

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Joyero de Plata en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER**

**EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Iliana Balladares Villalobos**

**Eliana Chamorro Arhuis**

**Carlos Mieses Cabrera**

**Gustavo Tirado Tocto**

**Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes**

**Surco, junio de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a nuestra escuela de negocios CENTRUM, en especial a nuestros profesores quienes nos han ayudado a potenciar nuestro desarrollo personal y profesional, y a nuestras familias por haber compartido de cerca este gran esfuerzo y prescindir de nosotros con paciencia y amor. Asimismo, queremos dar gracias a todos los compañeros de estudio, por su constante apoyo y amistad a lo largo de este tiempo de estudios.



## Dedicatorias

A mi familia, por todo el apoyo y paciencia que tuvieron en todo el transcurso de mis estudios para lograr mis objetivos y por ser lo que soy; a Dios, por ser mi guía y protección; a mis compañeros de estudios por tantas horas de estudios y amanecidas; a mis compañeros de trabajo por brindarme siempre su ayuda; y a todos los que participaron directa o indirectamente en todo este proceso.

Iliana Balladares

A Dios por haberme permitido vivir experiencias altas y bajas en cada proceso de mi vida, A mis padres Marina Arhuis y Damasio Chamorro por el apoyo incondicional y por sus ejemplos a seguir que me da mucha energía para poder vencer toda la adversidades, a mis profesores por su enseñanzas y experiencias que hicieron potenciar mis conocimiento y el emprendimiento.

Eliana Chamorro

Agradezco a toda mi familia porque sin ellos no hubiera sido posible, en especial a mi hijo, el pequeño Rocamadour quien me hace el Padre más orgulloso, a mi esposa por la paciencia, a mi madre a quien le debo todos mis logros; gracias por ser pilares de mi vida.

Gustavo Tirado

A Dios, por llevarme por el buen camino y poder llegar con fuerzas y salud para seguir adelante superando problemas y sin perder la fe. A mi familia a quienes les debo la persona que soy, a mi madre Erla quien siempre está apoyándome y dándome su respaldo confianza y motivación en cada proyecto. A mi tío José (QEPD) quien fue un ejemplo en todos los sentidos un hombre a carta cabal que nunca olvidaré sus consejos y trataré de imitar. A mis compañeros de trabajo y amigos que sintieron en algún momento que ya no éramos parte de un equipo, cubriendo en muchas oportunidades los vacíos dejados.

Carlos Mieses

## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico tiene como finalidad proponer estrategias que permitan desarrollar el sector de joyería de plata en el Perú, de tal manera que para el año 2027 el Perú se ubique dentro de los primeros cinco países productores de joyas a nivel latinoamericano y dentro de los primeros treinta y cinco a nivel mundial, permitiendo que las ventas crezcan en US\$ 18 millones logrando así el crecimiento del 34% en la industria de joyas de plata, de igual manera alcanzar rentabilidad del 40% para mejorar los ingresos en el sector; cabe indicar que actualmente el Perú se ubica en la séptima posición a nivel latinoamericano y en la posición cuarenta y uno a nivel mundial. Al desarrollar el sector de joyas de plata se podrá crear valor agregado a la extracción de plata, no solo dirigiendo el esfuerzo de producción en materia prima; así mismo este desarrollo del sector permitirá disminuir la informalidad en el país, considerando la informalidad como un gran lastre que el Perú viene arrastrando a través de los tiempos. Este metal precioso logrará maximizar su propuesta de valor optimizando los estándares de calidad, mediante la utilización de innovación en tecnologías que aumenten la productividad, competitividad y efectividad con ética y responsabilidad social, generando 10,000 nuevos empleos directos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las comunidades vinculadas.

Para lograr los resultados se han planteado objetivos a largo plazo, empezando por el análisis de la situación actual así como las oportunidades y debilidades llevándolo a un crecimiento sostenible con valor diferenciado. Para ello, se han planteado objetivos a corto plazo que van a ir sumando para el crecimiento sostenido, teniendo en cuenta también la volatilidad de los precios, que es un factor importante a considerar. La propuesta del presente plan estratégico se basa en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, desarrollando la marca “hecho en Perú”.

## **Abstract**

This strategic plan aims to propose strategies to develop the silver jewelry sector in Peru, so that by 2027 Peru will be located within the first five countries producing jewelry in Latin America and within the First thirty-five worldwide, allowing sales to grow by US \$ 18 billion, thus achieving a 34% growth in the silver jewelry industry, as well as achieving 40% profitability to improve revenues in the sector; It is worth noting that Peru currently ranks seventh in Latin America and in position forty-one worldwide.

In developing the silver jewelry sector, it will be possible to create value added to the silver extraction, not only directing the production effort in raw material; Also this development of the sector will reduce the informality in the country, considering informality as a great drag that Peru has been dragging through the ages. This precious metal will maximize its value proposition by optimizing quality standards, using innovation in technologies that increase productivity, competitiveness and effectiveness with ethics and social responsibility, generating 10,000 new direct jobs that contribute to improve the quality of life of Communities.

To achieve the results, long-term objectives have been proposed, starting with the analysis of the current situation as well as the opportunities and weaknesses leading to a sustainable growth with a differentiated value. To this end, short-term objectives have been proposed which will add up to sustained growth, also taking into account the volatility of prices, which is an important factor to consider. The proposal of this strategic plan is based on the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats, developing the brand "made in Peru".

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector de Joyería de Plata .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Visión .....	9
2.3. Misión .....	9
2.4. Valores .....	9
2.5. Código de Ética.....	10
2.6. Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>11</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	11
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	12
3.1.2. Potencial Nacional.....	13
3.1.3. Principios Cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del Análisis en el Sector de Joyería de Plata.....	21
3.2. Análisis Competitivo del País .....	22
3.2.1. Condiciones de los Factores .....	22
3.2.2. Condiciones de la Demanda .....	23
3.2.3. Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas .....	24
3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo .....	24

3.2.5. Influencia del Análisis en el Sector de Joyería de Plata.....	25
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	26
3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).....	26
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	28
3.3.3. Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S).....	28
3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	29
3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	29
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	29
3.5. Sector de Joyería de Plata y sus Competidores .....	30
3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	30
3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores.....	31
3.5.3. Amenaza de los Sustitutos.....	32
3.5.4. Amenaza de los Entrantes .....	32
3.5.5. Rivalidad de los Competidores.....	32
3.6. Sector de Joyería de Plata y sus Referentes .....	32
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	33
3.8. Conclusiones .....	35
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>36</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	36
4.1.1. Administración y Gerencia (A) .....	36
4.1.2. Marketing y Ventas (M) .....	37
4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	40
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F) .....	41
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	42
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	43

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	43
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43
4.3. Conclusiones .....	43
<b>Capítulo V: Intereses del Sector de Joyería de Plata y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>45</b>
5.1. Intereses del Sector de Joyería de Plata .....	45
5.2. Potencial del Sector de Joyería de Plata.....	45
5.3. Principios Cardinales del Sector de Joyería de Plata .....	47
5.4. Matriz de Intereses del Sector de Joyería de Plata (MIO) .....	49
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	49
5.6. Conclusiones .....	51
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>52</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	52
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	52
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	55
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	56
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	57
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	58
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	60
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	60
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	60
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	60
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	60
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	61
6.13. Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>68</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	68
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	70
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	70
7.4. Estructura Organizacional del Sector de Joyería de Plata .....	72
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	72
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	73
7.7. Gestión del Cambio .....	73
7.8. Conclusiones .....	74
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>75</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	75
8.1.1. Aprendizaje Interno .....	75
8.1.2. Procesos .....	75
8.1.3. Clientes .....	76
8.1.4. Financiera .....	76
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	76
8.3. Conclusiones .....	78
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Joyería de Plata .....</b>	<b>79</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Joyería de Plata .....	79
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Joyería de Plata .....	80
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Joyería de Plata. ....	80
9.4. Conclusiones .....	81
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>83</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	83
10.2. Conclusiones Finales.....	83
10.3. Recomendaciones Finales .....	85

10.4. Futuro de del Sector de la Joyería de Plata ..... 86

**Referencias..... 88**



## Lista de Tablas

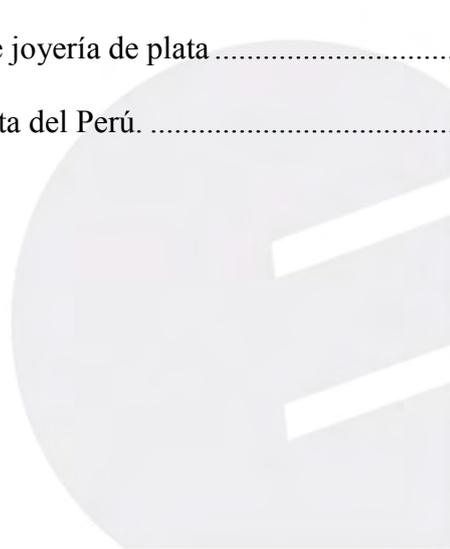
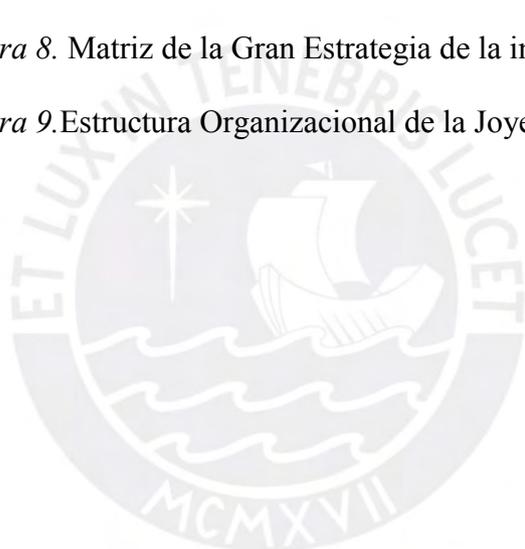
Tabla 1	<i>Principales Países Exportadores de Joyas Plata en el Mundo</i> .....	3
Tabla 2	<i>Principales Países Exportadores de Joyas Plata en América Latina</i> .....	4
Tabla 3	<i>Principales Países Exportadores de Joyas Plata del Perú al Mundo</i> .....	5
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	12
Tabla 5	<i>Gasto en Inversión y Desarrollo (% PBI)</i> .....	17
Tabla 6	<i>Producción Total del Mineral de Plata Destinado a la Industria de Joyas</i> .....	23
Tabla 7	<i>Oferta y Demanda Mundial de la Plata</i> .....	23
Tabla 8	<i>Matriz EFE de la Industria de la Joyería en el Perú</i> .....	30
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Industria Joyería de Plata</i> .....	33
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Industria Joyería</i> .....	34
Tabla 11	<i>Principales Exportadores de Joyas de Plata del Perú</i> .....	37
Tabla 12	<i>Principales Exportadores de Joyas de Plata (Millones de Dólares)</i> .....	38
Tabla 13	<i>Principales Compradores de Joyas de Plata Peruana (Millones de Dólares)</i> .....	39
Tabla 14	<i>Principales Ciudades Peruanas de Concentración Joyera de Plata</i> .....	40
Tabla 15	<i>Promedios Anuales de los Productos Mineros (Millones de dólares)</i> .....	41
Tabla 16	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	44
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación Intereses de la Industria de Joyería de Plata</i> .....	49
Tabla 18	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de la Industria de Joyería de Plata</i> .....	53
Tabla 19	<i>Matriz PEYEA del Sector Joyería de Plata</i> .....	54
Tabla 20	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	59
Tabla 21	<i>Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico</i> .....	62
Tabla 22	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	63
Tabla 23	<i>Matriz de Ética del Sector Joyería de Plata</i> .....	64

Tabla 24 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	65
Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo</i> .....	66
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	67
Tabla 27 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	69
Tabla 28 <i>Matriz de Políticas de cada Estrategia</i> .....	71
Tabla 29 <i>Matriz Balance Score Card</i> . .....	77
Tabla 30 <i>Matriz Plan Estrategia Integral</i> .....	87



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Tasa de Crecimiento del PBI de América Latina de los años 2016-2017. ....	15
<i>Figura 2.</i> Factores que influyen en la compra de joyas. ....	22
<i>Figura 3.</i> Distribución de Talleres Artesanales de joyería según región.....	25
<i>Figura 4.</i> Distribución de Talleres de orfebrería de joyería según región.....	26
<i>Figura 5.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción en la Industria Joyería (PEYEA). ....	55
<i>Figura 6.</i> Gráfico de la Matriz Boston Consulting Group.....	56
<i>Figura 7.</i> Gráfico de la Matriz Interna Externa. ....	57
<i>Figura 8.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la industria de joyería de plata.....	58
<i>Figura 9.</i> Estructura Organizacional de la Joyería de Plata del Perú. ....	72



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

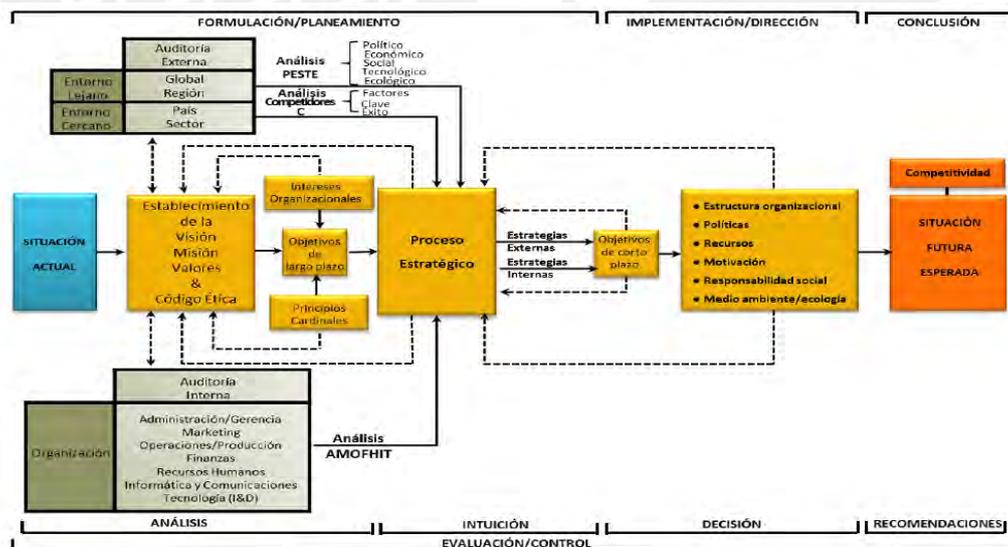


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A.D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

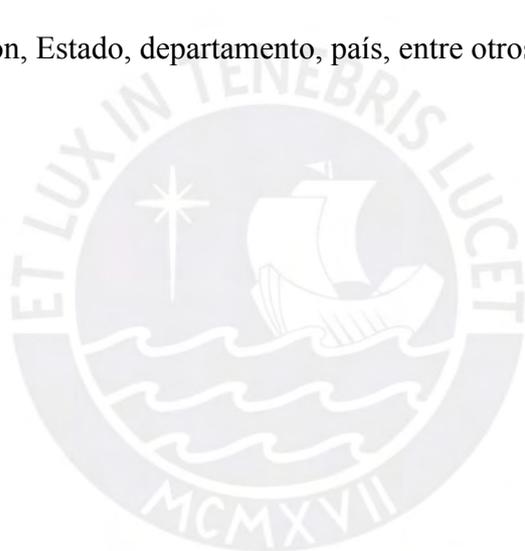
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced ScoreCard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General del Sector de Joyería de Plata

Molera (1990) definió que “El oro, la plata y los seis metales del grupo del platino (platino, paladios, iridio, rodio, rutenio y osmio) son conocidos como metales preciosos. Los seis metales primeramente citados cristalizan en el sistema cúbico centrado en las caras y, por lo tanto, son muy plásticos, con bajos valores de la resistencia a tracción, mientras que los dos últimos cristalizan en el sistema hexagonal. Todos estos metales se caracterizan por su gran conductividad eléctrica y gran resistencia a la corrosión, en gran variedad de ambientes” (p. 109).

Si se habla de joyería, según Wicks (1996) “La joyería es un oficio antiguo; muchas de las técnicas y útiles que se usan en la actualidad se idearon hace miles de años, y el joyero moderno corta, perfora, enfile, suelda y dobla con arreglo a técnicas tradicionales. Sin embargo, los avances que ha experimentado la metalurgia han mejorado mucho la calidad de esas herramientas tradicionales, y los instrumentos eléctricos han contribuido a acortar muchas operaciones” (p.18).

### 1.1.Situación General

En el Perú, el sector joyería produce y exporta joyas de plata, oro, y bisutería, estos productos abastecen tanto el mercado local como el mercado internacional y se realizan de manera artesanal, semi industrial e industrial, partiendo de este marco general del sector que el presente plan estratégico se desarrollará en el Sector de Plata, limitando al sector de joyas producidas con plata refinada tanto para producción nacional de joyería de plata, como para exportación bajo la partida de aduanas con número 7113110000.

De acuerdo con International Trade Centre (2015a), el sector de joyería a nivel internacional tiene como principales países exportadores: (a) India, (b) Tailandia, (c) Alemania, (d) China y (e) Hong Kong (China), quienes concentran el 70.50% de la exportación a nivel mundial. En el caso de Perú se encuentra ocupando el puesto 41. A nivel

de América Latina tiene como principales países exportadores a: (a) México, (b) República Dominicana, (c) Panamá, (d) Costa Rica y (e) Guatemala, en este mercado el Perú se ubica en la posición siete.

Esta ubicación del Perú referente a las exportaciones de joyería de plata a nivel mundial es contradictoria referente a ser tercer productor de plata en el mundo (The Silver Institute, 2016). Según la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía indicaron que al cierre del año 2015 la producción de plata ascendió a 4'102,110 kilogramos finos.

Al considerar los niveles altos de producción de plata en el Perú, el sector de joyería debería de tener un mayor nivel de producción debido que se cuenta con la materia prima. Sin embargo, la situación es distinta, ya que el sector cuenta con niveles bajos de producción, mano de obra calificada pero no especializada, su cadena de abastecimiento no está bien definida, los competidores tienen mayor nivel de manufactura y producción, falta de tecnología e innovación en los diseños, sobre todo falta de calidad en los acabados, son algunos de los ejes diferenciadores que cuenta el sector.

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior registró el año pasado la existencia de nueve empresas principales dedicadas a la exportación de joyería de plata en el año 2015, entre las que destacan son: Arin, Designs Quality Exports S.A.C, entre otras. (Siicex, 2016). La exportación de joyería y orfebrería entre enero y julio de este año sumó US\$ 49.5 millones, lo que significó un incremento de 8% respecto al mismo periodo del 2015. Sus principales destinos fueron EE.UU., Bolivia, México y Chile, entre otros. En el 2015 la exportación alcanzó US\$ 81.4 millones, lo que representó un alza de 2% respecto al 2014. Se llegó a más de 60 mercados. EE.UU. concentró el 63% de las ventas (ADEX, 2016).

***Situación del mercado de joyas y orfebrería de plata a nivel mundial.*** El sector joyería a nivel mundial tiene como líder a la India, quien exportó \$ 2'597,898 en el año 2015, lo que representó el 27.6% de la exportación mundial, la cual ascendió a \$ 9'419,124

en ese mismo año. En segundo lugar, se ubica Tailandia con el 16.6% del total de las exportaciones mundiales (International Trade Centre, 2015a). Según la Tabla 1, los principales países exportadores son asiáticos y dentro de ellos está un país Europeo como es Alemania, quien tiene de participación el 9.7% de exportaciones mundiales.

Tabla 1

*Principales Países Exportadores de Joyas Plata en el Mundo*

Puesto	País Exportador	Valor exportado en 2015 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
1	India	2,597,898	39	27,6
2	Tailandia	1,560,895	-8	16,6
3	Alemania	914,603	9	9,7
4	China	818,116	-11	8,7
	Hong Kong	748,758	-5	7,9
5	(China)			
6	Italia	620,540	-12	6,6
7	Indonesia	487,547	182	5,2
	Estados Unidos de América	440,576	1	4,7
8				
9	Reino Unido	107,016	-16	1,1
10	Turquía	96,605	-7	1
11	España	77,260	-21	0,8
12	Singapur	70,826	17	0,8
13	Israel	68,553	0	0,7
14	México	66,241	8	0,7
15	Francia	64,444	-13	0,7
	Otros	679,246		
	Total	9,419,124		

*Nota.* Tomado de "Trade statistics for international business development [Trade Map]," por International Trade Centre, 2015a (<http://www.trademap.org/>).

Como se observó en la Tabla 1, el Perú no figura entre los primeros quince países exportadores a nivel mundial de joyería de plata, pero se puede observar que hay un país latinoamericano como México, el cual ocupa la posición catorce con el 0.7% de las exportaciones a nivel mundial. Referente a las exportaciones de América Latina, según la Tabla 2, el Perú se ubica en la posición siete con el 0.1% de las exportaciones a nivel Latinoamericano, sigue siendo un porcentaje menor si se refiera al tercer puesto que ocupa de producción de plata a nivel mundial.

Tabla 2

*Principales Países Exportadores de Joyas Plata en América Latina*

Puesto	País exportador	Valor exportado en 2015 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las exportaciones de Latinoamérica al mundo (%)
1	México	66,241	8	0,7
	República Dominicana	56,524	92	0,6
3	Panamá	26,556	-25	0,3
4	Costa Rica	9,244	-28	0,1
5	Guatemala	6,752	-57	0,1
6	Bolivia	6,617	-14	0,1
7	Perú	5,900	-19	0,1
8	Barbados	3,373	26	0
9	Colombia	1,920	-29	0
10	Aruba	1,123	1340	0
11	Brasil	773	-9	0
12	Chile	400	54	0
	Otros	1,252		
	Total	186,675		

*Nota.* Tomado de "Trade statistics for international business development [Trade Map]," por International Trade Centre, 2015b (<http://www.trademap.org>).

***Situación del mercado de joyas y orfebrería de plata a nivel del Perú.*** La exportación de joyería y orfebrería de plata en el Perú presentó un decrecimiento en el valor exportado entre los años 2014 y 2015 de -19% (International Trade Centre, 2015b), teniendo estos números de exportación, no alcanzó volúmenes realmente competitivos a nivel de los países de América Latina, el presidente del comité de joyería de ADEX; Juan Pérez aseguró que la situación por la que atraviesa el Perú en la actualidad se pudo haber evitado, pues desde el año 2012 ADEX alertó que el gobierno debía tomar medidas para prevenir, no solo una caída de las exportaciones, sino la pérdida de la competitividad del país. En ese sentido, el líder exportador planteó seis compromisos que deben formar parte de los planes de gobierno de los candidatos presidenciales y que ayudarán a recuperar el camino del crecimiento: formalización, productividad, competitividad, infraestructura, desarrollo humano y seguridad. El crecimiento económico se sostiene en las exportaciones y la inversión y éstas, a su vez, se sostienen en la confianza que genera una relación público-privada estrecha y constructiva (Amorrortu, 2016).

Al 2016, el sector de joyería de plata en el Perú está conformado por 351 empresas exportadoras (PromPerú), estas empresas representaron \$ 5.9 millones de exportaciones durante el año 2015, las cuales se ubican en los diferentes departamentos del Perú como Arequipa, Lima, Lambayeque, Piura, Cusco, entre otros.

Hay alrededor de 40 mil artesanos inscritos en el Registro Nacional de Artesanos, de los cuales el 73% son mujeres y el 27% hombres. Además, el 96% son personas naturales, el 1% asociaciones y el 3% son empresas dedicadas a la actividad artesanal (Mincetur, 2015).

Los principales destinos de la exportación de joyas de plata del Perú, durante el año 2015 según muestra la Tabla 3 destacan como países del mundo a Estados Unidos de América con 57.2% y Reino Unido con 3.6%, a nivel de Latinoamérica sobresalen Chile con 25.5% y Ecuador con 1.6% (International Trade Centre, 2015d), cabe resaltar que el porcentaje mayor se va a Estados Unidos a pesar de que el crecimiento en relación al 2014 fue decreciente en -35%.

Tabla 3

*Destinos de las Exportaciones de Joyas Plata del Perú al Mundo*

Puesto	País importador Destino	Valor exportado en 2015 (miles de USD)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2014-2015 (% p.a.)	Participación de las exportaciones para Perú (%)
1	Estados Unidos de América	3,374	-35	57,2
2	Chile	1,502	26	25,5
3	Reino Unido	214	-15	3,6
4	Países Bajos	147	84	2,5
5	Canadá	95	13	1,6
6	Ecuador	95	116	1,6
7	España	80	-13	1,4
8	Bolivia, Estado Plurinacional de	79	182	1,3
9	Rusia	72	67	1,2
10	Austria	63	-23	1,1
	Otros	179		
	Total	5,900		

*Nota.* Tomado de "Trade statistics for international business development [Trade Map]," por International Trade Centre, 2015b (<http://www.trademap.org/>).

Las principales empresas exportadoras de joyas de plata en Perú en el año 2015 son: Arin S.A. con 26.96%, Designs Quality Exports S.A.C. con 22.64%, estas dos empresas concentran el 50% de las exportaciones a nivel mundial, seguidas por New Fashion Perú S.A con 18.82% e Ideas Aplicadas con 7.68%, estas cuatro empresas concentran la mayor cantidad de exportaciones a nivel mundial. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2016).

## **1.2. Conclusiones**

El sector de la joyería de plata presenta una dispersión entre el nivel de producción de este metal precioso con la industrialización de las joyas de plata, debido a que presenta ineficiencia en la formalización, productividad, competitividad, infraestructura, desarrollo humano y seguridad que son pilares fundamentales para el crecimiento económico, por lo que se ha identificado que mejorando estos puntos detallados se generara un gran desarrollo en la industria de joyas de plata.

Las exportaciones a nivel mundial del Perú se concentran en dos países como: Estados Unidos, que mantuvo una baja tasa de crecimiento en el 2016, y con Chile que ha ganado mercado. Asimismo, el Perú ha tenido una caída de las exportaciones a Estados Unidos; debido a que República Dominicana ha venido ganando mercado al país referente. Por lo tanto existe una gran oportunidad que tiene el Perú al potenciar el sector de la joyería para reconquistar un mercado potencial como Estados Unidos. De igual manera, diversificar hacia otros continentes de gran interés como lo son el europeo y asiático. Existe una oportunidad no aprovechada por el sector de joyas de plata en el Perú, referente al crecimiento y desarrollo de marca, que es vital para el incremento de la rentabilidad, lo cual va generar mayor aporte al PBI, así como la creación de nuevos empleos y la formalización de la industria.

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

### 2.1. Antecedentes

El sector de la joyería de plata del Perú se caracteriza porque tiene un alto potencial de desarrollo, si bien es cierto, el país es uno de los mayores productores de plata del mundo se ha limitado a ser exportador de plata como materia prima. Sin embargo, una manera de impulsar el desarrollo económico es incrementar la oferta de productos de exportación que tengan valor agregado hacia los mercados mundiales.

Se han identificado problemas, entre ellos se pueden nombrar: acceso a la materia prima, ya que, solo el 3.6% de la producción de plata se utiliza en la elaboración de joyas, por lo cual este sector tiene enorme potencial para aprovechar (ADEX, 2016); falta de tecnología, según Julio Pérez, presidente del comité de Joyería y Orfebrería de la Asociación de Exportadores –ADEX (2016) “El potencial en el sector de joyas es enorme, pero para alcanzar ese objetivo los productores deben acceder a nuevos conocimientos, tanto en el uso de nuevas tecnologías para la elaboración de piezas y las nuevas tendencias en los principales mercados del exterior”; industrialización deficiente y falta de competitividad en el factor humano, es necesario realizar cambios estructurales que permitan al país contar con infraestructura moderna, mano de obra calificada y tecnología, tres pilares básicos para que el Perú se convierta en una nación industrializada (ADEX, 2017).

Asimismo, falta de formalización en el sector, según el CEPLAN (2016) “A pesar de que Perú tiene una elevada tasa de empleo informal en la región, en los últimos diez años se han registrado importantes avances (p.15). Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), entre el 2004 y 2014, bajo distintas mediciones de la informalidad, se evidencia una tendencia decreciente del empleo informal. Los resultados difieren según el método de estimación elegido para medir la informalidad. Por ejemplo, en base a la ENAHO-2014 y bajo la metodología del INEI, el empleo informal de Perú representó el 72.8% de fuerza

laboral, es decir, 11.5 millones de peruanos tienen un empleo informal, de los cuales 8.8 millones (55.8%) laboran dentro del sector informal y 2.7 (17.0%) millones trabajan como informales fuera del sector informal; escasa demanda de exportación del producto, la exportación total de joyería y orfebrería peruana cayó en 23,9% en el primer bimestre del año, esto debido a que la demanda de productos por parte de Canadá disminuyó fuertemente (ADEX, 2016); e innovación de diseños, otro de los problemas que enfrenta la joyería peruana es la falta de abastecimiento de materia prima y la escasez de trabajadores con educación técnica especializada, se debe invertir más en educación y preparación de técnicos calificados y especialmente trabajar en la eficiencia en el período de traslado del diseño o bosquejo a la pieza final y por último a la fabricación en serie (ADEX, 2014).

Otro problema es que existen diversos canales de distribución que no son utilizados de manera eficiente, incursionando lentamente en los canales presenciales y no presenciales, sobre este último, para PromPerú (2014) Internet es un canal de ventas que poco a poco ha ido ganando más usuarios. Y son los consumidores de las generaciones “X” e “Y” (de entre 25 y 45 años) los más asiduos a utilizar este canal, lo que ha llevado que muchos de los canales “presenciales” se enfoquen en clientes tradicionales (Siicex, 2014); altos costos de financiamiento, se necesita trabajar en tres aspectos esenciales para el sector: en educación y conocimiento se requiere apoyo para acceder al financiamiento de proyectos de tecnología e innovación, así como para la prospección tecnológica a otros países.

Además, escaso aprovechamiento de la marca Perú en joyas, la creación de marcas es un paso prioritario para posicionar al Perú en el extranjero. Se esperaría que empiecen a exportar el próximo año entre 10 a 20 marcas nuevas, especialmente joyas de plata, dado que este es un metal más cómodo de manejar y su abastecimiento, es más factible”, las nuevas marcas apuntan a los Estados Unidos y posteriormente, luego de posicionarse, tentarán otros destinos, respecto a los productos, el ejecutivo contó que se desarrolla en mayor medida joyas

al sector femenino (Logistica360, 2016).

## **2.2. Visión**

Para el año 2027, el sector de joyas de plata del Perú estará ubicado dentro de los cinco primeros países en Latino América y reconocido dentro de los 35 mejores a nivel mundial. Ser una industria altamente competitiva con valor agregado en la producción de joyas de alta calidad a nivel mundial, utilizando tecnología de vanguardia e innovación constante. Contribuirá de manera sostenible a la economía y al bienestar de su comunidad vinculada, generando empleo de calidad y mitigando el impacto ambiental.

## **2.3. Misión**

Producir joyas de plata de alta calidad con diseños exclusivos e innovadores para lograr satisfacer la demanda de los consumidores sofisticados a nivel nacional e internacional, promoviendo sinergias con entidades públicas y privadas, fortalecer asociaciones para ser sostenible y escalables en el tiempo. Mejorar los canales de distribución, mayor inversión en tecnología e infraestructura, mejorar las competencias idóneas de mano de obra en el proceso de producción y acabado de las joyas. De esta manera se logrará aportar al crecimiento del país, siendo socialmente responsable e involucrando a todos los grupos de intereses.

## **2.4. Valores**

- **Innovación:** el sector de joyería de plata busca innovación continua de los diseños de acuerdo a las tendencias mundiales utilizando nuevas tecnologías para utilizar los recursos de manera eficiente.
- **Respeto:** se busca que las personas se respeten así mismas, al medioambiente y a la sociedad en general.
- **Integridad:** ofrecer al cliente un producto final de calidad y competitivo basándose que los integrantes del sector sean honestos, responsables y respetuosos.

- Responsabilidad social: la producción de los productos se basa en el cuidado del medio ambiente, involucrando a toda la comunidad vinculada.
- Trabajo en equipo, los orfebres, diseñadores, creadores e involucrados desde la producción hasta la venta final tiene que trabajar cohesionados para lograr un producto que cumpla con los altos estándares de calidad.

### **2.5. Código de Ética**

- La producción del producto, la aleación, la cadena de suministros, el transporte tienen que ir de acorde a la legislación vigente del país.
- Generar valor para los accionistas, colaboradores, clientes y la sociedad en general.
- Búsqueda de los objetivos empresariales siendo transparentes y equitativos.
- La salud y seguridad ocupacional tiene un valor importante para cada colaborador de la empresa.
- Responsables y transparentes en todas las actividades que se realizan para lograr sostenibilidad a largo plazo.

### **2.6. Conclusiones**

La visión presentada al 2027 tiene como pilares el uso intensivo de tecnología, mano de obra calificada, diseño de productos y desarrollo de marca, generando beneficios compartidos para la industria y la comunidad vinculada. Las estrategias propuestas permitirán alcanzar los objetivos trazados incrementando los niveles de venta, el aumento de la rentabilidad y la creación y formalización de empleos en el sector de la joya. Asimismo, permitirá ser reconocida a nivel mundial, orientado a ofrecer productos de alta calidad e innovadores; y mejorar el nivel de mano de obra para lograr crecimiento socio ambiental.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo contiene el análisis externo de la industria de joyas de plata en el Perú, estos análisis se basan en el análisis tridimensional de las naciones de Frederick Hartmann, el análisis competitivo del Perú, y en el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas), a fin de identificar las oportunidades y amenazas a los que estará expuesto. Asimismo, se analizan también las fuerzas competitivas de Porter. De la combinación de estos análisis finalmente se formula la matriz de evaluación de factores externos con sus respectivas oportunidades y amenazas, la matriz de perfil competitivo (MPC), y la matriz de perfil referencial (MPR).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis de los factores externos inicia por una evaluación del entorno global, donde se lleva a cabo las relaciones internacionales del Perú además de los diferentes sectores que operan. El análisis tridimensional de Hartmann enfoca la importancia de estas relaciones internacionales para el proceso de la planificación estratégica, la cual implica la evaluación de tres grandes dimensiones: (a) interés nacional; (b) potencial nacional y (c) principios cardinales.

El análisis tridimensional enfoca tres factores importantes el cual evaluará de forma global el entorno como son: (a) como se encuentran actualmente los países que los conforman, (b) las relaciones que existen entre sí, y (c) los acuerdos comerciales que se firmaron entre los países con el fin de lograr sus intereses económicos. Existe acuerdos internacionales para el crecimiento del comercio internacional, entre ellos tenemos: (a) Mercado Común del Sur-MERCOSUR, (b) Organización Mundial de comercio OMC, (c) Comunidad Andina de Naciones –CAN, (d) Asociación Europea de Libre Comercio - The European Free Trade Association -EFTA, (e) Cooperación Económica Asia Pacífico Asia-Pacific Economic Cooperation APEC, (f) Alianza del Pacífico, (g) TPP, acuerdo de

Asociación de transpacífico, y (h) Tratados de Libre Comercio- TLC con los siguientes países: Cuba, EEUU, México, Chile, Corea del Sur, Panamá, Venezuela, China, Tailandia, Costa Rica, Honduras, Singapur, Japón y aún están pendientes por firmar con los siguientes países India, Guatemala y el salvador, menciono el ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR, 2016).

### 3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2015) señaló “Según Hartmann (1957/1983), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (p. 94). Los intereses nacionales se enfocan en conseguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo que toda nación debe tener (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), según lo muestra la Tabla 4.

Tabla 4

#### *Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas		Comunes (América, Asia y Unión Europea).		
Conservación y aprovechamiento sostenible de recursos naturales		Comunes (Brasil, Ecuador y Bolivia).		
Oportunidad y acceso a servicios		Comunes (EEUU)		
Competitividad con alto empleo y productividad		Opuestos (Colombia, Chile, México, Ecuador).		
Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuado			Opuesto (Chile, Ecuador), Comunes (Colombia y Bolivia).	
Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo, garantizando la seguridad nacional		Opuesto (Chile, Ecuador).		
Interés común / Interés opuesto				

### 3.1.2.Potencial Nacional

D'Alessio (2015) indicó “En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo) y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar)” (p. 95).

**Demográfico.** Según el Instituto nacional de estadísticas e informática [INEI] (2016), indicó que al 2016 Perú cuenta con una población de 31 millones 826 mil 018 habitantes, según la proyección del bicentenario al 2021 se llegara a 33 millones 149 mil habitantes y al 2,040 se llegara a 40 millones 111 mil habitantes, la tasa de crecimiento de la población se ha venido desacelerando.

En las regiones del Perú, la costa concentra el 56.3% de la población, considerando el departamento de Lima quien tiene la mayor población la cual representa el 32% de la población total del Perú con 9 mil 834 millones 631 de personas al 30 de junio de 2015; la sierra representa el 29.75% de la población y la selva 14% de la población.

**Geográfico.** El Perú se encuentra situado en la parte Occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud.; limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile (Perú sin Barreras, 2013). Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, presenta una moderada densidad de población, 24 personas por km<sup>2</sup>. El Perú es un país diversificado, cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo

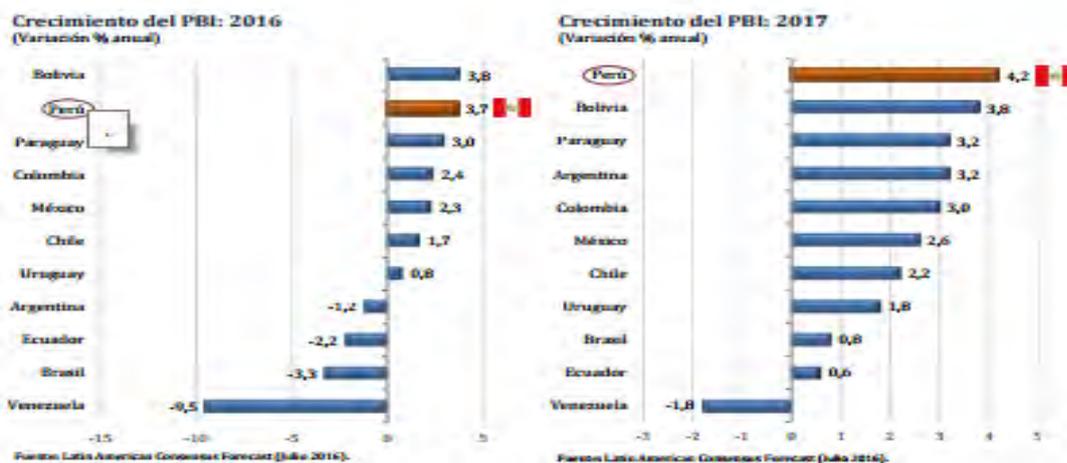
que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes (PerúTravel, 2011). La zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país, las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna.

El mar peruano es el Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo, tiene una gran riqueza ictiológica, sus principales puertos son: El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry. La Sierra es abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca; y La Selva es la región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo, teniendo como ciudades más importantes: Iquitos y Pucallpa (ProInversión, 2012).

La ubicación geográfica del Perú es estratégica, como país andino se debe formar el mercado común Latinoamericano; como bioceánico, tiene acceso a dos grandes Océanos: Pacífico (donde se encuentra países desarrollados como Estados Unidos, Asia y Oceanía) y Atlántico (conexión con países desarrollados del Atlántico y del Medio Oriente). Como eje amazónico; crea nuevos núcleos con Iquitos, Pucallpa, Tarma, y Puerto Maldonado, para irradiar desde allí nuestra influencia cultural y económica (Vivanco-Aquino, 2015). Y por último, la ubicación geográfica a Perú le permite mantener una relación comercial fluida con los países industrializados, se tiene una oportunidad que debe ser aprovechado para generar industria en el sector de joyería de plata Y que genere valor.

**Económico.** El PBI de Perú, a noviembre del 2016 fue de 3.61%, (INEI, 2016).

Además, el informe del BCR indicó que Perú cerraría el 2016 con un PBI de 3.7% y para el 2017 el PBI será de 4.2%, el mejor de América Latina según lo muestra la Figura 1, su crecimiento se debe básicamente a las inversiones privadas.



*Figura 1.* Tasa de Crecimiento del PBI de América Latina de los años 2016-2017. Tomado de “Tasa de crecimiento del PBI en el Perú del año 2016-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], (2016)

El informe presentado por el Banco Mundial mantuvo su proyección de crecimiento de la economía peruana de 4.2% para este año, pero estima que el PBI solo crecería 3.8% el 2018 y 3.6% el 2019; Cabe recordar que según las previsiones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual, este año la economía peruana crecerá en 4.8%, mientras que el 2018 lo hará en 4.3% y el 2019 en 4.1%.

En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son: (a) la caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial; y (b) eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a los siguientes: (a) la inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición; (b) el impacto

del fenómeno de El Niño en la economía real; y (c) el gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los desastres naturales, lo cual puede impactar en los sectores más pobres.

**Tecnológico – Científico.** Según el informe de la Red Internacional de Ciencia y Tecnología 2016, la historia ha mostrado que con ciencia, tecnología e innovación (CTI) se resuelve problemas relacionados con salud, obtención y utilización de energía, alimentos, mejor aprovechamiento de la tierra, suministro de agua potable, productividad, competitividad y crecimiento económico; por ello, es tarea de todos los peruanos poner mayor énfasis para lograr ser un país desarrollado, incentivar la investigación e innovación (Red Internacional de Tecnología, 2011).

El Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias. Como se observa hay una amenaza, la cual debe ser evaluada para poder revertir e impulsar y lograr el objetivo a largo plazo, a través de la educación que es la base primordial para obtener personal calificado que será el motor para el crecimiento económico de nuestro país. Según la Tabla 5, se puede observar que el Perú tiene asignado poco o casi nada de presupuesto en Investigación y Desarrollo-I&D, es una clara visión que no se realiza inversión en I&D, esta es otra amenaza para el Perú, ya que es un país rico en recursos naturales que debe ser explotado de manera eficiente generando valor agregado a los productos y a través de los análisis científicos, para ello, es esencial asignar un presupuesto mayor para I&D.

**Histórico- psicológico- sociológico.** El Perú es un país multicultural, lo más resaltante es el Imperio Inca, con los cuatro suyos, el Tawantinsuyo además de las conquistas de los españoles, por los indicadores es que se tiene una raza variada, una de las fortalezas del país es

que tiene personas emprendedoras que aportan al crecimiento económico, una de las debilidades es la falta de cooperación entre las empresas relacionadas.

**Organizacional administrativo.** El Perú es un país democrático, lo refiere el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA, por sus siglas en inglés); el Estado peruano cuenta con tres poderes que son: el poder legislativo, es el que da las normas generales; poder ejecutivo, es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y poder judicial, que se encarga de resolver los conflictos que se presentan en la país; cada organismo son autónomos y cada uno actúa de manera independiente, la persona que lidera o gobierna es el Presidente de la República que es elegido cada cinco años por el pueblo según voto voluntario.

Tabla 5

*Gasto en Inversión y Desarrollo (% PBI)*

País	Gasto %	Año	País	Gasto %	Año
Austria	2.83	2014	Eslovenia	2.59	2014
Canadá	1.62	2013	Finlandia	3.31	2013
México	0.5	2013	Estados Unidos	2.81	2013
Cuba	0.47	2013	Brasil	1.15	2013
Puerto Rico	0.44	2013	Paraguay	0.09	2013
Colombia	0.23	2013	Chile	0.36	2013
Bermudas	0.23	2013	Uruguay	0.23	2013
Reino Unido	1.63	2013	Argentina	0.58	2013
Suecia	3.3	2013	Irlanda	1.58	2013
Noruega	1.66	2013	Suiza	2.96	2013
España	1.24	2013	Singapur	2	2013
Portugal	1.37	2013	Costa Rica	0.47	2013
Rusia	1.13	2013	Panamá	0.18	2013
China	2.01	2013	Ecuador	0.34	2013
Corea	4.15	2013	Islandia	2.49	2013
Japón	3.47	2013	India	0.82	2013
Israel	4.21	2013	Australia	2.25	2013
Italia	1.26	2013	Nueva Zelandia	1.25	2013

*Nota.* Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo”, por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [INEONU], 2013.

Por otro lado, la división de poderes en el Estado peruano es de tipo horizontal y vertical; horizontal donde se establece los tres poderes; el poder legislativo, el poder ejecutivo y judicial que son autónomos y se controlan entre sí; y vertical, donde se clasifica en tres niveles de gobierno: central, regional y municipal (IDEA, 2008, siglas en inglés).

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú, conformada por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea y con el apoyo de la Policía Nacional están suscritos a los dispositivos legales quienes garantizan el funcionamiento de las entidades. El organismo representativo de la Fuerzas Armadas es el Ministerio de Defensa que tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de la seguridad y defensa nacional para ello las FFAA en apoyo a la PNP pueden actuar en los siguientes sucesos: tráfico ilícito de drogas, terrorismo, protección de instalaciones estratégicas para el funcionamiento del país y servicios públicos esenciales y combatir a la minería ilegal e informal. Por otro lado, las Fuerzas Armadas del Perú pasaron de estar en quinto lugar a una de las más potentes de América Latina, escaló a la tercera de la región. El ejército del país cuenta con más de 100.000 militares y con armamento proveniente de EE.UU., Rusia, China y otros países. Sus miembros activos: 120.660 personas. Reserva: 272.000 personas. Vehículos blindados de combate: 890. Aeronaves: 239. Buques: 60. Presupuesto: US\$ 2.560 millones. (Informe Global Fire Power Index,[GPF], 2016).

El Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005) indicó que la interconexión del Perú tiene cinco cuencas hidrográficas que permitirá el intercambio comercial, industrial, científico-tecnológico, cultural y poblacional. El Perú deberá planificar en el mediano plazo establecer las interconexiones con los países del Atlántico que buscan llegar a la Cuenca del Pacífico, para lo cual, deberá atender tales desafíos, brindando facilidades en puertos, aeropuertos, Marina Mercante, carreteras confiables, seguridad ciudadana, control migratorio, control delincencial, control del tráfico de armas y narcóticos, etc.

Hoy el Perú se enfrenta al reto del nuevo milenio con una visión estratégica de desarrollo y seguridad, como un país de enormes potenciales en sus dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, con una presencia privilegiada en la Cuenca del Pacífico, fortalecida por su membresía en APEC y su proyección hacia el Continente Antártico. Todo esto obliga a estructurar un plan de desarrollo de largo plazo, orientado hacia los mercados internacionales y cuya economía genere valor agregado y se le dote de tecnología y competitividad, apoyado por el Sistema de Seguridad y Defensa.

### **3.1.3.Principios Cardinales**

D'Alessio (2015) indicó que los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983). “Son cuatro los principios cardinales que dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado” (p. 95). Estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** En la actualidad aún está presente la crisis zona Europea, aun no recuperada del todo, producto de la burbuja inmobiliaria; el Ministerio de Economía y Finanzas indicó que el “contagio” de un menor crecimiento de Japón, Zona Euro y China sobre la economía de Estados Unidos; y una posible burbuja bursátil en Estados Unidos además de estos se suman dos nuevos riesgos externos; de los cuales el primero es el mayor deterioro en el desempeño económico de Brasil y el efecto que podría tener sobre la región la reciente reducción de su calificación crediticia; el segundo riesgo es el deterioro en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en América Latina que golpean aún más el ya debilitado círculo virtuoso de inversión, empleo y consumo.

***Lazos pasados y presentes.*** Perú en la actualidad mantiene con normalidad las relaciones diplomáticas con los países cercanos y no cercanos; existen lazos de cooperación multilateral e histórica de fraternidad. Por otro lado, se tiene acuerdos internacionales para el

crecimiento del comercio internacional los cuales se detalla: (a) Mercado Común del Sur-MERCOSUR, (b) Organización Mundial de comercio OMC, (c) Comunidad Andina de Naciones –CAN, (d) Asociación Europea de Libre Comercio -The European Free Trade Association -EFTA, (e) Cooperación Económica Asia Pacífico Asia-Pacific Economic Cooperation APEC, (f) Alianza del Pacífico, (g) TPP, acuerdo de Asociación de transpacífico, y (h) Tratados de Libre Comercio- TLC con los siguientes países: Cuba, EEUU, México, Chile, Corea del Sur, Panamá, Venezuela, China, Tailandia, Costa Rica, Honduras, Singapur, Japón y aún están pendientes por firmar con los siguientes países India, Guatemala y el salvador.

***Contrabalance de intereses.*** Se diferencia dos tipos de nuevo multilateralismo. El primero es el postliberal (Serbin, 2012; Sanahuja, 2012; Legler, 2011; Briceño, 2012) que es defensivo, anti hegemónico, estatista y contestatario, es andino y caribeño que trata de hacerle un contrabalanceo a los Estados Unidos; siendo más político, autónomo y buscando construir nuevas alianzas. El segundo es el liberal que es más comercial, aperturista y con una ubicación geográfica hacia el Pacífico, que tiene su origen en el Arco del Pacífico Latinoamericano, y que varía según su ubicación en la jerarquía de poder regional. Colombia, Chile, México y Perú hacen parte de la Alianza del Pacífico, creada el 28 de abril de 2011, formalizando su acuerdo el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco llevado en Paranal, Chile. Estos cuatro países se basan en un modelo de desarrollo aperturista y de regionalismo abierto. México busca hacer contrapeso a la relación estructural con Estados Unidos, mientras que Colombia se acerca tanto al Asia-Pacífico como a países del Pacífico latinoamericano.

A su vez, los cuatro países le hacen balanceo a Brasil y al ALBA. No cuestionan el ordenamiento internacional, como si lo hace Venezuela y Brasil que se muestran partidarios de la multipolaridad a diferencia de los miembros de la Alianza del Pacífico que son más

partidarios de fortalecer relaciones bilaterales en un marco de regionalismo abierto.

**Conservación de los enemigos.** Perú en la actualidad viene reforzado sus lazos comerciales, sociales y económicos con diversos países, Asimismo ha incluido acuerdos comerciales con países que tuvieron conflictos directos, como Chile y Ecuador; sin embargo, está a la alerta por los posibles sucesos futuros de conflictos antiguos.

#### **3.1.4. Influencia del Análisis en el Sector de Joyería de Plata**

De acuerdo con International Trade Centre (2015a), el sector de joyería a nivel internacional tiene como principales países exportadores: (a) India, (b) Tailandia, (c) Alemania, (d) China y (e) Hong Kong (China), quienes concentran el 70.50% de la producción a nivel mundial. Perú se encuentra ocupando el puesto 41 a nivel mundial, el cual representa el 0.1% de capacidad exportadora. A nivel de América Latina tiene como principales países exportadores a: (a) México, (b) República Dominicana, (c) Panamá, (d) Costa Rica y (e) Guatemala, en este mercado el Perú se ubica en la posición siete.

Para tener acceso al mercado mundial se debe tener en cuenta la tendencia en el mercado de los productos de joyas de plata, los factores que influyen principalmente son moda y gusto; el ciclo de vida de una tendencia es de uno a dos años, la moda, se da a conocer en ferias, eventos nacionales e internacionales, catálogos y revistas especializadas.

Asimismo, los canales de venta en Estados Unidos son Massretailer, tiendas de departamento, joyeros/ joyerías independientes, tiendas y ventas on line (Euromotor, 2013). Además, el incremento de las ventas se dan en tres fechas festivas que son claves para la industria de la joyas: navidad, incrementa 96% más de las ventas, día la madre, su aumento es del 74% más y San Valentín, incrementa 70% más de las ventas. Por otro lado, la Cámara de Comercio de Lima clasificó los productos que más compran vía on line son: diamantes 50%, metales preciosos 18%. Además, al momento de decidir la compra los factores que influyen son: la calidad del producto, servicio, reputación de la tienda y conocimiento; y honestidad

del vendedor (ver Figura 2).

### 3.2. Análisis Competitivo del País

Este análisis se basa en el modelo planteado por Porter, en el que se analizan cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo; y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de la competencia.



Figura 2. Factores que influyen en la compra de joyas. Tomado de “Cámara de Comercio,” por Seminario de joyas, 2014.

#### 3.2.1. Condiciones de los Factores

Perú es el segundo productor de plata Latinoamericano y Mundial; en el 2015 obtuvo una producción de 135 millones 900 mil onzas de plata lo mencionó Silver Institute; concentrado su producción en tres regiones que se disputan el primer lugar: Junín; Lima y Ancash, ya que, cuenta con suficiente abastecimiento de materia prima. La producción según el presidente del Comité de Joyería de la Asociación de Exportadores (ADEX), Julio Pérez “De las 3,600 toneladas de plata, equivalentes a US\$ 2,100 millones también se destinó menos del 1% a la joyería y orfebrería”, al mismo tiempo que recordó que “irónicamente la platería ha sido declarada por el gobierno como producto bandera”, por lo tanto dicha industria está retraída en su crecimiento, existen varios factores que acarrear el crecimiento: (a) dependencia de la materia prima, (b) el precio de la materia prima es regida por el mercado bursátil, (c) falta de infraestructura y transporte.

### 3.2.2. Condiciones de la Demanda

La demanda de la plata a nivel mundial en el 2015 fue de 1,040.60Moz, siendo los principales países productores: México, China, Perú, Rusia, Australia, Chile, Bolivia, Polonia, EEUU, y Argentina entre los diez generan el 80% de la producción mundial de plata.

Tabla 6

#### *Producción Total del Mineral de Plata Destinado a la Industria de Joyas*

Rank			Output (Moz).	
	2014	2015	2014	2015
1	1	México	186.3	189.5
2	2	Perú	122.9	135.9
3	3	China	112.5	109.1
4	4	Rusia	46.1	50.5
5	5	Australia	53.9	50.3
6	6	Chile	50.6	48.4
7	7	Bolivia	43.2	42
8	8	Poland	40.7	41.5
9	9	UnitedStates	37.9	35.4
10	10	Argentina	29.1	34.7
11	11	Guatemala	27.6	27.7
12	12	Kazakhstan	19	17.3
13	13	Sweden	12.7	15.9
14	14	Canadá	15.9	12.2
15	15	India	8.4	12
16	16	Indonesia	7.7	9.8
17	17	Morocco	8.8	9.5
18	18	Turkey	6.6	6.5
19	19	DominicanRepublic	4.5	4.1
20	20	Armenia	3.7	3.7
		Resto del mundo	30.2	30.6
		Mundo total	868.3	886.7

*Nota:* Tomado de "SilverInstitute," por GFMS Thomson Reuters, 2016.

Tabla 7

#### *Oferta y Demanda Mundial de la Plata*

(millón onces)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Supply										
Mine Production	643.4	667.7	684.7	717.3	753	757.6	790.8	823.7	868.3	886.7
Net Government Sales	78.5	42.5	30.5	15.6	44.2	12	7.4	7.9		
Scrap	207.1	204.2	202	201.2	227.5	261.5	255.5	192.1	168.3	146.1
Net HedgingSupply	-11.6	-24.1	-8.7	-17.4	50.4	12.2	-47.1	-34.8	16.8	7.8
Total Oferta	917.4	890.3	908.5	916.7	1075	1043	1007	988.9	1053	1041
DemandaJewelry	174.5	182.3	177.6	176.9	190	187.9	185.4	217.8	224	226.5

*Nota:* Tomado de "SilverInstitute". Source: GFMS, Thomson Reuters, 2016.

La industria de la joyas de plata en el mundo según Tabla 7, en el mundo hubo una demanda de 226.5Moz en el 2015, lo que significa el 21.76% de la demanda total de plata, incrementando en 1% en comparación del ejercicio 2014. SilverInstitute.

### **3.2.3. Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas**

Según el Informe Global de Competitividad 2016 – 2017 señalaron que el Perú se ubica en el puesto 67, Sube dos posiciones respecto al informe anterior, mantiene la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, ha mejorado en seis de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), sofisticación empresarial (81 a 78), ha retrocedido en dos pilares: Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e Innovación (116 a 119) y los factores más problemáticos para hacer negocios destacan: Burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. (Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias [CDI], 2017)

### **3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo**

Respecto a los sectores relacionados y de apoyo, Porter (2009) mencionó “Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertinentes a la última fase del proceso productivo. Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápida y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de investigación y desarrollo, acelerando el ritmo de innovación” (p. 242).

En el caso de la industria local de las joyas de plata tiene limitaciones ya que es abastecida en su mayoría por la industria extranjera. Existen diferentes proveedores de materia prima; sin embargo no existen clústeres para este sector, lo cual no permite llegar a ser competitivos en el proceso productivo.

### 3.2.5. Influencia del Análisis en el Sector de Joyería de Plata

El Perú cuenta con recursos naturales y geográficos necesarios para patrocinar el desarrollo sostenible de la joyería de plata, de igual manera dispone del recurso humano necesario para poder lograrlo; sin embargo, la mano de obra no cuenta con las competencias idóneas para poder llegar a tener un producto final de calidad e innovador, lo cual hace a la industria débil hacia la competencia. El sector de la industria de joyas de plata estaba conformado en el año 2004 por 1025 empresas formales, de las cuales el 65.3% se concentró en lima y el 77.8% correspondió a personas jurídicas. Gran parte de la producción del sector es realizado por los artesanos de manera informal, agrupados en talleres personales o familiares que vienen de generación en generación, siendo esta última de mayor predominación. Por otro lado el 67.7% de los talleres artesanales pertenecen a cusco, el 22.4% en Arequipa, mientras que el 9.8% restante se localiza en Ica, Huánuco, Tumbes (ver Figura 3 y Figura 4).

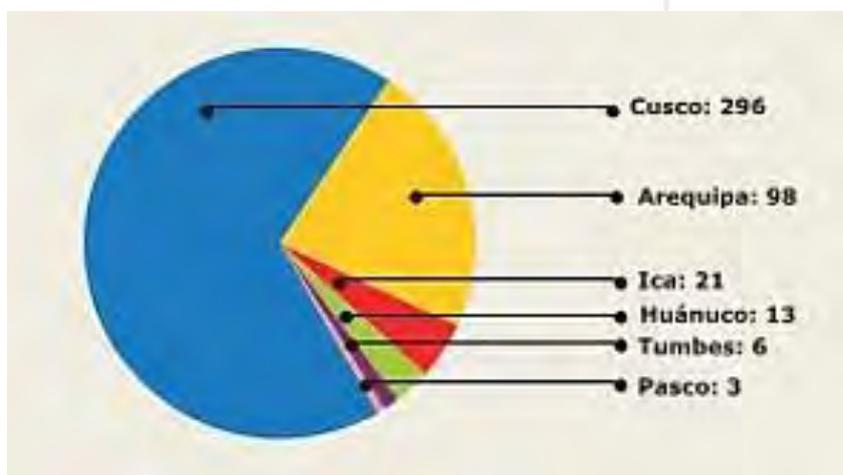
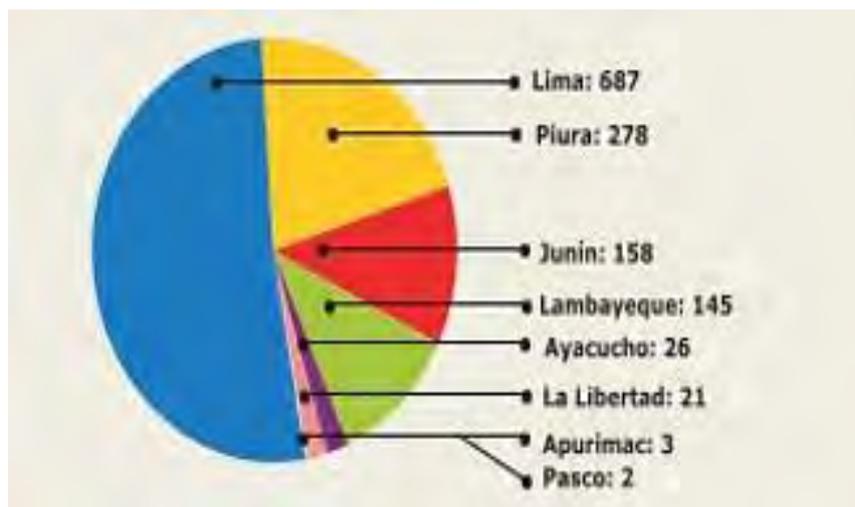


Figura 3. Distribución de Talleres Artesanales de joyería según región. Tomado del “Plan estratégico de joyas,” por PENX, 2004.



*Figura 4.* Distribución de Talleres de orfebrería de joyería según región. Tomado del “Plan Estratégico de Joyas,” por PENX, 2004.

Por otro lado Perú tiene historia, tradición, fe, es una fortaleza que es admirado por otros países, si aplicamos la tecnología con eficiencia se obtendría costos competitivos y además de mayor valor agregado. La gerente comercial Alessandra Eusebi de la empresa de joyas Telma SAC. Indicó que una de las competencias internacionales es el diseño, buscar la diferenciación, ser autentico además indico que la primera puerta a mercados internacionales son las ferias y la más importante es Hong Kong.

Las barreras son bajas dado que los costos de instalación no requieren inversión, teniendo una barrera de entrada débil. No existen proveedores que dominen el mercado ya que el producto principal se cotiza en bolsa. Respecto a los compradores existen varios grupos de compradores en diversos canales de distribución, no teniendo ninguno la supremacía. En relación a los sustitutos, está la bisutería que no sería nuestro perfil de venta ya que vamos más enfocados a la rentabilidad.

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

#### **3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)**

Los factores políticos, gubernamentales y legales representan amenazas u oportunidades claves para todas las organizaciones; las decisiones políticas son importantes,

ya que afectan directamente a las empresas con los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y otros. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], apoyado por PromPerú (comisión del Perú para la Exportación y el Turismo) organismo descentralizados que constantemente organizan actividades para incentivar la exportación y la creación de la actividad empresarial. Además Perú cuenta con tratados de libre comercio con los países de América latina y Asia, siendo una oportunidad para incrementar la exportación del producto con beneficios según acordados por cada nación.

Por otro lado MINCETUR promueve el uso de sellos distintivos en los productos de joyería; “Perú: Ancestral Experiencia en Plata”. El objetivo de estos sellos es fortalecer al sector mediante la diferenciación y promoción. También se destaca el impulso que el Estado ha dado al sector MYPE a través de la Ley 2805, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la cual promueve la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas; con el fin de incrementar el empleo sostenible y productividad.

La informalidad en el sector de joyería tanto de empresas como de mano de obra, son una amenaza para este sector, se tiene un mercado informal casi del 80%, de la economía está conformado por micro empresa y pequeña empresa, a través de la reforma tributaria dada este año, donde se incluye un nuevo régimen Mype tributario, se espera reducir la informalidad, ya que arrastra a la carga laboral, existe trabajadores informales que no están en ningún régimen y su remuneraciones son pagadas en efectivo sin ningún documentos tributario que respalde su ingreso. Para seguir fortaleciendo la competitividad del sector de joyas de plata se requiere la aprobación del carné ATA, mecanismo que permitirá un mayor desarrollo de los despachos al facilitar el traslado de muestras para potenciales clientes y cuyo trámite se encuentra en estos momentos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

### **3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

El crecimiento económico de la industria de joya de plata se viene desacelerando debido al precio del producto, en el 2012 las exportaciones fueron de \$ 11 millones 425 mil y en el 2015 \$ 5 millones 900 mil sin embargo las cantidades se vienen manteniendo e incrementando paulatinamente. Por otro lado, los primeros compradores de joyas de plata que tiene el Perú es EEUU, país que en los últimos años viene con un constante comportamiento negativo, en el 2012 compraba \$ 8,165.00, mientras que al 2015 se encontraban en \$ 3,374.00 representando una baja del más del 50%, así también se puede analizar que del 2012 al 2014 las compras de joyas de EEUU representaban en promedio el 70% de las ventas totales de joyas peruanas al mundo (Siicex 2015).

Asimismo, mientras que en el 2015 solo representa el 57%, se observó un claro cambio en las preferencias de sus compras. Por otro lado, Republica Dominicana viene creciendo, y exportando cada vez más, principalmente a Estados Unidos. Además, otra amenaza es la comercialización que está concentrada en dos países, por lo cual se debe evaluar o definir estrategias para así mitigar la amenaza.

### **3.3.3. Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)**

Los joyeros en el Perú son artesanos por tradición, en su mayoría trabajan de manera individual y en otros casos es de herencia familiar, con el tiempo se han ido perfeccionando, sin embargo carecen de capacitación en el proceso de acabado y los CITES son de apoyo para su perfeccionamiento y mejora continua.

Perú cuenta con dos CITES de joyería, el primer CITE es el de Catacaos, ubicado en el departamento de Piura, y el segundo CITE es Koriwasi ubicado en el departamento de Cajamarca. Mincetur cuenta con un registro de 3,000 talleres artesanos los que reciben capacitación para mejorar el diseño del producto. Las empresas formales dan trabajo a más de 1500 personas en el ámbito administrativo para poder llevar el control de los puntos de

ventas. Según el presidente del Comité de Joyería de la Asociación de Exportadores (ADEX), Julio Pérez, la actividad de la joyería genera alrededor de 25,000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en el país. En este sentido, las empresas del sector contribuyen en la mejora de la productividad y competitividad de la economía peruana, otorgando desarrollo profesional mediante escuelas de capacitación, Cites y alianzas estratégicas con instituciones educativas.

### **3.3.4.Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)**

La industria de joya de plata carece de tecnología en todo su proceso productivo, uno de los factores principales es la falta de financiamiento e inversión y la capacitación a los artesanos para el uso de la tecnología en su proceso productivo así como en su comercialización de las mismas.

### **3.3.5.Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)**

La preservación del medio ambiente es requisito principal que debe estar inmerso en la visión de las organización; es deber de la humanidad cuidar del planeta donde se habita. En Perú, está en un proceso de concientización del cuidado del medio ambiente, el Estado y las organizaciones tanto estatal como privadas están trabajando de la mano para incrementar la concientización. En el Perú existe desde el año 2011 el programa “Perú Responsable” con el objetivo de la promoción del Estado de la responsabilidad social empresarial debe contribuir a la formación de valores éticos de compromiso empresariales con los trabajadores y la comunidad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2011).

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

La Matriz de evaluación de factores externos nos va determinar las oportunidades y amenazas que presenta el sector de joyas de plata a nivel mundial. Se tiene como resultado de la matriz EFE de 2.76, lo cual indica que existen factores externos favorables para el crecimiento de la industria; oportunidades que no están siendo aprovechadas por los productores, entre ellas: los acuerdos internacionales entre países, los cuales, facilitan la

exportación y el incremento del poder adquisitivo de las personas en el mundo en especial Asia, en cuanto a las amenazas se mitigan paulatinamente.

### 3.5.Sector de Joyería de Plata y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores

En el mundo de la joyería de plata, el producto son de mayor demanda, un gran número de casas comerciales a nivel mundial cada día trabaja en el diseño y elaboración de piezas de gran belleza magistral, se puede apreciar su transformación en cadenas, medallas, anillos decorados con las más puras y bellas piedras preciosas o colgantes de diamantes, increíbles pulseras o relojes que harían la dicha de toda persona; cualquier prenda trabajada con el metal de plata, siempre será bien recibida y bienvenida.

Tabla 8

*Matriz EFE de la Industria de la Joyería en el Perú*

Factores Determinantes de Éxitos	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Apertura de nuevos mercados – TLC	0.20	4	0.80
2 Drawback como retribución a las exportaciones.	0.14	3	0.42
3 Alta demanda y alta capacidad adquisitiva de compradores de joyas de plata a nivel mundial	0.15	4	0.60
4 Alianzas estratégicas con industrias anexas como los textiles, cueros entre otros.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.59		2.12
<b>Amenazas</b>			
1 Honestidad, valores éticos en autoridades	0.15	2	0.30
2 Cambios en las condiciones laborales que afecten a las empresas.	0.18	1	0.18
3 Alta fluctuación del precio en bolsa y el tipo de cambio	0.08	2	0.16
Subtotal	0.41		0.64
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.76</b>

*Nota.* 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal.

El poder de negociación de los proveedores en cuanto a materia prima es alta, por ser un producto commodities, los precios de la materia prima lo rige el mercado, por otro lado Perú tiene la minería informal que representa el 14% de la producción de los cuales son destinados para la industria de la joya de plata, formalizar costaría desembolsar un 18% de IGV impuesto general a las ventas; en cuanto a la tecnología es baja aún no se incluye del todo en el proceso productivo, respecto a los diseñadores el poder de negociación es baja, se cuenta con 3 mil artesanos que vienen de generación en generación además de personas que son capacitadas en los institutos de joyas, llamados CITES.

Finalmente, el poder de negociación con los proveedores de transporte es bajo, debido a que existen empresas solidas que están dispuestas a transportar el producto con costos competitivos. No obstante el presidente de la Asociación Nacional de Artesanos, Joyeros, Orfebres y Afines del Perú, confirmó que las grandes compañías mineras prefieren exportar sus productos antes que vender al mercado nacional, es por ello que los Joyeros del Perú se abastecen de la minería informal.

### **3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que existe oferta a nivel mundial, estas ofertas se realizan a través de ferias internacionales; la feria con mayor referencia en Latinoamérica es la de Las Vegas, la cual se realiza cada año en el mes de junio. Además, se realizan ferias y eventos en cada país donde se oferta las joyas de plata.

El principal comprador de joyas de plata que tiene el Perú es EEUU, país que en los últimos años viene con un constante comportamiento negativo en importación de joyas de plata, en el 2012 compraba \$ 8,165.00, mientras que al 2015 se encontraban en \$ 3,374.00 representando una baja del más del 50%, así también se puede analizar que del 2012 al 2014 las compras de joyas de EEUU representaban en promedio el 70% de las ventas totales de joyas peruanas al mundo, mientras que en el 2015 solo representa el 57%, observándose un

claro cambio en las preferencias de sus compras.

### **3.5.3. Amenaza de los Sustitutos**

Existen productos sustitutos como la bisutería o joyería de fantasía, muchas de estas joyas son fabricadas en China y se producen a bajo costo. Asimismo, el zirconio es la forma cristalina cúbica del óxido de zirconio  $ZrO_2$ , este material sintetizado es duro, sin fallas ópticas, y generalmente incoloro, pero puede hacerse en una variedad de colores diferentes.

### **3.5.4. Amenaza de los Entrantes**

En la industria de las joyas de plata, la mayor parte de los artesanos joyeros, conformados por MYPES, desarrollan su actividad a baja escala; los consumidores no muestran identificación respecto a una marca en especial que pueda lograr una diferenciación en el sector; es decir pueden trabajar indistintamente con uno u otro joyero. De igual manera, las necesidades de capital tampoco son una barrera de entrada importante porque los artesanos producen las joyas con equipos y maquinaria antigua, en gran medida es artesanal y hacen poco uso de tecnología.

### **3.5.5. Rivalidad de los Competidores**

En cuanto a los competidores principales en América Latina son: República Dominicana y Estados Unidos, en relación al mundo se puede nombrar a India, Tailandia, Alemania y China, quienes presentan bajos costos de mano de obra y tecnología avanzada que les permiten ganar mercado y generar crecimiento económico.

### **3.6. Sector de Joyería de Plata y sus Referentes**

Los países referentes para la industria de joya de plata son Suiza e Italia, por ser países que desarrollan una combinación de tecnología, innovación y sostenibilidad en el mercado, buscan la diferenciación de sus productos frente a sus competidores; dan mayor énfasis en la marca, desarrollando con eficacia el intangible que es uno de los factores que genera mayor rentabilidad y sostenibilidad a la organización.

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

A continuación en las Tabla 9 y Tabla 10, se muestran las matrices de perfil competitivo, que identifica los principales competidores del sector y la matriz de perfil referencial, que identifica al sector en relación a un sector de modelo.

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria de joya de plata, los países considerados son; Bolivia, República Dominicana y México. Los países competidores fueron elegidos de acuerdo a su posicionamiento en el ranking mundial de exportadores de joya,

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo de la Industria Joyería de Plata

Factores clave de éxito	Perú		Bolivia		República Dominicana		México		
	Peso	Valor	pond.	Valor	pond.	Valor	pond.	Valor	pond.
1 Norma de calidad y certificación de la joya de plata	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2 Tecnología y optimización de procesos	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
3 Innovación en diseño y acabados sofisticados	0.18	1	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54
4 Recurso humano calificado	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60
5 Canales de distribución	0.13	1	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
6 Desarrollo de marca - intangible	0.17	1	0.17	1	0.17	3	0.51	3	0.51
7 Organización de la industria joyas	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		1.30		1.43		3.38		3.28

4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Tabla 10

*Matriz del Perfil Referencial de la Industria Joyería*

		Perú			Italia		Suiza	
Factores clave de éxito		Peso	Valor	pond.	Valor	pond.	Valor	pond.
1	Norma de calidad y certificación de la joya de plata	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2	Tecnología y optimización de procesos	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
3	Innovación en diseño y acabados sofisticados	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72
4	Recurso humano calificado	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
5	Canales de distribución	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
6	Desarrollo de marca - intangible	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68
7	Organización de la industria joyas	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
Total		1.00		1.30		4.00		4.00

4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

teniendo como meta figurar dentro de los principales países exportadores de la región americana. Como referentes se consideran a Italia y Suiza porque son países que invierten mucho en tecnología, diseño, desarrollo de marca y capital humano. Los factores críticos de éxito considerados han sido aplicados por los principales exportadores de joya de plata y los países referentes, sirviendo de guía para el desarrollo de la industria local.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Esta es una herramienta que permite identificar a los países que mejor referencia se tiene para la industria de la joya de plata, se evaluó en cuanto a la combinación de tecnología, innovación, diseño de los productos, que sea sostenible y escalable en el tiempo.

Se ha identificado los factores claves de éxito de la Industria de Joyería de Plata comparando a los países de Italia y Suiza con el Perú, asignándole a cada uno el peso y el valor para dar como resultado el ponderado dando como resultado que los países de Italia y Suiza tienen un total de 4.00 a comparación con el resultado de Perú que es de 1.30, lo cual

determina que a Perú le falta aplicar la tecnificación en su proceso productivo, desarrollar la marca y contar con personal altamente calificado, en la medida que se vayan desarrollando los puntos indicados a través de la innovación y tecnología de punta se logrará estar cerca a los referentes.

### **3.8. Conclusiones**

En la industria de joyas de plata en el Perú falta el impulso del crecimiento y desarrollo de marca a nivel mundial, siendo esta una ventaja competitiva que genera mayor incremento en la rentabilidad. Existe mercado potencial local cuya demanda no ha sido explotada de manera adecuada considerando que el ingreso per cápita del consumidor nacional tiene un patrón ascendente y constante, junto al diseño milenario y a la disponibilidad de materia prima se pueden adaptar productos a la demanda del consumidor local generando mayores ingresos y rentabilidad.

Asimismo, Perú está ubicado en una posición estratégica, lo que permitirá incrementar la comercialización y distribución de los productos a nivel mundial, de igual manera llegar a tener mayor eficiencia en costos aumentando los márgenes de contribución. El Perú presenta una deficiencia en tecnología siendo un pilar fundamental para el crecimiento de la industria de joyas, es vital conocer que las grandes potencias a nivel mundial cuentan con tecnología avanzada y son eficientes en su cadena de valor generando ventajas competitivas. En la actualidad la producción de joyería se realiza de manera artesanal y semi industrial.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2015) indicó “La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (p. 164). En ese sentido, la finalidad de este capítulo es identificar las fortalezas de la Industria de metales preciosos que difícilmente puedan ser copiadas por los competidores, así como identificar sus debilidades para buscar neutralizarlas.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT el cual va a identificar cómo crear valor, D'Alessio (2015) señaló que “se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas & contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y tecnología & investigación y desarrollo (T)” (p. 166). El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

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

El sector joyero en el Perú no cuenta con una alta gama de empresas diversificadas que lleven una dirección formal en su gestión empresarial; existen pocas empresas formales que se dedican a la exportación, mientras que el gran porcentaje de empresas son Pymes que se encuentran registradas para la actividad exportadora. Sin embargo, no cuentan con las capacidades de administración y gestión necesarias para poder incrementar sus ventas mediante envíos al extranjero, en la Tabla 11 se observa un reporte de empresas exportadoras, donde se visualiza que solo entre las principales cinco primeras empresas se concentran más del 80% del total de exportaciones.

Dentro del programa ruta exportadora que es gestionado por PromPerú, se han

registrado 350 empresas peruanas que están inscritas para la actividad exportadora, solo 126 empresas realizan sus ventas al extranjero, es decir menos del 50% de empresas que se dedican a la actividad de la joyería de plata tiene los conocimientos y la adecuada administración para poder vender al extranjero.

La mayor concentración de los orfebres se agrupa en pequeños talleres cuya meta principal es poder llegar a un acuerdo con las principales empresas exportadoras para que puedan asegurar el flujo constante de ventas.

Tabla 11

*Principales Exportadores de Joyas de Plata del Perú*

Total FOB \$	2014	2015	2016	Total general
DesignsQualityExports SAC	\$1,714,434.22	\$1,320,678.66	\$1,618,881.34	\$4,653,994.22
New Fashion Peru S.A	\$717,558.64	\$1,097,585.20	\$1,672,376.62	\$3,487,520.46
Ideas Aplicadas Sa	\$461,760.19	\$447,815.60	\$155,562.88	\$1,065,138.67
Allpa S.A.C.	\$295,375.70	\$400,662.95	\$176,810.35	\$872,849.00
Www.Novica.Com S.A.C.	\$266,539.94	\$273,627.34	\$263,539.50	\$803,706.78
Deoro S.A.C.	\$186,024.57	\$140,620.96	\$188,324.26	\$514,969.79
Alagon Giraldo Sonia Amparo	\$154,399.67	\$146,317.84		\$300,717.51
Intercrafts Perú S.A.C.	\$79,478.27	\$74,237.40	\$22,589.16	\$176,304.83
R.Berrocal S.A.C.	\$54,893.90	\$46,161.24	\$74,942.81	\$175,997.95
Manos Amigas S.A	\$66,490.10	\$58,352.60	\$34,190.20	\$159,032.90
Group V&L Sac	\$103,916.40	\$23,492.00	\$7,398.00	\$134,806.40
Perfumerías Unidas S.A.		\$3,048.33	\$131,005.99	\$134,054.32
Accesorios Y Joyerías Unidas S.A.C.		\$9,169.64	\$122,612.29	\$131,781.93
Unique S.A.	\$31,486.13	\$56,880.34	\$3,489.77	\$91,856.24
Novara Exportaciones E Importaciones S.A.C.	\$83,212.04	\$6,259.37		\$89,471.41
Alagon Giraldo Patricia Veronica	\$78,857.65	\$6,331.63		\$85,189.28
YobelScm Costume Jewelry S.A.	\$69,095.84	\$15,903.42		\$84,999.26
DharmaUsaha S.A.C.		\$18,609.42	\$62,122.58	\$80,732.00
Otras (45 Empresas)	\$138,249.57	\$114,494.87	\$232,469.81	\$485,214.25
<b>Total</b>	<b>\$7,383,611.72</b>	<b>\$5,832,721.81</b>	<b>\$5,949,318.34</b>	<b>\$19,165,651.87</b>

Nota. Tomado de "Boletín anual estadístico," por la Superintendencia Nacional Tributaria [SUNAT], 2016.

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

En lo que respecta a las ventas de joyas de plata del Perú al mundo, estas aún son muy incipientes, si se comparan con los líderes del sector, a nivel Latinoamericano, Perú ocupa la séptima posición, mientras que a nivel mundial ocupa el puesto 41. Para poder fortalecer las

ventas dentro de la industria de joyas es necesario innovar en diseños, canales de distribución e incrementar mayor valor agregado como piedras preciosas, entre otros aspectos que son considerados por los países líderes, en la Tabla 12 se puede observar la cantidad total de exportaciones de joyas de plata a nivel mundial y el monto exportado por el Perú desde el 2012 al 2015.

Tabla 12

*Principales Exportadores de Joyas de Plata (Millones de Dólares)*

Exportadores	valor exportada en 2012	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015
Mundo	\$7,199,445.00	\$7,588,861.00	\$8,890,119.00	\$9,419,124.00
India	\$923,994.00	\$1,029,908.00	\$1,864,719.00	\$2,597,898.00
Tailandia	\$1,519,447.00	\$1,603,649.00	\$1,693,994.00	\$1,560,895.00
Alemania	\$398,469.00	\$634,692.00	\$835,358.00	\$914,603.00
China	\$681,116.00	\$861,313.00	\$918,416.00	\$818,116.00
Hong Kong, China	\$841,287.00	\$818,048.00	\$788,012.00	\$748,758.00
Italia	\$756,263.00	\$738,878.00	\$706,313.00	\$620,540.00
Indonesia	\$73,159.00	\$75,030.00	\$173,084.00	\$487,547.00
Estados Unidos de América	\$437,040.00	\$488,969.00	\$438,130.00	\$440,576.00
Reino Unido	\$111,039.00	\$80,182.00	\$126,853.00	\$107,016.00
Turquía	\$111,280.00	\$103,993.00	\$103,458.00	\$96,605.00
Perú	\$11,425.00	\$11,087.00	\$7,302.00	\$5,900.00

*Nota.* Tomado de “Trade statistics for internacional business development [Trade Map],” por International Trade Centre, 2015 (<http://www.trademap.org/>).

Entre los primeros compradores de joyas de plata que tiene el Perú se encuentra EEUU, país que en los últimos años viene con un constante comportamiento negativo, en el 2012 compraba \$ 8,165.00, mientras que al 2015 se encontraban en \$ 3,374.00 representando una baja del más del 50%, así también se puede analizar que del 2012 al 2014 las compras de joyas de EEUU representaban en promedio el 70% de las ventas totales de joyas peruanas al mundo, mientras que en el 2015 solo representa el 57%, observándose un claro cambio en las preferencias de sus compras. Cabe indicar que las bajas ventas de joyas de plata del Perú se debe a que no cuentan con una marca “Perú” que pueda consolidar al país dentro de la

industria de joyas, escasa cultura exportadora y pocas instituciones que certifiquen la calidad del producto.

Tabla 13

*Principales Compradores de Joyas de Plata Peruana (Millones de Dólares)*

País Destino	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015
Exportaciones del Perú	\$11,425.00	\$11,087.00	\$7,302.00	\$5,900.00
Estados Unidos de América	\$8,165.00	\$7,567.00	\$5,154.00	\$3,374.00
Chile	\$721.00	\$1,282.00	\$1,196.00	\$1,502.00
España	\$514.00	\$417.00	\$92.00	\$80.00
Reino Unido	\$454.00	\$530.00	\$253.00	\$214.00
Ecuador	\$201.00	\$224.00	\$44.00	\$95.00
Bolivia, Estado Plurinacional	\$148.00	\$88.00	\$28.00	\$79.00
Canadá	\$105.00	\$90.00	\$84.00	\$95.00
Alemania	\$118.00	\$67.00	\$32.00	\$35.00
Austria	\$36.00	\$72.00	\$82.00	\$63.00
Bélgica	\$7.00	\$22.00	\$15.00	\$11.00

*Nota.* Tomado de "Trade statistics for international business development [Trade Map]," por International Trade Centre, 2015 (<http://www.trademap.org/>).

Como se observan en los cuadros anteriores existen países como India, Tailandia, Alemania o China que lideran el mercado, teniendo el Perú la obligación de mejorar sus buenas prácticas y así adaptarlo al sector de joyería de plata. Existe una gran diferencia entre los principales exportadores de joyería de plata y los que aún son incipientes y está referido a los canales de distribución, los principales países tienen mayor presencia en más sretailers, tiendas por departamento, joyeros particulares y por tiendas online, el Perú tiene escasa participación en los tres primeros canales, siendo el canal online el mejor utilizado y con mayor desarrollo. El Perú tiene como principal meta participar en las principales ferias para

conseguir una mayor demanda de sus productos e invertir en publicidad de forma masiva para tener una mejor llegada en los canales de distribución.

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El sector joyero en el Perú cuenta con más de 350 empresas registradas que trabajan con la joyería de plata, sus embarques se realizan vía aérea por el Callao, son envíos pequeños pero con valores FOB altos, los aspectos positivos respecto a esta logística es la seguridad y rapidez en los envíos. Sin embargo, tienen como aspectos negativos los altos costos logísticos. Una oportunidad que se debería aprovechar es la ubicación geográfica que tiene el Perú respecto a los demás países vecinos para tener llegada a los diversos países del mundo. Por otra parte es importante identificar que la mayoría de empresas joyeras y talleres se encuentran ubicados en Lima (ver Tabla 14).

Tabla 14

#### *Principales Ciudades Peruanas de Concentración Joyera de Plata*

Zonas de Ubicación	Número de Empresas
Lima	251
Cusco	20
Arequipa	16
Callao	12
Puno	10
Piura	9
San Román	9
Cajamarca	7
Huancayo	4
Chiclayo	3
Trujillo	2
Huancavelica	1
Pacasmayo	1
Calca	1
Tambopata	1
Huánuco	1
Huamanga	1
Prov. Const. Del Callao	1
<b>Total general</b>	<b>350</b>

*Nota:* Tomado de “Elaboración del plan de negocio de exportación” por PromPerú, 2013.

Como se puede analizar más del 70% de empresas se encuentran ubicadas en Lima, de las cuales menos del 50% tienen la capacidad de exportar; un punto que el Perú debe afianzar para tener una industria de joyería sostenible está referido a la creación de clústeres, en la actualidad el fuerte del volumen se encuentra atomizado en cinco empresas, en la actualidad no existen asociaciones para este sector. Respecto a la infraestructura, la mayoría de la demanda de joyas es sostenida mediante talleres y orfebres, los cuales Mincetur tiene 3000 artesanos registrados, la infraestructura utilizada es mínima (Mincetur, 2014).

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

La plata se cotiza en bolsa y tiene relación directa sobre los valores FOB de exportación, ya que muchas veces la misma pieza de joyería en plata puede cambiar dependiendo del precio del insumo. La plata ha tenido los siguientes comportamientos según lo expuesto en la Tabla 15.

Tabla 15

*Promedios Anuales de los Productos Mineros (Millones de dólares)*

AÑO	COBRE Ctvs.US\$/lb	ORO US\$/OzTr	ZINC Ctvs.US\$/lb	PLATA US\$/OzTr	PLOMO Ctvs.US\$/lb	ESTAÑO Ctvs.US\$/lb
1997	103.28	331.56	59.75	4.89	28.32	256.09
1998	75.02	294.48	46.46	5.54	23.98	251.3
1999	71.32	279.17	48.82	5.25	22.8	245.07
2000	82.24	279.37	51.16	5	20.59	246.57
2001	71.6	271.23	40.17	4.39	21.6	203.4
2002	70.74	310.13	35.32	4.63	20.53	184.18
2003	80.7	363.62	37.54	4.91	23.36	222.03
2004	129.99	409.85	47.53	6.69	40.21	383.13
2005	166.87	445.47	62.68	7.34	44.29	334.84
2006	304.91	604.58	148.56	11.57	58.5	398.29
2007	322.93	697.41	147.07	13.42	117.03	679.5
2008	315.51	872.72	85.04	15.01	94.83	864.53
2009	233.52	973.62	75.05	14.68	77.91	641.51
2010	342.28	1225.29	98.18	20.19	97.61	954.13
2011	400.2	1569.53	99.5	35.17	108.97	1215.9
2012	360.55	1669.87	88.35	31.17	93.54	989.6
2013	332.31	1411	86.65	23.86	97.17	1041.43
2014	311.16	1266.09	98.07	19.08	95.07	1023.05
2015	249.23	1158.96	87.47	15.7	80.9	756.43

*Nota.* Tomado de “Valores Promedios,” por Banco Central de Reservas del Perú, [BCRP], 2016.

Según el diario Gestión, el 60% las Mypes son financiadas por entidades del sistema bancario, representando para estas el 25% del total de colocación de créditos, por otro lado el monto de morosidad es de tan solo el 7% , cabe indicar que los prestamos locales aún siguen siendo bastante elevados. Los programas de ayuda financiera por parte del gobierno son mínimos por lo que la industria afronta un gran problema por las altas tasas de financiamiento que afrontan en el sector bancario. Otro problema que enfrenta la industria es la pobre gestión de dirección de las pymes peruanas respecto al manejo financiero lo que conlleva que sus costos suban considerablemente.

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

Para el sector joyero, capacitar y desarrollar al recurso humano es muy importante a todo nivel, ya que de ellos depende la fineza y calidad del producto. De esta manera se podrá contar con personal altamente capacitado. Mincetur cuenta con un registro de 3,000 talleres artesanos los que reciben capacitación para mejorar el diseño del producto, asimismo las empresas formales dan trabajo a más de 1500 personas en el ámbito administrativo para poder llevar el control de los puntos de ventas.

Según el presidente del Comité de Joyería Julio Pérez, de la Asociación de Exportadores [ADEX] (2016), la actividad de la joyería generó alrededor de 25,000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en el país. En este sentido, las empresas del sector contribuyen en la mejora de la productividad y competitividad de la economía peruana, otorgando desarrollo profesional mediante escuelas de capacitación y alianzas estratégicas con instituciones educativas. Un punto a mejorar es la capacitación masiva de los orfebres, mediante centros e institutos especializados; ya que actualmente se maneja como una industria de tradición familiar , es decir la enseñanza es de padres a hijos y a nietos, lo que conlleva a tener una riqueza técnica y flexibilidad en mano de obra mas no calidad de diseño de exportación.

#### **4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

El sector joyero no cuenta con un sistema de información elaborado, toda comunicación o coordinación se realiza a través gremial o mediante MINCETUR.

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

El desarrollo de tecnología en la industria de joyera en el Perú es un punto crucial que el país debe superar para poder incrementar las ventas al extranjero. El Estado a través del Mincetur ha creado las CITES para poder revertir esta situación. Sin embargo, otro aspecto que no permite el crecimiento es el alto costo en financiamiento de maquinarias que permita la mejora en la eficiencia de las operaciones con un mayor nivel de tecnología.

**MINCETUR – Cites.** Los CITES Artesanales y Turísticos son instituciones cuyo objetivo principal es elevar la competitividad de la producción artesanal en los mercados externos, internos y turísticos. Para ello, realizan un trabajo conjunto con los artesanos, con las asociaciones que los agrupan y con las empresas del rubro. Los CITES posibilitan ampliar y diversificar la oferta exportable de productos artesanales que tienen una demanda efectiva en los distintos mercados, a los que hace llegar a los artesanos promoviendo su participación en ferias y ruedas de negocios.

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

La matriz del sector de joya de plata cuenta con 11 factores determinantes de éxito, tres fortalezas y ocho debilidades. El resultado del análisis es de 1.86, el cual indica que el sector debe mejorar sus debilidades como: las capacidades de: mano de obra calificada, tecnología, financiamiento y marketing para poder competir con mercados globales que ofrecen valor agregado. Asimismo potenciar sus fortalezas como: la cultura milenaria y la calidad de la materia prima (ver Tabla 16).

#### **4.3. Conclusiones**

El factor marketing en la industria de joyas de plata es un pilar donde existe gran

Tabla 16

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Alta calidad de la materia prima Plata	0.12	4	0.48
2 Presencia cultural en la industria de joyas peruanas.	0.15	3	0.45
3 Mano de obra masiva con conocimientos técnicos.	0.10	3	0.30
	0.37		1.23
<b>Debilidades</b>			
1 Falta de especialistas en el proceso de acabados.	0.08	1	0.08
2 Falta de una marca “Perú” que impulse las ventas de joyería de plata a nivel mundial.	0.11	1	0.11
3 Falta de innovación en diseños y acabados sofisticados	0.08	1	0.08
4 Escaso uso de tecnología aplicada a la producción.	0.08	1	0.08
5 Pobre influencia en los canales de comercialización.	0.06	1	0.06
6 Falta de normas de calidad y certificaciones.	0.08	1	0.08
7 Escasa cultura exportadora.	0.07	1	0.07
8 Escasa capacidad de gestión de las pymes.	0.07	1	0.07
	0.63		0.63
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.86</b>

*Nota.* 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

potencial por desarrollar, a través de ferias nacionales e internacionales; actualmente las empresas peruanas participan en ferias importantes a nivel mundial sin embargo el acceso a las mismas es limitado a ciertas empresas. Actualmente existe escasa mano de obra calificada para el proceso de acabados y diseños del producto; sin embargo se tienen orfebres que tienen acceso a estudios superiores lo que conllevará a tecnificar y modernizar la industria de joyas lo que contribuirá a ser sostenible. Por otra parte es primordial conseguir la formalización del sector para poder acceder a fuentes de financiamientos así como también acceder a beneficios tributarios como el drawback; con la finalidad de lograr mejor respuesta a la demanda del mercado. De igual manera la tecnología juega un rol principal en la automatización y eficiencia de los procesos de producción y ahorro en costos lo que conllevará a mejorar la rentabilidad del producto final; actualmente el factor de tecnología en las industrias de joyas peruanas tiene nivel semi industrial no siendo el más adecuado para competir con grandes potencias.

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

### 5.1. Intereses del Sector de Joyería de Plata

Los intereses de la industria de joyas de plata están enfocados en la venta nacional e internacional, a través de la imagen de marca Perú que permita ser reconocida a nivel mundial con valor agregado como: cueros, textiles, diseños exclusivos de la cultura milenaria y las tendencias. Por otro lado, el capital humano es fundamental en la contribución de los procesos productivos para alcanzar la visión deseada.

Por otro lado las empresas del sector de joyas de plata no cuentan con procesos que les permitan la eficiencia en costos que ayudaran a la consecución de una mayor rentabilidad, flujo de caja e incremento en las ventas. Asimismo impulsar la disminución de la informalidad de los orfebres y lograr tener mano de obra especializada a través de la capacitación constante para lograr los objetivos de largo plazo que estén orientados a la visión.

La visión al 2027, triplicará las exportaciones anuales de joyería de plata en Perú, las cuales ascienden a US\$ 6,176 en el año 2016. El sector de joyería de plata será reconocido por ser altamente competitivo en la producción de joyas de alta calidad a nivel mundial, con el uso intensivo de tecnología e innovación constante. Contribuirá de manera sostenible a la economía y al bienestar de su comunidad vinculada, generando empleo de calidad y mitigando el impacto ambiental.

### 5.2. Potencial del Sector de Joyería de Plata

*Administración y gerencia.* De acuerdo a lo sostenido en el análisis del sector joyero de plata. Perú no cuenta con una alta gama de empresas diversificadas que lleven una dirección formal en su gestión empresarial; existen pocas empresas formales que se dedican a la exportación, mientras que el gran porcentaje de empresas son Pymes que se encuentran registradas para la actividad exportadora. Sin embargo, no cuentan con las capacidades de

administración y gestión necesarias para poder incrementar sus ventas mediante envíos al extranjero.

**Marketing y ventas.** La venta de joyas de plata producida en el Perú se encuentra centralizada a un solo mercado a nivel mundial. En el año 2015, este mercado fue Estados Unidos con el 57.2% de exportación. Existe una gran diferencia entre los principales exportadores de joyería de plata y los que aún son incipientes y está referido a los canales de distribución, los principales países tienen mayor presencia en mass retailers, tiendas por departamento, joyeros particulares y por tiendas online, el Perú tiene escasa participación en los tres primeros canales, siendo el canal online el mejor utilizado y con mayor desarrollo. El Perú tiene como principal meta participar en las principales ferias para conseguir una mayor demanda de sus productos e invertir en publicidad de forma masiva para tener una mejor llegada en los canales de distribución.

**Operaciones y logística-infraestructura.** El sector joyero en el Perú cuenta con más de 350 empresas registradas que trabajan con la joyería de plata, sus embarques se realizan vía aérea por el Callao, son envíos pequeños pero con valores FOB altos, los aspectos positivos respecto a esta logística es la seguridad y rapidez en los envíos. Sin embargo, tienen como aspectos negativos los altos costos logísticos. Una oportunidad que se debería aprovechar son los embarques marítimos, mediante carga consolidada (varios consignatarios) ya que de esa manera se aprovecharían los menores costos de embarque y la inmejorable ubicación geográfica que tiene el Perú respecto a los demás países vecinos para tener llegada a los diversos países del mundo.

**Finanzas y contabilidad.** Las Mypes son financiadas por entidades del sistema bancario, representando para estas el 25% del total de colocación de créditos, cabe indicar que los préstamos locales aún siguen siendo bastante elevados. Además la industria afronta un gran problema por las altas tasas de financiamiento que afrontan en el sector bancario.

Otro problema que enfrenta la industria es la pobre gestión de dirección de las pymes peruanas respecto al manejo financiero lo que conlleva que sus costos suban considerablemente.

**Recursos humanos.** La industria de la joya de plata cuenta con personal capacitado a nivel técnico sin embargo falta capacitación en diseño y en el proceso de acabado; genera alrededor de 25,000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en el país. En este sentido, las empresas del sector contribuyen en la mejora de la productividad y competitividad de la economía peruana, otorgando desarrollo profesional mediante escuelas de capacitación y alianzas estratégicas con instituciones educativas. Un punto a mejorar es la capacitación masiva de los orfebres, mediante centros e institutos especializados; ya que actualmente se maneja como una industria de tradición familiar.

**Sistemas de información y comunicaciones.** El sector joyero no cuenta con un sistema de información elaborado, toda comunicación o coordinación se realiza a través gremial o mediante MINCETUR.

**Tecnología e investigación y desarrollo.** El sector joyero no cuenta con gran inversión en tecnología e inversión y desarrollo, siendo un punto crucial que el país debe superar para poder incrementar las ventas al extranjero. El Estado a través del Mincetur ha creado las CITES para poder revertir esta situación. Sin embargo, otro aspecto que no permite el crecimiento es el alto costo en financiamiento de maquinarias que permita la mejora en la eficiencia de las operaciones con un mayor nivel de tecnología.

### **5.3.Principios Cardinales del Sector de Joyería de Plata**

D'Alessio (2015) indicó “Según lo que presentó Hartmann (1957/1983), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (p. 216). Estos principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el

contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** En el sector de joyas de plata; al ser la plata un producto comodities está influenciado por los precios internacionales y, los principales productores de plata son México y Perú. Sin embargo los países que mayor exportación de joyas de plata presentan al 2015 a nivel mundial son: India, Tailandia, Alemania y China; en cuanto a Latinoamericano es República Dominicana, que en los últimos años tuvo un crecimiento, su exportación básicamente está enfocada a Estados Unidos, generando un amenaza a Perú a través de la disminución de exportación. La industria de joyas carece de eficiencia en la cadena de distribución lo cual se debe captar nuevas cadenas el cual les permita incrementar la exportación.

***Lazos pasados y presentes.*** Perú en la actualidad mantiene con normalidad las relaciones diplomáticas con los países cercanos y no cercanos; existen lazos de cooperación multilateral e histórica de fraternidad. Por otro lado, Perú presenta gran legado histórico reconocido desde la época incaica, como un país orfebre con productos de alta calidad y diseño. Este factor puede ser aprovechado en la actualidad y reforzado en un futuro conjugando la calidad del producto con la riqueza histórica.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú presenta oportunidades respecto a otros países debido a su posición geográfica que le permite realizar operaciones con el mundo, presenta una ventaja referente a la historia incaica que se refleja en el diseño de las joyas de plata y por ultimo cuentan con orfebres en diferentes provincias del Perú como Piura, Cajamarca, Cusco, Lima, La Libertad, entre otros, esto hace que sus lazos pasados tiene un enfoque en lo tradicional, de forma que existe una identificación directa de los pequeños orfebres tanto formales como informales.

***Conservación de los enemigos.*** En la industria de la joya de plata, Perú tiene como competidor a República Dominicana que a la fecha viene ganado mercado en Estados Unidos

en los últimos tres años ha incrementado en 84%, al 2015 exportó 55 millones 702 mil dólares americanos.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Sector de Joyería de Plata (MIO)

La matriz de intereses de la industria de la plata se construye a partir de los intereses de la industria antes descrita. D'Alessio (2015) indicó “Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite” (p. 216). Para evaluar los intereses del sector joyería en la industria de los metales preciosos, es primordial identificar a los competidores directos del mundo, para ello se ha identificado a República Dominicana, Tailandia, India, Italia y México (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Matriz de Evaluación Intereses de la Industria de Joyería de Plata*

	Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar institutos de joyería de arte y diseño	Comunes: CITES, Industria del sector joyero.	Comunes: Ministerio de ambiente y cultura, MINCETUR, Cámara de Comercio, Prospera, ADEX, Ministerio de Educación.	
2	Apertura de nuevos mercados externos	Comunes: Industria del sector joyero.	Comunes: MINCETUR, TLC, ADEX, PromPerú, Cámara de Comercio.	
3	Desarrollar infraestructura y tecnología	Comunes: Industria del sector joyero.	Comunes: CONCYTEC, MINCETUR, CITES, ADEX, Cámara de Comercio.	
4	Mejorar la rentabilidad de la industria de la joya de plata.	Comunes: Industria del sector joyero.	Comunes: Ministerio de Economía y Finanzas, CONCYTEC, ADEX, PromPerú.	
5	Desarrollar la marca Perú - Plata 925.	Comunes: Industria del sector joyero.	Comunes: Ministerio de ambiente y cultura, MINCETUR, ADEX, Certámenes de belleza, PromPerú.	

Interés común / Interés opuesto

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo de plazo deben ser cuantificables, medibles, alcanzables, de fácil entender, con un horizonte de tiempo y serán necesarios para alcanzar la visión del sector. Estos son necesarios en todos los niveles de la organización y están asociados a las

áreas de resultado clave. Un área de resultado clave es una actividad de la organización en la que el negocio debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia y cumplir con los *stakeholders*. En base a estas definiciones y conceptos, se desarrollará los objetivos a largo plazo que se establecen para poder alcanzar la visión deseada.

Objetivo de Largo Plazo 1. El 2027 las ventas de joyas de plata del Perú serán de US \$ 18 millones. El 2016 fue de UD\$ 6.176 millones.

Las exportaciones se concentran en Estados Unidos, para lo cual, se pretende ampliar mercados tanto en Europa y Asia como China, que cuenta con 1 382 494 824 de habitantes, los consumidores chinos les gusta ver qué hay disponible, sobre todo cuando se trata de productos extranjeros. China es el mayor mercado para las marcas de lujo mundiales, representando un 47% de las ventas mundiales de productos de consumo de lujo (Santander, 2016). Asimismo, incrementar las ventas mediante el turismo, en los primeros diez meses del 2016, se registró la llegada de 3 110 020 turistas internacionales a nuestro país. Así mismo, incremento la visita de turistas procedentes de Chile en 7.7%, con un flujo adicional de 64 308 turistas internacionales; de igual manera procedentes de Estados Unidos con 8.0% con la llegada de 36 314 turistas adicionales; Ecuador 13.8% con un añadido de 29 246 turistas; así como Colombia con 11.0% y Venezuela 32.0% con 14 791 y 10 709 turistas adicionales, respectivamente (Mincetur, 2016).

Objetivo de Largo Plazo 2. El 2027 la rentabilidad de la industria de joyas de plata será de 40%. El 2015 fue de 35%.

Este objetivo se va a lograr asignando un presupuesto a mejorar la tecnología de punta y mano de obra calificada a través de institutos, los cuales van a capacitar al capital humano con la finalidad de que sean competitivos en diseños y acabados; y el desarrollo de marca a través de desarrollo de nuevas marcas en mercados extranjeros.

Objetivo de Largo Plazo 3.El 2027, habrán 35 mil empleos directos a la industria de joyas de plata. El 2016 hubo 25 mil empleos directos.

La generación de empleo se logrará a través de la demanda del producto y obtener mayores ventas para lo cual se va a contratar mano de obra calificada en producción, acabados y parte administrativa.

## **5.6. Conclusiones**

Se puede concluir que la industria de joyas de plata tiene potencial para incrementar su exportación, a través de la marca Perú como un valor agregado y ventaja distintiva para lograr los objetivos propuestos e incentivar el producto bandera en los diferentes países a través de su cultura milenaria que le permitirá un reconocimiento mundial. Se debe aprovechar la gran capacidad de mano de obra de los orfebres en el aspecto técnico para incrementar el nivel de productividad y lograr ser más competitivos; para ello, se tiene que capacitar la mano de obra existente en el mercado para obtener productos de calidad y con finos acabados.

El Perú a diferencia de los grandes competidores del sector de joyas de plata, no aprovecha la oportunidad de su tradición milenaria para crear diseños innovadores en las joyas, generando ventaja competitiva para lograr generar puestos de trabajo, lo cual va a aportar mejor calidad de vida y bienestar social. Existe una oportunidad potencial directamente proporcional entre el aumento del turismo del Perú y las ventas de joyas en general, ya que el turismo internacional reconoce las bondades y finezas de las joyas de plata del país. Asimismo, se han trazado objetivos a largo plazo, de los cuales se puede resaltar la importancia que tiene de incrementar las ventas en el mercado local e internacional para que la producción de joyería sea un producto competitivo y mejor valorado en el mercado internacional.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se relacionan los factores externos e internos del sector con el fin de desarrollar estrategias para los cuatro cuadrantes: (a) FO se enfoca en emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades; (b) DO trata de mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades; (c) FA utiliza las fortalezas para reducir el riesgo de las amenazas; y (d) DA se deben tomar acciones que reduzcan las debilidades y eviten las amenazas.

D'Alessio (2015) señaló “Estamatriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida” (p. 270). De acuerdo al análisis realizado sobre el sector de joyería de plata según lo muestra la Tabla 18, se puede verificar que las fortalezas de la industria son mínimas debiendo fortalecer las mismas para poder aprovechar las oportunidades que se presentan. Asimismo, existe un reto mayor respecto como afrontar las amenazas que presenta el sector y como fortalecer y revertir las debilidades.

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

D'Alessio (2015) indicó “La matriz PEYEA (SPACE, por su sigla en inglés) tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, en sus extremos alto y bajo” (p. 275). En la Tabla 19 se presenta la MPEYEA en la cual se concluye que el sector presenta (a) muy buena fortaleza de la industria (3.33), (b) ventaja competitiva inestable (-2.44), (c) muy buena fortaleza financiera (3.22), y (d) entorno poco estable (-3), dando como resultado en el cuadrante agresivo.

Tabla 18

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de la Industria de Joyería de Plata

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)		
	Fortalezas	Debilidades
	1 Alta calidad de la materia prima Plata	1 Falta de especialistas en el proceso de acabados.
	2 Presencia cultural en la industria de joyas peruanas.	2 Falta de una marca “Perú” que impulse las ventas de joyería de plata a nivel mundial.
	3 Mano de obra masiva con conocimientos técnicos.	3 Falta de innovación en diseños y acabados sofisticados
		4 Escaso uso de tecnología aplicada a la producción.
		5 Pobre influencia en los canales de comercialización.
		6 Falta de normas de calidad y certificaciones.
		7 Escasa cultura exportadora.
		8 Escasa capacidad de gestión de las pymes.
Oportunidades	FO (Explotar)	DO (Buscar)
1 Apertura de nuevos mercados – TLC	F1, F2, O1, O2, O4, Exportar a nuevos mercados Europa y Asia.	D7, D8, O1, O2, O3, Desarrollar y formalizar al sector joyero para el acceso a los beneficios del drawback.
2 Drawback como retribución a las exportaciones.	F1, F2, O4, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	D1, D5, D8, O1, O2, Realizar capacitaciones de asesoría al sector de joyas para mejorar las habilidades técnicas y de gestión.
3 Alta demanda y alta capacidad adquisitiva de compradores de joyas de plata a nivel mundial	F2, F3, O1, O2, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textil eras y de cueros.	D2, D3, D4, D7, O2, O3, Desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.
4 Alianzas estratégicas con industrias anexas como los textiles, cueros entre otros.	F1, F3, O2, O3, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial. F3, O2, O6, Aumentar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	D1, D3, D7, D8, O1, O2, Trabajar conjuntamente con los sectores textiles, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.  D2, D5, D7, O1, Desarrollar red de programas startup para impulsar las ventas en el canal electrónico.  D2, D5, O1, O2, O3 Aumentar la venta de joyas de plata en el mercado local através de los canales de distribución como tiendas por departamentos.  D2, D3, O1, O2, O3, Desarrollo de producto, diversificar la plataforma de joya de plata marca Perú 925.  D1, D2, D3, D4, O1, O2, Capacitar a los joyeros en diseño con técnicas de joyería de última generación para maximizar la rentabilidad.  D2, D5, D7, O1, O2, O3, Desarrollar cadenas de franquicias aumentando la presencia en mercados objetivos, con el fin de conseguir socios en EEUU, Asia y Europa.
Amenazas	FA (Confrontar)	DA (Evitar)
1 Honestidad, valores éticos en autoridades	F3, A1, A2 Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.	D8, A1, A4, Incrementar la Importación de materia prima de países productores con mejores precios.
2 Cambios en las condiciones laborales que afecten a las empresas.	F1, F3, A2, A3, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	D5, D8, A2, A3, Mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.
3 Alta fluctuación del precio en bolsa y el tipo de cambio	F1, A3, Realizar operaciones futuras (swap, Forward) para asegurar el costo de la materia prima. F1, A2, A3 Implementar la certificación con la marca Perú 925.	D4, D5, D8, A2, A3, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte

Tabla 19

*Matriz PEYEA del Sector Joyería de Plata*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Cambios tecnológicos	2	Participación en el mercado	3
Tasa de inflación	4	Calidad del producto	5
Variabilidad de la demanda	3	Ciclo de vida del producto	4
Rango de precios de productos competitivos	2	Ciclo de reemplazo del producto	3
Barreras de entrada al mercado	5	Lealtad del consumidor	4
Rivalidad/presión competitiva	2	Utilización de la capacidad de los competidores	3
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Conocimiento tecnológico	4
Presión de los productos sustitutos	3	Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio (-6)	-3.00	Promedio (-6)	-2.44
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Potencial de crecimiento	2	Retorno de la inversión	3
Potencial de utilidades	3	Apalancamiento	3
Estabilidad financiera	3	Liquidez	3
Conocimiento tecnológico	4	Capital requerido versus capital disponible	3
Utilización de recursos	4	Flujo de caja	4
Intensidad de capital	3	Facilidad de salida del mercado	3
Facilidad de entrada al mercado	4	Riesgo involucrado en el negocio	4
Productividad/utilización de capacidad	3	Rotación de inventarios	3
Poder de negociación de los productores	4	Uso de economías de escala y experiencia	3
Promedio	3.33	Promedio	3.22

Factores FF y FI +1 (peor) hasta +6 (mejor) / Factores EE y VC -1 (mejor) hasta -6 (peor)

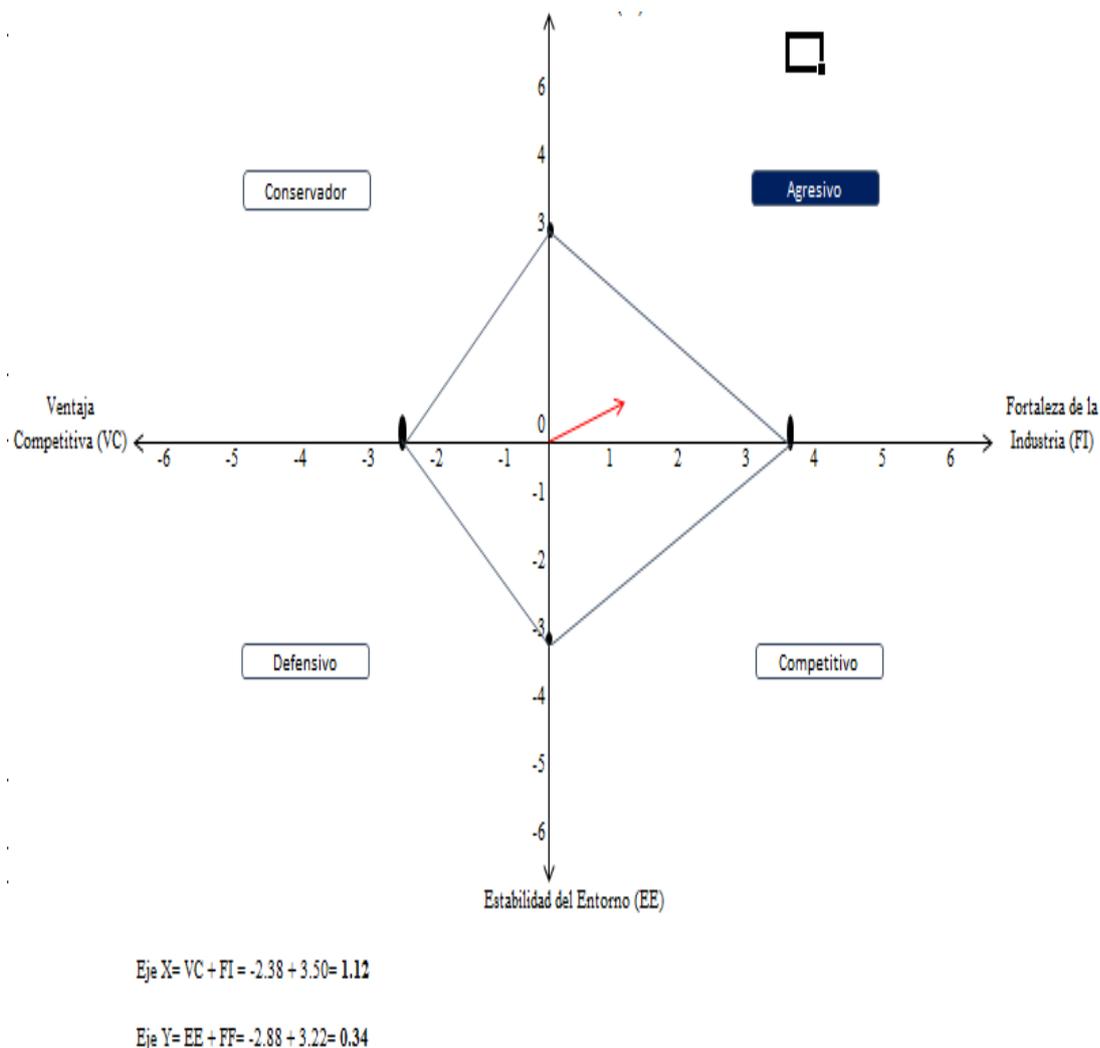


Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción en la Industria Joyería (PEYEA).

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. Al estar estrechamente relacionado con el marketing estratégico es una herramienta muy vinculada y empleada en esta área. Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, no realizar ninguna inversión o llegado el caso abandonar. En este caso realizando el análisis en la matriz, da como resultado que dentro de las unidades de negocio las pulseras se ubican entre el cuadrante de estrella e interrogante (ver la Figura 6).

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

La matriz MIE, D'Alessio(2015) señaló "Es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En ella se señala el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización, de cada división, o producto" (p. 292). En esta matriz se obtuvo los siguientes resultados EFE de 2.95 y EFI de 2.41.

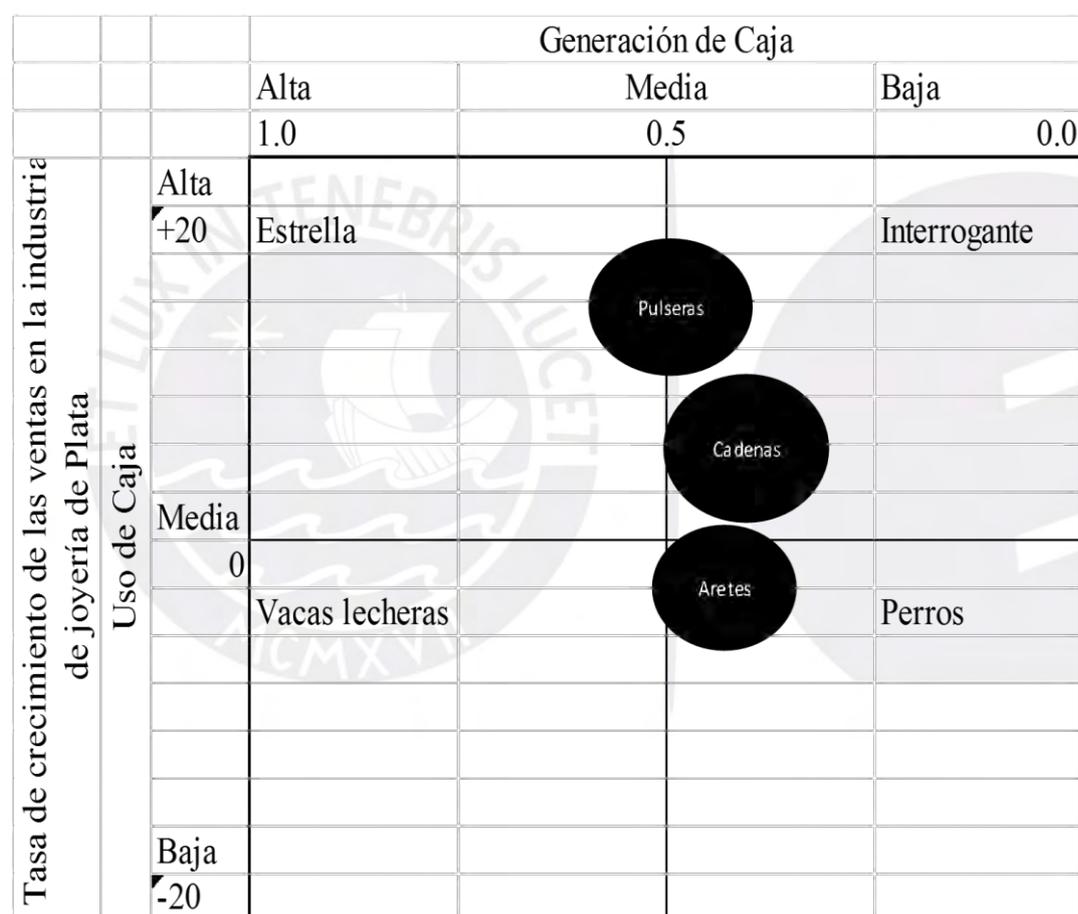


Figura 6. Gráfico de la Matriz Boston Consulting Group.

	VENTAS	PROPORCION CARTERA NEGOCIO (X)%	VENTAS LIDER COMPETIDOR	VENTAS SECTOR 2015	VENTAS SECTOR 2014	TASA DE CRECIMIENTO MERCADO(X)%	CUOTA MERCADO RELATIVO (Y)%
Pulseras	3,540	60.00	1'298,949	3'296,675	3'109,122	6.03	0.107
Cadenas	2,242	38.00	779,369	2'825,721	2'664,962	6.03	0.079
Aretes	118	2.00	519,580	3'296,675	3'109,122	6.03	0.004
TOTAL	5,900	100.00	2'597,898	9'419,070	8'883,207	6.03	0.063

De acuerdo a la matriz el sector joyero se encuentra en el cuadrante v, donde se debe desarrollar productos con valor agregado y orientarse hacia la penetración de mercado.

Además se menciona las estrategias a considerar, las cuales son:

- Atraer mano de obra calificada con constante capacitación.
- Incentivar el uso de tecnología en la producción de joyas.
- Promover la innovación en diseños para poder llegar a más mercados a nivel mundial.
- Participar en ferias y eventos de moda a nivel mundial.

		Total ponderado EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
		3 a 4	2 a 2.99	1 a 1.99	
		4	3	2	1
Total ponderado EFE	Alto	I	II	III	
	3 a 4				
	Medio	IV	VI	VI	
	2 a 2.99				
Bajo	VII	VIII	IX		
1 a 1.99					

Figura 7. Gráfico de la Matriz Interna Externa.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2015) indicó “La MGE de la gran estrategia es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 296), de cuya combinación resultan cuatro cuadrantes que sugieren diferentes alternativas estratégicas.

En la Figura 8, se muestra la MGE del sector de joyería de plata. De acuerdo al

resultado, la industria del sector joyero se ubica en el cuadrante I, el cual corresponde a una posición agresiva, por lo cual se puede aplicar una diversificación concéntrica para reducir el riesgo con solo una línea de productos.

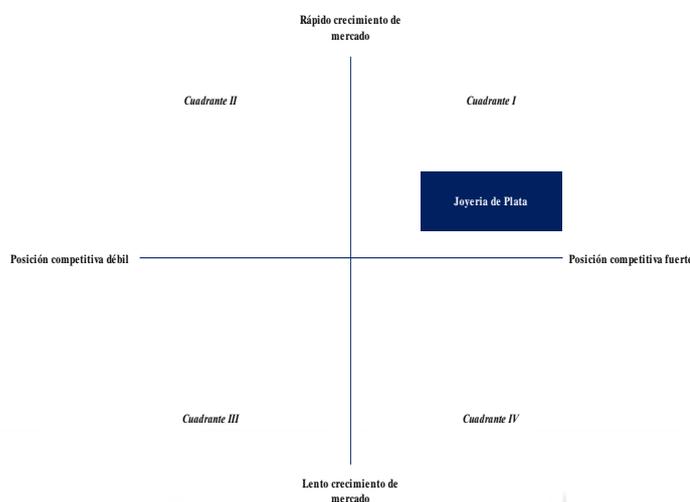


Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia de la industria de joyería de plata.

Debido al crecimiento del sector (rápido) y a la posición competitiva del mismo (fuerte), el sector de joyas se ubica en el cuadrante I, tal como se mostró en la Figura 8; por lo tanto, se deberán emplear las siguientes estrategias:

- Penetración de mercados, desarrollo de productos que generen valor agregado, llegar a exportar un producto de alta rentabilidad.
- Desarrollar mercado a través de lanzamiento de nuevos productos relacionados.
- Diversificación concéntrica.

#### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de decisión estratégica se han emparejado las estrategias resultantes de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE y MGE con el objetivo de apreciar las repeticiones de cada estrategia y retener aquellas con mayor número de repeticiones. Además se decidirá si alguna de las estrategias con menor número de repeticiones es relevante para lograr los objetivos de largo plazo del subsector para que también sean retenidas, según muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

## Matriz de Decisión Estratégica

N <sup>a</sup>	Estrategias Específicas	Estrategias Externa Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	Integración horizontal - Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	Intensiva - Desarrollo de producto - Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	Diversificación - Diversificación concéntrica.	X	X	X	X	X	5
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.	Integración vertical hacia atrás.	X	X	X	X	X	5
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	Intensiva - Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.	Intensiva - Penetración de mercado	X	X		X	X	4
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	Defensiva - Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
E8	F1, A4, Desarrollo mercados Realizar operaciones futuras (swap, Forward) para asegurar el costo de la materia prima.	Intensivas - Desarrollo de mercado	X			X		2
E9	F1, A2, A5 Desarrollo de producto. Implementar la certificación con la marca Perú 925.	Intensivas - Desarrollo de mercado	X		X			2
E10	D7, D8, O1, O2, O4, Penetración de mercado Desarrollar y formalizar al sector joyero para el acceso a los beneficios del drawback.	Intensiva - Penetración de mercado	X	X		X	X	4
E11	D1, D5, D8, O1, O2, O4 Penetración de mercado. Realizar capacitaciones de asesoría al sector de joyas para mejorar las habilidades técnicas y de gestión.	Intensiva - Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	Intensivas - Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.	Defensiva - Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
E14	D2, D5, D7, O1, O4, Penetración de mercado Desarrollar red de programas startup para impulsar las ventas en el canal electrónico.	Intensivas - Penetración de mercado	X	X	X		X	4
E15	D2, D5, O1, O2, O4, Penetración de mercado Aumentar la venta de joyas de plata en el mercado local a través de los canales de distribución como tiendas por departamentos.	Intensivas - Penetración de mercado	X	X	X	X		4
E16	D2, D3, O1, O2, Estrategia Intensiva; desarrollo de producto, diversificar la plataforma de joya de plata marca Perú 925.	Intensiva - Desarrollo de producto	X			X		2
E17	D1, D2, D3, D4, O1, O2, Penetración de mercado Capacitar a los joyeros en diseño con técnicas de joyería de última generación para maximizar la rentabilidad.	Intensivas - Penetración de mercado	X			X		2
E18	D2, D5, D7, O1, O2, O4, Estrategia Defensiva, aventura conjunta, Desarrollar cadenas de franquicias aumentando la presencia en mercados objetivos, con el fin de conseguir socios en EEUU, Asia y Europa.	Defensiva - Aventura conjunta	X		X		X	3
E19	D8, A1, A3, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, incrementar la Importación de materia prima de países productores con mejores precios.	Intensivas - Penetración de mercado	X			X		2
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.	Intensivas - Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte	Intensivas - Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas que son viables para el sector joyero en el Perú, el cual se realizó el análisis según lo muestra en la Tabla 21.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Se aplica la prueba de Rumelt a todas las estrategias, con la finalidad de verificar que cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad exigidos. En este caso, todas las estrategias cumplen con la prueba de Rumelt. Después de realizado el análisis de las 21 estrategias, según lo muestra en la Tabla 22 pasaron la prueba 16 estrategias de las cuales se tienen que utilizar los recursos necesarios para su implementación.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz Ética, sirve para verificar que las estrategias retenidas estén alineadas a los aspectos como son: los derechos de las personas, justicia, equidad y utilitarismo, según lo muestra la Tabla 23. En este caso, las 11 estrategias retenidas pasan la prueba final, y se trabajará sobre su implementación.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las 11 estrategias seleccionadas pasaron todos los filtros, entonces se regresa a la matriz de decisión para encontrar las siguientes estrategias de contingencia según se detalla en la Tabla 24.

### **6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Para el año 2027, el sector de joyas de plata del Perú estará ubicado dentro de los cinco primeros países en Latino América y reconocido dentro de los 35 mejores a nivel mundial. Ser una industria altamente competitiva con valor agregado en la producción de joyas de alta calidad a nivel mundial, utilizando tecnología de vanguardia e innovación constante.

Contribuirá de manera sostenible a la economía y al bienestar de su comunidad vinculada, generando empleo de calidad y mitigando el impacto ambiental. Según la visión planteada se han identificado tres objetivos a largo plazo las cuales tienen sus estrategias que están alineadas a estos objetivos.

### **6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

En esta matriz se ha podido identificar las estrategias retenidas, las cuales se han identificado 11, las cuales han sido comparadas con los países de Bolivia, República Dominicana y México que son los principales competidores según se puede observar en la Tabla 25.

### **6.13. Conclusiones**

En el desarrollo del Proceso Estratégico del presente plan, se definieron las estrategias más importantes a implementar para alcanzar los objetivos de largo plazo que son finalmente los que ayudan a alcanzar la visión del sector joyería de plata del Perú. Con el análisis de la matriz FODA, se identificaron un total de 21 estrategias de las cuales fueron seleccionadas y precisadas 16, que resultaron del emparejamiento entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector. Con el análisis de la Matriz de Decisión, se llegó a la conclusión de que eran 11 las estrategias retenidas; todas las demás pasaron a ser estrategias de contingencia. Las 11 estrategias seleccionadas fueron evaluadas satisfactoriamente por otras matrices.

Tabla 21

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
			F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)		F1, F2, O1, O3. Estrategia intensiva. Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.		F2, F3, O1, O4. Diversificación concéntrica. Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.		F1, F3, O1, O4. Integración vertical hacia atrás. Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.		F3, O1, O3, O4. Desarrollo de producto. Incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.		F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.		F1, F3, A4, A5. Estrategia defensiva. Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.		D7, D8, O1, O2, O4. Penetración de mercado. Desarrollar y formalizar al sector joyero para el acceso a los beneficios del drawback.		D1, D5, D8, O1, O2, O4 Penetración de mercado. Realizar capacitaciones de asesoría al sector de joyas para mejorar las habilidades técnicas y de gestión.		D2, D3, D4, D7, O4. Estrategia intensiva; desarrollo de producto. Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.		D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4. Estrategia defensiva; aventura conjunta. Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.		D2, D5, D7, O1, O4. Penetración de mercado. Desarrollar red de programas startup para impulsar las ventas en el canal electrónico.		D2, D5, O1, O2, O4. Penetración de mercado. Aumentar la venta de joyas de plata en el mercado local a través de los canales de distribución como tiendas por departamentos.		D2, D5, D7, O1, O2, O4. Estrategia Defensiva, aventura conjunta. Desarrollar cadenas de franquicias aumentando la presencia en mercados objetivos, con el fin de conseguir socios en EEUU, Asia y Europa.		D5, D8, A1, A2. Estrategia Intensiva. Penetración de mercados. mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.		D4, D5, D8, A2. Estrategia Intensiva. penetración de mercado. Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte		
Oportunidades																																			
1	Apertura de nuevos mercados - TLC	0.20	4	0.80	4	###	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60	
2	Drawback como retribución a las exportaciones.	0.14	3	0.42	3	###	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	
3	Alta demanda y alta capacidad adquisitiva de compradores de joyas de plata a nivel mundial	0.15	4	0.60	4	###	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	
4	Alianzas estratégicas con industrias anexas como los textiles, cueros entre otros.	0.10	4	0.40	4	###	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
Amenazas																																			
1	Honestidad, valores éticos en autoridades	0.15	1	0.15	1	###	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
2	Cambios en las condiciones laborales que afecten a las empresas.	0.18	4	0.72	4	###	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	
3	Alta fluctuación del precio en bolsa y el tipo de cambio	0.08	3	0.24	2	###	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
Fortalezas																																			
1	Alta calidad de la materia prima Plata	0.12	3	0.36	3	###	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
2	Presencia cultural en la industria de joyas peruanas.	0.15	3	0.45	4	###	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
3	Mano de obra masiva con conocimientos técnicos.	0.10	3	0.30	4	###	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
Debilidades																																			
1	Falta de especialistas en el proceso de acabados.	0.08	4	0.32	1	###	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
2	Falta de una marca "Perú" que impulse las ventas de joyería de plata a nivel mundial.	0.11	4	0.44	2	###	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
3	Falta de innovación en diseños y acabados sofisticados	0.08	2	0.16	2	###	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4	Escaso uso de tecnología aplicada a la producción.	0.08	3	0.24	3	###	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
5	Pobre influencia en los canales de comercialización.	0.06	4	0.24	4	###	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	
6	Falta de normas de calidad y certificaciones.	0.08	4	0.32	4	###	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
7	Escasa cultura exportadora.	0.07	3	0.21	4	###	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	
8	Escasa capacidad de gestión de las pymes.	0.07	3	0.21	2	###	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	
Total		2.00		6.58		###		5.34		5.82		5.93		5.75		5.22		6.33		5.99		5.99		6.28		6.00		6.00		6.00		5.09		6.00	

Nota: 4: Muy atractivo, 3: Atractivo, 2: Algo atractivo, 1: Sin atractivo

Tabla 22

*Matriz de Rumelt.*

ESTRATEGIAS		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SE ACEPTA
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	SI	SI	SI	SI	SI
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	D7, D8, O1, O2, O4, Penetración de mercado Desarrollar y formalizar al sector joyero para el acceso a los beneficios del drawback.	SI	NO	NO	NO	NO
E11	D1, D5, D8, O1, O2, O4 Penetración de mercado. Realizar capacitaciones de asesoría al sector de joyas para mejorar las habilidades técnicas y de gestión.	NO	SI	NO	NO	NO
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
E14	D2, D5, D7, O1, O4, Penetración de mercado Desarrollar red de programas startup para impulsar las ventas en el canal electrónico.	SI	NO	SI	NO	NO
E15	D2, D5, O1, O2, O4, Penetración de mercado Aumentar la venta de joyas de plata en el mercado local a través de los canales de distribución como tiendas por departamentos.	SI	NO	NO	NO	NO
E18	D2, D5, D7, O1, O2, O4, Estrategia Defensiva, aventura conjunta, Desarrollar cadenas de franquicias aumentando la presencia en mercados objetivos, con el fin de conseguir socios en EEUU, Asia y Europa.	NO	NO	NO	SI	NO
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.	SI	SI	SI	SI	SI
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 23

## Matriz de Ética del Sector Joyería de Plata

		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí

Tabla 24

*Matriz de Estrategias Retenidas*

Nro.	Estrategias Retenidas
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte

Tabla 25

## Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo

Nro.	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3
2	Incrementar institutos de joyería de arte y diseño			
3	Apertura de nuevos mercados externos			
4	Desarrollar infraestructura y tecnología			
5	Mejorar la rentabilidad de la industria de la joya de plata.	OLP1. El 2027 las ventas de joyas de plata del Perú serán de US \$ 18 millones. El 2016 fue de UDS\$ 6.176 millones.	OLP2. El 2027 la rentabilidad de la industria de joyas de plata será de 40%. El 2015 fue de 35%.	OLP3. El 2027, habrán 35 mil empleos directos a la industria de joyas de plata. El 2016 hubo 25 mil empleos directos.
6	Desarrollar la marca Perú - Plata 925.			
Estrategias				
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	X		
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	X	X	X
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	X		X
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.		X	X
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	X		X
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.		X	X
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	X	X	X
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	X	X	X
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.		X	X
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.		X	X
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte		X	X

Tabla 26

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustituto

Estrategias retenidas		Posibilidades de los principales competidores		
		Bolivia	República Dominicana	México
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	Crear nuevos diseños	Crear nuevos diseños	Crear nuevos diseños
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	Reforzar la marca y diseño	Reforzar la marca y diseño	Reforzar la marca y diseño
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	Crear nuevas líneas de productos, diversificando.	Crear nuevas líneas de productos, diversificando.	Crear nuevas líneas de productos, diversificando.
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.	Reforzar la capacidad de respuesta	Reforzar la capacidad de respuesta	Reforzar la capacidad de respuesta
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	Incrementar el portafolio de productos	Incrementar el portafolio de productos	Incrementar el portafolio de productos
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.	Fomentar de políticas de desarrollo para la exportación	Fomentar de políticas de desarrollo para la exportación	Fomentar de políticas de desarrollo para la exportación
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	Reforzar sus operaciones futuros	Reforzar sus operaciones futuros	Reforzar sus operaciones futuros
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	Estar a la vanguardia con nuevos diseños	Estar a la vanguardia con nuevos diseños	Estar a la vanguardia con nuevos diseños
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.	Fortalecer la cadena de distribución, buscando alianzas estratégicas	Fortalecer la cadena de distribución, buscando alianzas estratégicas	Fortalecer la cadena de distribución, buscando alianzas estratégicas
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.	Reforzar su cadena de valor	Reforzar su cadena de valor	Reforzar su cadena de valor
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte	Fortalecer las relaciones a largo plazo	Fortalecer las relaciones a largo plazo	Fortalecer las relaciones a largo plazo

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

En los primeros seis capítulos, se realizaron diferentes procesos para identificar las estrategias competitivas que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo de la industria de joyas de plata a través de un proceso de planeamiento. En el presente capítulo se presenta la etapa de dirección, donde se identificaran los objetivos de cortos plazo, las políticas y los recursos (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) capital humano. D'Alessio (2015) indico que “la implementación de la estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos” (p. 462).

Por cada objetivo de largo plazo se han determinado objetivos de corto plazo, los cuales van a permitir que se cumpla la visión planteada del sector de joyería de plata, por ello se han planteado estrategias para poder lograrlos como:

- Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.
- Estrategia Intensiva; desarrollo de producto, diversificar la plataforma de joya de plata marca Perú 925.
- Estrategia Intensiva, penetración de mercado, incrementar la Importación de materia prima de países productores con mejores precios.
- Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.
- Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte.

Tabla 27

*Matriz de Objetivos de Corto Plazo*

OLP1	OLP1. El 2027 las ventas de joyas de plata del Perú serán de US \$ 18 millones. El 2016 fue de UD\$ 6.176 millones.
OCP1.1	En el 2018 aumentara la participación en 100% en ferias nacionales e internacionales participando en más de 10 ferias a través de asociaciones con el Mincetur y la cámara de comercio de Lima.
OCP1.2	En el 2019, aumentara el nivel de exportaciones en un 30% lo que permitirá la apertura de nuevos mercados como el Asia y Europa mediante el fomento de Adex y Mincetur.
OCP1.3	En el 2020 aumentara en 10% el total de joyeros conectados por la digitalización de sus catálogos impulsados por Mincetur, Cámara de comercio de Lima y la Sociedad Nacional de Industrias.
OCP1.4	En el 2021 se incrementara en 20% los números de contratos firmados con cadenas de tiendas internacionales de joyas mediante un trabajo en conjunto con PromPerú.
OCP1.5	En el 2022 se incrementara el 30% de las ventas locales, lo que ayudará a identificar la marca Perú a través del soporte de la Cámara de Comercio de Lima.
OCP1.6	En el 2023 se implementara y verificará las buenas praxis de calidad en la cadena de valor de las empresas joyeras, fomentado principalmente por la Cámara de Comercio de Lima y la Sociedad Nacional e Industrias.
OCP1.7	En el 2024 se incrementara en 40% el número de visitas comerciales hacia los mercados asiáticos y europeos, con el fin de ampliar los acuerdos con los canales de distribución, teniendo el soporte de Mincetur y PromPerú.
OCP1.8	En el 2025 se incrementara en 40% el nivel de inversión para crear campañas de publicidad que fortalecerán la marca Perú de joyas, mediante el fondo de inversión de las CITES y el Mincetur.
OCP1.9	En el 2026 se desarrollara un logo que sea el emblema de la plata Perú 925 fomentando la identificación de las joyas de plata Perú y las ventas al extranjero, siendo responsabilidad principal de Mincetur y PromPerú.
OCP1.10	En el 2027 se identificara el producto bandera de la joyería con la gastronomía y turismo mediante el trabajo en conjunto con PromPerú, Mincetur y la Sociedad Nacional de Industrias.
OLP2	OLP2. El 2027 la rentabilidad de la industria de joyas de plata será de 40%. El 2015 fue de 35%.
OCP2.1	En el 2018 se incrementara en 30% la participación de empresas de joyas de plata en asociaciones o clústeres de productores implementadas por las CITES y PromPerú.
OCP2.2	En el 2020 se incrementara la inversión en 100% de tecnología de punta que permitirá mejorar la efectividad y rentabilidad del proceso productivo, trabajando en conjunto con las Cites, PromPerú y Mincetur.
OCP2.3	En el 2021 se incrementara en 25% los proyectos de capacitación y promoción de startups para las empresas de joyas de plata, trabajando en conjunto con gremios empresariales, Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.
OCP2.4	En el 2023 se establecerá el instituto de Calidad de la joyería peruana que permitirá mejorar la producción y productividad de los procesos a fin lograr la efectividad con el soporte correspondiente de la Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.
OCP2.5	Para el 2025 se incrementara en 20% la inversión en concursos y talleres que fomenten la innovación y creatividad en el diseño de joyas de plata con el soporte de las CITES y el ministerio de producción.
OCP2.6	En 2026 aumentara en 30% el número de empresas certificadoras descentralizadas que permitan verificar la calidad de la joya Perú 925 distinguiéndola de las joyas extranjeras, siendo tarea principal del ministerio de la producción y Mincetur.
OCP2.7	En el 2027 se incrementara en 50% la cantidad de CITES artesanales con la finalidad de capacitar a los artesanos y orfebres de micro empresa en los procesos de producción y exportación, con el soporte del ministerio de producción, PromPerú y Mincetur.
OLP3	OLP3. El 2027, habrá 35 mil empleos directos a la industria de joyas de plata. El 2016 hubo 25 mil empleos directos.
OCP3.1	Para el 2018 aumentara en 30% la inversión en capacitación de mano de obra, permitiendo el desarrollo de las capacidades técnicas del orfebre peruano, a través de talleres y campañas realizadas por las Cites y Mincetur.
OCP3.2	En el 2019 aumentara en 30% el número de capacitaciones para joyeros de provincias y la respectiva agremiación por regiones con la finalidad que puedan participar en ferias. Sera incentivado por el Mincetur y PromPerú.
OCP3.3	Para el 2022 aumentara en 30% el número de concursos que premien la calidad en la producción de joyas de plata teniendo como premio la participación en ferias internacionales, se trabajara en conjunto con PromPerú y el Ministerio de la producción.
OCP3.4	Para el 2023 aumentara en 40% el número de convenios de cooperación internacional para fortalecer la calidad de los joyeros exponentes en ferias internacionales con el impulso de PromPerú y Mincetur.
OCP3.5	Para el 2024 se creara el gran premio a la excelencia en joyas que permitirá fomentar la competitividad del sector, se contara con el soporte del ministerio de la producción.
OCP3.6	Para el 2025 se incrementara en 30% la inversión en capacitación sobre el uso e implementación de franquicias permitiendo ampliar la gama de gestión de las empresas joyeras, siendo soportada por La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.
OCP3.7	Para el 2026 se incrementara en 100% la apertura de nuevos canales de distribución para empresas de venta local, se contara con el impulso de La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.
OCP3.8	Para el 2027 aumentara en 50% la creación de nuevas Cites descentralizadas para impulsar la productividad y el aumento de plazas de empleo, contando con el soporte de Mincetur.

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

**Recursos financieros.** El sector de joyería de plata del Perú debe recaudar recursos financieros del sector público como son el canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, concedidos a las mineras de manera indirecta para el aprovisionamiento de materia prima, sin embargo se necesita apoyo del Estado para conceder créditos a la futura nueva asociación de artesanos joyeros y orfebres de plata del Perú.

**Recursos físicos.** La joyería de plata debe priorizar la inversión en infraestructura vial; y aeroportuaria, seguridad y certificación en seguridad, asimismo, los insumos necesarios para poder procesar la plata y convertirla en joyería.

**Recursos humanos.** Es de vital importancia que el sector de joyería de plata tenga a técnicos joyeros y maestros orfebres capacitados para preparar académicamente en las mejores técnicas internacionales, y además tener un convenio con las agremiaciones a fin de que todo su personal este en planilla con beneficios sociales en un mediano plazo.

**Recursos tecnológicos.** Estos recursos están dados por: (a) la investigación básica o aplicada en universidades y centros de estudios técnicos; (b) la utilización de redes informáticas internas, acceso a internet, acceso a teléfonos; (c) el uso de redes de información abiertas, y (d) el desarrollo para aplicaciones para dispositivos móviles.

Según el ministerio de la producción y de transportes y telecomunicaciones el Perú está entrando en un plan de digitalización esto serviría al sector para poder catalogar digitalmente sus joyas y ponerlas a la ventana mundial del comercio en internet y redes sociales.

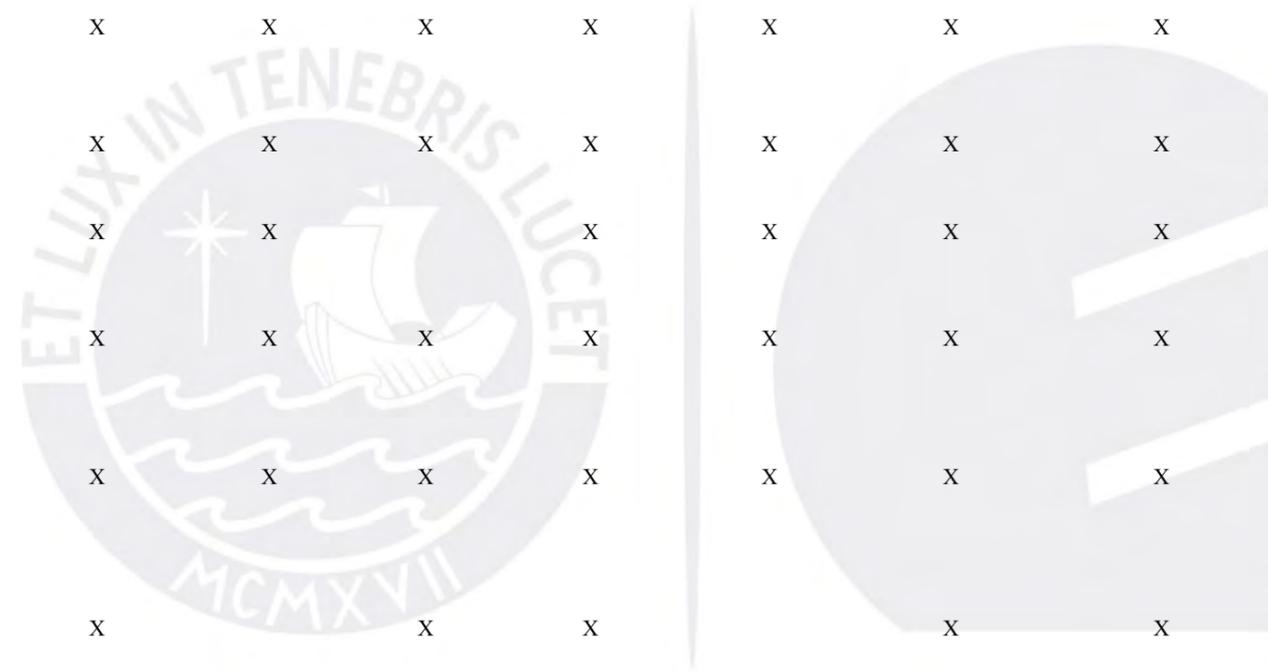
## 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas desarrolladas del sector de joyería de plata están alineadas a las estrategias planteadas, las cuales se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28

## Matriz de Políticas de cada Estrategia

Estrategias N°	Optimizar la estructura de costos como materia prima (plata), asegurando operaciones futuros.	Fomentar alternativas atractivas de financiación.	Fomentar la inversión tanto nacional como extranjero.	Monitorear mercados potenciales	Incrementar las exportaciones en Asia y Europa.	Fomentar la cultura innovadora en productos y procesos	Implementar la tecnología en toda la cadena de producción	crear mecanismo de medición estandarizado a todo nivel para incrementar la exportación	Atraer a los mejores talentos del sector.	Retroalimentación continúa a todo el personal competente del sector.	Mantener clima laboral atractivos que mejoren la calidad de vida a los empleados
E1	F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)			X	X	X	X	X	X	X	X
E2	F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.		X		X		X	X	X	X	X
E4	F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.		X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.	X	X		X		X	X		X	X
E20	D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E21	D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



#### 7.4. Estructura Organizacional del Sector de Joyería de Plata

El sector de la Joyería de Plata no cuenta con una estructura organizacional, si bien existía una asociación de Joyeros Artesanos y Orfebres, ya no funciona. D'Alessio (2015) señaló “La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización” (p. 476). La estructura puede ser: (a) funcional, (b) divisional, (c) matricial o (d) por unidades estratégicas de negocio; y puede ser modificada por medio del enfoque de reestructuración o reingeniería.

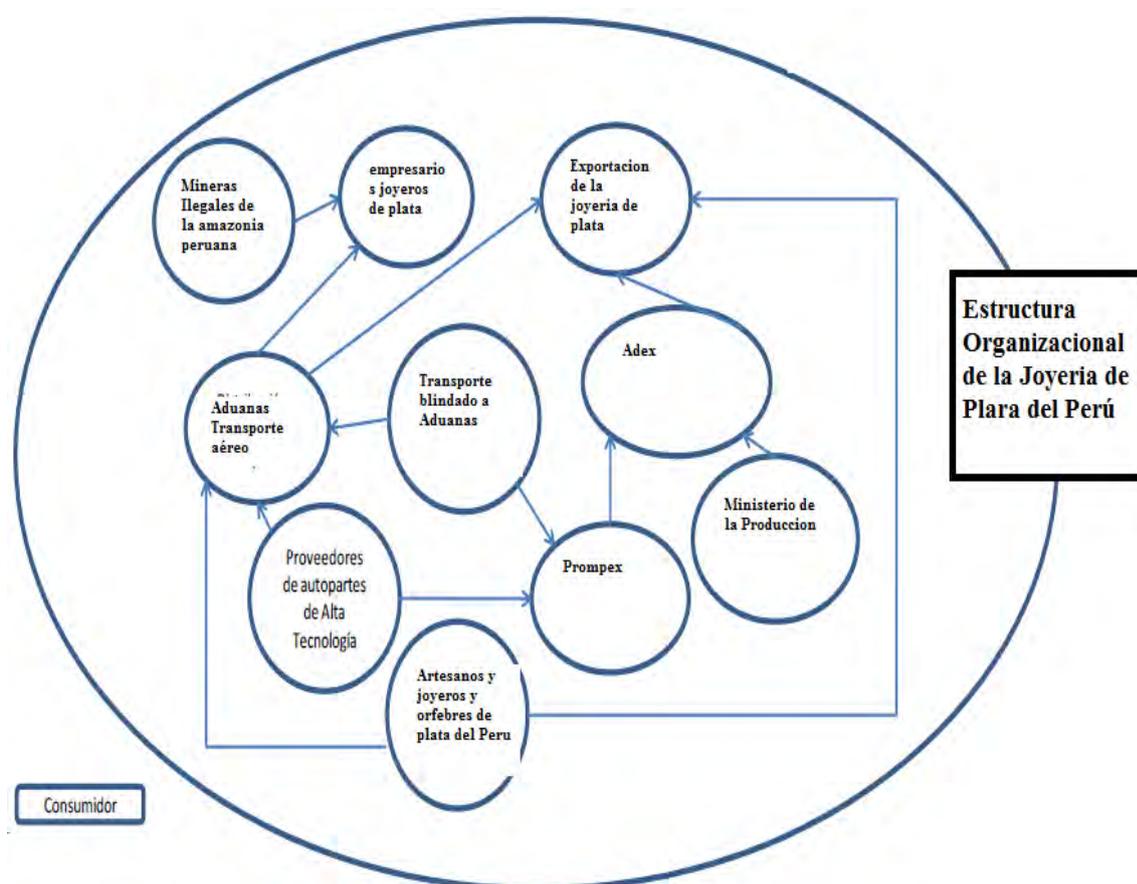


Figura 9. Estructura Organizacional de la Joyería de Plata del Perú.

#### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas de producción de joyas de los artesanos el factor ambiental es fundamental, en la constitución política este aspecto se identifica como un principio de obligación del Estado proteger las riquezas naturales de la nación. El proyecto tratará de cumplir con el mandato constitucional y con lo que en el Plan Nacional proponen acerca de

este tema, utilizando técnicas y procesos de joyería que no son contaminantes para el ambiente, el control de residuos es también de gran importancia ya que con esto se reduce el impacto ambiental en el proceso de elaboración de una joya y permite reciclar algunas materias primas y disminuir de manera eficiente la contaminación del medioambiente y del entorno laboral. Teniendo en cuenta otro aspecto, a pesar del uso de algunos componentes que pueden resultar de impacto ambiental, como ácido y gases especiales, los volúmenes usados, por tonelada de producción, son mínimos, haciendo de esta industria una muy amigable con el medio ambiente. Incluso la explotación de los minerales, que se conoce como un proceso altamente contaminante, en este sector, mantiene técnicas tan artesanales, que sus impactos se reducen a una ínfima parte de los desperdicios generados por otras industrias, como es el caso de la explotación de carbón o petróleo, el paladio, el bórax, las emisiones de carbono por la soldadura.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Es determinante para el logro de los objetivos en el sector automotriz contar con profesionales altamente capacitados, de manera que todas las organizaciones en el sector automotriz deben contar con un plan de desarrollo de capital humano formalmente establecido, lo cual implica impulsar cada una de las cuatro etapas del plan: (a) atracción de talento, (b) capacitación, (c) evaluación, y (d) retención.

#### **7.7. Gestión del Cambio**

Es necesario gestionar el cambio con los exportadores de joyas, teniendo un plan estratégico adecuado y que llegue a todos para que ayude a unificar esfuerzos a través de la sinergia de la materia prima, lo cual va a permitir que los productos de joyas sean de calidad y disminuya los sobrecostos innecesarios por no tener todos los exportadores una misma consigna y los recursos brindados por el Estado sean utilizados de manera eficiente.

La rivalidad entre competidores pequeños hace que la exportación no se haga en bloques grandes. Una manera de mejorar la competitividad es disminuir los esfuerzos por no actuar con sinergia al momento de consolidar las exportaciones.

Por otro lado la mano de obra tiene que ser calificada, lo cual va a permitir obtener el producto final con diseño de vanguardia, eso va a darle un valor agregado a los productos y va a ser la diferenciación entre los competidores. Otro punto importante es la cadena productiva, por lo cual se tiene que aplicar tecnología de vanguardia que unifique todos los procesos, que la información sea en línea, lo que va a permitir que el proceso productivo sea eficiente, pueda cumplir con los tiempos de entrega, compra de materia prima seleccionada. Con lo antes mencionado, la unificación o aplicación de las mismas van a ser que se puedan cumplir los objetivos de largo plazo y así poder lograr la visión de la organización.

### **7.8. Conclusiones**

Para lograr los objetivos de largo plazo son necesarios los objetivos específicos de corto plazo los cuales van definiendo la concreción de cada uno de los grandes objetivos de este planeamiento estratégico. Se desarrollaron 25 objetivos de corto plazo que provienen de los tres objetivos de largo plazo anteriormente definidos, asignándoles (a) recursos financieros, (b) recursos tecnológicos, (c) recursos físicos y (d) recursos humanos.

Del mismo modo, las políticas establecidas guían y orientan las estrategias hacia el cumplimiento de la visión. Esta implementación estratégica se sostiene en recursos humanos calificados y competentes en la cadena productiva del sector. Por otro lado, la estructura organizacional determinará la correcta implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) señaló “La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (p. 562).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos de corto plazo del presente plan estratégico se utilizará el Tablero de Control Integrado, que es una herramienta que permitirá al Sector Joyería de Plata mantener una visión holística de su situación actual y controlar el desempeño de los 25 objetivos de corto plazo propuestos.

### 8.1. Perspectivas de Control

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégico que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva de aprendizaje interno, referente al personal del Sector; (b) perspectiva de procesos; (c) perspectiva del cliente, referente a los clientes del Sector; y (d) perspectiva financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje Interno

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento determinan cómo una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2009). Lo que se busca es que los productores de joyas de plata estén altamente calificados, tengan además charlas, talleres de exportación y trámite aduanero.

#### 8.1.2. Procesos

Kaplan y Norton (2009) indicaron que la perspectiva interna analiza a la organización, los procesos y qué debe hacerse para sobresalir ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo

de productos. Los procesos para la elaboración de una joya de plata se basan en tres grandes procesos como son: prototipo, armado y casting.

### **8.1.3. Clientes**

El sector de joyería de plata, bajo la perspectiva del cliente, centrará su atención en contar con la infraestructura tecnológica adecuada para: (a) implementar una red de distribución internacional, que le permita asegurar un alto nivel de servicio al cliente a donde exporte sus joyas de plata, asimismo buscará (b) impulsar el crecimiento de la industria de joyería de plata para el consumo nacional, finalmente; (c) establecer un nivel de fabricación de joyería de plata digitalizado a fin de que sus diseños exclusivos estén en la ventana virtual del internet y redes sociales.

### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor añadido a la organización (Kaplan & Norton, 2009). Los índices de rentabilidad se basan en la captación de clientes extranjeros, los beneficios tributarios por exportación y en un futuro el uso de derivados financieros por el requerimiento de commodities con precios internacionales volátiles.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard*)**

D'Alessio (2015) indicó “Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se dirige la organización y permite corregir si es necesario” (p. 573). El Tablero de Control Integrado es una herramienta que permite probar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Las metas establecidas de cada objetivo de corto plazo permitirán al sector de joyería de plata saber qué tan bien se está implementando el plan estratégico según lo muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

## Matriz Balance Score Card.

Perspectiva	N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
Financiera	OCP2.2	En el 2020 se incrementara la inversión en 100% de tecnología de punta que permitirá mejorar la efectividad y rentabilidad del proceso productivo, trabajando en conjunto con las Cites, PromPerú y Mincetur.	Porcentaje de proyecto ejecutado/% programado	%
	OCP1.7	En el 2024 se incrementara en 40% el número de visitas comerciales hacia los mercados asiáticos y europeos, con el fin de ampliar los acuerdos con los canales de distribución, teniendo el soporte de Mincetur y PromPerú.	Ingresos por franquicias / ingresos totales	\$.
	OCP2.5	Para el 2025 se incrementara en 20% la inversión en concursos y talleres que fomenten la innovación y creatividad en el diseño de joyas de plata con el soporte de las CITES y el ministerio de producción.	Porcentaje = ejecutado / programado	%
	OCP1.8	En el 2025 se incrementara en 40% el nivel de inversión para crear campañas de publicidad que fortalecerán la marca Perú de joyas, mediante el fondo de inversión de las CITES y el Mincetur.	Número de inversión en publicidad	Número
	OCP3.8	Para el 2027 aumentara en 50% la creación de nuevas Cites descentralizadas para impulsar la productividad y el aumento de plazas de empleo, contando con el soporte de Mincetur.	Números de Cites por año	Número
Clientes	OCP1.1	En el 2018 aumentara la participación en 100% en ferias nacionales e internacionales participando en más de 10 ferias a través de asociaciones con el Mincetur y la cámara de comercio de Lima.	Número de ferias asistidas / Número de ferias totales	Número
	OCP1.2	En el 2019, aumentara el nivel de exportaciones en un 30% lo que permitirá la apertura de nuevos mercados como el Asia y Europa mediante el fomento de Adex y Mincetur.	Ventas de Exportación periodo actual/ ventas de exportación periodo anterior	Moneda \$
	OCP1.3	En el 2020 aumentara en 10% el total de joyeros conectados por la digitalización de sus catálogos impulsados por Mincetur, Cámara de comercio de Lima y la Sociedad Nacional de Industrias.	Cantidad de joyeros que usan la digitalización / cantidad joyeros inscritos	Número
	OCP1.4	En el 2021 se incrementara en 20% los números de contratos firmados con cadenas de tiendas internacionales de joyas mediante un trabajo en conjunto con PromPerú.	Número de contratos nuevos internacionales	Número
	OCP1.5	En el 2022 se incrementara el 30% de las ventas locales, lo que ayudará a identificar la marca Perú a través del soporte de la Cámara de Comercio de Lima.	Ventas nacional periodo actual/ ventas nacional periodo anterior	Moneda \$
	OCP3.4	Para el 2023 aumentara en 40% el número de convenios de cooperación internacional para fortalecer la calidad de los joyeros exponentes en ferias internacionales con el impulso de PromPerú y Mincetur.	Número de convenios para orfebrería/ Total número de convenios	Número
	OCP3.7	Para el 2026 se incrementara en 100% la apertura de nuevos canales de distribución para empresas de venta local, se contara con el impulso de La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.	Número de canales de distribución nacional periodo actual/ Número de canales de distribución nacional periodo anterior	Número
Procesos interno	OCP2.1	En el 2018 se incrementara en 30% la participación de empresas de joyas de plata en asociaciones o clústeres de productores implementadas por las CITES y PromPerú.	Número de Empresas asociadas periodo actual/ número de empresas asociadas periodo anterior	Número
	OCP3.1	Para el 2018 aumentara en 30% la inversión en capacitación de mano de obra, permitiendo el desarrollo de las capacidades técnicas del orfebre peruano, a través de talleres y campañas realizadas por las Cites y Mincetur.	Número de orfebres asociados/ Número total de orfebres	Número
	OCP3.3	Para el 2022 aumentara en 30% el número de concursos que premien la calidad en la producción de joyas de plata teniendo como premio la participación en ferias internacionales, se trabajara en conjunto con PromPerú y el Ministerio de la producción.	Número de orfebres presentes en ferias/ Número de participantes en ferias	Número
	OCP3.5	Para el 2024 se creara el gran premio a la excelencia en joyas que permitirá fomentar la competitividad del sector, se contara con el soporte del ministerio de la producción.	Número de concurso de orfebrería/ Número total de concursos	Número
	OCP1.6	En el 2023 se implementara y verificará las buenas praxis de calidad en la cadena de valor de las empresas joyeras, fomentado principalmente por la Cámara de Comercio de Lima y la Sociedad Nacional e Industrias.	Número de empresas exportadoras / Número total de empresas	Número
	OCP2.4	En el 2023 se establecerá el instituto de Calidad de la joyería peruana que permitirá mejorar la producción y productividad de los procesos a fin lograr la efectividad con el soporte correspondiente de la Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.	Número total de proyectos de joyas/Total proyectos de inversión	Número
	OCP3.6	Para el 2025 se incrementara en 30% la inversión en capacitación sobre el uso e implementación de franquicias permitiendo ampliar la gama de gestión de las empresas joyeras, siendo soportada por La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.	Número de Franquicias ejecutados	Número
	OCP1.9	En el 2026 se desarrollara un logo que sea el emblema de la plata Perú 925 fomentando la identificación de las joyas de plata Perú y las ventas al extranjero, siendo responsabilidad principal de Mincetur y PromPerú.	Número de inversión de concurso /total inversión	Número
	OCP2.6	En 2026 aumentara en 30% el número de empresas certificadoras descentralizadas que permitan verificar la calidad de la joya Perú 925 distinguiéndola de las joyas extranjeras, siendo tarea principal del ministerio de la producción y Mincetur.	Cantidad de errores de producción	Número
Aprendizaje y crecimiento	OCP3.2	En el 2019 aumentara en 30% el número de capacitaciones para joyeros de provincias y la respectiva agremiación por regiones con la finalidad que puedan participar en ferias. Sera incentivado por el Mincetur y PromPerú.	Número de capacitación de provincias/ número total de capacitación nacional	Número
	OCP2.3	En el 2021 se incrementara en 25% los proyectos de capacitación y promoción de startups para las empresas de joyas de plata, trabajando en conjunto con gremios empresariales, Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.	Porcentaje = ejecutado / programado	%
	OCP1.10	En el 2027 se identificara el producto bandera de la joyería con la gastronomía y turismo mediante el trabajo en conjunto con PromPerú, Mincetur y la Sociedad Nacional de Industrias.	Número de inversión en publicidad	Número
	OCP2.7	En el 2027 se incrementara en 50% la cantidad de CITES artesanales con la finalidad de capacitar a los a artesanos y orfebres de micro empresa en los procesos de producción y exportación, con el soporte del ministerio de producción, PromPerú y Mincetur.	Número de convenios celebrados	Número

### 8.3. Conclusiones

Este capítulo describe los objetivos a corto plazo y sus indicadores, que son medibles, los cuales van a permitir alcanzar los objetivos a largo plazo y lograr la visión que se desea alcanzar al 2027 de manera holística del sector de joyería de plata.

Los indicadores van a permitir a corto plazo evaluar los resultados que se van obteniendo para tomar las decisiones correspondientes, si no se estuvieran cumpliendo con los objetivos planteados, ya que se quiere lograr tener los resultados correspondientes.

Se quiere lograr es tener el recurso humano con las competencias idóneas para poder trabajar en el sector de joyería de plata, de igual manera que el proceso para la elaboración de una joya sea de manera eficiente para lograr reducir costos, tiempo y se cumpla con la entrega justo a tiempo. Asimismo, los clientes son parte esencial porque van a impulsar el crecimiento de la industria, para ello se tiene que lograr fidelizar y ampliar la red de consumidores para lograr beneficios económicos.



## Capítulo IX: Competitividad de la Joyería de Plata

### 9.1. Análisis Competitivo de la Joyería de Plata

El perfil competitivo de la joyería de plata en el Perú destaca en:

**Mano de Obra.** El Perú cuenta con recursos naturales y geográficos necesarios para patrocinar el desarrollo sostenible de la joyería de plata, de igual manera dispone del recurso humano necesario para poder lograrlo; sin embargo, la mano de obra no cuenta con las competencias idóneas para poder llegar a tener un producto final de calidad e innovador, lo cual hace a la industria débil hacia la competencia. El sector de la industria de joyas de plata estaba conformado en el año 2004 por 1025 empresas formales, de las cuales el 65.3% se concentró en Lima y el 77.8% correspondió a personas jurídicas. Gran parte de la producción del sector es realizado por los artesanos de manera informal, agrupados en talleres personales o familiares que vienen de generación en generación, siendo esta última de mayor predominación. Por otro lado el 67.7% de los talleres artesanales pertenecen a Cusco, el 22.4% en Arequipa, mientras que el 9.8% restante se localiza en Ica, Huánuco, Tumbes.

**Cultura Milenaria.** Los objetivos de la industria de joyas de plata están enfocados en la venta nacional e internacional, a través de la imagen de marca Perú que permita ser reconocida a nivel mundial con valor agregado destacando los diseños de origen incaico, potenciando las ventajas que cuenta el Perú mediante la identificación con su historia, la cual es reconocida a nivel mundial al contar con la cultura inca la cual fue una de las grandes civilizaciones de la humanidad.

**Calidad de Materia Prima y Ubicación.** El sector joyero en el Perú cuenta con más de 350 empresas registradas que trabajan con la joyería de plata, estas empresas cuentan con la ventajas diferenciales de tener materia prima abundante y de calidad así como también la excelente ubicación geográfica permitiendo desarrollar diferenciadores respecto a la competencia. La industria Peruana de Joyas cuenta con una clara ventaja competitiva al tener

puertos y aeropuertos con proyección a lo que se deriva en mejores costos y llegadas a mayores destinos.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Joyería de Plata

- La mayor parte de la competencia, compuesta por artesanos y joyeros, sigue una estrategia de Liderazgo en Costos.
- La gama de productos que se solicita a un proveedor de servicios de fabricación de joyería es diversa.
- Existen muchas maneras de diferenciar el servicio de fabricación y muchos de los beneficios buscados por el mercado son intangibles.
- Al ser la joyería un bien de lujo, los clientes son menos sensibles a los cambios en la variable de precio.

## 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Joyería de Plata.

Según Porter (2009), un clúster, también conocido como cúmulo o conglomerado, es una forma de red que surge en una zona geográfica y en la cual la proximidad favorece la competencia y a la vez la cooperación.

***Centro de Innovación Tecnológica de Joyería Koriwasi.*** El CITE Koriwasi, ubicado en el departamento de Cajamarca, surge como un esfuerzo combinado entre el MINCETUR y Los Andes de Cajamarca, asociación creada como parte del programa de responsabilidad social de la minera Yanacocha. Su objetivo principal es el desarrollo y fortalecimiento del clúster local de joyería; ofreciendo capacitación técnica y condiciones tecnológicas especializadas para la industrialización. Cuenta con la siguiente oferta de servicios:

- Maquinaria y equipos para diseño, casting, fundición, trabajo de mesa y acabado.
- Ambientes físicos acondicionados con instalaciones eléctricas, sanitarias, extractores de aire, sistemas de seguridad y mobiliario.
- Módulos de formación de joyería, promoción productiva y comercial.

***Fabricantes de joyería de Lima Metropolitana y Callao.*** Dentro de este grupo se considera a los fabricantes de joyería de Lima Metropolitana y Callao registrados formalmente en la base de contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT (2016). El número de empresas registradas dentro del rubro “fabricantes de joyas y artículos conexos” ascendía a 1941 para el año 2016.

***Centro de Innovación Tecnológica de Joyería Catacaos.*** El CITE Catacaos, ubicado en el departamento de Piura se destaca en el rubro por la aplicación de la técnica de filigrana, la cual consiste en transformar los metales en hilos muy finos a través del proceso de laminado y trefilado, logran obtener joyas de gran belleza. Su objetivo es fomentar el concepto de alta calidad, mediante el uso de alta tecnología, y los conceptos de productividad e innovación con el fin de aumentar la competitividad del producto a ofrecer. Entre los principales servicios que ofrece se encuentran:

- Servicios de fundición, laminado y trefilado de metales, casting de moldes, trabajos de banco y maquinaria manual y limpieza de joyas mediante pulido y ultrasonido.
- Venta de materiales e insumos diversos.
- Fotografía digital y elaboración de catálogos.
- Servicios de capacitación en diseño de joyería, gestión empresarial, acabados y normas técnicas en joyería.
- Participación en ferias, ruedas de negocio y exposiciones.

#### **9.4. Conclusiones**

La Industria de joyas en el Perú cuenta con gran capacidad de recursos respecto a la mano de obra, la cual posee experiencia adquirida a través de la herencia familiar. El tiempo de producción es artesanal y carece de un factor vital para el éxito en las ventas a nivel internación: El diseño. Provincias como Cusco, Cajamarca, Piura entre otras cuentan con un alto nivel de pobladores que sustentan sus ingresos mediante la joyería no obstante carecen de

formación técnica que les permita elevar la calidad de los productos ofrecidos.

El Perú cuenta con un diferencial que pocos países tienen y está referido a la herencia cultural; la cultura inca y su gran civilización es reconocida a nivel mundial así como también las técnicas que poseían para la fabricación de joyas lo que se veía reflejado en cuantiosos ornamentos que usaban sus principales líderes, este reconocimiento a la cultura del país, con un enfoque adecuado se puede traducir en la creación de una marca país, apertura de nuevos mercados y aumento en los niveles de venta.

La ubicación geográfica es un factor que todo país debe evaluar para plasmar una estrategia, el Perú tiene una ubicación preferencial respecto a sus competidores ya que tiene acceso directo a mercados potenciales como el mercado asiático, así también esta ubicación se ve reflejada en la creación de puertos y aeropuertos Hub, lo que conlleva a mejorar los costos logísticos y la apertura de nuevas rutas comerciales. La sostenibilidad de una industria descansa en el fortalecimiento con el que cuentan los clústeres que permiten brindar un soporte y desarrollo, sin embargo en el Perú se observan asociaciones que a veces no trabajan de manera coordinada.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2015) indicó “El Plan Estratégico Integral (PEI), el cual cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios –si estos fueran requeridos-, y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan” (p. 663). Para ello en la industria de la joyería de plata se ha diseñado el Plan Estratégico Integral para el 2027 el cual se muestra en la Tabla 30.

### 10.2. Conclusiones Finales

Existen grandes oportunidades de crecimiento encontradas en el sector de joyas de plata, lo cual significa un gran reto para la industria peruana, dado que no cuenta con fortalezas sólidas para aprovechar la demanda internacional. Tener como referente a los países como República de Panamá y México, los cuales pueden servir como ejemplo; analizando los factores críticos de éxito que poseen y mitigar los errores que se puedan suscitar.

El sector joyero de plata depende mucho de la mano de obra calificada, por lo que, una correcta educación y formación conllevará a la sostenibilidad de la industria y a la mejora de la calidad de vida de la comunidad vinculada. Se deben enlazar y canalizar los esfuerzos en conjunto de todas las organizaciones que fomenten la producción y exportación de joyas de plata como las CITES, PromPerú, Adex, entre otras.

Los canales de distribución son vitales para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, los cuales actualmente son insipientes; se debe dar énfasis en la creación de políticas de desarrollo que ayuden a fomentar las ventas online, B2B, B2C y franquicias. La rentabilidad debe ir en paralelo con la diversificación de portafolio encontrando nichos de

mercados, los cuales estén dispuestos a pagar exclusividad y lujo. Diversificar las ventas de las joyas de plata a nivel mundial evitando depender de grandes potencias como Estados Unidos, lo cual es riesgoso para la sostenibilidad de la industria.

La marca Perú debe ser impulsada notoriamente en el sector de joyería de plata, considerando otros casos exitosos como lo acontecido en la gastronomía o turismo peruano. Se debe trabajar en conjunto respecto a otras industrias como el sector textil, cueros y turismo para impulsar el incremento de ventas.

Se debe fomentar y desarrollar el factor tecnología en la industria de las joyas de plata, actualmente la producción es artesanal y semi-industrial lo que no permite generar eficiencias en costos así como también el desarrollo de productos innovadores. Los países líderes en ventas de joyas de plata actualmente son líderes en tecnología buscando siempre una mayor rentabilidad y la diferenciación de sus productos.

No existe un gremio que agrupe a todos los artesanos, productores, comercializadores y exportadores de joyas de plata en el Perú, lo que permitiría en primer lugar asegurar la sostenibilidad del sector así como también mejorar la posición de negociación en la obtención de materia prima, costos logísticos, volúmenes ofrecidos para exportación entre otros aspectos que ayudarían a fortalecer la industria.

Más del 60% de todas las empresas del sector de joyas de plata en el Perú tienen un financiamiento a través del sistema bancario tradicional, trabajando con altas tasas, lo que les resta rentabilidad y eficiencia en su cadena productiva, no teniendo en la actualidad cooperativas o agremiaciones que permitan mejores condiciones para sus futuras inversiones de capital y producción.

Así mismo, en la gestión del cambio hay tres puntos importantes que se debe de trabajar para lograr este plan estratégico como son: los exportadores con cultura para trabajar en forma conjunta para que puedan utilizar la materia prima de manera eficiente; mano de

obra calificada, lo cual va a permitir lograr obtener producto de calidad diferenciado de los competidores y tecnología de vanguardia aplicada en toda la cadena productiva para lograr mejora en sus procesos.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

El Plan Estratégico de la Industria de Joyas de Plata deberá ser implementado por los siguientes organismos: (a) Adex debido a su conocimiento y experiencia en el manejo global de las exportaciones; (b) Cites, a través de los gremios de orfebres y artesanos, el cual debe ser reforzado por PromPerú, que es un ente que impulsa a la industria peruana a nivel mundial y (c) MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) quien es el encargado de dar el marco legal.

Aprovechar la demanda que existe en el mercado de joyas de plata en Asia y Europa mediante las ventajas distintivas y que se presentan en los mercados de Asia y Europa. diferentes mercados se pueda competir en otros mercados diferenciándose ; y sobretodo que cuenten con todo el conocimiento que se necesita para realizar exportaciones de este producto, es importante tener alianzas estratégicas con las industrias líderes en producción de joyas, de tal forma que se pueda acceder a mejores conocimientos técnicos en la producción y diseño.

Por otra parte, para aprovechar las oportunidades que se tienen se debe promover la inversión en tecnología con la finalidad de mejorar procesos y lograr ser competitivos en costos. También es importante destacar el desarrollo de los canales de distribución para incrementar las ventas. El Perú a diferencia de los grandes competidores del sector de joyas de plata, no aprovecha la oportunidad de su tradición milenaria para crear diseños innovadores en las joyas, generando ventaja competitiva y generando puestos de trabajo, lo cual va a aportar mejor calidad de vida y bienestar social.

Se debe considerar como tarea fundamental crear organizamos que permitan agremiar

a todos los productores, proveedores y exportadores de joyas que permita generar sostenibilidad y eficiencias en la industria. Tantos organismos privados como entidades como Promperú y Mincetur deberían crear sinergias para cumplir con el fortalecimiento del sector.

El financiamiento es un factor vital para el fortalecimiento de la industria, depender solo del sector bancario para la inversión dentro del sector de joyas no es tan eficiente como se requiere, se deben buscar otras fuentes que permitan obtener una mejor rentabilidad.

#### **10.4. Futuro de del Sector de la Joyería de Plata**

El sector de joyería de plata tiene potencial de crecimiento en las exportaciones para el año 2027, ya que se pretende ampliar el mercado a diferentes mercados como Europa y Asia, de igual manera incrementar las ventas en el mercado nacional mediante los turistas que visitan el país. La rentabilidad tendrá incremento del 5%, para ello es importante asignar presupuesto para mejorar la industria con tecnología de punta y el recurso humano con las competencias idóneas, de igual manera desarrollar la marca en los mercados extranjeros. El incremento de 10 mil empleos al 2027, se va a lograr a través de la demanda de joyas de plata, tanto a nivel local como a nivel mundial.



Tabla 30

Matriz Plan Estrategia Integral

Visión					Valores
Para el año 2027, el sector de joyas de plata del Perú estará ubicado dentro de los cinco primeros países en Latino América y reconocido dentro de los 35 mejores a nivel mundial. Ser una industria altamente competitiva con valor agregado en la producción de joyas de alta calidad a nivel mundial, utilizando tecnología de vanguardia e innovación constante. Contribuirá de manera sostenible a la economía y al bienestar de su comunidad vinculada, generando empleo de calidad y mitigando el impacto ambiental.					
Interés Organizacional	OLP1	OLP2	OLP3	Principios Cardinales	Innovación: el sector de joyería de plata busca innovación continua de los diseños de acuerdo a las tendencias mundiales utilizando nuevas tecnologías para utilizar los recursos de manera eficiente.
Incrementar institutos de joyería de arte y diseño	OLP1. El 2027 las ventas de joyas de plata del Perú será de US \$ 18 millones. El 2016 fue de US\$ 6.176 millones.	OLP2. El 2027 la rentabilidad de la industria de joyas de plata será de 40%. El 2015 fue de 35%.	OLP3. El 2027, habrá 35 mil empleos directos a la industria de joyas de plata. El 2016 hubo 25 mil empleos directos.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalancee de los intereses 4 conservación de los enemigos	
Aperturar de nuevos mercados externos					
Desarrollar infraestructura y tecnología					
Mejorar la rentabilidad de la industria de la joya de plata.					
Desarrollar la marca Perú - Plata 925.					
Estrategias					
E1 F1, F2, O1, O2, O4, O3. Exportar a nuevos mercados Europa y Asia. (Desarrollo Mercado)	X			Políticas Finanzas	Respeto: se busca que las personas se respeten así mismas, al medioambiente y a la sociedad en general.
E2 F1, F2, O1, O3, Estrategia intensiva, Desarrollar la marca Perú en el sector joyería de plata a nivel mundial.	X	X	X	Optimizar la estructura de costos como materia prima (plata), asegurando operaciones futuros.	
E3 F2, F3, O1, O4, Diversificación concéntrica, Incrementar las ventas en conjunto con empresas textiles y de cueros.	X			Fomentar alternativas atractivas de financiación.	
E4 F1, F3, O1, O4, Integración vertical hacia atrás, Trabajar conjuntamente con las asociaciones que agrupen a talleres para mejorar la capacidad de respuesta de la demanda mundial.		X	X	Fomentar la inversión tanto nacional como extranjero.	
E5 F3, O1, O3, O4, Desarrollo de producto, incrementar el portafolio de productos con diseños tradicionales y vanguardistas.	X			Clientes	
E6 F3, A1, A2 Penetración de mercado Desarrollar la educación a todo nivel para crear una cultura exportadora.		X	X	Monitorear mercados potenciales	
E7 F1, F3, A4, A5, Estrategia defensiva, Desarrollar alianzas entre empresas nacionales para bajar costos y asumir riesgos conjuntos.	X	X	X	Incrementar las exportaciones en Asia y Europa.	Integridad: ofrecer al cliente un producto final de calidad y competitivo basándose que los integrantes del sector sean honestos, responsables y respetuosos.
E12 D2, D3, D4, D7, O4, Estrategia intensiva; desarrollo de producto, Realizar proyectos con diseñadores de renombre internacional, para la creación de diseños de nuevos productos exclusivos con motivos nacionales.	X	X	X	Procesos	
E13 D1, D3, D7, D8, O1, O2, O4, Estrategia defensiva; aventura conjunta, Trabajar conjuntamente con los sectores de textil, cueros y joyas para acceder a mercados nacionales e internacionales.		X	X	Fomentar la cultura innovadora en productos y procesos	
E20 D5, D8, A1, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercados, mejorar la cadena de valor del sector joyero para mejorar los costos de logística.		X	X	Implementar la tecnología en toda la cadena de producción	Responsabilidad social: la producción de los productos se basa en el cuidado del medio ambiente, involucrando a toda la comunidad vinculada.
E21 D4, D5, D8, A2, Estrategia Intensiva, penetración de mercado, Desarrollar redes de negociación con proveedores logísticos para mejorar el costo de transporte			X	crear mecanismo de medición estandarizado a todo nivel para incrementar la exportación	
Tablero de Control					
	Perspectiva	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicadores	
		OCP2.2	En el 2020 se incrementara la inversión en 100% de tecnología de punta que permitirá mejorar la efectividad y rentabilidad del proceso productivo, trabajando en conjunto con las Cites, PromPerú y Mincetur.	Porcentaje de proyecto ejecutado/% programado	
		OCP1.7	En el 2024 se incrementara en 40% el número de visitas comerciales hacia los mercados asiáticos y europeos, con el fin de ampliar los acuerdos con los canales de distribución, teniendo el soporte de Mincetur y PromPerú.	Ingresos por franquicias / ingresos totales	
	Financiera	OCP2.5	Para el 2025 se incrementara en 20% la inversión en concursos y talleres que fomenten la innovación y creatividad en el diseño de joyas de plata con el soporte de las CITES y el ministerio de producción.	Porcentaje = ejecutado / programado	
		OCP1.8	En el 2025 se incrementara en 40% el nivel de inversión para crear campañas de publicidad que fortalecerán la marca Perú de joyas, mediante el fondo de inversión de las CITES y el Mincetur.	Número de inversión en publicidad	
		OCP3.8	Para el 2027 aumentara en 50% la creación de nuevas Cites descentralizadas para impulsar la productividad y el aumento de plazas de empleo, contando con el soporte de Mincetur.	Números de Cites por año	Tablero de Control
		OCP1.1	En el 2018 aumentara la participación en 100% en ferias nacionales e internacionales participando en más de 10 ferias a través de asociaciones con el Mincetur y la cámara de comercio de Lima.	Número de ferias asistidas / Número de ferias totales	1 Perspectiva Financiera
		OCP1.2	En el 2019, aumentara el nivel de exportaciones en un 30% lo que permitirá la apertura de nuevos mercados como el Asia y Europa mediante el fomento de Adex y Mincetur.	Ventas de Exportación periodo actual/ ventas de exportación periodo anterior	2 Perspectiva del Cliente
		OCP1.3	En el 2020 aumentara en 10% el total de joyeros conectados por la digitalización de sus catálogos impulsados por Mincetur, Cámara de comercio de Lima y la Sociedad Nacional de Industrias.	Cantidad de joyeros que usan la digitalización / cantidad joyeros inscritos	3 Perspectiva Interna
		OCP1.4	En el 2021 se incrementara en 20% los números de contratos firmados con cadenas de tiendas internacionales de joyas mediante un trabajo en conjunto con PromPerú.	Número de contratos nuevos internacionales	4 Aprendizaje de la Organización.
	Clientes	OCP1.5	En el 2022 se incrementara el 30% de las ventas locales, lo que ayudará a identificar la marca Perú a través del soporte de la Cámara de Comercio de Lima.	Ventas nacional periodo actual/ ventas nacional periodo anterior	Generar valor para los accionistas, colaboradores, clientes y la sociedad en general.
		OCP3.4	Para el 2023 aumentara en 40% el número de convenios de cooperación internacional para fortalecer la calidad de los joyeros exponentes en ferias internacionales con el impulso de PromPerú y Mincetur.	Número de convenios para orfebrería/ Total número de convenios	
		OCP3.7	Para el 2026 se incrementara en 100% la apertura de nuevos canales de distribución para empresas de venta local, se contara con el impulso de La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.	Número de canales de distribución nacional periodo actual/ Número de canales de distribución nacional periodo anterior	Búsqueda de los objetivos empresariales siendo transparentes y equitativos.
		OCP2.1	En el 2018 se incrementara en 30% la participación de empresas de joyas de plata en asociaciones o clústeres de productores implementadas por las CITES y PromPerú.	Número de Empresas asociadas periodo actual/ número de empresas asociadas periodo anterior	
		OCP3.1	Para el 2018 aumentara en 30% la inversión en capacitación de mano de obra, permitiendo el desarrollo de las capacidades técnicas del orfebre peruano, a través de talleres y campañas realizadas por las Cites y Mincetur.	Número de orfebres asociados/ Número total de orfebres	
		OCP3.3	Para el 2022 aumentara en 30% el número de concursos que premien la calidad en la producción de joyas de plata teniendo como premio la participación en ferias internacionales, se trabajara en conjunto con PromPerú y el Ministerio de la producción.	Número de orfebres presentes en ferias/ Número de participantes en ferias	La salud y seguridad ocupacional tiene un valor importante para cada colaborador de la empresa.
		OCP3.5	Para el 2024 se creara el gran premio a la excelencia en joyas que permitirá fomentar la competitividad del sector, se contara con el soporte del ministerio de la producción.	Número de concurso de orfebrería/ Número total de concursos	
	Procesos interno	OCP1.6	En el 2023 se implementara y verificará las buenas praxis de calidad en la cadena de valor de las empresas joyeras, fomentado principalmente por la Cámara de Comercio de Lima y la Sociedad Nacional e Industrias.	Número de empresas exportadoras / Número total de empresas	
		OCP2.4	En el 2023 se establecerá el instituto de Calidad de la joyería peruana que permitirá mejorar la producción y productividad de los procesos a fin lograr la efectividad con el soporte correspondiente de la Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.	Número total de proyectos de joyas/Total proyectos de inversión	Responsables y transparentes en todas las actividades que se realizan para lograr sostenibilidad a largo plazo.
		OCP3.6	Para el 2025 se incrementara en 30% la inversión en capacitación sobre el uso e implementación de franquicias permitiendo ampliar la gama de gestión de las empresas joyeras, siendo soportada por La Cámara de Comercio de Lima y La Sociedad Nacional de Industrias.	Número de Franquicias ejecutados	
		OCP1.9	En el 2026 se desarrollara un logo que sea el emblema de la plata Perú 925 fomentando la identificación de las joyas de plata Perú y las ventas al extranjero, siendo responsabilidad principal de Mincetur y PromPerú.	Número de inversión de concurso /total inversión	
		OCP2.6	En 2026 aumentara en 30% el número de empresas certificadoras descentralizadas que permitan verificar la calidad de la joya Perú 925 distinguiéndola de las joyas extranjeras, siendo tarea principal del ministerio de la producción y Mincetur.	Cantidad de errores de producción	
		OCP3.2	En el 2019 aumentara en 30% el número de capacitaciones para joyeros de provincias y la respectiva agremiación por regiones con la finalidad que puedan participar en ferias. Sera incentivado por el Mincetur y PromPerú.	Número de capacitación de provincias/ número total de capacitación nacional	
	Aprendizaje y crecimiento	OCP2.3	En el 2021 se incrementara en 25% los proyectos de capacitación y promoción de startups para las empresas de joyas de plata, trabajando en conjunto con gremios empresariales, Sociedad Nacional de Industrias y La Cámara de Comercio.	Porcentaje = ejecutado / programado	
		OCP1.10	En el 2027 se identificara el producto bandera de la joyería con la gastronomía y turismo mediante el trabajo en conjunto con PromPerú, Mincetur y la Sociedad Nacional de Industrias.	Número de inversión en publicidad	

## Referencias

- Amorrortu, E. (2015). *Exportaciones peruanas cayeron 13.9% el 2015*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/510-exportaciones-peruanas-cayeron-13-9-el-2015>
- Asociación de Exportadores. (2014). *Menos del 1% de producción de oro y plata en Perú se destina a joyería, advierte Adex*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/menos-1-produccion-oro-y-plata-peru-se-destina-joyeria-advierte-adex-2111923>
- Asociación de Exportadores. (2014). *Exportación de joyería aún no recobra brillo*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=2127&cod=5>
- Asociación de Exportadores. (2016). *Joyería y orfebrería mantendrían tendencia al alza este año*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1159-joyeria-y-orfebreria-mantendrian-tendencia-al-alza-este-ano>
- Asociación de Exportadores. (2016). *Estados Unidos y México incrementaron demanda por joyas Peruanas*. Recuperado de <http://exportando-peru.com/noticia/estados-unidos-y-mexico-incrementaron-demanda-por-joyas-peruanas>
- Asociación de Exportadores. (2016). *Joyería peruana mantiene tendencia al alza por demanda de EE. UU.* Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1068-joyeria-peruana-mantiene-tendencia-al-alza-por-demanda-de-ee-uu>
- Asociación de Exportadores. (2017). *ADEX propone tres reformas institucionales para industrializar el país*. Recuperado de <http://exportando-peru.com/noticia/adex-propone-tres-reformas-institucionales-para-industrializar-el-pais>
- Asociación de Exportadores. (2016). *III Congreso Internacional de Joyería y Orfebrería*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/joyeria/index-2.html>
- Asociación de Exportadores. (2016). *Joyería y orfebrería mantendrían tendencia al alza este*

- año. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1159-joyeria-y-orfebreria-mantendrian-tendencia-al-alza-este-ano>
- Asociación de Exportadores. (2016b). *Exportación de joyería y orfebrería*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1210-exportacion-de-joyeria-y-orfebreria-suma-us-58-4-millones-y-crece-10>
- Asociación de Exportadores. (2017). *Adex da a conocer propuestas para mejorar competitividad de industria de metales*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1396-adex-da-a-conocer-propuestas-para-mejorar-competitividad-de-industria-de-metales>
- Banco Santander. (2016). *China: llegar al consumidor*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>
- Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias. (2017). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. [CEPLAN]. (2011). *Guía Metodológica - Fase de Análisis Prospectivo para Sectores*. Autor: Lima, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. [CEPLAN] (2016). *Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas*. Autor: Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Hartmann, F. H. (1983). *The relation of Nations*. New York, Macmillan. (Original Work published, 1957).
- IDEA (2008). *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*.
- Informe Global Fire Power Index.(2016). *Ranking GPF 2016: Chile sexta potencia militar de*

*Sudamérica*. Recuperado de <http://www.infogate.cl/2016/05/05/ranking-gpf-2016-chile-sexta-potencia-militar-de-sudamerica/>

Instituto nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Estadística población y vivienda*. Autor. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2016). *Estadística-Economía principales indicadores macroeconómicos*. Autor. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

International Trade Centre. (2015a). *Sistema Trade Map*. Autor. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||7113||||4|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||7113||||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

International Trade Centre. (2015b). *Sistema Trade Map*. Autor. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3|15||||711311||||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|15||||711311||||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

International Trade Centre. (2015c). *Sistema Trade Map*. Autor. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604||||711311||||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604||||711311||||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

Logística 360. (2016). *Entre 10 a 20 marcas nuevas empezarán a exportar joyas el 2017*. Recuperado de <https://logistica360.pe/2016/10/07/entre-10-a-20-marcas-nuevas-empezaran-a-exportar-joyas-el-2017/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Ministra Magali Silva: Los artesanos enaltecen y difunden la identidad cultural del Perú al mundo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-los-artesanos-enaltecen-y-difunden-la-identidad-cultural-del-peru-al-mundo/>

Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de Defensa Nacional*. Autor. Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016), *Estimación de crecimiento de la economía*

- peruana para los años 2015, 2017,2018 y 2019*. Autor. Recuperado de [elperuano.com.pe/normaslegales/marco-macroeconomico-multianual-2016-2018-separata-especial-marco-macroeconomico-multianual-1231626-1/](http://elperuano.com.pe/normaslegales/marco-macroeconomico-multianual-2016-2018-separata-especial-marco-macroeconomico-multianual-1231626-1/)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). Decreto Supremo que crea el programa “PERÚ RESPONSABLE” Decreto Supremo N° 015-2011-TR.
- Molera, P. (1990). *Metales resistentes a la corrosión*. Marcombo Boixareu Editores. Barcelona.
- Perú Travel. (2016). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España. Deusto.
- ProInversión. (2012). *Ventajas Territoriales: Un extenso territorio productivo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Red Internacional de Ciencia y Tecnología. (2011)¿*Cómo impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación en el Perú?* Recuperado de <https://investigaciondesarrollo.blogspot.pe/2011/02/red-internacional-de-ciencia-y.html>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2014).*Informe Especializado Joyería en EEUU: Importaciones y preferencias de consumo*.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2016).*Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años*. Autor. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sficha\\_productoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=104&pnomproducto=Joyer%EDA%20de%20Plata](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=104&pnomproducto=Joyer%EDA%20de%20Plata)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *Declaraciones de Exportación Definitiva*. Autor. Recuperado de

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/ExpoDef.htm>

The Silver Institute. (2016). *Silver Production*. Autor. Recuperado de

<http://www.silverinstitute.org/site/supply-demand/silver-production/>

Wicks, S. (1996). *Joyería artesanal: Diseño y fabricación artesana de joyas*. Madrid España.

Editorial Tursen Hermann Blume.

