si bien el mayor precio es una notable diferencia respecto al de la bisutería, las empresas formales deben certificar que las joyas adquiridas posean la composición de metal señalado al momento de la compra (Balladares, 2017), mientras que en el caso de bisutería no es necesario, puesto que, no garantizan la calidad adecuada de sus diseños al ser fabricados de cristal, piedras, madera y plástico con un baño de rodio para evitar que se oxiden rápidamente (Crisobella, 2018).

Por lo tanto, si bien el precio es un diferenciador determinante entre las joyas de oro o plata respecto a las joyas de bisutería o bisutería fina, para el consumidor final que busca una joya con garantía y de valor por la composición de los metales, la amenaza de sustitutos es baja en el mercado de joyería fina.

2.4. Amenaza de nuevos competidores

Actualmente, la industria joyera en el Perú está conformada por 30 000 joyeros (Gestión, 2020b), por lo que, para analizar el ingreso de nuevos competidores es necesario describir y diferenciar los dos perfiles de joyeros peruanos. Por un lado, se encuentra el joyero exportador, quien exporta casi la totalidad de su producción y destina un mínimo para el mercado local, sus productos son de alta calidad porque utiliza insumos certificados de manera formal y puede acceder a financiamientos para modernizar o ampliar su planta para seguir respondiendo a las

exigencias internacionales (SIICEX, 2003). En este caso, la alta inversión en maquinaria para comenzar a operar como empresa formal a gran escala es la principal limitante que con un financiamiento adecuado se resuelve.

Por otro lado, se encuentra el joyero tradicional, quien produce joyas para el mercado local con calidad variable. Generalmente, forman empresas pequeñas de tipo familiar, por lo que es difícil acceder a financiamiento y continúan trabajando en talleres con infraestructura y tecnología deficiente (SIICEX, 2003). Asimismo, muchas de estas pequeñas empresas son informales, las cuales se ven afectadas por falta de capacitaciones en temas de administración, comercialización y marketing (Calle, 2019).

Finalmente, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores en el sector joyero es baja, por la elevada inversión en maquinaria y en infraestructura que debe realizar un joyero para pertenecer al mercado.

2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Para el presente trabajo, se analizará la rivalidad entre 2 tipos de competidores. El primero, es un competidor con un perfil exportador, es decir, una empresa formal de fabricación de joyas que destina un mayor porcentaje de producción al mercado internacional pero que también posee un mercado nacional. puesto que, la empresa del proyecto aspira a este perfil; y el segundo competidor tendrá un perfil tradicional, puesto que en el mercado nacional son los que tienen una mayor participación.

Respecto a los competidores con perfil exportador, hasta el año 2019, existían 146 empresas de joyería evidenciándose un leve incremento desde el año 2017 (PROMPERÚ, 2020) según la Figura 11. Un incremento mínimo justificado por la alta inversión necesaria en equipos, mencionado anteriormente, lo cual genera que sólo una empresa concentre más del 78% de las exportaciones peruanas.



Figura 11. Evolución de empresas exportadoras de joyería peruana desde 2015 a 2019

Tomado de “Joyería peruana para el mundo 2020”, por Departamento de Inteligencia de Mercados de PROMPERÚ, 2020

La empresa que concentra el mayor número de exportaciones, según la Tabla 2, es la empresa Arin S.A, con un 88% de ventas de exportación, seguida por DeOro S.A.C (10%) y Línea Nuova S.A (2%) en 2019 (SIICEX, 2020). Esto evidencia que Arin S.A, será para el proyecto el mayor competidor con perfil exportador, ya que mantiene el liderazgo en la industria por una amplia diferencia respecto a la empresa DeOro S.A.C.

Tabla 2. Principales empresas exportadoras

Empresa	%Var 19-18	%Part. 19
ARIN S A	-5%	88%
DEORO S.A.C.	-33%	10%
LINEA NUOVA S A	-1%	2%
PERFUMERIAS UNIDAS S.A.	--	0%
NEW FASHION PERU S.A	18%	0%
REPRESENTACIONES YAGO S.A.C.	-90%	0%
WWW.NOVICA.COM S.A.C.	--	0%

Nota. Tomado de SIICEX (2020) Principales empresas exportadoras

Por otro lado, respecto a los competidores con perfil tradicional, se caracterizan por mantener una rivalidad descentralizada, tal es el caso de los departamentos de Cajamarca, Puno

y Arequipa quienes tienen una producción considerable a nivel nacional, siendo sólo superados por los departamentos de Lima, Cusco y Huancayo, pues son los mayores fabricantes de joyas (Andina, 2018). Sin embargo, por la informalidad característica del sector joyero tradicional, que mayormente es artesanal, es complicado determinar quién domina el mercado bajo este perfil, por lo que, para el proyecto, se considera como competidores directores sólo a las empresas exportadoras, por el perfil similar al que se desea para la empresa del proyecto.

En resumen, si se considera tanto el competidor con perfil exportador y tradicional, la rivalidad es alta, puesto que las empresas para el mercado nacional se caracterizan por ser numerosas, pero mayormente informales; mientras que las empresas con mayor participación del mercado exportador poseen una amplia trayectoria y experiencia reflejada en el mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de sus relaciones comerciales.

2.6. Estrategia genérica competitiva

Si se busca generar una ventaja competitiva en el mercado, para buscar diferenciarse entre los otros competidores se deben analizar diferentes estrategias tales como:

- Estrategia de liderazgo en costes: Aceptable para productos que puedan disminuir su precio por una calidad moderada (Cepyme News, 2020), sin embargo, para el presente estudio esto no es factible, ya que el producto de exportación posee estándares elevados de calidad, certificaciones adicionales respecto a la materia prima y buenas prácticas en los procesos que encarecen el producto final.
- Estrategia de diferenciación: Dota al producto de una cualidad única que es valorada por los consumidores finales y por la cual, permite asignarle un mayor precio (Cepyme News, 2020). Según lo expuesto, esta estrategia se adaptaría mejor con el producto ya que la joyería del presente estudio tiene una certificación ecológica Fairmined, que, si bien incrementa sus costos, esto es valorado por los consumidores al poseer joyería ecológica.

- Estrategia de enfoque: Para un producto centrado en un mercado específico que resuelva sus necesidades y por el cual, la competencia no pueda utilizar economías de escala para obtener una mayor rentabilidad (Cepyme News, 2020). Por lo último expuesto, se descarta esta estrategia ya que la mayoría de las empresas competidoras ofrecen sus productos a distribuidores mayoristas que utilizan economías de escala para destinar la producción tanto al mercado nacional como internacional.

En conclusión, se aplicará la estrategia de diferenciación, pues si bien la empresa no será la única que cuenta con la certificación ecológica Fairmined, si disminuirá el número de competidores actuales y se buscará una mayor difusión sobre el enfoque ecológico del proyecto para ser más valorado por el consumidor final.

Capítulo 3. Análisis del sector industrial de joyas en el Perú

En el presente capítulo, se analizarán las variables características de la industria de joyas en el Perú, las cuales incluyen al cliente, los productos sustitutos y complementos, evolución a lo largo de los años, los proveedores de materia prima, la tecnología empleada, así como sus principales canales de distribución, variables que permitirán establecer posteriormente las bases para el desarrollo del planeamiento estratégico.

3.1. Los clientes

Para el presente trabajo, es importante resaltar que se consideran tantos clientes nacionales como internacionales. Para el mercado internacional, al ser Estados Unidos el mayor mercado destino de la joyería peruana exportada (PROMPERÚ, 2014), los clientes directos serán los distribuidores mayoristas estadounidenses; mientras que, en el mercado nacional las tiendas por departamento y distribuidores mayoristas de Lima Metropolitana serán los principales clientes del estudio por existir mayor posibilidad de entablar una comunicación directa y establecer acuerdos que beneficien a ambas partes para la adquisición y venta de joyería.

Respecto al cliente internacional, en Estados Unidos la venta de joyas por empresas mayoristas son las más recomendadas y usadas para este tipo de producto como se observa en la Figura 12, donde un mayorista especializado es quien insertará el producto en tiendas por departamento, joyerías masivas, joyerías independientes, entre otros; para así poder llegar al consumidor final. Las principales ventajas de vender los productos a distribuidores mayoristas es la red de contactos, la cual incluye a minoristas, tiendas y cadenas según el tipo de producto; la experiencia en ventas que poseen y la reducción de costos generados por la distribución del producto hasta el consumidor final asumido por el mayorista, por lo que, se facilita la inserción al mercado internacional de una forma más rápida, efectiva y menos costosa.

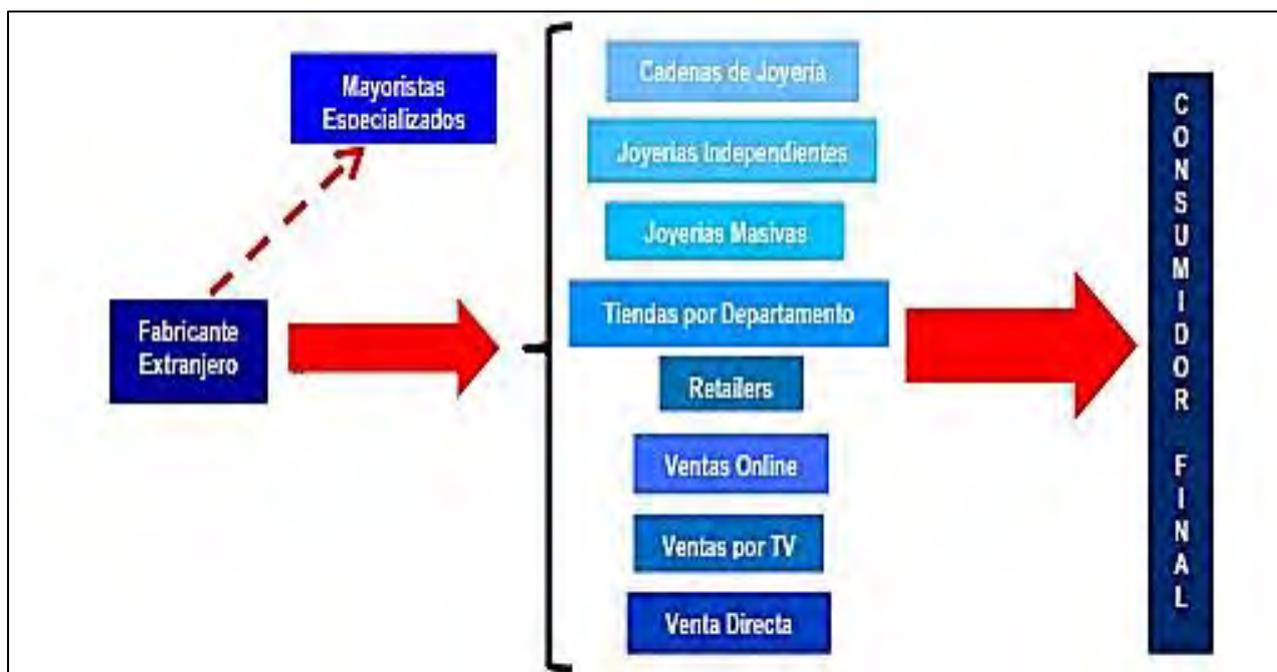


Figura 12. Comercialización de Artículos de joyería en Estados Unidos

Tomado de PROMPERÚ (2014) Joyería en EEUU: Importaciones y preferencias de consumo

Respecto al cliente nacional, en el Perú, un 15,2% de las empresas comerciales mayoristas se dedican a la venta de prendas de vestir y calzados, cifra que incluye a los mayoristas de joyería, superado sólo por mayoristas dedicados al rubro de alimentos y bebidas (28,8%), y productos intermedios (19,5%) como se observa en la Figura 13 (INEI, 2017). Asimismo, respecto a las tiendas por departamento, las más posicionadas en el país son Saga Falabella y Ripley, puesto que, un 87% de compradores logran distinguir las sobre otras tiendas como Paris, Estilos, y Oechsle (América Retail, 2019). Cabe resaltar, que, si bien ambos clientes serán de Lima Metropolitana, se aplicarán diferentes estrategias de precios para la negociación y venta entre las tiendas por departamento y los distribuidores mayoristas nacionales.

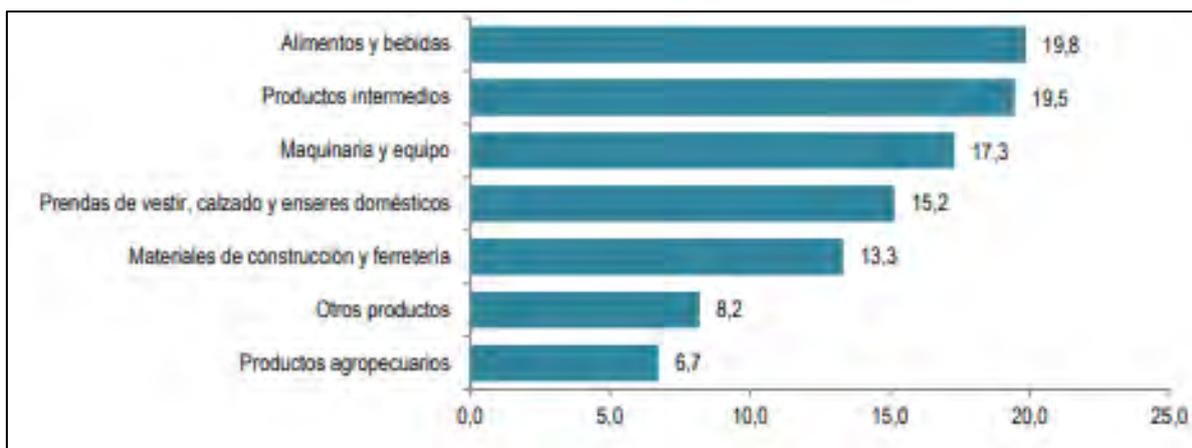


Figura 13. Perú: Ventas de las empresas comerciales mayoristas en distribución porcentual, 2015
Tomado de INEI (2017) Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales

Finalmente, si bien el consumidor final no tiene un trato directo de venta con la empresa, seleccionar adecuadamente un intermediario, que en este caso será el cliente para el proyecto, genera numerosas ventajas que logran que el producto llegue a más consumidores finales de una forma efectiva que si se empezara vendiendo el producto desde una tienda física de la empresa al consumidor final.

3.2 Productos sustitutos/ complementarios

En el capítulo anterior se mencionó que la amenaza por productos sustitutos es baja, puesto que, la composición respecto a los metales o materiales empleados no serán los mismos para la joyería fina en comparación con la bisutería o bisutería fina. Sin embargo, existen joyas que imitan la apariencia del oro y de la plata. Tal es el caso, de la “alpaca” en joyería, muy similar al metal plata pero que en realidad es una aleación de zinc (20%), cobre (55%), níquel (20%) y estaño (5%), que si bien es menos costosa y tiene una mayor resistencia a la corrosión, su color es de un tono más amarillento que el de plata (River, 2017) y en ocasiones es vendida como joya de plata cuando en realidad no lo es, además de causar reacciones alérgicas por la presencia de níquel, de ahí el porqué es importante la garantía y calidad del producto por parte del fabricante o empresa al consumidor final.

Asimismo, respecto a imitaciones de joyas en oro, se encuentran los elementos “chapados en oro”; es decir, sólo poseen una capa externa de oro como revestimiento a su superficie aplicada por medio de la técnica de galvanoplastia (Roldán, 2016), sin embargo, a diferencia de la “alpaca” y la plata que es más complicado de diferenciar, las joyas “chapadas en oro” se desgastan y pierden el recubrimiento por lo que es más fácil distinguirlas. Cabe resaltar que también existen las joyas “chapadas en plata” que se realizan bajo la misma técnica que las joyas “chapadas en oro”.

Finalmente, hay que destacar que, si bien existe la amenaza de imitaciones de piezas, la industria de la joyería fina debe considerar los constantes cambios de tendencia que generan que el cliente cambie sus preferencias respecto al diseño y material de las joyas. Por ello, las empresas de joyería deben buscar y priorizar la diferenciación en sus productos a través de productos únicos, creativos e innovadores, de esta manera, no solo se reduce la posibilidad de imitaciones de joyas, sino también se genera una ventaja competitiva sobre las otras empresas formales con perfil exportador.

3.3. Evolución del mercado de joyas

El mercado de joyas en el Perú tiene un potencial evidente sustentado por un crecimiento constante del 14% en los últimos años, siendo las joyas de oro el producto que podría convertirse en el más representativo en 5 a 10 años (Pérez, 2020). Debido a que, el Perú es uno de los principales productores de este metal y se tiene como objetivo contar con un mayor valor agregado en las exportaciones (Mejía, 2020).

Asimismo, es fundamental describir el desempeño del mercado durante la crisis sanitaria del COVID-19, puesto que, si bien en un inicio esta crisis en el año 2020 afectó el mercado de joyería y aproximadamente el 50% de joyeros peruanos dejaron de trabajar, donde el 30% de ellos perdieron su trabajo y el 20% restante empezó a realizar otra actividad (Gestión, 2020b), explicado por la poca demanda de joyería provocada por la reducción de la capacidad de

consumo y por las restricciones que impedían la realización de eventos sociales (PROMPERÚ, 2020). En mayo del mismo año, se empezaron a registrar cifras positivas desde la fecha hasta enero del 2021 debido al crecimiento continuo en las exportaciones. En cifras, las exportaciones se triplicaron en enero del 2021 respecto al mismo mes en enero del 2020, representando un crecimiento del 253,9% con un monto de US\$ 9 millones, siendo los artículos más exportados los de joyería de oro tales como collares, cadenas, entre otros, y destacando Estados Unidos como el mercado que concentró el 86,68% del total de joyería exportada (La Cámara, 2021).

Asimismo, se puede observar en la Figura 14, la diferencia del valor de las exportaciones entre los diferentes tipos de joyas peruanas desde 2015 hasta 2019, en donde los artículos de joyería de metales preciosos, en especial joyas de oro, son quienes tienen una notable y superior participación a diferencia de la bisutería, por lo que, se reafirma la importancia de las exportaciones de joyas de oro y plata, y su potencial como mercado exportador.

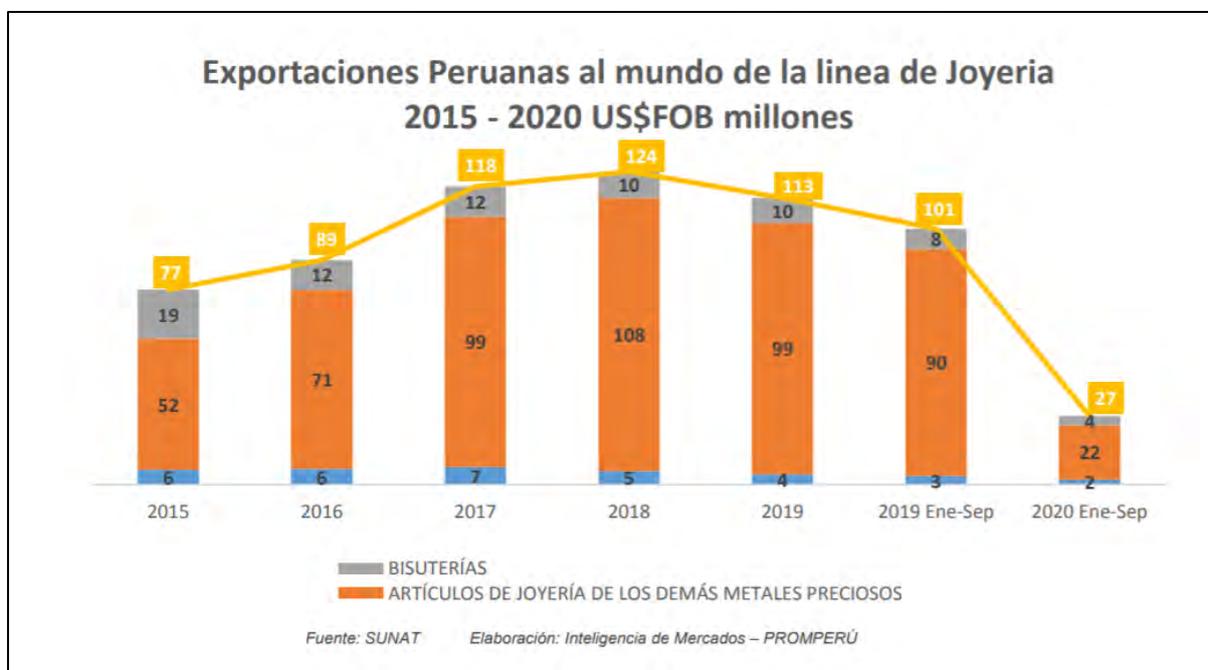


Figura 14. Exportaciones peruanas según tipo de joyería en valor FOB de 2015 a 2020.

Tomado de “Joyería peruana para el mundo 2020”, por Departamento de Inteligencia de Mercados de PROMPERÚ, 2020

Finalmente, a nivel nacional, se debe mencionar las características que el mercado de joyería ha optado en los últimos años. En primer lugar, si bien la industria en el Perú es tradicionalmente artesanal, se está implementando las nuevas tecnologías en los procesos y mejoras de la mano de obra con la finalidad de ingresar al mercado europeo (Gonzalez, 2018). En segundo lugar, se ha incrementado la concientización sobre el origen y buenas prácticas de extracción de los metales usados en joyería, puesto que, la joyería es una actividad dependiente de la minería y a través de certificaciones internacionales que promueven el cuidado del medio ambiente se busca materias primas obtenidas de procesos que aseguren un uso responsable de productos químicos y eliminen las prácticas nocivas que afecten el ambiente (Gestión, 2018). En tercer lugar, destaca el desarrollo del comercio electrónico como el mejor canal para las ventas minoristas y en general para las ventas online de joyería que a raíz de la pandemia experimentaron un crecimiento considerable por las medidas de restricción impuestas para las ventas directas (PROMPERÚ, 2020).

3.4 Insumos y proveedores

En la industria de la joyería, si se refiere a joyería fina, la principal materia prima son los metales como el oro y la plata. Por lo tanto, para la presente investigación los proveedores serán los comercializadores de oro y plata formales.

Respecto al oro, en la actualidad existe en el Perú el Registro Especial de Comercializadores y Procesadores de Oro (RECPO), en el cual todas las personas tanto naturales como jurídicas que compran y venden oro deben inscribirse de forma obligatoria, así como contar con un registro del proveedor y destino del oro (MINEM, 2021). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los proveedores de oro para la empresa del proyecto deben poseer la certificación de minería justa Fairmined, que promueve mejoras en las prácticas mineras y permite el desarrollo responsable de la minería artesanal y de pequeña escala (ARM, 2020). Ante ello, en el Perú según la Asociación por la Minería Responsable (ARM), existen

4 asociaciones mineras de pequeña escala con la certificación Fairmined tales como La Central de Cooperativas Minero-Metalúrgicas de Puno (CECOMIP), Oro Puno, Cruz Pata Chaquiminas también en el departamento de Puno y la organización Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. (MACDESA) en Arequipa (Fairmined, 2021).

Por lo tanto, para la presente investigación el proveedor de oro deberá cumplir con dos requisitos. El primer requisito, es ser un proveedor formal que se evidencia a través de su inscripción en el Registro Especial de Comercializadores y Procesadores de Oro (RECPO), y el segundo requisito es poseer la certificación Fairmined; por lo que, se selecciona a Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A (MACDESA) de Arequipa. que además goza de una mayor cercanía con la empresa que se ubicará en Lima Metropolitana.

Respecto a la plata, esta se obtendrá de la Procesadora Sudamericana S.R.L, ubicada en Lima, quien comercializa este metal desde 1977 para mercados nacionales e internacionales promoviendo un servicio personalizado para cada cliente, el respeto por el medio ambiente como parte de sus políticas y brinda el servicio de traslado físico de los metales (PSA, 2020).

Adicionalmente, por un lado, cabe mencionar, que el precio del oro y la plata se fija en mercados internacionales, por ende, es necesario mantener un correcto control de inventarios por la fluctuación del precio de los metales y, por otro lado, considerar que el valor adicional que una joya puede alcanzar proviene de la calidad del diseño y servicios anexos (UP, s/f).

3.5 Tecnologías de producción utilizada

Si bien la producción de joyería es tradicionalmente artesanal en el Perú, las principales empresas exportadoras ya cuentan con nuevos softwares y equipos para el diseño, modelado y fabricación de joyas de oro y plata.

Respecto al diseño, el software que más impacto ha tenido en la industria joyera es “Computer Aided Design” más conocido como “CAD”, el cual se muestra en la Figura 15, puesto que le permite al fabricante de joyas obtener un prototipo para el cliente previa

producción, así como le permite al cliente el envío de las especificaciones técnicas más detalladas para los fabricantes (Zamora, 2015).

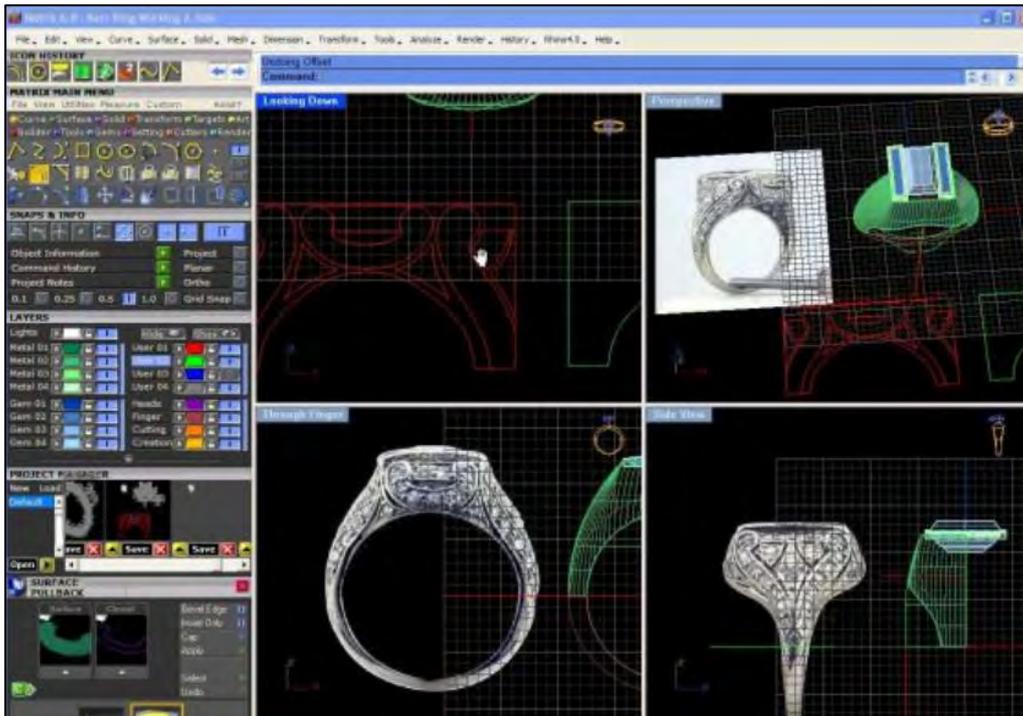


Figura 15. Programa Gemvision, dedicado al diseño de joyas

Tomado de “Tecnología en el mundo artesanal de la joyería”, por Victoria Golmesky (Estados Unidos), 2012.

Respecto al modelado, el diseño puede ser plasmado por medio de la impresión en 3D, a través de la construcción de las piezas en base a polvos de cerámica, metal o cermét, donde capa por capa es adherida por medio de aglutinantes (Groover, 2007). Asimismo, existen softwares en 3D tanto para el modelado como para el diseño de joyería fina y bisutería que permiten una conexión con máquinas de Control Numérico de Computadoras (CNC), máquinas controladas por una computadora para trabajar piezas de diferentes materiales en el taller de una manera más rápida y efectiva, puesto que son también compatibles con sistemas CAD (Rojas, 2017).

Respecto a la fabricación, se utilizan máquinas por láser que funden una sección transversal con la forma esperada según el diseño asistido por ordenador o archivo CAD. Esta

tecnología, permite obtener formas complejas de joyas lo que permite a su vez, ofrecer una mayor personalización masiva (Gomelsky, 2012).

Finalmente, destacar que los beneficios de utilizar estas herramientas y equipos son la reducción de los tiempos en manufactura, disminución de desperdicios, evaluación de requisitos técnicos y funcionales previa fabricación, obtención de joyas con alta calidad por ausencia de porosidades, precisión de acabados, y personalización de joyas (Zamora, 2015), ventajas que deben ser aprovechadas por el sector joyero para mejorar su producción local.

3.6. Canales de distribución utilizados

El canal de distribución seleccionado para el presente trabajo de investigación dependerá del mercado nacional e internacional. Para el caso del mercado internacional, el principal canal serán los distribuidores mayoristas, puesto que como se explicó anteriormente, los mayoristas en Estados Unidos pueden insertar el producto con mayor facilidad a tiendas por departamento, cadenas de joyería, joyería masivas e independientes, entre otros, para así llegar al consumidor final. Para el caso del mercado nacional, los canales seleccionados son los distribuidores mayoristas y las tiendas por departamento, en específico Saga Falabella y Ripley.

Asimismo, se considerará un canal en común tanto para el mercado nacional como extranjero. Este canal es una tienda virtual, puesto que, empresas con tienda física para la comercialización de las joyas amplían su canal de distribución creando una tienda online por las ventajas que el crecimiento electrónico puede ofrecer. Entre estas ventajas, se encuentra el mayor alcance que puede obtener una tienda virtual en comparación al de una tienda presencial, eliminación de los costos de alquiler o de mantenimiento, no se consideran horarios para las ventas, y se puede automatizar acciones para realizar una venta a cualquier hora del día (Vex Ecommerce, 2021).

Finalmente, cabe resaltar que, adicionalmente a los canales expuestos, en el Perú los joyeros llegan al cliente por otros dos canales. El primer canal es la venta directa, donde el

cliente puede comprar las joyas en un local comercial o tienda propia de la marca, y el segundo, es la venta minorista, donde se vende el producto a tiendas de joyas o regalos, que a su vez actúan como distribuidores de la marca (UP, s/f).

3.7. Principales participantes en el mercado (competidores)

Los principales participantes en el mercado son las empresas con mayor participación de exportaciones porque serán los competidores directos para el presente estudio, los cuales se presentan a continuación:

- Arin S.A: Es la mayor empresa exportadora de joyas finas de oro y plata con una fábrica en la ciudad de Lima. Entre sus principales características se encuentra la producción de joyas libres de cadmio que le permite disminuir la cantidad de efluentes residuales e ingresar a mercados más exigentes como es el europeo (Arin, 2020).
- DeOro SAC: Fabrica y comercializa joyas de oro, plata y bronce desde hace 27 años. Mantiene una relación comercial con empresas de joyería de Estados Unidos y Europa con la finalidad de consolidarse en el sector internacional (DeOro, 2020).
- Línea Nuova S.A: Manufactura joyas de oro y plata, distinguidos por su calidad, precio y diseño que les ha permitido ingresar al mercado internacional satisfactoriamente. Asimismo, estos productos son considerados “ecológicamente amigables”, ya que tanto los insumos como sus procesos generan un mínimo impacto en el ambiente (Línea Nuova, 2020).
- New Fashion Perú S.A: Empresa productora y exportadora de joyas de plata 925 y oro 18K, la cual sólo realiza ventas por mayor para el mercado local y mercado extranjero (New Fashion Perú, 2020).

Finalmente, cabe resaltar, que la rivalidad entre estas empresas se basa principalmente en diferenciarse tanto en el diseño, acabado y uso de materiales complementarios al metal base, garantía de las aleaciones, obtener certificaciones respecto

a sus procesos de producción y materia prima, distinciones que adicionen mayor valor agregado al producto, servicio de asesoría para la elaboración de la joya, y en el diseño a medida para el cliente (UP, s/f).

Capítulo 4. Planeamiento Estratégico

En el presente capítulo se definirá la visión y misión de la empresa. Asimismo, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por medio del modelo de la matriz FODA, que posteriormente, permitirán establecer las estrategias y objetivos para la empresa.

4.1. Visión

Toda empresa necesita un objetivo que dirija las estrategias a emplearse en un futuro. Según Fleitman, la visión es el camino a largo plazo de la empresa que orientará las estrategias de crecimiento como de competitividad (2000). Asimismo, debe tomarse en cuenta las condiciones tecnológicas, recursos y capacidades disponibles, puesto que, la visión debe ser alcanzable (Peiro, 2016). Alineándose a esta definición, la visión de la empresa de joyas de oro y plata es:

‘Ser un referente nacional en la fabricación y comercialización de joyas de oro y plata, reconocidos por la calidad de los productos y la responsabilidad social con el medio ambiente’.

4.2. Misión

La misión se describe por Kotler como el rol actual que realiza la empresa para el logro de su visión (2012). Asimismo, sirve para definir las actividades que realizará la empresa, su propuesta de valor, y el público objetivo al cual va dirigido su producto. Por ello, la misión de la empresa se define como:

‘Nuestra misión es enriquecer la vida de las mujeres amantes de la joyería fina con productos de calidad que complementen su estilo y personalidad, ofreciéndoles joyería de oro y plata peruana extraída de minas de pequeña escala con el compromiso de responsabilidad social y ambiental’.

4.3. Análisis FODA

El análisis que implica la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una herramienta útil para definir estrategias que interrelaciona estas características entre sí, tales como: la estrategia FO, la cual utilizará las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades; estrategia DO, la cual utiliza las oportunidades para lograr una mejora en las debilidades internas; estrategia FA, que por medio de las fortalezas internas se busca mitigar las posibles amenazas; y finalmente la estrategia DA, como una estrategia defensiva frente a las debilidades y amenazas que pueda enfrentar la empresa (David, 2013). En base a lo explicado, se presenta a continuación, en la Tabla 3, la matriz FODA de la empresa de fabricación y comercialización de joyas de oro y plata en Lima Metropolitana.

4.4. Definición de estrategias

Las estrategias definidas en la matriz FODA, permiten seleccionar la estrategia de diferenciación del producto en un mercado meta de mujeres peruanas y estadounidenses. De esta manera, se debe resaltar las características del producto como:

- Certificación nacional de calidad del producto.
- Certificación Fairmined de la materia prima.
- Adopción de buenas prácticas en el proceso de fabricación respetando los estándares del cuidado del medio ambiente.
- Servicio personalizado para los clientes en caso lo requieran.
- Diseño innovador y creativo gracias a la tecnología y software empleado en el proceso.

4.5. Objetivos estratégicos

Finalmente, los objetivos estratégicos para la planta de fabricación y comercialización de joyas de oro y plata son:

Tabla 3. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ F1: Producto con elevados estándares de calidad para la exportación. ▪ F2: Adopción de nuevas tecnologías en el proceso de fabricación. ▪ F3: Materia prima con certificación ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D1: Falta de experiencia de la empresa frente a competidores. ▪ D2: Baja inversión en marketing para promocionar la marca. ▪ D3: El producto posee un mayor precio comparado con otros fabricantes a nivel nacional.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O1: Tendencia creciente de importaciones de joyería en Estados Unidos. ▪ O2: Promoción y apoyo del Estado peruano para adoptar buenas prácticas y nueva tecnología en la industria joyera. ▪ O3: Baja número de empresas joyeras formales con perfil exportador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O1F1: Destacar en el mercado internacional por la calidad del producto de marca peruana y buscar una máxima diferenciación entre la competencia. ▪ O2F2: Adoptar buenas prácticas y fortalecer el proceso productivo en base a la tecnología del sector joyero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O2D1: Capacitar a los trabajadores de la empresa por medio de convenios y capacitaciones con el Estado. ▪ O3D1: Acordar asesorías con consultores expertos en el rubro para obtener un rápido y adecuado posicionamiento de la empresa durante el horizonte del proyecto.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A1: Informalidad elevada en el mercado nacional de joyería. ▪ A2: Poder adquisitivo del consumidor respecto del producto, dependiente del crecimiento económico de un país. ▪ A3: Desconocimiento del público nacional de la “joyería ecológica”. ▪ A4: Fijación de precios de la materia prima a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A1F2: Aprovechar los beneficios de la tecnología y sacar al mercado productos innovadores y personalizados para el cliente. ▪ A4F3: Planificar, establecer y evaluar la política de inventarios para disminuir los riesgos frente a la volatilidad de los precios estableciendo stocks de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A2D3: Fidelizar a los distribuidores mayoristas a través de acuerdos personalizados cuando ya sean clientes frecuentes de la marca. ▪ A3D2: Promocionar el producto a través de herramientas gratuitas en la web y redes sociales, destacando las características de la “joyería ecológica”.

- Lograr un crecimiento anual del 10%, en concordancia con el desarrollo de la industria, que incluya tanto las exportaciones a Estados Unidos como la venta a nivel nacional en Perú.
- Posicionar a la empresa como uno de los mayores referentes de exportación de joyería peruana en el mercado estadounidense por la calidad, altos estándares de calidad y valor agregado ecológico en las joyas.
- Difundir el concepto de joyería ecológica a nivel nacional que oriente su mayor consumo; así como, una mayor concientización sobre el valor agregado del producto.
- Establecer alianzas estratégicas con los distribuidores mayoristas y tiendas por departamento seleccionadas para ampliar la cobertura del mercado nacional e internacional en Perú y Estados Unidos, respectivamente.

Capítulo 5. Conclusiones

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones en base al trabajo de investigación realizado en los cuatro capítulos previamente descritos, las cuales se presentan a continuación:

- Exista una elevada probabilidad de éxito del proyecto, puesto que, el crecimiento continuo de las exportaciones de joyas de oro y plata al mercado estadounidense reflejan el potencial favorable para el desarrollo de empresas de joyas con perfil exportador en el Perú.
- En el mercado nacional, la barrera más representativa que tiene la industria de la joyería es la alta inversión inicial necesaria para maquinaria y la amenaza más importante es la elevada informalidad en el sector joyero de perfil tradicional, derivada de una producción descentralizada conformada por empresas pequeñas de tipo familiar.
- Para el mercado nacional como internacional, se determina que el canal de distribución más efectivo para el estudio es el conformado por los mayoristas especializados, puesto que, poseen la experiencia y red de contacto necesarias para poder llegar al consumidor final de forma rápida y menos costosa.
- En el mercado nacional e internacional, existe una mayor concientización y preocupación sobre el cuidado del medio ambiente, por lo que se destaca la oportunidad para el desarrollo de productos ecológicos como el caso de la joyería ecológica.
- La estrategia genérica competitiva seleccionada para el desarrollo el proyecto, es la estrategia de diferenciación, por lo que, el producto será reconocido por su alta calidad y compromiso con el medio ambiente a través de buenas prácticas y uso de materia prima ecológica.
- Las fortalezas de la empresa radican en el elevado estándar de calidad del producto, adopción de nuevas tecnologías y softwares en el proceso, y en el uso de materia prima

ecológica. Por otro lado, las debilidades de la empresa son la falta de experiencia frente a los competidores tradicionales, baja inversión en publicidad, y un precio mayor al de otros fabricantes nacionales para el producto. Por lo que, se debe enfocar las estrategias en aprovechar las oportunidades del mercado usando las fortalezas y trabajando en las debilidades para lograr un rápido posicionamiento en el mercado nacional como internacional.

Referencias Bibliográficas

ALLIANCE FOR RESPONSIBLE MINING (ARM)
Certificación Fairmined. Consulta: 13 de diciembre de 2020.

<https://www.responsiblemines.org/servicios/certificacion-fairmined/>

Estándar Fairmined. Consulta: 13 de marzo de 2021.

<https://www.responsiblemines.org/servicios/certificacion-fairmined/>

2020 “Perú: Desde 2014, más de 1,2 toneladas de oro Fairmined vendidas”. En *Fairmined*.
Consulta: 30 de abril de 2021.

<https://fairmined.org/es/impacto-fairmined-peru/>

AMÉRICA RETAIL

2019 “Perú: Estas son las tiendas por departamento con más recordación”. *América Retail*.
Lima. Consulta: 18 de diciembre de 2020.

<https://www.america-retail.com/peru/peru-estas-son-las-tiendas-por-departamento-con-mas-recordacion/>

ANDINA

2010 “Mercado de joyas en Perú crecería hasta 25% este año por mayor poder adquisitivo de la población”. *Andina*. Lima, 17 de agosto. Consulta: 27 de abril de 2021.

<https://andina.pe/agencia/noticia-mercado-joyas-peru-creceria-hasta-25-este-ano-mayor-poder-adquisitivo-de-poblacion-312108.aspx>

2018 “La industria joyera genera más de 50 000 puestos de trabajo”. *Andina*. Lima, 29 de enero. Consulta: 9 de octubre de 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-la-industria-joyera-genera-mas-50000-puestos-trabajo-697553.aspx>

2019 “Perú sigue siendo mayor productor de oro en América Latina y sexto en el mundo”. *Andina*. Lima, 8 de mayo. Consulta: 9 de octubre de 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-sigue-siendo-mayor-productor-oro-america-latina-y-sexto-el-mundo-750896.aspx>

ARIN S.A

Acerca de Arin S.A. Consulta: 15 de octubre de 2020.

<https://www.arinsa.com.pe/>

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES (ADEX)

2019 “Boletín sectorial: Comités Artesanías, Joyería y Orfebrería – Junio 2019”. ADEX. Lima, 2019, pp.1 -16. Consulta: 10 de octubre de 2020.

https://issuu.com/manufacturasadex/docs/6_boletin_artesantias_joyeria_y_orfebreria_-_jun

2020a Entrevista: Presidenta del Comité de Joyería y Orfebrería de ADEX, Rocío Mantilla. Lima: ADEX.

<https://www.youtube.com/watch?v=ASDrIGeIODI>

2020b “Nuevas oportunidades para la joyería peruana de oro”. Lima, 14 de setiembre. Consulta: 10 de octubre de 2020.

<https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/nuevas-oportunidades-para-la-joyeria-peruana-de-oro/>

2020c “Impulsarán desarrollo de piedras preciosas y del sector joyero”. Lima, 3 de noviembre. Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/impulsaran-desarrollo-de-piedras-preciosas-y-del-sector-joyero/>

BALLADARES, Iliana y otros

2017 Planeamiento Estratégico del Sector Joyero de Plata en el Perú. Tesis para optar el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima, CENTRUM.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)

2020 Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021. Lima. Consulta: 10 de diciembre de 2020.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>

BANCO MUNDIAL

Perú Panorama General. Consulta: 14 de octubre del 2020.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Población, mujeres (% total) -United States, Peru. Consulta: 14 de marzo del 2021.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.FE.ZS?locations=US-PE>

CALLE, Guillermo

2019 Determinantes de la rentabilidad de la joyería de plata: El caso de Catacaos. Tesis de licenciatura en Economía. Piura: Universidad Nacional de Piura, Facultad de Economía. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1721/ECO-CAL-PAS-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ECONOMÍA Y NEGOCIO GLOBALES (CIEN)

2019 “Acceso a insumos y medidas promotoras consolidarán joyería de exportación”. En CIEN. Consulta: 12 de setiembre de 2020.

<https://www.cien.adexperu.org.pe/acceso-a-insumos-y-medidas-promotoras-consolidaran-joyeria-de-exportacion/>

CEPYME NEWS

2020 “Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter”. *CEPYMENEWS*. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

CONEXIÓN ESAN

2016 “¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?” *Conexión Esan*. Lima. Consulta: 17 de diciembre de 2020.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>

CRISOBELLA

¿Qué es bisutería? Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://crisobella.com/que-es-bisuteria/>

DAVID, Fred

2013 Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

DEORO

Quiénes somos. Consulta: 12 de diciembre de 2020.

<https://www.deoro.org/es/quienes-somos>

EL COMERCIO

2020a “BCR: Inflación anual de 2019 cerró dentro del rango meta”. *El Comercio*. Lima, 5 de enero. Consulta: 10 de diciembre de 2020.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-inflacion-anual-de-2019-cerro-dentro-del-rango-meta-nndc-noticia/?ref=ecr>

2020b “ADEX pide al gobierno modificar las operaciones swap para reactivar el sector joyería”. *El Comercio*. Lima, 18 de agosto. Consulta: 9 de octubre de 2020

<https://elcomercio.pe/economia/peru/adex-pide-al-gobierno-modificar-las-operaciones-swap-para-reactivar-el-sector-joyeria-nndc-noticia/?ref=ecr>

EL MERCADO ARTESANO

Diferencias entre bisutería, bisutería fina y joyería. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://elmercadoartesano.es/diferencias-entre-bisuteria-bisuteria-fina-y-joyeria/>

EL PERUANO

2020 “Apuntalando a las mypes”. En *El Peruano*. Lima, 28 de abril. Consulta: 23 de abril de 2021.

<https://elperuano.pe/noticia/95072-apuntalando-a-las-mypes>

EL REGIONAL PIURA

2014 “Inauguran nuevo local del CITE Joyería en Catacaos”. En *El Regional Piura*. Consulta: 19 de abril de 2021.

<https://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/regionales/152-otras-provincias/1326-inauguran-nuevo-local-del-cite-joyeria-en-catacaos>

ESTUDIO MUÑOZ

2018 “¿Qué es el derecho de la Moda?” En *ESTUDIO MUÑOZ*. Consulta: 28 de abril de 2021.

<https://estudiomuniz.pe/derecho-la-moda-fashion-law/>

FAIRMINED

CECOMIP: FRANCISCO UNO. Consulta: 30 de abril de 2021.

<https://fairmined.org/es/community-profiles-3/cecomip/>

FASSON, Anna

2017 “El Fashion Law y su relación con el brillante negocio de las joyas”. *Conexión Esan*. Lima. Consulta: 1 de mayo de abril.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/13/el-fashion-law-y-su-relacion-con-el-brillante-negocio-de-las-joyas/>

FLEITMAN, Jack

2000 *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.

GAMERO, Julio

2020 *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales* [reporte]. Lima. Consulta: 19 de abril de 2021.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf

GANAMÁS

2019 “PRODUCE implementará 12 nuevos Centros de Desarrollo Empresarial para asesorar a 2 400 MYPE”. *Gana Más*. Lima, 22 de agosto. Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://revistaganamas.com.pe/produce-implementara-12-nuevos-centros-de-desarrollo-empresarial-para-asesorar-a-2-400-mype/#:~:text=Los%20CDE%20son%20plataformas%20de,incrementar%20sus%20ventas%20y%20productividad.>

GESTIÓN

2018 “Joyerías peruanas apuestan por comercio justo, cuidado del ambiente y moda sostenible”. *Gestión*. Lima, 7 de mayo. Consulta: 25 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/empresas/joyerias-peruanas-apuestan-comercio-justo-cuidado-ambiente-moda-sostenible-237553-noticia/?ref=gesr>

2020a “Precios al consumidor en Lima Metropolitana subieron en noviembre más que en octubre”. *Gestión*. Lima, 1 de diciembre. Consulta: 3 de diciembre de 2020.

<https://gestion.pe/economia/inflacion-noviembre-precios-al-consumidor-en-lima-metropolitana-aumentaron-052-en-noviembre-inflacion-peru-nndc-noticia/?ref=gesr>

2020b “El 50% de joyeros peruanos dejaron de operar a raíz de la pandemia, advierte Adex”. *Gestión*. Lima, 17 de setiembre. Consulta: 16 de diciembre de 2020.

<https://gestion.pe/economia/el-50-de-joyeros-peruanos-dejaron-de-operar-a-raiz-de-la-pandemia-advierte-adex-nndc-noticia/?ref=gesr>

2021 “Ahora hasta el 80% de la población vive en informalidad laboral”. *Gestión*. Lima, 4 de marzo. Consulta: 15 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-waldo-mendoza-mef-ahora-entre-el-75-a-80-de-la-poblacion-vive-en-la-informalidad-laboral-estima-el-mef-noticia/?ref=gesr>

GOMELSKY, Victoria

2012 “Tecnología en el mundo artesanal de la joyería”. *El País*. Las Vegas, 15 de noviembre. Consulta: 20 de abril de 2021.

https://elpais.com/tecnologia/2012/11/14/actualidad/1352899330_445137.html

GONZALEZ, Tamara

2018 “La industria de la joyería acelera en Perú y aumenta sus exportaciones un 30% en 2017”. En *Fashion Network*. Consulta: 22 de abril de 2021.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-de-la-joyeria-acelera-en-peru-y-aumenta-sus-exportaciones-un-30-en-2017,944408.html>

GROOVER, Mikell

2007 *Fundamentos de manufactura moderna*. Tercera edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2017 *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales* [reporte]. Lima. Consulta: 18 de diciembre de 2020.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1464/libro.pdf

2020a Encuesta de Opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas de Lima Metropolitana. Consulta: 15 de octubre de 2020.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf

2020b *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2019* [informe]. Lima. Consulta: 10 de diciembre de 2020.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf

2020c *Producto Bruto interno Trimestral* [informe]. Lima. Consulta: 10 de diciembre de 2020.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

2020d *Estado de la población peruana 2020* [informe]. Lima. Consulta: 30 de abril de 2021.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN (ITP)

¿Qué es un CITE? Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://www.itp.gov.pe/nuestros-cite/>

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE)

2012 “Meta de inflación del BCR”. En *Instituto Peruano de Economía*. Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://www.ipe.org.pe/portal/meta-de-inflacion-del-bcr/>

KORIWASI

Nosotros. Consulta: 20 de abril de 2021.

<http://koriwasi.com.pe/nosotros/>

KOTLER, Philip y Gary Armstrong

2012 *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación

LA CÁMARA

2021 “Exportaciones de joyería se triplicaron en enero pese a pandemia”. *La Cámara*. Lima, Consulta: 23 de abril de 2021.

<https://lacamara.pe/exportaciones-de-joyeria-se-triplicaron-en-enero-pese-a-pandemia/>

LINEA NUOVA

Historia. Consulta: 10 de octubre de 2020.

<http://lineanuova.com/es/empresa/>

MEJÍA, Melina

2020 “Exportaciones peruanas de joyas de oro totalizan US\$ 100 millones al año”. *Andina*. Lima, 27 de octubre. Consulta: 21 de abril de 2021.

<https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-peruanas-joyas-oro-totalizan-100-millones-al-ano-819204.aspx>

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (MINEM)

Registro Especial de Comercializadores y Procesadores de Oro (RECPO). Consulta: 24 de abril de 2021.

http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=20&idTitular=6134&idMenu=sub6133&idCateg=1034

NEW FASHION PERÚ

Sobre la empresa. Consulta: 10 de octubre de 2020.

<https://www.newfashionperu.com/sobre-la-empresa/>

PEIRO, Alfonso

2016 “Visión de una empresa”. En *Economipedia*. Consulta: 28 de abril de 2021.

<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>

PÉREZ, Carlos

2020 *Definiciones y Repercusiones de la Informalidad* [informe]. Lima. Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Definiciones-y-Repercusiones-de-la-Infomalidad-DT-2020-01.pdf>

PÉREZ, Silvia

2020 “Perú podría exportar más de US\$ 600 millones en joyas en 5 o 10 años”. Gestión. Lima, 27 de octubre. Consulta: 22 de abril de 2021.

<https://gestion.pe/economia/peru-podria-exportar-mas-de-us-600-millones-en-joyas-en-5-o-10-anos-estima-adex-noticia/>

PERÚ RETAIL

2020a “Perú: El negocio de las joyerías y orfebrerías buscan reactivarse”. Noticias Retail. Lima, 18 de setiembre. Consulta:30 de abril de 2021.

<https://www.peru-retail.com/peru-el-negocio-de-las-joyerias-y-orfebrerias-buscan-reactivarse/>

PORTER, Michael

2008 *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima octava edición. Guadalajara: Grupo editorial Patria.

PROCESADORA SUDAMERICANA (PSA)

Nuestra historia. Consulta:12 de octubre de 2020.

<https://www.psa.com.pe/quienes-somos-psa.php>

PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)

2014 *Informe Especializado Joyería en EEUU: Importaciones y preferencias de consumo*. Lima

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/343203741rad60A57.pdf>

2020 *Joyería peruana para el mundo 2020* [informe]. Lima. Consulta: 27 de abril de 2021.

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/617948681radF12C3.pdf>

RIVER, Lin

2017 “¿Qué es la joyería de alpaca?”. En Ehow en español. Consulta: 29 de abril de 2021.

https://www.ehowenespanol.com/joyeria-alpaca-sobre_544493/

ROJAS, Josué

2017 *Nuevas tecnologías en la joyería* [diapositiva]. Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://core.ac.uk/download/pdf/154797851.pdf>

ROLDÁN, María

2016 “¿Cuáles son los metales más utilizados en joyería?” En *Llangka*. Consulta:27 de abril de 2021.

<https://artesaniallangka.com/los-metales-mas-utilizados-en-joyeria/>

SÁNCHEZ, Javier

s/f “Mayorista”. En *Economipedia*. Consulta: 17 de diciembre de 2020.

<https://economipedia.com/definiciones/mayorista.html>

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (SIICEX)
2003 *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de la Cadena de Oro* [informe]. Lima

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/25076.pdf>

Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años. Consulta: 10 de octubre del 2020.

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=104&pnomproducto=Joyer%EDa

SUNAT

Capítulo IX. De las exportaciones

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/tributaria/igv/ley/capitul9.htm>

UBILLÚS, Renato

2020 “Gobierno oficializa apoyo para las micro y pequeñas empresas (Mypes)”. *Emprender*. Lima. Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://emprender.pe/gobierno-oficializa-apoyo-para-las-micro-y-pequenas-empresas-mypes/#:~:text=Mediante%20un%20Decreto%20de%20Urgencia,econ%C3%B3mico%20a%20causa%20del%20coronavirus.>

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

s/f *Ficha 8: Crea tu empresa*. Consulta: 29 de abril de 2021.

<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/ficha-extendida-08-produccion-y-comercializacion-de-joyas.pdf>

VERGARA, Alberto

2020 “La democracia peruana agoniza”. *The New York Times*. Lima, 12 de noviembre. Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://www.nytimes.com/es/2020/11/12/espanol/opinion/peru-vizcarra-vacancia.html>

VEX ECOMMERCE

Ecommerce en la joyería. Consulta: 30 de abril de 2021.

<https://www.vexecommerce.com/joyeria/>

VIGO, Violeta

2008 “Joyería peruana para el mundo: generando oportunidades de desarrollo”. En *Negocios*. Lima. Consulta: 20 de abril de 2021.

https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/agosto08/especialjoyeria_132.pdf

VILLARÁN, Fernando

2019 “Las causas de la informalidad”. Radio Programas del Perú. Lima, 13 de mayo. Consulta: 15 de diciembre de 2020.

<https://rpp.pe/columnistas/fernandogonzalovillarandelapunte/las-causas-de-la-informalidad-noticia-1195869#:~:text=La%20informalidad%20tendr%C3%ADa%20como%20causa,corrupci%C3%B3n%20de%20las%20instituciones%20p%C3%ABlicas.>

ZAMORA, Juan y Diego PACHÓN

2015 *Diseño de un sistema de producción y operaciones para manufactura en orfebrería*. Tesis de licenciatura para obtener el grado de Especialización en Gerencia de Producción y Operaciones. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Postgrados. Consulta: 20 de abril de 2021.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/763/Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20producci%C3%B3n%20y%20operaciones%20para%20manufactura%20en%20orfebrer%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

