



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

**EMPRESA DE JOYERÍA FINA INFANTIL ORIENTADA A LA CVC<sup>1</sup>**  
*Ideas para su lanzamiento en Lima, Perú*

**Tesista: Julio Torres Cortez**  
**Legajo: 90404**  
**Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2020**  
**Buenos Aires – Argentina**

---

<sup>1</sup> CVC: Creación de Valor Compartido, una evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) explicado en el presente estudio en el Marco Teórico.

## EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios con todo mi amor por lo hermoso de su creación y de la vida. Por las oportunidades que me brinda, por hacerme retornar siempre al camino, por permitirme cumplir mis sueños, por cuidarme siempre y por hacerme entender que todo lo bueno proviene de él.

Agradezco y dedico el presente proyecto a mi esposa Madeleine -el amor y motivo de mi vida- por entenderme, complementarme, impulsarme, darme valor para enfrentar los desafíos y por su amor incondicional. A mis hijos Mariano y Luciana –mi mayor inspiración- por su inmenso amor, por enseñarme que puedo ser mejor para que ellos sean mejores y por representar el más hermoso regalo de Dios.

Agradezco a mis padres Julio y Lucy – que iluminan mi vida- quienes me brindaron la infancia más feliz, me enseñaron a vivir, me motivaron y continúan mostrándome lecciones de vida y de amor. Agradezco a mi hermana Mily –coprotagonista de mi felicidad de infancia- presente en mil y una travesuras, de quien aprendo más de lo que imagino y quien aprende de mí más de lo que imagina.

Agradezco al Doctor Leandro A. Viltard, por su valioso aporte a la presente investigación desde diversos frentes. Asesor incansable, artífice –en gran medida- de que aquel proyecto que nació como una idea difusa haya tomado forma, estructura y claridad, convirtiéndose en el presente trabajo de investigación. Docente riguroso –de quien puedo presumir haber sido su alumno- siempre compartiendo sus aportes de manera precisa y con sabiduría. Fuente de opinión y conocimiento, cuyos argumentos sobre temas centrales afines al proyecto han enriquecido el presente trabajo de investigación.

Agradezco a la Universidad de Palermo por abrirme sus puertas y acogerme de manera tan cálida, brindándome la oportunidad de crecer profesionalmente y abrazar un sueño de la mano de prestigiosos docentes, excelentes compañeros de diferentes latitudes y una formación con grado de excelencia.

Agradezco a los encuestados, entrevistados y a todas las personas que aportaron con su opinión o conocimiento a fin de enriquecer el presente proyecto.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación representa un trabajo que propone ideas a los fines de crear una empresa de joyería en Lima, Perú, que obtenga un beneficios a partir de las oportunidades que brinda un contexto cambiante y de desafíos como el actual.

La investigación presenta -como elemento diferenciador- una orientación hacia la Creación de Valor Compartido (CVC), y su objetivo plantea crear una empresa capaz de brindar resultados financieros positivos, a la vez que una contribución positiva a la sociedad.

La hipótesis del estudio –que fue corroborada a lo largo del mismo- considera que el proyecto de una joyería fina infantil en Lima, Perú resulta posible y económicamente rentable.

Ha sido realizado un análisis exploratorio descriptivo con una metodología cuali-cuantitativa, aunque predominantemente cualitativa. El diseño de la investigación ha sido no experimental, y –dentro de ellos- transversal y de caso. Finalmente y a los fines de asegurar -en mayor medida- los hallazgos expuestos, se ha realizado una triangulación metodológica tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo.

## PRÓLOGO

*“Tenemos que encontrar un camino para hacer que los aspectos del capitalismo que benefician a los más ricos también beneficien a los más pobres.*

*Me gusta llamar a esta idea capitalismo creativo”*

Bill Gates, Foro Económico Mundial de Davos 2008

Las crecientes desigualdades de las sociedades han puesto en la mira no sólo a los gobiernos, sino -en especial- a las empresas. La percepción que estas últimas alcanzan el éxito a costa de la sociedad no ha logrado ser revertida por la filantropía ni por la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), las cuales han resultado insuficientes en su intento por acercar -a las organizaciones- a fines superiores, diferentes a la rentabilidad. En tal sentido, la Creación de Valor Compartido (CVC) representa una iniciativa surgida del ámbito académico y empresarial que propone que -en las empresas- se alineen sus acciones con las necesidades insatisfechas de la sociedad, generando valor compartido que le permita alcanzar sus objetivos económicos y que la sociedad cubra las carencias existentes. Tales carencias abarcan un amplio espectro de necesidades no cubiertas en el ámbito social y ambiental, mientras que las acciones posibles pueden –asimismo- ser de diversa índole, generando una relación ganar-ganar.

A partir de lo indicado, han surgido diversas experiencias en torno a la CVC, que involucran a empresas de diversos tamaños y latitudes, las cuales han redefinido sus propósitos hacia objetivos de largo plazo y con una visión compartida de creación de valor.

El presente trabajo surge motivado – principalmente- por los grandes desafíos y oportunidades que representa incluir el concepto de CVC en una empresa de joyería infantil en Lima, Perú, a partir de la relevancia de los siguientes factores:

- La estabilidad macro económica de la economía peruana, que brinda un entorno apropiado a los fines de realizar negocios (Banco Mundial, 2019).
- La escasa reducción de la pobreza y las desigualdades sociales en el Perú (Banco Mundial, 2017).
- La presencia de minería ilegal con nefastas consecuencias para el medio ambiente y las comunidades en Perú (RAISAGR, 2018)
- La abundancia de metales preciosos en Perú (Sevilla, 2020a)

- La habilidad y *expertiz* de los artesanos joyeros peruanos (Andes Joya, 2018)
- La sociedad demanda cambios y nuevos modelos de negocio (Porter y Kramer, 2011).

Asimismo, el presente trabajo de investigación pretende cumplir expectativas profesionales, que reflejen los conocimientos aprendidos en la Maestría de Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo, Argentina, aplicándolos a un proyecto real que pueda aportar nuevos conocimientos a la sociedad.

El alcance de la tesis incluyó la revisión del fundamento teórico-técnico disponible a los fines de profundizar en los tópicos relacionados con el lanzamiento de una empresa de joyería fina infantil, revisión que –además- ha sido complementada con un estudio de campo que comprendió:

- Una encuesta a consumidores potenciales.
- Entrevistas con informantes-clave.
- Análisis del caso de una empresa que ha adoptado la CVC.

Sin embargo y a lo largo de la presente investigación, se evidenciaron algunas limitaciones/clarificaciones al alcance, las cuales se indican a continuación:

- La investigación realizada en el Marco Teórico ha abarcado el espectro más amplio posible de referencias bibliográficas, aunque no deviene factible aseverar que no exista más información o material disponible que pueda ser considerado relevante dentro del estudio.
- La información recabada en el Marco Investigativo ha sido obtenida a partir de fuentes de investigación de datos que se han considerado oportunas a los fines de conocer la opinión, percepción e intereses de los consumidores potenciales y expertos del sector. Asimismo, se ha profundizado en la experiencia de una empresa que ha implementado la CVC. Sin embargo, deviene pertinente aclarar que –en el presente estudio- podrían haberse utilizado otras técnicas –igualmente válidas- con otros alcances.
- Han sido consultados tres expertos que brindaron información valiosa referente a la industria de joyería, quienes contaban con gran conocimiento sobre su funcionamiento. Pese a ello, deviene pertinente mantener cierta reserva ante las características particulares de una industria singular como resulta ser el sector de joyería peruano.
- El análisis financiero realizado presenta la inversión inicial y la proyección de los resultados, las cuales se realizaron a partir de cotizaciones reales que devinieron válidas

–únicamente- en el periodo en el que se realizó la investigación, dado que pueden sufrir variaciones en los años posteriores.

- Las conclusiones –generales- que se han planteado en la presente investigación fueron fundamentadas en los elementos que se han tenido bajo consideración y que forman parte del presente estudio.

Sin embargo y pese a lo manifestado anteriormente, se considera pertinente aclarar que dichas limitaciones/clarificaciones no han representado un obstáculo a efectos de llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente estudio.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	IV
PRÓLOGO.....	V
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1. Antecedentes y motivos de la investigación .....	1
2. Definición del problema y preguntas de investigación .....	3
3. Hipótesis .....	5
4. Objetivos.....	5
5. Lineamientos principales y Mapa conceptual de la investigación .....	5
<b>I. METODOLOGÍA</b> .....	8
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
II.1. ¿Por qué en Perú? .....	11
II.2. ¿Por qué joyas de metales preciosos? .....	16
II.3. La joyería responsable, posibilidad o utopía .....	20
II.4. Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA) .....	26
II.5. Planeamiento estratégico y estrategia.....	33
II.6. Innovación .....	54
II.7. Marketing y propuesta de valor .....	59
II.8. Finanzas y evaluación de proyectos .....	71
II.9. Mejores prácticas .....	78
II.10. Conclusión .....	81
<b>III. MARCO INVESTIGATIVO</b> .....	84
III.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	84
III.2 Análisis FODA.....	87
III.3 Encuesta a potenciales clientes.....	88
III.4 Entrevistas con informantes-clave .....	103
III.5 Análisis de caso.....	107
III.6 Plan financiero .....	110



III.7 Conclusiones.....	126
<b>IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES ..</b>	<b>130</b>
IV.1 Generalidades .....	130
IV.2 Generalización de los hallazgos.....	131
IV.3 Conclusiones finales .....	131
IV.4 Propuesta .....	134
IV.5 Aportes para futuras investigaciones.....	139
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 - Problemática existente .....	4
Cuadro 2 - Lineamientos generales .....	5
Cuadro 3 - Capítulos de análisis.....	6
Cuadro 4 - Metodología.....	10
Cuadro 5 - Facilidad para hacer negocios en Sudamérica.....	12
Cuadro 6 - Indicadores de Perú según Doing Business 2019 y 2018.....	13
Cuadro 7 - Proyección de variación del PBI 2020 en Sudamérica.....	14
Cuadro 8 - Evolución de la inflación en el Perú y proyección 2019-2021 .....	15
Cuadro 9 - Principales productores de oro 2019.....	18
Cuadro 10 - Principales productores de plata en el 2019 .....	19
Cuadro 11 - Presencia de minería ilegal en la Amazonía .....	21
Cuadro 12 - Fases del PN .....	27
Cuadro 13 - Esquema de un Plan de Negocios.....	28
Cuadro 14 - Estructura de un PN para una nueva empresa .....	29
Cuadro 15 - Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje .....	32
Cuadro 16 - Plan Estratégico, de lo general a lo específico.....	35
Cuadro 17 - Las 5 fuerzas competitivas .....	38
Cuadro 18 - Estrategias para lograr ventajas competitivas.....	42
Cuadro 19 - La cadena de valor .....	44
Cuadro 20 - Posibles fuentes de ventaja competitiva.....	45
Cuadro 21 - Matriz FODA.....	47
Cuadro 22 - Análisis PEST.....	47
Cuadro 23 - Estrategias resultantes de la matriz FODA .....	48
Cuadro 24 - RSC vs CVC.....	50
Cuadro 25 - Evolución de la RSE .....	51
Cuadro 26 - Estructura del cuadro de mando integral.....	53
Cuadro 27 - El mapa estratégico.....	53
Cuadro 28 - Las 6 piezas de la innovación .....	55
Cuadro 29 - Los cinco pasos del proceso de marketing .....	60

Cuadro 30 - Proyección de usuarios de comercio electrónico en Perú .....	66
Cuadro 31 - Comercio electrónico en 2019 en Perú por rango de edad .....	66
Cuadro 32 - Componentes de la propuesta de valor .....	69
Cuadro 33 - El lienzo de la propuesta de valor .....	70
Cuadro 34 - Componentes del BG .....	72
Cuadro 35 - Formula de VAN .....	74
Cuadro 36 - Fórmula TIR.....	75
Cuadro 37 - Lectura de valores de VAN y TIR .....	75
Cuadro 38 - Fórmula de PRI.....	75
Cuadro 39 - Principales costos, gastos e inversiones .....	77
Cuadro 40 - Punto de Equilibrio .....	78
Cuadro 41 - Cinco fuerzas competitivas del proyecto.....	85
Cuadro 42 - Análisis FODA .....	87
Cuadro 43 - Segmentación de potenciales clientes .....	89
Cuadro 44 - Estimación de población potencial.....	112
Cuadro 45 - Precio promedio ponderado.....	113
Cuadro 46 - Aumento del precio promedio .....	113
Cuadro 47 - Frecuencia de compra.....	114
Cuadro 48 - Guía de participación de mercado.....	114
Cuadro 49 - Crecimiento esperado.....	116
Cuadro 50 - Proyección de venta mensual y diaria .....	116
Cuadro 51 - Activo Fijo.....	117
Cuadro 52 - Proyección de producción .....	118
Cuadro 53 - Proyección de producción de joyas de oro y plata.....	118
Cuadro 54 - Proyección de consumo de metales .....	118
Cuadro 55 - Proyección anual de consumo de piedras preciosas.....	119
Cuadro 56 - Costos Directos .....	119
Cuadro 57 - Salarios.....	120
Cuadro 58 - Gastos Indirectos .....	122
Cuadro 59 - Inversión inicial total.....	123
Cuadro 60 - Estado de resultados.....	123

Cuadro 61 - Flujo de fondos del proyecto .....	124
Cuadro 62 - Valor Actual Neto.....	125
Cuadro 63 - Imagotipo Madeleine.....	138
Cuadro 64 - Cofre Madeleine .....	138
Cuadro 65 - Empaque Madeleine .....	139

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Edad de las encuestadas</b> .....	90
<b>Gráfico 2 - Número de hijas menores de 12 años</b> .....	90
<b>Gráfico 3 - Edad de hijas</b> .....	90
<b>Gráfico 4 - Pregunta 1:</b> ¿Cuánto dinero gasta usualmente cuando compra joyas para su(s) hija(s)? (Nuevos Soles – PEN).....	91
<b>Gráfico 5 - Pregunta 2:</b> ¿Cuántas veces al año compra joyería para su(s) hija(s)? .....	91
<b>Gráfico 6 - Pregunta 3:</b> En caso de no comprar joyería para sus hijas, podría indicar ¿por qué?.....	91
<b>Gráfico 7 - Pregunta 4</b> Si a la fecha no ha comprado, ¿podría hacerlo dentro de los próximos 6 meses? .....	92
<b>Gráfico 8 - Pregunta 5</b> ¿Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar joyas para sus hijas? (5 es muy importante y 1 no importante) .....	92
<b>Gráfico 9 - Pregunta 6</b> ¿Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de joyería garantice los siguientes atributos? (5 es muy importante y 1 no importante).....	92
<b>Gráfico 10 - Pregunta 7</b> Es cliente o se siente identificada/o con la comunicación de alguna marca de joyería que tenga línea infantil? .....	93
<b>Gráfico 11 - Pregunta 8</b> Si la respuesta anterior fue SÍ, ¿cuál es la marca? .....	93
<b>Gráfico 12 - Pregunta 9</b> ¿Podría indicar preferentemente de que material son las joyas que compra?.....	93
<b>Gráfico 13 - Pregunta 10</b> ¿Con cuál de las siguientes frases usted se siente más identificada/o? .....	94
<b>Gráfico 14 - Pregunta 11</b> Teniendo en cuenta que existe la venta de joyas por catálogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarla antes de comprarla? (5 muy importante y 1 no importante) .....	94
<b>Gráfico 15 - Pregunta 12</b> ¿Ha comprado joyas para usted o su niña por internet? (Si su respuesta fue NO, siga a la pregunta 15) .....	94

<b>Gráfico 16 - Pregunta 13</b> Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia? (5 excelente y 1 muy mala).....	95
<b>Gráfico 17 - Pregunta 14</b> ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?.....	95
<b>Gráfico 18 - Pregunta 15</b> ¿Compraría joyas por internet? .....	95
<b>Gráfico 19 - Pregunta 16</b> Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón.....	96
<b>Gráfico 20 - Pregunta 17</b> Si tuviera la posibilidad de elegir, le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil que certifique que: (Sólo elija una opción) .....	96
<b>Gráfico 21 - Pregunta 18</b> ¿Le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil mediante la cual usted y su(s) hija(s) puedan ayudar a niñas en condición de vulnerabilidad a través de sus compras? .....	96
<b>Gráfico 22 - Pregunta 19</b> Si la respuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesta/o a pagar más por el producto teniendo en cuenta que con ello ayudaría a niñas en estado de vulnerabilidad? .....	97
<b>Gráfico 23 - Pregunta 20</b> Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cuánto más estaría dispuesta/o a pagar por una joya para su(s) niña(s)? .....	97
<b>Gráfico 24 - Pregunta 21</b> ¿Por cuál medio le gustaría recibir información respecto a joyería para niñas? .....	97

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la investigación

En la actualidad y en la mayoría de los casos, la percepción de la sociedad respecto a las empresas no es buena, puesto que se les atribuye responsabilidad sobre la generación o profundización de diversos problemas existentes que abarcan un amplio espectro entre ambientales, sociales y económicos. Porter y Kramer (2011) plantean que es ampliamente difundida la idea que las empresas prosperan a costa del resto de la sociedad. Por ende, los esfuerzos de las empresas por abrazar la responsabilidad social no han logrado revertir tal percepción, más bien se les ha responsabilizado de las grietas o fallas existentes en la sociedad. Asimismo, los autores sostienen que buena parte de la problemática expuesta ha sido generada por las mismas empresas, debido a una visión anticuada y estrecha de la creación de valor, la cual prioriza el resultado financiero de corto plazo, pasando por alto las necesidades más relevantes de sus clientes, así como las influencias que determinan su éxito a largo plazo. En tal línea, las empresas y las sociedades mantienen un enfrentamiento legitimado por los economistas mediante el cual las empresas requieren reducir su éxito económico para brindar beneficios a la sociedad. Ejemplos concretos asociados a tales argumentos –mal legitimados- se encuentran representados por la contratación de discapacitados, que obliga a las empresas – que en teoría ya están maximizando sus utilidades- a reducir sus utilidades para beneficio de la sociedad o las externalidades, representadas por costos sociales creados por las organizaciones -de los cuales no se hacen cargo- y que generan que los gobiernos y organismos reguladores creen impuestos o penalizaciones a los fines de lograr que las firmas internalicen tales externalizaciones.

En tal sentido, Paris y Viltard (2017) afirman que el desarrollo económico se muestra insuficiente ante la complejidad del mundo actual. Indican –asimismo- que a partir de la degradación ambiental existente, las personas han tomado conciencia de la necesidad de un cambio profundo, sin el cual el crecimiento económico de largo plazo no es viable. En consecuencia, ha surgido un pensamiento pesimista respecto al futuro del planeta puesto que las empresas y los gobiernos muestran un nivel de falta de credibilidad no presentado antes. En tal escenario, los directivos de las empresas se encuentran en la encrucijada de lograr satisfacer –a la vez- las necesidades contrapuestas de los accionistas y de los otros grupos de interés. Por otra parte, Merzthal (2013) sostiene que –inicialmente- la relación entre la empresa y las comunidades fue

planteada –por las primeras- desde un punto de vista filantrópico, expresada en donaciones, desayunos, almuerzos o el padrinazgo a ciertos eventos. En segunda instancia, surgió la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que conlleva un nivel superior en relación a compartir valor con la comunidad, siendo representada –a manera de ejemplos- por la inversión en escuelas o en capacitación de pobladores, aunque se presenta –aún- limitada por las exigencias de los accionistas cuya necesidad pasa por generar las mayores ganancias posibles.

Ante tal situación, Porter y Kramer (2011) plantean la Creación de Valor Compartido (CVC) como la alternativa viable para enfrentar la problemática existente, denominándola como la evolución del capitalismo o capitalismo avanzado. Indican que la CVC representa la llave hacia la innovación y el crecimiento para las empresas y para la economía global. Conceptualmente, el valor compartido se encuentra representado por las políticas y prácticas que incrementan la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades –grupos de interés no representados por los accionistas o trabajadores- donde opera. Los autores sostienen que la CVC identifica y expande las conexiones entre el progreso económico y social.

Complementando lo anterior, Paris y Viltard (2017) indican que la CVC se encuentra referida a generar valor económico medible -expresado en rentabilidad- para la empresa, así como un valor en el largo plazo para la sociedad, representada por la comunidad y el medio ambiente.

Mientras la CVC se va difundiendo y es asimilada por el tejido empresarial y económico mundial, en Perú representa una iniciativa aún incipiente. A los fines de dar una mirada inicial a la realidad de Perú, CEPAL (2019) sostiene que Perú se encuentra entre los países con menor tasa de inflación de Latinoamérica entre los años 2017 a 2019. Asimismo, sugiere que Perú se ubica entre los países de Latinoamérica con mayor crecimiento del PBI en el mismo período. Por su lado, el Banco Central de Reserva del Perú (2019) brinda la evolución de la inflación en el país desde el año 2014 al 2018, afirmando que la misma presenta una tendencia descendente y con un promedio menor a 2.9% en tal período. Asimismo, el Banco Mundial (2019) ubica a Perú en el puesto 68 en la lista global de países que favorecen la generación de negocios. Dicha ubicación representa la tercera en la lista de un país sudamericano, sólo debajo de Chile y Colombia. En el mismo sentido, el Banco Mundial (2017) sostiene que el Perú no ha logrado materializar – aún- una adecuada distribución de la riqueza existiendo sectores de la población que no han sido beneficiados del desarrollo macroeconómico de las últimas décadas, permaneciendo en el país gran desigualdad social e insuficiente reducción de la pobreza.



Deviene pertinente –a continuación- dar una mirada inicial al sector joyero de Perú y a la minería que le brinda las materias primas. RAISAGR (2018) identifica a Perú – y a los otros 5 países amazónicos- como Estados con presencia de minería ilegal. Sostiene -además- que la minería ilegal genera un impacto nefasto para la ecología, al utilizar -de manera indiscriminada- insumos nocivos como el cianuro, siendo generadora –también- de problemas sociales graves como la explotación laboral infantil o la explotación sexual en sus zonas de influencia. Por otro lado, Gestión (2018) sostiene que existen unas pocas experiencias de joyerías peruanas que han adoptado la CVC y que -asimismo-buscan luchar contra la minería ilegal y brindar un aporte social a través de iniciativas relacionadas a la utilización de oro responsable, oro ecológico u oro reciclado.

El estudio del contexto descrito resulta sumamente motivante puesto que permitirá identificar cambios, oportunidades y retos que podrían afectar el lanzamiento y posterior desarrollo de un emprendimiento de joyería en la ciudad de Lima, en el Perú. Asimismo, la presente investigación representa la conclusión de un proceso de aprendizaje sumamente enriquecedor emprendido -de manera entusiasta y dedicada- en la Maestría de Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad de Palermo en Argentina.

## **2. Definición del problema y preguntas de investigación**

El contexto empresarial y económico actual se encuentra en constante variación, habiendo sido la filantropía y la RSE insuficientes para satisfacer a la sociedad, que no esté representada por accionistas o trabajadores. La CVC surge como la alternativa de solución, aunque su asimilación en el tejido económico mundial es progresiva. En tal momento, Perú –que empieza a abrazar la CVC de manera tímida aún- presenta indicadores macroeconómicos favorables que –sin embargo- como sostiene IEDEP (2019) no son suficientes, por lo que deviene necesario trabajar más en nuevas reformas que permitan fomentar -en mayor medida- el surgimiento y desarrollo de negocios en el país. A su vez, el sector joyero en Perú cuenta con escasas iniciativas asociadas a CVC y al bienestar común, siendo que debería ser el primero en abrazar los postulados de la CVC motivado por las nefastas consecuencias en el ser humano y en la ecología que genera una vertiente presente en el país de su fuente natural de materia prima, como es la minería ilegal.

La situación existente puede visualizarse en el siguiente Cuadro, en el cual se muestra la problemática, la necesidad y el impacto asociado:

## Cuadro 1 - Problemática existente

### Problemática

#### •Sociedad

- Perú, pese a sus buenos resultados macroeconómicos representa un país con profundas diferencias sociales dado su escaso avance en la reducción de la pobreza.

#### •Industria y Empresa

- Las empresas peruanas presentan una incipiente asimilación de iniciativas como la CVC
- Escasas empresas joyeras participan activamente de iniciativas que apunten a mitigar el nefasto impacto de la minería ilegal.
- Aunque se cuenta con reformas encaminadas a fomentar el desarrollo de iniciativas generadoras de valor, las mismas son insuficientes.

### Necesidad

- Deviene necesario que las empresas en el Perú -en especial las del sector joyero- adopten iniciativas de CVC en sus estrategias de negocio a los fines de generar valor de largo plazo para si mismas y para la sociedad buscando un equilibrio entre la rentabilidad y el desarrollo social.

### Impacto de la CVC

#### •Sociedad

- Alinea las necesidades de la sociedad en su conjunto con las de las empresas.
- Promueve un progreso social de largo plazo.
- Apunta a reducir las desigualdades sociales en su ámbito de acción.
- Permite un capitalismo avanzado
- Reduce la mala percepción de la sociedad sobre las empresas.

#### •Industria y Empresa

- Fomenta la Innovación
- Genera ventajas competitivas
- Incrementa la satisfacción de los clientes.

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Las interrogantes que han surgido frente a la problemática planteada y que han guiado la presente investigación, se refieren a:

- ¿Resulta de interés para los consumidores un negocio de joyería infantil que incorpore la CVC a la cadena de valor en Lima, Perú?
- ¿Cuáles serían los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto?
- ¿Cuáles serían las posibilidades de éxito del lanzamiento?
- ¿Qué factores podrían impactar -de manera positiva o negativa- en el proyecto?
- ¿Cómo se impactaría al cliente y la sociedad?

### 3. Hipótesis

El lanzamiento de una empresa de Joyería infantil -orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC) en Lima, Perú- puede resultar posible y económicamente rentable.

### 4. Objetivos

#### General

Analizar las posibilidades de implementar un negocio de joyería infantil basado en la Creación de Valor Compartido (CVC), a efectos de proponer su lanzamiento en Lima, Perú.

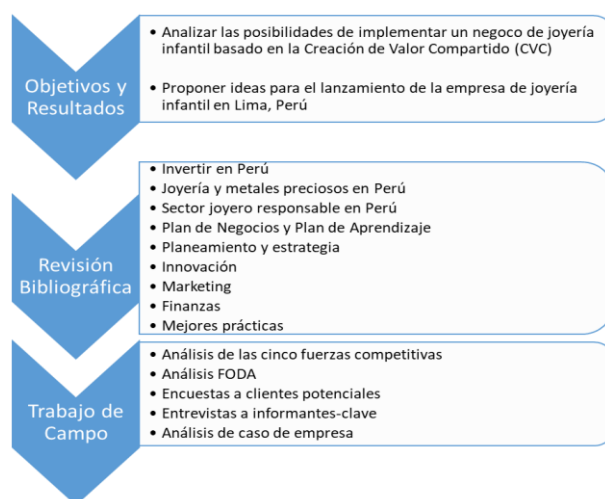
#### Específicos

- Evaluar los planteamientos de autores y publicaciones al respecto de la CVC y del sector de joyería en Lima, Perú a los fines de soportar –teórica y técnicamente- el presente proyecto.
- Verificar –en el campo y mediante herramientas de análisis de mercado y técnicas de recolección de datos- las posibilidades de establecer un negocio de joyería infantil, orientado a la CVC en Lima, Perú.
- Proponer ideas para su lanzamiento y ejecución.

### 5. Lineamientos principales y Mapa conceptual de la investigación

A los fines de facilitar la lectura y entendimiento de la presente investigación, se exponen -en el siguiente Cuadro- los lineamientos principales respecto al contenido del presente documento:

**Cuadro 2 - Lineamientos generales**



Fuente: Elaboración propia (2020)

En el siguiente Cuadro se presentan los Capítulos que han sido desarrollados en la presente investigación:

**Cuadro 3 - Capítulos de análisis**

Introducción	Metodología	Marco Teórico	Marco Investigativo	Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras Investigaciones
--------------	-------------	---------------	---------------------	--

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

A continuación, se describe cada una de las distintas secciones que conforman el presente estudio:

#### *Introducción*

Representa un marco de referencia en el cual se describen los antecedentes y motivos de la investigación, la definición del problema, la hipótesis, los objetivos y las preguntas que han guiado el estudio.

#### *Metodología*

Indica y explica las actividades realizadas a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. Detalla el tipo y el diseño de la investigación, los métodos y técnicas empleadas así como la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las posibilidades de generalizar los hallazgos.

#### *Marco Teórico*

Presenta planteamientos y postulados de diferentes autores y publicaciones, los cuales brindan el soporte teórico-técnico necesario que fundamenta el presente estudio. De manera específica, evalúa el potencial de la inversión en Perú, la joyería de metales preciosos y la joyería responsable en Perú. Asimismo, profundiza en conceptos tales como el plan de aprendizaje, estrategia, marketing, innovación, finanzas y mejores prácticas.

#### *Marco Investigativo*

Presenta los resultados del análisis de campo de la industria de joyería, así como resultados de

la evaluación interna y externa –cinco fuerzas competitivas y FODA del sector industrial-. Muestra –también- los hallazgos de las técnicas de recolección de datos empleadas a los efectos de dar mayor profundidad a los resultados de la investigación. El trabajo de campo se enfoca en los aportes de consumidores potenciales, la opinión de expertos en el tema y el análisis de un caso de estudio.

*Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones*

Interrelaciona los fundamentos teórico-técnicos con los hallazgos del trabajo de campo más relevantes a los fines de corroborar la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, se proponen nuevas áreas relacionadas a ser investigadas.

Adicionalmente, al final del documento se presenta la Bibliografía consultada y los Anexos correspondientes.

## I. METODOLOGÍA

La presente investigación se refiere a un estudio cuali-cuantitativo –con predominio cualitativo-, y cuyo diseño es no experimental –dentro de ellos, transversal y de caso-. De este modo, no se manipulan las variables.

Su objetivo es estudiar y analizar la realidad a través de información proveniente de clientes potenciales, expertos en la materia y un análisis de caso. Asimismo, se ha utilizado una revisión bibliográfica profunda a los fines de arribar a conclusiones respecto de un nuevo emprendimiento de joyería infantil orientado a la CVC.

Asimismo, la presente investigación resulta ser de tipo exploratoria-descriptiva, puesto que propone obtener observaciones preliminares acerca de la situación actual mediante métodos flexibles y no estructurados, que –a su vez- permitan describir los elementos principales de la realidad del tema de estudio.

La unidad de análisis se encuentra conformada por la industria de joyería, en general, y por la joyería infantil, en particular, con enfoque en empresas –de Lima, Perú- que cuentan con la CVC como estrategia de negocio. Además, se ha estudiado el grupo de los consumidores potenciales, representado por madres -de niñas menores de 12 años- de la ciudad de Lima, con edad comprendida en el rango de 18 a 50 años, económicamente activas, de nivel socio-económico medio alto y alto, B y A-, e interés en las problemáticas sociales y ambientales.

Las muestras son intencionales, dirigidas y no probabilísticas, por lo cual la selección es no aleatoria y a juicio del investigador. Dado lo anterior, no se presenta posible la generalización de los resultados.

El tamaño de las muestras fue conformado por 110 clientes potenciales, tres informantes-clave y una empresa orientada a la CVC. A consecuencia de ser una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de las muestras no ha representado limitaciones de alcance.

Han sido utilizadas tres técnicas de recolección de datos de campo sistematizadas y no sistematizadas, las que incluyeron una encuesta a consumidores potenciales, entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso de empresas, que se detallan a continuación:

- Encuesta: Mediante un cuestionario con preguntas abiertas y una cerrada -el cual fue tabulado, procesado y analizado- se ha profundizado acerca del comportamiento y las preferencias de consumo de joyería y joyería infantil de los clientes potenciales. (Ver Anexo I, Formulario de encuesta a consumidores potenciales).
- Informantes-clave: A los fines de conocer la opinión de los informantes-clave acerca de la industria y el sector de joyería en Perú y en el mundo, ha sido elaborada una guía de entrevista, la cual estuvo compuesta de preguntas semi-estructuradas a fin de permitir el dialogo fluido entre el investigador y el experto en el campo. (Ver Anexo II, Guía de entrevistas a informantes-clave). Las entrevistas fueron realizadas de manera telefónica.
- Análisis de caso: Ha sido seleccionada una empresa a efectos de conocer aspectos asociados a la aplicación de la CVC y, de tal manera, generar ideas que permitieran enriquecer el presente proyecto. Ha sido estudiada la historia de la empresa, las estrategias empleadas y el impacto que tales estrategias generaron en la empresa y en la sociedad.

La unidad de respuesta corresponde a las consumidoras potenciales, los expertos e informantes-clave consultados.

Asimismo y como se ha dicho precedentemente, en adición a las herramientas de investigación antes descritas, ha sido realizada una revisión bibliográfica -pertinente y necesaria- a fin de soportar el presente estudio de investigación.

A los fines de asegurar -en mayor medida- los resultados del presente trabajo, se ha realizado una triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico -con tres autores por tema clave- como en el Investigativo, con tres técnicas de recolección de datos de campo.

La ubicación espacial de este trabajo ha sido Lima, Perú y Buenos Aires, Argentina, y abarcó el periodo de Marzo-Septiembre del 2020.

En el siguiente Cuadro, se muestra -de manera resumida- lo expuesto en el presente Capítulo:

**Cuadro 4 - Metodología**

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratorio descriptivo.
<b>Metodología</b>	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental, transversal y de caso.
<b>Unidad de análisis</b>	Industria de joyería, joyería infantil y consumidores potenciales, orientados a la CVC.
<b>Muestras</b>	Intencionales, dirigidas y no probabilísticas.
<b>Técnica de recolección de datos de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuesta a consumidores potenciales.</li><li>• Entrevistas con informantes-clave.</li><li>• Análisis de caso.</li></ul>
<b>Unidad de respuesta</b>	Consumidores potenciales, informantes-clave y ejecutivo de la empresa orientada a la CVC.
<b>Triangulación metodológica</b>	Tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo a los fines de asegurar -en mayor medida- los resultados del estudio.
<b>Lugar y fecha</b>	Lima, Perú y Buenos Aires, Argentina. Período: Marzo-Septiembre 2020.

*Fuente: Elaboración propia (2020)*



## II. MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo se desarrolla el soporte teórico-técnico de este estudio, el que comprende temáticas tales como la elección del lugar para iniciar el proyecto; las características del sector industrial; la definición del mecanismo para alcanzar el mercado objetivo; la estrategia de negocios, como base para la generación de valor; el marketing, como elemento fundamental para satisfacer al cliente; el *outsourcing* o externalización de procesos a los fines de la generación de valor; las finanzas, como elemento indispensable para evaluar un negocio, y –finalmente- el análisis de mejores prácticas aplicables.

### II.1. ¿Por qué en Perú?

La elección del lugar en el cual iniciar un emprendimiento deviene en una de las decisiones fundamentales del mismo. En el presente apartado se evaluará -a partir del análisis de diferentes aspectos- si Perú representa un país que brinde condiciones favorables para el nacimiento y desarrollo de actividades económicas de generación de valor. También, será evaluado su potencial y proyección a futuro en el corto y mediano plazo, tomando en cuenta que toda actividad económica requiere de un horizonte de tiempo para desarrollarse y generar valor.

#### *Factores que favorecen o restringen las actividades empresariales*

El Banco Mundial (2019) identifica que existen regulaciones que favorecen o restringen las actividades empresariales, las que se pueden expresar en indicadores cuantitativos que son comparables entre diferentes economías y -a través del tiempo- generan impacto sobre diez aspectos del ciclo de vida de una empresa, a saber: apertura de una empresa, registro de propiedades, obtención de crédito, protección a inversionistas minoritarios, pago de impuestos, cumplimiento de contratos, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, comercio transfronterizo y resolución de insolvencia. A su vez, indica que existen factores no incluidos dentro de la evaluación, como estabilidad macro económica, niveles de corrupción, tamaño del mercado, desarrollo del sistema financiero y calidad de la fuerza laboral, entre los principales. La clasificación resultante coloca a Perú en la posición 68 de 190 economías evaluadas, sólo detrás de Chile y Colombia a nivel Sudamericano, lo que se observa en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 5 - Facilidad para hacer negocios en Sudamérica**

País	Posición
Chile	56
Colombia	65
Perú	68
Uruguay	95
Brasil	109
Paraguay	113
Argentina	119
Ecuador	123
Guyana	134
Bolivia	156
Venezuela	188

*Fuente: Adaptado de Banco Mundial (2019)*

Por otro lado, el IEDEP (2019) realizó un análisis del informe Doing Business 2019 del Banco Mundial, identificando que el Perú se encuentra en el cuartil superior de los 190 países evaluados en los indicadores de obtención de créditos y registro de propiedades, aunque se encuentra muy rezagado en otras tres importantes medidas evaluadas: apertura de un negocio, pago de impuestos y comercio transfronterizo. Además, este Instituto identifica que el Perú ha caído diez posiciones en la clasificación de Doing Business 2019 (posición 68) respecto a su posición en la clasificación de Doing Business 2018 (posición 58).

Asimismo, el IEDEP identifica -en su análisis de Doing Business 2019- que el número de reformas relevantes realizadas en el Perú con miras a facilitar los negocios ha ido en clara reducción a través de los años, indicando que en el año 2010 se realizaron cinco reformas, en el año 2011 cuatro, en el año 2012 tres y en el año 2019 sólo dos. Las reformas del año 2019 se refieren a la reducción del tiempo para la obtención de licencia municipal -lo cual facilita la apertura de un negocio- y al fortalecimiento del control de calidad de la construcción, lo que se obtuvo mediante la implementación de mayores requisitos para los profesionales a cargo de las inspecciones técnicas.

La posición del Perú en cada uno de los indicadores evaluados en los años 2019 y 2018 puede apreciarse en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 6 - Indicadores de Perú según Doing Business 2019 y 2018**

Factor/Indicador en evaluación	Posición de Perú en Doing Business 2019	Posición de Perú en Doing Business 2018
Apertura de un negocio	125	139
Manejo de permisos de construcción	54	60
Obtención de electricidad	67	65
Registro de propiedades	45	45
Obtención de crédito	32	35
Protección de los inversionistas minoritarios	51	46
Pago de impuestos	120	118
Comercio transfronterizo	110	107
Cumplimiento de contratos	70	64
Resolución de insolvencia	88	84
<b>Posición general</b>	<b>68</b>	<b>58</b>

*Fuente: Adaptado de Banco Mundial (2018) y Banco Mundial (2019)*

El Banco Mundial (2020) ubica a Perú en la posición 76 en la clasificación Doing Business 2020, manteniéndose en Sudamérica solo después de Chile y Colombia, que se ubicaron en las posiciones 59 y 67 respectivamente.

A partir del análisis de los reportes Doing Business 2020, 2019 y 2018 del Banco Mundial y de su estudio por parte del IEDEP se concluye que si bien el Perú se encuentra dentro de los países sudamericanos líderes en lo referente a la existencia de regulaciones que favorecen la creación y el desarrollo de los negocios, existe un retroceso en los últimos dos años, lo que refleja que existe la necesidad de implementar un mayor número de reformas que le permitan no sólo continuar en su posición en el grupo líder en Sudamérica, sino que le lleven a un nivel superior junto a países líderes de otras zonas geográficas.

#### *Indicadores macroeconómicos*

En adición a las regulaciones que facilitan o restringen las actividades empresariales, los indicadores macroeconómicos de una economía son –también– importantes e influyen en el desarrollo de los negocios. En ese sentido, el Banco Mundial (2017) indica que Perú ha tenido uno de los más prominentes desempeños de América Latina en los últimos 25 años, con un crecimiento del Producto Bruto Interno desde el año 2001 que promedia en 5.3% y una reducción de la pobreza de 58% a 23% en el período del 2004 al 2014. Sugiere –asimismo– que

este país, contaba con un ingreso per cápita de US\$5,975 en el 2015 habiendo logrado un crecimiento de ingresos 50% más rápido en la franja de menores ingresos que en el promedio nacional, lo que ha transformado a Perú en una economía de ingresos medios con aspiraciones de convertirse en una economía de ingresos altos dentro de los próximos 20 años, a lo que se le suma que su población de –aproximadamente- 31 millones de personas es relativamente joven, con más de la mitad de peruanos debajo de los 30 años de edad. Sin embargo, el Banco Mundial plantea que existen –aún- grandes diferencias en el crecimiento de la productividad entre empresas de diferentes regiones del país, adicionando que Lima se ha convertido en la región con mayor crecimiento de la productividad en el Perú. Sin embargo, sostiene –también- que la disminución de la pobreza en el Perú ha sido insuficiente debido a una poco eficiente distribución de la riqueza generada, lo que lo mantiene –aún- como un país con marcadas desigualdades sociales.

Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (2018) sostiene que Perú se mantendrá entre los países con mayor crecimiento de PBI en Sudamérica entre los años 2019 y 2023. CEPAL (2020) proyecta que -a consecuencia de la pandemia COVID-19- el año 2020 será un año de recesión en América Latina, indicando que en el caso de Sudamérica, la variación promedio del PBI alcanzará -5.2%, mientras que en Perú se ubicará en -4.0%, lo que lo sitúa por debajo del promedio y sólo por encima de Paraguay (-1.5%), Colombia (-2.6%) y Bolivia (-3.0%). En el siguiente Cuadro, se aprecia la proyección de variación de PBI de los países de Sudamérica para el año 2020 a consecuencia de la pandemia COVID-19:

**Cuadro 7 - Proyección de variación del PBI 2020 en Sudamérica**

País	Proyección de variación de PBI en el 2020
Paraguay	-1.5%
Colombia	-2.6%
Bolivia	-3.0%
Perú	-4.0%
Chile	-4.0%
Uruguay	-4.0%
Brasil	-5.2%
Argentina	-6.5%
Venezuela	-18.0%

*Fuente: Adaptado de CEPAL (2020)*

El Banco Central de Reserva del Perú (2019) indica que el índice de inflación en Perú en los años 2020 y 2021 será de 2.0%, valor que ha sido estable en los últimos años y que se mantiene entre los más bajos de la región. En el siguiente Cuadro, puede identificarse la evolución de la inflación en el Perú y su proyección para el año 2020:

**Cuadro 8 - Evolución de la inflación en el Perú y proyección 2019-2021**

Año	Inflación en el Perú (Real o Proyectada)
2014	3.22%
2015	4.40%
2016	3.23%
2017	1.36%
2018	2.17%
2019	2.10%
2020	2.00%
2021	2.00%

*Fuente: Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú (2019)*

En el mismo sentido, la CEPAL (2019) sostiene que la inflación de Perú -entre el periodo noviembre 2018 a octubre 2019- fue de 1.9%, siendo sólo mayor en dicho período en Sudamérica a la inflación de Ecuador (0.5%).

Las posiciones del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, El Banco Central de Reserva del Perú y la CEPAL coinciden que el Perú cuenta con indicadores macroeconómicos sólidos, encontrándose entre los países líderes de la región en crecimiento de PBI, reducción de la pobreza y control de la inflación, todos ellos indicadores relevantes para el desarrollo saludable de los negocios -aunque- se presenta como una tarea pendiente la reducción de la desigualdad y la pobreza.

Considerando las diferentes posiciones indicadas en el presente apartado se concluye que el Perú es una de las mejores alternativas en Sudamérica para dar inicio a un proyecto, emprendimiento o negocio, tomando en cuenta que de acuerdo al Banco Mundial el Perú se encuentra en el tercer puesto entre los países sudamericanos cuyos indicadores reguladores favorecen la creación y el desarrollo de negocios. Sin embargo, ello no significa que el Perú se encuentre a nivel de países líderes de otras zonas geográficas, siendo que el IEDEP advierte que

deviene en necesario implementar más reformas en las regulaciones que favorecen a los negocios. Finalmente, los indicadores macroeconómicos de crecimiento del PBI, reducción de la pobreza y control de la inflación evaluados por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Central de Reserva del Perú y la CEPAL así como sus respectivas proyecciones a futuro para el Perú y América Latina refuerzan la conclusión de que el Perú es una de las mejores alternativas en Sudamérica para ver nacer un emprendimiento o negocio.

## **II.2. ¿Por qué joyas de metales preciosos?**

Acosta (1894) afirma:

Y entre todas las partes de Indias, los Reinos del Perú son los que más abundan de metales, especialmente de plata, y oro y azogue; y es en tanta manera, que cada día son descubiertas nuevas minas. Y según es la cualidad de la tierra, es cosa sin duda, que son sin comparación muchas más las que están por descubrir que las descubiertas, y aun parece que toda la tierra está como sembrada de estos metales, más que ninguna otra que se sepa al presente en el mundo, ni que en lo pasado se haya escrito. (Tomo primero, p.291).

Como consecuencia y en el presente apartado, se evaluará si el Perú representa un país que cuenta con condiciones favorables para el nacimiento y desarrollo de negocios y emprendimientos en el sector de joyería de metales preciosos. Para tal fin, se ahondará en la metalurgia en el país desde sus inicios en la etapa precolombina; se brindará una mirada a los artesanos joyeros del Perú, así como a las joyerías; se analizará la disponibilidad actual del oro y de la plata en el Perú y se evaluará el grado de accesibilidad que tienen ambos metales en el tiempo presente en el Perú, por tratarse de materia prima necesaria para la elaboración de joyería fina. La evaluación indicada permitirá responder a la pregunta del presente apartado.

### *La metalurgia y el oro en el antiguo Perú precolombino*

El conocimiento del tratamiento de metales es de suma importancia para la joyería fina por lo que se evaluará el origen de dichos conocimientos en el Perú para determinar si el mismo es reciente o de antiguo origen y posterior evolución.

Rovira (2017) sostiene que el oro fue el primer metal utilizado por los pueblos prehispánicos andinos. La cultura Chavín (1200 a.C. - 400 a.C.) es un exponente en el Horizonte Temprano, dejando exquisitas obras sobre láminas, lo que indica que los orfebres de Chavín supieron reconocer las propiedades mecánicas del oro tempranamente. Asimismo, sugiere que al

ingresar en el Horizonte Intermedio los pueblos prehispánicos –utilizando nuevas tecnologías- empezaron a elaborar un mayor número de objetos macizos como narigueras u orejeras, que se aprecian posteriormente en la orfebrería incaica. En este sentido, Martínez (1999) indica que - en el Perú antiguo- la plata estuvo presente en actos religiosos y ceremoniales en forma casi equiparable a la del oro, existiendo –incluso- objetos con presencia combinada de oro y plata. Sostiene –además- que la utilización de la plata en este país se remonta a tiempos casi tan antiguos como en el caso del oro.

También, Rovira (2017) sostiene que la metalurgia incaica es resultado de un proceso acumulativo de conocimientos que tuvo inicio en el Horizonte Temprano, logrando dominar el laminado como las técnicas de moldeo de metales preciosos puros y sus aleaciones, con las que supieron obtener las tonalidades de oro amarillento-verdoso, plata cobriza, bronce de reflejos plateados, entre otros que cargaron de simbolismo sus objetos. El autor sostiene -asimismo- que la metalurgia inca alcanzó un alto grado de desarrollo, lo que se evidencia en los objetos recuperados que se encuentran en el museo de América de Madrid.

Sobre la base de lo indicado por los autores presentados resulta posible concluir que la metalurgia -en el Perú- tuvo su origen en el Horizonte Temprano y fue evolucionando en el tiempo desarrollando nuevas tecnologías, así como acumulando conocimientos. Ello permitió que al llegar a los incas, el grado de conocimiento sobre los metales y su utilización haya sido mucho mayor que el existente en las primeras culturas precolombinas. Los incas –con dicho avanzado conocimiento- utilizaron el oro y la plata para elaborar objetos que aplicaron a actos ceremoniales y religiosos, demostrando un gran dominio de ambos metales y de sus aleaciones para obtener diversas tonalidades que ayudaron a expresar su simbolismo. Es posible -en tal sentido- concluir que la metalurgia inca ostentó un alto grado de desarrollo, lo cual evidencia que en el Perú el conocimiento y dominio sobre el oro y la plata es de antigua data

#### *Los artesanos y la joyería en el Perú*

Adicionalmente a la disponibilidad y accesibilidad del oro y la plata, deviene necesario evaluar la relación entre los artesanos y la joyería en el Perú.

Gestión (2014) indica que menos del 1% de la producción de oro y plata en el Perú se direcciona a la fabricación de joyas y orfebrería. En contraposición y en el mundo, el 52% de oro producido y el 20% de plata producida se destinan a la joyería. Por otro lado, Andina (2014) sostiene que

el sector Joyería en el Perú se sustenta principalmente en los artesanos y no en procesos industriales. En esa línea, indica que el 70% de las joyas de oro, plata y otros materiales hechas en el Perú son elaboradas a mano por artesanos peruanos.

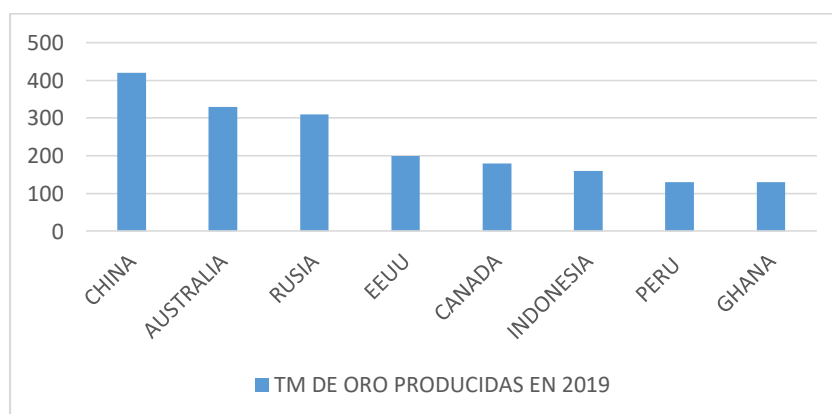
Andes Joya (2018) indica que en el norte del Perú, en Catacaos, existe una tradición joyera artesanal que data de 2,000 años, desde la época precolombina. El oficio ha pasado de generación en generación, haciendo de Catacaos el lugar en Perú al que se debería ir si se desea adquirir una joya artesanal. Es de esa manera que su joyería artesanal se ha expandido hacia la alta joyería, obteniendo joyas finísimas.

Sobre la base de lo indicado precedentemente existe una relación estrecha entre los artesanos y el sector de joyería fina en el Perú, así como un potencial de crecimiento importante que se suma a la experiencia de los artesanos –de Catacaos- desarrollada de generación en generación desde tiempos precolombinos.

#### *Disponibilidad y acceso al oro y la plata en el Perú*

La disponibilidad y el acceso a materias primas representan un aspecto relevante a evaluar en toda actividad de generación de valor. En lo referente a joyería fina, las materias primas imprescindibles son el oro y la plata, de manera que deviene necesario evaluar la disponibilidad y la facilidad de acceso a dichos metales preciosos en el Perú. A tales fines, resulta imprescindible sopesar la existencia o no de oro y plata en Perú. Sevilla (2020) indica que de acuerdo a la US Geological Survey Perú es el séptimo productor mundial de oro, con una producción de 130 TM en 2019. En el siguiente Cuadro se aprecia la lista de los principales productores de oro en el 2019:

**Cuadro 9 - Principales productores de oro 2019**

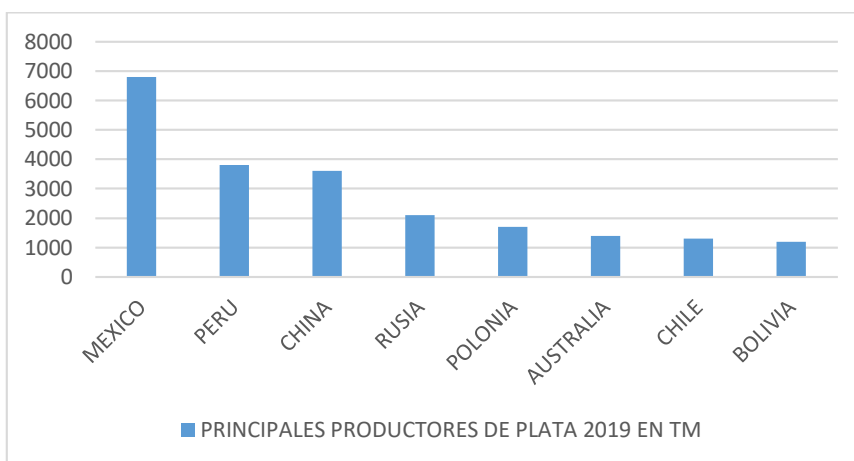


*Fuente: Adaptado de US Geological Survey (2020)*



Asimismo, Sevilla sostiene que -de acuerdo a la US Geological Survey- Perú es el segundo productor mundial de plata con una producción de 3,800 TM en 2019. Sostiene también que el país posee las mayores reservas de plata del mundo, ascendentes a 110,000 TM, lo que podría permitirle convertirse en el principal productor en el futuro. En el siguiente Cuadro se aprecia la lista de los mayores productores de plata a nivel mundial en el 2019:

**Cuadro 10 - Principales productores de plata en el 2019**



*Fuente: Adaptado de US Geological Survey (2020)*

En la misma línea, Ingemmet (2017) muestra que en el Perú existen 81 yacimientos de oro de pequeño, mediano y gran tamaño, con extracción en proceso o futura y distribuidos en diferentes franjas metalogénicas, siendo Yanacocha el yacimiento más importante, ubicado en el norte del Perú.

En lo referente a disponibilidad de oro en el Perú, AMSAC (2020) sostiene que ha asumido -por encargo del Ministerio de Energía y Minas del Perú- el Programa Temporal de Formalización de la Comercialización de Oro. Dicho programa está orientado a pequeños productores mineros y productores mineros artesanales que se encuentran formalizados o en proceso de formalización, haciéndose responsable de la comercialización del oro extraído por dichas empresas. Para tal fin, AMSAC realizó concursos públicos en el año 2014 y en el año 2017 mediante los cuales se adjudicó a empresas peruanas la posibilidad de comercializar el oro extraído por las empresas mineras del programa.

Sobre la base de lo indicado previamente deviene posible concluir que tanto el oro como la plata son metales abundantes en el Perú, lo cual se aprecia en el ranking de productores mundiales

del año 2019 de ambos metales, así como en el hecho que Perú sea el país con mayores reservas de plata en el mundo y que existan 81 yacimientos de oro de pequeño mediano o gran tamaño. Asimismo y sobre la base de lo indicado por AMSAC, se cuenta con mecanismos que permiten que exista disponibilidad local de oro, no habiendo la necesidad de importar el metal desde fuera del Perú.

El análisis realizado deviene en que en Perú existe disponibilidad y fácil acceso tanto al oro como a la plata, metales preciosos de utilización obligada para la elaboración de joyas finas. Se recalca que el origen de la actividad metalúrgica de oro en el Perú data de aproximadamente el año 1200 a.C. de acuerdo con Rovira y que dicho conocimiento fue acumulándose y transmitiéndose en el tiempo hasta llegar a un alto grado de desarrollo durante el imperio incaico y que -de acuerdo con Martínez- la utilización de la plata en el Perú inició casi a la par que la del oro.

Tomando en cuenta lo analizado en el presente apartado –a partir de la evaluación de los recursos necesarios para el desarrollo de un negocio en el sector joyería- el Perú deviene en una interesante alternativa para ver nacer un negocio de joyería fina. Una tradición de artesanos con especialización en la metalurgia de metales preciosos desde épocas precolombinas, disponibilidad en abundancia de dichos metales y mecanismos de acceso a los mismos son los elementos que refuerzan dicha conclusión.

### **II.3. La joyería responsable, posibilidad o utopía**

La joyería fina se encuentra estrechamente ligada a la minería. Siendo el oro y la plata su principal materia prima, deviene importante evaluar la factibilidad de una minería de oro y plata que tenga en cuenta al hombre y al planeta como punto de partida que hacia una joyería responsable. Para tal fin, en el presente apartado se analizará el impacto de la minería ilegal diseminada en países en vías de desarrollo, y –como contraparte- los postulados e iniciativas existentes para una minería responsable. Asimismo, se evaluará la factibilidad de la actividad joyera responsable, no con finalidad filantrópica, sino como una actividad económica sostenible en el tiempo.

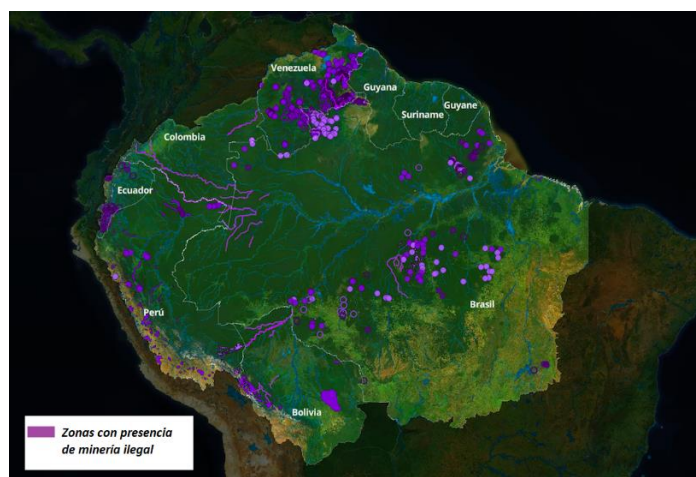
#### *La minería ilegal en los países en vías de desarrollo*

En primer término deviene pertinente entender la diferencia entre minería artesanal, minería ilegal y minería informal.

Cuadros (2013) sostiene que la minería artesanal recibe dicha denominación gracias a su capacidad instalada, la extensión de su concesión y el valor del material extraído, siendo una actividad totalmente formal en pequeña escala. Asimismo, afirma que la minería ilegal y la minería informal son actividades ejercidas utilizando equipo y maquinaria que no corresponde a las características de la actividad minera que desarrolla o sin cumplir con las exigencias de las normas de carácter administrativo, técnico, social y medioambiental que rigen dichas actividades. La diferencia entre ambas radica en que la minería ilegal se realiza en zonas en las que está prohibido su ejercicio o no ha iniciado un proceso de formalización, mientras que la minería informal se realiza en zonas no prohibidas y asimismo ha iniciado un proceso de formalización (como se cita en Perú, Sistema Peruano de Información Jurídica, 2012).

Sobre el tema indicado, la RAISAGR (2018) sostiene que 6 de los países amazónicos de Sudamérica tienen presencia de minería ilegal, la cual se ha convertido en una amenaza para la vida de la selva tropical. Los países en mención son Brasil, Perú, Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia, siendo que Brasil, Venezuela y Perú representan los países con mayor presencia de minería ilegal. El impacto que genera la minería ilegal está asociado -en gran medida- a la presencia de mercurio, el cual causa efectos dañinos severos en las personas y en el medio ambiente, principalmente en las comunidades indígenas de las zonas aledañas a la minería ilegal. Los peces -por ejemplo- se han convertido en una amenaza latente ya que aquellos que sobreviven contienen presencia de mercurio por encima de los valores recomendados por la OMS. En el siguiente Cuadro se muestra un mapa, elaborado por la RAISAGR donde pueden identificarse los territorios de la Amazonía afectados por minería ilegal:

**Cuadro 11 - Presencia de minería ilegal en la Amazonía**



*Fuente: Adaptado de RAISAGR (2018)*

Schwartz y Taylor (2018) indican que en Ghana –uno de los mayores productores de Cacao- la minería ilegal es una amenaza para el futuro de su sector agrícola. La invasión violenta de tierras, la utilización indiscriminada de mercurio y otras sustancias así como las condiciones de trabajo inseguro –causantes de numerosos accidentes y muertes- generan que la actividad minera ilegal sea nociva y ponga en riesgo el futuro de la industria de cacao de dicho país. En similar línea, Rojas (2018) sostiene que en Sudáfrica existen aproximadamente 14,000 personas trabajando en actividades de minería ilegal, la mayor parte de ellos inmigrantes. De dicha cifra, 2,000 personas lo realizan en condiciones de esclavitud para grupos criminales. La explotación se realiza –principalmente- en yacimientos mineros abandonados debido a la crisis que enfrenta el sector en Sudáfrica en los últimos años. Tal situación deviene en accidentes, muertes, prostitución infantil, contrabando de armas y venta ilegal del material. Rojas sostiene –también- que la actividad minera ilegal es una fuente de contaminación debido a la utilización del mercurio y minerales pesados que envenenan el agua que terminan tomando los esclavos.

Sobre la base de lo indicado por la RAISARGR y Schwartz et al y Rojas, se desprende que la minería ilegal -en los países en vías de desarrollo- es una actividad nociva que genera múltiples perjuicios a los habitantes de las tierras donde se encuentran los yacimientos, así como al agua, a los animales y a otros recursos. Se desprende –también- que la minería ilegal deviene en accidentes, muertes y otras actividades deplorables como la esclavitud, prostitución infantil y tráfico de armas.

#### *La minería responsable*

Ante las consecuencias negativas que genera la minería ilegal corresponde evaluar si –en contraposición- existe una actividad minera con carácter responsable y sostenible que tome en cuenta a las personas y a su entorno.

360enconcreto.com (s. f.) indica que la minería responsable es aquella que toma en cuenta el impacto de la actividad en el medio ambiente y en la comunidad, así como aquella que realiza la actividad en cumplimiento de la legalidad del país en que se encuentra. Sostiene –además- que tiene la capacidad de tomar decisiones alineadas a las normas medioambientales vigentes. Tiempo Minero (2019) sostiene que la minería no solo esta vinculada a la extracción de minerales o a inversión extranjera sino –también- a la responsabilidad social, la cual se materializa en tratamientos de agua, monitoreo de enfermedades, electrificación rural, impulso

educativo, entre otras actividades. En tal sentido, Tiempo Minero menciona acciones concretas de mineras responsables en Perú:

- Minera Volcán ha diseñado un proyecto que identifica y monitorea las principales enfermedades que surgen en las comunidades cercanas a sus operaciones. Asimismo desarrolla campañas médicas donde se atienden dichas enfermedades y se realiza vacunación de niños y adultos.
- Minera Cerro Verde invirtió 150 millones de dólares para optimizar el sistema de tratamiento y redes de agua potable en Arequipa, Perú, obra que beneficia a 750,000 personas. Asimismo recuperó 17,000 hectáreas de cultivo retirando aguas servidas del río Chili, obra que benefició a un millón de personas.
- Minera Gold Fields implementó electrificación domiciliaria y alumbrado público en las comunidades aledañas a su punto de extracción en Cajamarca, Perú, logrando que todas las comunidades de su área de influencia contaran gratuitamente con el servicio.

Por otro lado, Benavides (2018) sostiene que la responsabilidad social se interpreta – normalmente- como el compromiso que asume la empresa con la sociedad donde se desarrolla, lo cual comprende el respeto a la conservación del medio ambiente, cuidado de la salud, seguridad de los trabajadores y el apoyo al desarrollo sostenible de las comunidades aledañas. Dicha acepción –sostiene Benavides- coloca a la empresa como una entidad aislada que debe enfocarse en la responsabilidad social. Propone -sin embargo- un modelo de gestión diferente, el de la responsabilidad social compartida, en el cual la empresa es una de las entidades – pero no la única- que junto al gobierno central, gobierno local, ONGs, cooperación internacional, universidades y las comunidades busca alinear esfuerzos por el bienestar social y del medio ambiente. En este enfoque se modifica la visión ampliamente difundida que postula que todos dependen de la empresa para el desarrollo y bienestar de la sociedad, proponiendo alinear esfuerzos –lo cual- presenta un acercamiento a los postulados de la Creación de Valor Compartido que se desarrollarán más adelante en el presente Capítulo.

En referencia a la minería responsable, AMR (2018) sostiene que representa una iniciativa que tiene el objetivo de transformar la minería artesanal y la pequeña minería en una actividad social y ambientalmente responsable que mejore la calidad de vida de los mineros artesanales y de su entorno. Para concretarlo indica que se basa en 4 estrategias centrales:

- Apoyar a los mineros en su camino hacia la formalización y la sostenibilidad mediante un esfuerzo compartido que alinee las necesidades de los grupos de interés.

- Fomentar el diálogo y la colaboración entre los diferentes actores, posicionando a la minería artesanal y de pequeña escala como un actor legítimo en la toma de decisiones.
- Facilitar cadenas de suministro transparentes, eficientes, certificadas y responsables, conectando a los mineros con los mercados locales e internacionales.
- Desarrollar estándares y sistemas de certificación, como el *Craft*<sup>1</sup> para los mineros que inician su proceso de formalización y el *Fairmined*<sup>2</sup> para organizaciones mineras más maduras.

Indica –asimismo- que en el año 2018 sus programas *Craft*<sup>2</sup> y *Fairmined*<sup>3</sup> tienen presencia en 7 países, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia, Honduras, Mongolia y Burkina Faso, habiendo obtenido un record en venta de oro con la certificación de oro responsable Fairmined y proyectando continúe la expansión en los próximos años.

En referencia a la minería responsable han sido revisados conceptos diferentes pero no opuestos. Por un lado, se postula a una minería con presencia central y decisoria en la responsabilidad social y -por otro- a una minería que forma parte junto a otros varios estamentos de una mancomunidad a cargo de la responsabilidad social. En ambos casos –en mayor o menor medida- la empresa minera es parte del esfuerzo que busca la responsabilidad social. Asimismo –según fue también revisado- existe al menos una iniciativa que no representa a una empresa minera y que centra sus esfuerzos en la minería responsable brindando soporte y certificaciones para las escalas artesanal y pequeña, alineando esfuerzos de los grupos de interés –lo que se presenta en línea con postulados de la CVC que se desarrollarán más adelante en el presente Capítulo- cuya sostenibilidad será determinada en la medida en que exista demanda para el mineral extraído responsablemente.

### *La Joyería Responsable*

Una vez evaluados el impacto de la minería ilegal y la alternativa que brinda la minería responsable, deviene necesario evaluar si existe una joyería responsable que complete una cadena de generación de valor minero-joyera responsable y sostenible.

Según la PIMPE (2019), en el año 2018 Chopard fue la primera gran joyería en anunciar que sus creaciones joyeras y relojas se realizan a base de 100% oro ético, conocido –también- como

---

<sup>2</sup> *Craft* representa un medio de acceso a formalización y responsabilidad social de mineros de pequeña escala. (Craftmines.org, 2020).

<sup>3</sup> *Fairmined* representa un standar que permite a las organizaciones mineras artesanales y de pequeña escala mejorar a través de la implementación de prácticas responsables y sostenibles (Alianza por la Minería responsable, s.f.).

responsable. La marca ya utilizaba oro con la certificación *Fairmined* de prácticas responsables para parte de su producción, aunque ahora dio el salto al 100% de su oferta de productos. Sostiene –asimismo- que entre diversos estándares y certificaciones asociadas a oro responsable destacan claramente 2: *Fairmined* y *Fairtrade*<sup>4</sup>. Sin embargo, la demanda de oro responsable supera a la oferta, por lo que el Consejo de Joyería Responsable brinda una certificación de oro reciclado ofrecido por proveedores verificados también considerado ético o responsable. La marca Kering – que ha comprado entre los años 2015 y 2018 más de 3.5 toneladas de oro responsable para productos de sus diversas marcas, entre ellas Gucci- se ha comprometido a que para el año 2020 el 100% del oro que utilice será de origen ético.

Según Newsroom Infobae (2020), Pandora A/S -la mayor firma de joyería del mundo- elaborará, a partir del año 2025, el 100% de sus productos con oro y plata reciclados, dejando de utilizar minerales extraídos para primer uso. Con dicha política, la empresa espera atraer a inversores que busquen iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza. Una vez hecha pública la iniciativa, las acciones de Pandora A/S se incrementaron en 5%. La nueva política, reducirá sus emisiones de carbono en dos tercios para la plata y en 99% para el oro sin afectar la calidad de las joyas de la marca. Asimismo, el cambio a los metales preciosos reciclados reducirá sus emisiones de carbono en dos tercios para la plata y más del 99% para el oro.

De acuerdo a Gestión (2018) rara vez se sabe si el oro o la plata utilizada en una joya son extraídas por un trabajador de minería ilegal obligado a manipular químicos que lo contaminan a él y al ambiente. Ello sumado a otro tema preocupante que representa que en el mundo existe más de un millón de niños y niñas que trabajan en la minería. Para iniciar a revertir dicha situación sostiene que en el Perú existen 3 joyerías que apuestan por la sostenibilidad:

- Sissai, que utiliza oro certificado *Fairmined* proveniente de una mina certificada en Puno. Dicha certificación implica que la minera ha pasado un proceso de auditorías y monitoreo constante relacionados a protección ambiental y desarrollo social.
- Casa Collab, primera empresa del rubro joyero en Latinoamérica que cuenta con la certificación de *Empresa B*<sup>5</sup>, que verifica el cumplimiento de altos estándares sociales, ambientales y de transparencia.

---

<sup>4</sup> *Fairtrade* brinda una certificación de comercio justo que representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. (WFTO, 2009)

<sup>5</sup> *Empresa B* representa un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales de las comunidades en que están insertas. (FOMIN, 2012)

- Condor Joyería -que cuenta con certificación *Fairmined*<sup>2</sup>- que proyecta lanzar al mercado una colección fusión de materiales eco amigables como madera reutilizada, piedras naturales y metales Fairmined en la misma pieza.

Indica -también- que las 3 empresas son parte del directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú, que cuenta con más de 70 organizaciones que fomentan la producción y el consumo responsable.

Sobre la base de lo indicado previamente, se establece que existe una tendencia hacia la joyería responsable, lo cual se comprueba al verificar la existencia de certificaciones para el oro responsable –incluido el oro reciclado-, así como las políticas de los conglomerados joyeros mencionados -Chopard, Kering y Pandora A/S- a nivel mundial y en el Perú -Sissai, Casa Collab y Condor Joyería- quienes apuestan por la joyería responsable.

En el presente apartado, luego de revisar el concepto de minería ilegal – y su nefastas consecuencias- los postulados que rigen a la minería responsable -tales como responsabilidad social y responsabilidad social compartida- y la tendencia actual en el mundo hacia a joyería responsable, resulta posible concluir que un negocio o emprendimiento de carácter responsable en el sector joyería no es sólo factible sino sostenible, lo cual es reafirmado por la existencia en el Perú de casos concretos de Joyería responsable.

#### **II.4. Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA)**

Un proyecto de generación de valor puede estructurarse –desde su etapa de planificación inicial- de diferentes maneras. En el presente apartado se centrará la mirada en el PN y el PA, identificando y analizando sus características principales -lo que brindará luces de sus ventajas y posibles desventajas- de manera que se pueda determinar cuál es el indicado para el desarrollo del presente trabajo.

##### *Plan de Negocios (PN)*

Borello (2015) sostiene que un PN es un instrumento que sirve de base para un proceso de planificación sistemático y eficaz. Además, amplía la definición y características principales de un PN de la siguiente manera:

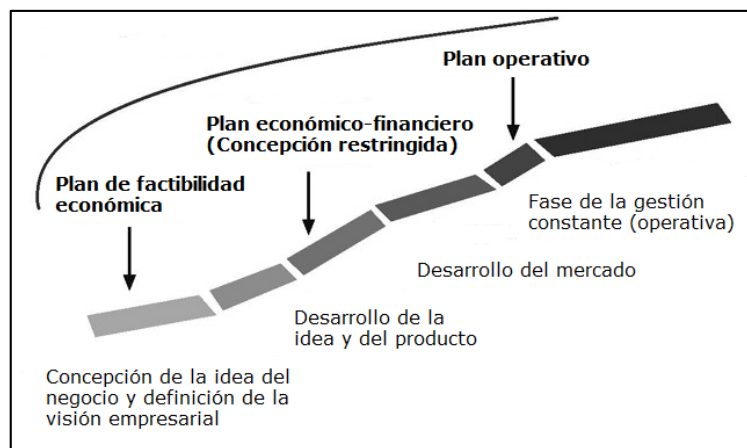
- El PN es un estudio que incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia.
- Plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia y un tipo de organización.



- Plan que proyecta una visión de conjunto a corto plazo y largo plazo.
- A corto plazo, permite determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa.
- A largo plazo, brinda una visión empresarial clara y coherente

El autor complementa su idea indicando que no existe una definición unánime del PN, sino diferentes concepciones que le brindan un mayor o menor alcance. Sostiene-asimismo- que si bien el PN es de suma utilidad en la fase de análisis de una iniciativa en lo referente a la valoración del atractivo económico y su factibilidad financiera, adicionalmente extiende su alcance hasta el plan operativo, que conlleva a decisiones menos estratégicas y más cotidianas. En el siguiente Cuadro, se aprecia una figura referente al alcance del PN expresado en sus fases:

**Cuadro 12 - Fases del PN**



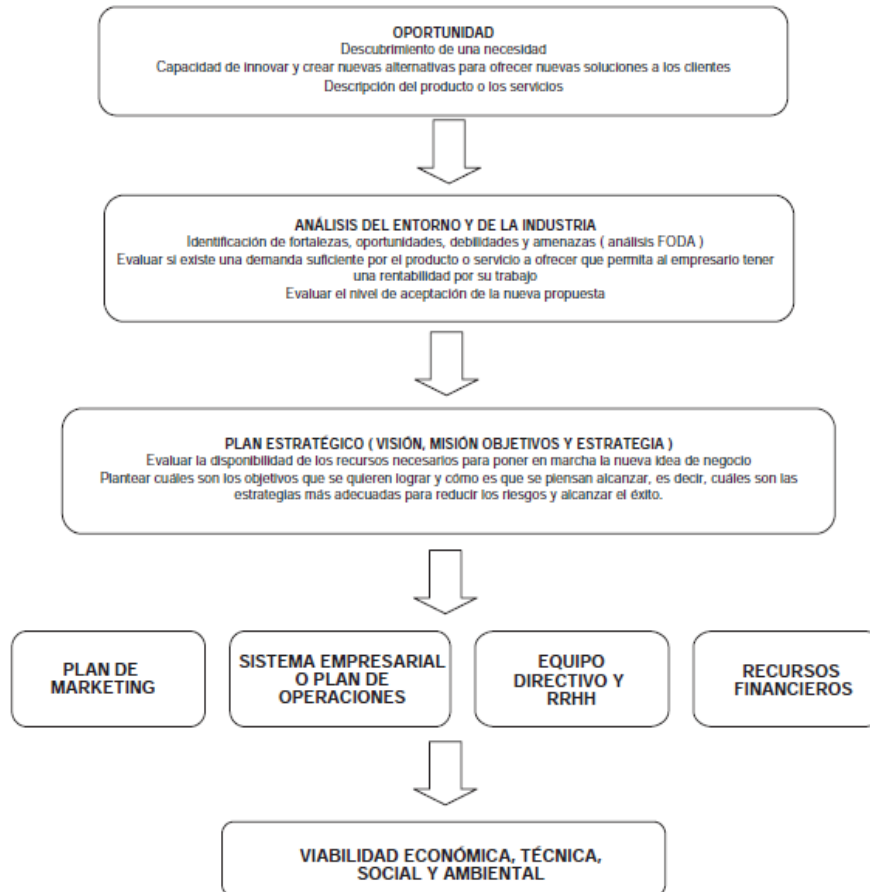
*Fuente: Adaptado de Borello (2015)*

Para Stutely (2012), no hay una fórmula única para elaborar un PN, ni en cuanto al alcance, al contenido, o al orden del mismo. Pese a ello, al tomar en cuenta a qué público se dirige el PN y cuáles serán sus usos y objetivos generales, es posible que una persona competente logre integrar un PN satisfactorio. Alineado a ello, el autor brinda cuatro objetivos principales para un PN:

- Expresión formal de un proceso de planeación.
- Petición de un financiamiento.
- Esquema a ser aprobado.
- Herramienta para gestionar una aprobación.

Weinberger (2009) brinda una estructura base representada en el siguiente esquema guía para la elaboración de un PN:

**Cuadro 13 - Esquema de un Plan de Negocios**



*Fuente: Weinberger (2009)*

La autora sostiene – también- que existen diversos tipos de PN asociados a la necesidad particular de cada empresario o tipo de empresa, presentando los cuatro tipos de PN más utilizados:

- PN para una empresa en marcha.
- PN para nuevas empresas.
- PN para inversionistas.
- PN para administradores.

En referencia al PN para nuevas empresas, indica que parte de una idea inicial a la cual se va dando forma y estructura para su puesta en marcha. Debe detallar – asimismo- la descripción de la idea, objetivos a ser alcanzados, estrategias a ser aplicadas y planes de acción para lograr las metas propuestas. Complementa su aporte indicando que en el futuro el PN se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a corregir o definir las posibles variaciones que se generarán durante el desarrollo de la empresa. En el siguiente Cuadro la autora presenta la estructura de un PN para una nueva empresa:

**Cuadro 14 - Estructura de un PN para una nueva empresa**

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)</b>
Resumen ejecutivo
Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Plan de marketing
Plan de operaciones
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones
Anexos

*Fuente: Adaptado de Weinberger (2009)*

Sobre la base de lo expresado por Borello, Stutuely y Weinberger se desprende que el PN es una herramienta estructurada que permite evaluar la viabilidad de la idea así como planificar desde el momento inicial la implementación de la misma a nivel estratégico como operativo y monitorear la ejecución determinando los ajustes requeridos para la consecución de los objetivos.

### *Plan de Aprendizaje (PA)*

El PA es evaluado como alternativa al PN. Ries (2012) sostiene que –en contraposición- a las empresas tradicionales, se tiene a las *startups*, que son empresas diseñadas para crear productos y servicios en condiciones de incertidumbre extremas. El autor indica haber desarrollado el método de aprendizaje *Lean Startup* inspirado en los fundamentos del sistema *Lean Manufacturing*<sup>6</sup>. *Lean Startup* se basa en 5 principios:

- Los emprendedores están en todos lados, por lo que *Lean Startup* funciona en empresas de cualquier tamaño o sector.
- El espíritu emprendedor es *management*. Una *startup* depende de un nuevo tipo de gestión orientado a la incertidumbre extrema.
- Aprendizaje validado. Las *startups* no sólo existen para producir, ganar dinero o atender a consumidores, existen para aprender cómo crear negocios sostenibles.
- Crear-Medir-Aprender. La principal actividad de una *startup* es convertir ideas en productos, medir como responden los consumidores y aprender cuando cambiar o perseverar. Éste es el círculo de *feedback* que debe ser acelerado.
- Contabilidad de la innovación. *Lean Startup* requiere un nuevo tipo de innovación diseñada para *startups*.

Los principios indicados generan que *Lean Startup* sea más concreto, riguroso y ágil que la investigación de mercado o la planificación tradicionales.

En el mismo sentido, Thiel y Masters (2015) sostienen que los emprendedores aprendieron cuatro grandes lecciones del colapso de las empresas punto com, del año 2000 :

- Haz progresos graduales. Cualquiera que indique que va a hacer algo grande es sospechoso, los pequeños pasos son el camino seguro hacia adelante.
- Mantente esbelto y flexible. Todas las empresas deben ser esbeltas y ágiles que equivale a decir no planificadas ya que la planificación es arrogante e inflexible.
- No trates de crear prematuramente un nuevo mercado. Se requiere – más bien- empezar con un cliente ya existente, así que debes construir tu empresa mejorando productos ya ofrecidos por competidores exitosos.

---

<sup>6</sup> *Lean Manufacturing* consiste en un sistema que busca la mejora de procesos productivos a través de la reducción del uso de recursos innecesarios. (Hernández y Vizán, 2013)

- Céntrate en el producto, no en las ventas. Si tu producto necesita de publicidad o de vendedores para venderse, no es lo suficientemente bueno: la tecnología se basa fundamentalmente en el desarrollo del producto, no en la distribución.

Los autores afirman –también- que las *startups* que fracasan –principalmente- por dos motivos:

- La tentación de aplicar un buen plan, estrategia e investigación de mercado a una *startup* como si se tratara de una empresa tradicional. El alto grado de incertidumbre de las *startups* –que no saben quiénes serán sus consumidores o cuáles serán sus productos- hace que el *management* tradicional no sea aplicable a ellas ya que este último requiere de un entorno relativamente estable.
- La errónea idea: simplemente hazlo, que surge luego de apreciar el fracaso del *management* tradicional. Parece contradictorio indicar que una *startup* requiera ser gestionada, pero así es, sólo que de manera diferente a una empresa tradicional.

Por otro lado, Viltard (2015) sostiene que diferentes fuerzas – entre ellas la globalización- han generado un nuevo marco en el que la volatilidad y lo desconocido abren paso a un futuro en el que la innovación parece ser la única posibilidad de sobrevivir. Dado ello, flexibilidad y adaptabilidad son características obligadas en este momento. Afirma –asimismo- que la globalización hace necesario que las empresas piensen globalmente y actúen localmente. En consecuencia, el liderazgo y la forma en que se hacen las cosas deberían ser repensados, incluidas las antiguas herramientas de administración que –aún- se utilizan. En esa misma línea, el autor indica – también- que los PA brindan la flexibilidad y aprendizajes necesarios en tiempos tan cambiantes. En el siguiente Cuadro, se muestran las diferencias entre un PN y un PA:

**Cuadro 15 - Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje**

	<b>Plan de Negocio (PN)</b>	<b>Plan de Aprendizaje (PA)</b>
<b>Objetivo</b>	Ejecución	Aprendizaje
<b>Estrategia</b>	Conocida	Desconocida
<b>Ejecución</b>	Hábil	Variable
<b>Proceso</b>	Sistema <i>stage-gate</i> <sup>7</sup>	Verificar el mercado y retorno continuo al diseño
<b>¿Qué se necesita?</b>	Datos, análisis y copias de seguridad	Ingreso mínimo aceptado, estado de resultados y flujo de efectivo
<b>Supuestos</b>	Conocido, construir certezas clave	Un conjunto de hipótesis plausibles que apoyen el caso, constituir incertidumbres clave
<b>Encaminado a</b>	Encontrar respuestas correctas	Hacer preguntas relevantes
<b>¿Sabotaje innovador?</b>	La financiación y la estrategia	
<b>Análisis financiero tradicional/Herramientas de toma de decisiones</b>	Aplicable	Distorsión del valor de las inversiones en innovación
<b>Actitud de la gerencia</b>	Tradicional	Desafía los paradigmas y desarrolla metodologías alternativas
<b>Aplicable a</b>	Productos/servicios y/o mercados existentes	Productos/servicios y/o mercados nuevos

*Fuente: Adaptado de Viltard (2015)*

Viltard agrega que los gerentes deben desarrollar metodologías alternativas para incrementar las probabilidades de éxito de sus nuevos proyectos, lo que deviene en que se utilicen más que nunca los PA.

Las posturas de Ries, Thiel et al. y Viltard son concordantes y -a la vez- se complementan al identificar que -en tiempos muy cambiantes- no es recomendable el management tradicional, en especial para el caso de las startup, que requieren de un diferente modelo de gestión. En este caso, aplica el PA, que brinda la flexibilidad y aprendizajes necesarios para enfrentar dicho entorno.

---

<sup>7</sup> *Stage-Gate* representa un proceso de negocio para crear valor y gestionar el riesgo de innovación. Fue diseñado para que una organización transforme de forma rápida y rentable sus ideas en productos y servicios (Edgett, 2015)

Sopesando las diferentes posturas planteadas en el presente apartado referentes al PN y al PA, deviene relevante mencionar –a manera de conclusión- que -en el presente trabajo- se seguirán los lineamientos de un PA, lo que permitirá enfrentar de mejor manera un entorno cambiante y brindará –asimismo- la posibilidad de un aprendizaje constante y –de ser necesario- ajustar el rumbo de manera ágil.

## **II.5. Planeamiento estratégico y estrategia**

En el presente apartado se evaluará la relevancia del proceso de planificación estratégica, desglosando el significado de estrategia y analizando los diferentes modelos y herramientas asociados al proceso de planificación. A partir de dicho análisis será posible determinar el modelo estratégico y las herramientas de análisis estratégicos a utilizar en el presente estudio.

### *Planeamiento estratégico*

A los fines de entender el concepto de planeamiento estratégico en total dimensión es necesario abordar –previamente- los conceptos de planificación y estrategia.

De acuerdo con la Real Academia Española (2019) planificación representa un plan general, metódicamente organizado y usualmente amplio para obtener un objetivo determinado. El término estrategia tiene su origen en el vocablo griego *stratēgia* -que significa oficio del general- y que representa el arte de dirigir operaciones militares, dirigir un asunto y representa –asimismo- un conjunto de reglas regulables que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Economía48.com (2009) sostiene que la planificación estratégica representa una de las funciones fundamentales de la empresa y se refiere a un proceso que incluye la definición de los objetivos de la organización y la elección de las estrategias y políticas globales, así como planes a más corto plazo que estén alineados con las primeras para alcanzar los objetivos.

Sobre la base de lo indicado por la Real Academia Española y por Economía48.com se desprende que el concepto de planeamiento estratégico surge cuando la estrategia forma parte de un proceso de planificación. A continuación se profundizará en los análisis de la estrategia y del planeamiento estratégico enfocados -ambos- en el ámbito empresarial.

### *La estrategia y su importancia*

Scott (2011) indica que el entendimiento del concepto de estrategia suele ser diverso incluso entre quienes –a priori- deberían tener un entendimiento similar.

Al preguntar a los gerentes experimentados –indica Scott- las respuestas que se obtienen son principalmente:

- Saber a dónde se va y cómo se va a llegar allí.
- Establecer un conjunto de objetivos claros y asignar recursos para lograrlos.
- Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
- Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
- Diseñar y seleccionar un curso de acción.

Dichos gerentes son los llamados a formular las estrategias de las empresas por lo que sorprende la diversidad de opiniones. Sostiene –asimismo- que las respuestas indicadas son correctas sólo parcialmente ya que parten de un enfoque específico, no tomando en cuenta el alcance real de la estrategia, que se obtiene al amalgamar sus opiniones.

El autor plantea –asimismo- que existen 3 enfoques en referencia al planeamiento estratégico:

- Enfoque de planificación: Se basa en la idea que el personal directivo elabore el plan racional para luego transmitirlo e implementarlo. Dicho plan establece objetivos, analiza el entorno y realiza un pronóstico. El plan se basa en la racionalidad de las personas y se respetará en el periodo determinado –sin embargo- está basado en ciertas suposiciones de estabilidad y predictibilidad cuestionables en tiempos recientes, como que el gerente es totalmente racional o que el futuro puede predecirse con suficiente certeza para tomar decisiones.
- Enfoque de estrategia emergente: Se basa en la premisa que las personas no son totalmente racionales y lógicas. Toma en cuenta que los gerentes tienen limitaciones en referencia al número de opciones que son capaces de manejar, no están libres de prejuizar ni de interpretar información de forma que apoye sus opiniones previamente establecidas. Asimismo, la interpretación del entorno puede ser limitada o errada, o el entorno mismo puede ser cambiante. Dado ello, plantea una planificación que pueda reaccionar en lo posible a las eventualidades.
- Enfoque centrado en los recursos: Se basa en la utilización de los recursos internos disponibles en la empresa. No desestima la importancia del entorno, aunque prioriza que la estrategia se base –principalmente- en la búsqueda de ventajas competitivas que



surgirán a partir de los recursos de la empresa. Si bien la base de este enfoque lo brindan dichos recursos, la ventaja competitiva se basa en la capacidad y competencia de la empresa para hacer uso de ellos.

#### *Propósito, misión y visión*

Por otra parte, Barraza (2019) sostiene que asociado a la planificación estratégica, toda empresa debe contar con un propósito, misión y visión, definiéndolos de la siguiente manera:

- **Propósito:** Es la razón de ser de la organización, es el por qué hace las cosas. El propósito es permanente en el tiempo y permite a la empresa discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real de aquellas que no lo son.
- **Misión:** Representa lo que la empresa desea lograr en un período de tiempo. Se centra en qué cosas se deben hacer y debe definir al cliente. Asimismo, debe describir el negocio y brindar un enfoque presente como futuro a la dirección y a sus colaboradores.
- **Visión:** Describe cómo a la organización en un futuro le gustaría verse a sí misma, a sus clientes y al mundo. Indica qué tipo de organización le gustaría ser y cómo le gustaría que la vida de sus clientes mejore.

Trenza (2020) postula que un plan estratégico es un plan de actuación que define lo que se requiere conseguir en la empresa y cómo lograrlo. En dicha línea, en el siguiente Cuadro indica sus principales componentes:

**Cuadro 16 - Plan Estratégico, de lo general a lo específico**



*Fuente: Trenza (2020)*

Indica –asimismo- que los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos, y de corto, medio o largo plazo y sugiere el método *SMART*<sup>8</sup> para una correcta definición de los mismos. Sostiene –asimismo- que las estrategias se dividen en tácticas y ésta últimas requieren de acciones concretas para llevarse a cabo, las cuales en su conjunto se denominan plan de acción.

La autora plantea –también- que devienen necesarios -como parte del proceso de planificación-, a) un análisis interno -que indique en qué situación se encuentra la empresa, con qué recursos se cuentan, en qué actividades se destaca y en cuáles no tanto- y b) un análisis externo que brinde información sobre la competencia, la industria y el mercado.

Por otra parte, Gandolfo (2010) plantea que existen 6 pasos o etapas en el proceso de planificación estratégica:

1. *Análisis de los escenarios*: Representa la evaluación de los escenarios interno y externo y su posible evolución futura:
  - a. Escenarios internos: Son aquellos inherentes a la organización y que en gran medida están bajo su control.
  - b. Escenarios externos: Se aplican a los ámbitos donde la organización desarrolla su actividad, y al no ser internos el control de la organización sobre ellos es limitado.
2. *Definir una visión de futuro*: Representa una visión a largo plazo de hacia dónde desea llegar la organización. Sin dicha visión que oriente a sus estrategias, objetivos y acciones sería fácil que se pierda el rumbo.
3. *Seleccionar las estrategias*: Una vez evaluados los escenarios y habiendo sido definido hacia dónde desea llegar la organización -mediante su visión- se hace necesario seleccionar las estrategias más acordes, determinando el camino a seguir para convertir esa visión en realidad.
4. *Formular la misión actual*: Esta determinada por las funciones necesarias para concretar las estrategias definidas. Indica qué se debe hacer, dónde, cuándo y quién debe hacerlo.
5. *Diseñar la estructura*: Es la forma que adoptará la organización para llevar a cabo su misión y desplegar sus estrategias. Dado ello, siempre debe definirse posteriormente a ambas. Dado que en muchos casos las organizaciones presentan estructuras existentes,

---

<sup>8</sup> *SMART* Plantea un método de definición de objetivos que sean: Específicos, medibles, alcanzables, realistas y basados en el tiempo. (Cueto, 2014)

*estas deben reevaluarse y de ser necesario modificarse cuando exista un cambio en la misión o estrategias.*

6. *Planes de acción: Definen las acciones, responsabilidades y objetivos definidos para cada equipo o área, de manera que se asegure que la ejecución del día a día este alineada con la estrategia y misión.*

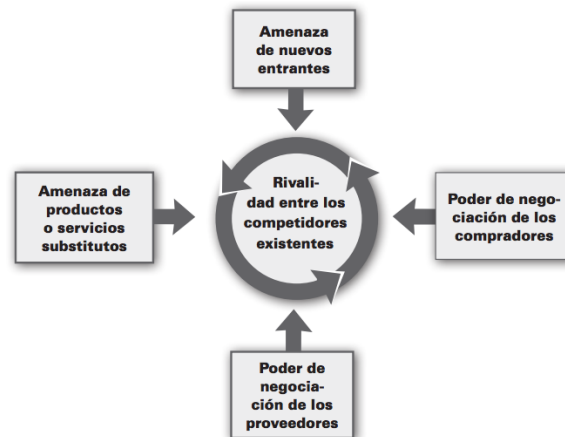
El autor sostiene –asimismo- que llevando a cabo un planeamiento estratégico –expresado en los 6 pasos indicados- se logra que los miembros de la organización actúen de manera proactiva, con metas precisas y un mecanismo claro para verificar su implementación, mientras que de no hacerlo, los miembros de los equipos podrán ser muy intensos en su esfuerzo y actividad diaria, sin embargo trabajarán desorientados, siendo muy probable que luego de semanas o meses de arduo esfuerzo se den cuenta que no se ha avanzado hacia los objetivos principales de la organización.

#### *Las cinco fuerzas competitivas de Porter*

Porter (2008) sostiene que –frecuentemente- los gerentes tienen una visión limitada de la competencia que se centra en los competidores directos actuales. Sin embargo, la búsqueda de la rentabilidad a largo plazo va más allá de dicha limitada apreciación. Existe –por ende- una competencia extendida expresada en cinco fuerzas competitivas, los competidores actuales y cuatro fuerzas adicionales asociadas a: Clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos.

Las cinco fuerzas competitivas dan forma y definen un sector industrial en particular: Si dichas fuerzas son intensas casi ninguna empresa del sector obtendrá retornos de inversión atractivos, mientras que si las cinco fuerzas no son intensas muchas empresas del sector serán altamente rentables. El autor sostiene –también- que pueden existir otras fuerzas que afecten la rentabilidad a corto plazo, tales como el grado de madurez del sector o condiciones climáticas, aunque la rentabilidad a mediano y largo plazo del sector será determinada por sus cinco fuerzas competitivas, tal lo que se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 17 - Las 5 fuerzas competitivas**



*Fuente: Porter (2008)*

- Amenazas de nuevos entrantes: Se asocia a empresas que podrían ingresar a la industria. Dichas empresas buscarían ganar cuota de mercado y pondrían presión a los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir. Los potenciales nuevos competidores podrían ser jugadores importantes en otras industrias, trayendo consigo ingentes flujos de efectivo y *expertiz* en procesos clave.

La amenaza de nuevos entrantes se relaciona de manera directa con la magnitud de las barreras de entrada y con la capacidad de reacción de los actuales participantes. Una industria con altas barreras de entrada y participantes con grandes recursos disponibles para reaccionar será más rentable que una industria con características opuestas ya que existirán pocos potenciales nuevos entrantes con la capacidad de romper las barreras de entrada y ya en la industria hacer frente a los participantes actuales.

Existen siete principales tipos de barreras de entrada:

- Economías de escala por el lado de la oferta: Que generan que los participantes actuales puedan distribuir sus costos entre muchas unidades producidas.
- Economías de escala por el lado de la demanda: Efectos de red donde los clientes son impulsados por la industria a comprar a los participantes dominantes.
- Costos altos para clientes que cambian de proveedores: Debido por ejemplo a especificaciones del producto o costos de implementación del mismo.

- Elevada necesidad de capital para ingresar al sector industrial: No sólo asociados a implementación de instalaciones sino a inventarios requeridos y crédito a compradores.
  - Ventajas existentes para los participantes actuales: Patentes existentes, tecnologías, materias primas en exclusividad, entre las principales.
  - Acceso desigual a canales de distribución: Participantes actuales pueden tener contratos de exclusividad copando los principales canales.
  - Políticas gubernamentales: El gobierno puede incrementar o reducir ciertas barreras mediante licencias, permisos o restricciones específicas.
- El poder de los proveedores: Proveedores poderosos pueden capturar más valor elevando sus precios, reduciendo la posibilidad de otros participantes de mantener valor para sí -si no son capaces de transferir los incrementos a los clientes-.

Un proveedor incrementa su poder en cualquiera de los siguientes casos:

- Está más concentrado que el sector en el cual vende: Hay pocos proveedores y muchos participantes en la industria que necesitan comprarle
  - No depende fuertemente del sector a fin de generar sus ingresos: Esta diversificado y atiende principalmente a otras industrias.
  - Los participantes deben asumir altos costos por cambiar de proveedor: En base a características de sus productos basados en insumos específicos.
  - Ofrece productos diferenciados: Difícilmente reproducibles.
  - No existe un producto o servicio sustituto: Ejerce un monopolio o productos exclusivos.
  - Puede amenazar creíblemente con integrarse hacia adelante en el sector: Cuenta con los recursos para convertirse en un participante –competidor en el sector- además de ser un proveedor.
- El poder de los compradores: Los compradores pueden –también- concentrar un alto poder de negociación, generando una disminución de precios, una mejora de calidad o mayores servicios asociados capturando valor de debiera ser percibido por otros participantes de la industria.

Un comprador incrementa su poder en cualquiera de los siguientes casos:

- Existen pocos compradores: Lo que genera que los compradores se abastezcan en grandes volúmenes.
  - Los productos del sector son estandarizados: Lo que facilita que reemplacen un producto por otro.
  - El costo para cambiar de proveedor es pequeño: Lo que facilita que migren de uno a otro participante para abastecerse.
  - Puede amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector: Siendo una posibilidad que produzca en un futuro los productos que ahora compra.
- Amenaza de los sustitutos: Se refiere a productos o servicios que cubren la misma necesidad – o muy similar- aunque sea de forma distinta, es decir indirectamente. Cuando la amenaza de los sustitutos es grande, la rentabilidad del sector se reduce, siendo un agente relevante que limita las ganancias incluso en los momentos más favorables del sector.

El poder de un sustituto es alto cuando:

- Ofrece una atractiva relación desempeño versus precio en comparación con el producto del sector: Este sustituto puede hacer incluso que desaparezca una industria si esta no logra hacerse del control del mismo.
  - Existe un bajo costo de transición para los compradores por cambiar al sustituto.
- Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores se expresa de diferentes maneras, como descuentos en el precio, lanzamiento de productos novedosos, campañas publicitarias o mejoras en el servicio. Altos niveles de rivalidad tienden a reducir los beneficios para los participantes. El grado en que se reducen dependerá de la intensidad de la competencia y en base a qué se lleva a cabo la misma.

Existe una rivalidad intensa cuando:

- Existen varios competidores en similar tamaño y recursos.
- La industria mantiene un crecimiento lento.
- Existen altas barreras de salida en la industria.
- Existe un alto nivel de compromiso en los competidores, con aspiración fuerte de convertirse en los líderes de la industria.
- Los competidores son distantes y no entienden las señales del otro, o tienen enfoques diferentes para competir.

El autor señala – asimismo- que un enfoque de rivalidad basado en el precio es el más dañino para los participantes ya que traslada excesivo valor de una industria hacia sus clientes. Por el contrario, existen otros enfoques basados en las características del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen de marca, entre otros que pueden mejorar la relación precio versus desempeño de la industria, levantando las barreras de ingreso a potenciales nuevos entrantes.

Por otra parte, Indacochea (2010) –que cita a Yoffie (1993)- indica que el modelo de Porter presenta limitaciones ya que tiene vigencia sólo bajo ciertas condiciones de mercado, que no siempre se presentan:

- Que las empresas compitan entre sí.
- Que cada competidor represente una porción pequeña del mercado.
- Que existan mínimas barreras de entrada a la industria.
- Que exista nula influencia de los gobiernos.

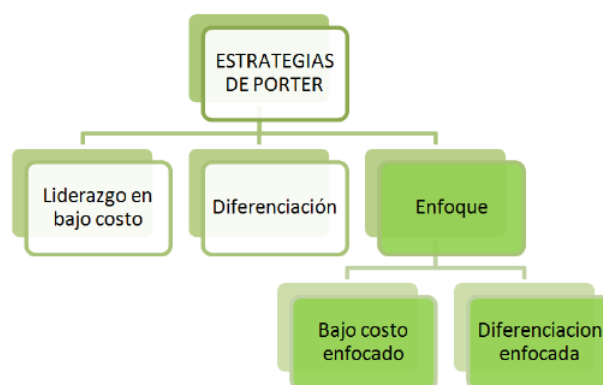
En las industrias y en el comercio real la presencia de sectores oligopólicos en la economía mundial, así como la estrategia de los gobiernos para promover determinadas actividades económicas, generan un contexto diferente al modelo planteado por Porter por lo que este debe ser complementado.

### *Ventaja Competitiva*

Espinosa (2019) sostiene que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, lo que le permite tener una posición competitiva superior en el mercado. El autor cita a Porter (1980) quien indica que para que una empresa subsista en cualquier mercado competitivo debe superar a sus competidores, para lo cual debe crear y desarrollar una ventaja competitiva.

Porter (2015a) indica que las empresas cuentan con diversos caminos para buscar ventajas competitivas, agrupándolos en tres estrategias genéricas como se aprecia en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 18 - Estrategias para lograr ventajas competitivas**



*Fuente: Adaptado de Porter (2015a)*

- **Liderazgo en costos:** Se centra en mantener un menor costo que los competidores y obtener un volumen alto de ventas. Calidad y servicio justos -no por encima de lo necesario- reducción de costos fijos y variables: Principalmente en investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y personal; construcción de economías de escala; precios agresivamente bajos; se plantean como los pilares para obtener un liderazgo en costos. A medida que los competidores tratan de hacer frente a esta estrategia –reduciendo sus precios- sus utilidades se erosionan generando que los menos eficientes sean eliminados. Existen ciertos requisitos o ventajas previas en las que puede apoyarse el participante para implementar un liderazgo de costos: Una mayor participación de mercado que sus competidores, acceso preferencial a materias primas, diseño de producto sencillo para la fabricación, amplia línea de productos para distribuir entre ellos el costo o atención a los segmentos más grandes de clientes. Asimismo, la estrategia podría requerir grandes inversiones en tecnología de punta para obtener la mayor eficiencia del mercado y por ende los menores costos. La menor utilidad unitaria que plantea esta estrategia se ve compensada por el incremento de ventas y mayor participación de mercado obtenida.
- **Diferenciación:** Plantea brindar al producto o servicio características únicas contenidas en el producto o servicio en sí o mediante servicios adicionales asociados al mismo. Dicha diferenciación brinda una barrera protectora que protege al participante frente a la competencia ya que genera lealtad a la marca. En contraposición a la estrategia de liderazgo en costos, la diferenciación impulsa al participante a centrar su atención e



invertir en actividades como investigación y desarrollo, diseño de producto, calidad, servicios en venta y post venta, entre otros. La estrategia genera que se sacrifique participación de mercado –sin embargo- en compensación la utilidad unitaria se incrementa dadas las características únicas brindadas al cliente.

- El enfoque: Plantea concentrarse en un grupo específico de clientes, segmentación a realizar en base a las líneas de productos, gustos o necesidades de clientes, a un espacio geográfico u otro criterio que defina a un grupo de clientes. La premisa esencial de esta estrategia es que al enfocarse en un grupo de clientes se obtiene un grado de especialización que permite atenderlo mejor que los competidores con amplia cobertura que atienden a múltiples grupos de clientes. Una vez concentrado en el grupo de clientes meta u objetivo, el participante puede desplegar estrategias enfocadas que busquen un liderazgo en costos o diferenciación, de manera tal que obtenga los beneficios de la estrategia elegida.

Porter plantea –asimismo- que las tres estrategias son válidas y que la elección de una o de otra no es una decisión aislada que se defina sólo en base a recursos e información interna del participante, sino que debe tomar en cuenta a todos los participantes del mercado y sus respectivas interacciones. Las 5 fuerzas competitivas que definen a un mercado, así como los recursos propios y posición del participante en dicho mercado son los que darán luces de la estrategia idónea a elegir.

### *La cadena de valor*

Riquelme (2020) indica que la cadena de valor es un modelo que permite describir las actividades de una organización para generar valor, el cual brinda a la organización la posibilidad de generar un margen. Una empresa manufacturera crea valor transformando materias primas en productos terminados, una empresa retail crea valor ofreciendo acceso a una amplia variedad de productos en el mismo lugar, una empresa minera crea valor extrayendo minerales a gran escala. Dicha generación de valor y aspiración a generar un margen se presenta en todas las industrias.

Porter (2015b) plantea que una empresa representa un conjunto de actividades generadoras de valor que permiten diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos –o

servicios- y generar un margen. En el siguiente Cuadro se aprecia la cadena de valor planteada por Porter:

**Cuadro 19 - La cadena de valor**



*Fuente: Porter (2015a)*

Las actividades generadoras de valor que realiza la empresa se dividen en 2 tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las actividades asociadas a la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador así como la asistencia al mismo después de la venta. Se definen 5 actividades primarias:
  - **Logística interna:** Representada por las actividades referidas a la recepción, almacenaje y distribución de materias primas, materiales, insumos y productos en proceso.
  - **Operaciones:** Son las actividades encargadas de llevar a cabo la transformación de las materias primas e insumos en productos terminados.
  - **Logística externa:** Una vez que el producto está terminado es necesario que sea trasladado desde el centro de producción hacia los distribuidores, mayoristas o puntos de venta según hayan sido definidos los canales de distribución.
  - **Marketing y ventas:** Representados por las actividades para impulsar y facilitar la venta así como las actividades de venta en sí mismas.
  - **Servicios:** Son las actividades que acompañan al producto complementando el valor percibido por el cliente y siendo realizadas durante o de manera posterior a la venta.
- **Actividades de apoyo:** Son las actividades que dan soporte a las actividades primarias y se complementan –también- entre sí. Las actividades de apoyo planteadas en la cadena de valor son:

- Aprovechamiento: Representado por las actividades de compra de materia prima, materiales, insumos y todo lo requerido para que se lleven a cabo las actividades de la empresa.
- Desarrollo tecnológico: Son las actividades referidas al diseño y desarrollo de tecnologías que impulsen las actividades de la empresa.
- Gestión de recursos humanos: Representado por las actividades asociadas a la captación, retención, capacitación y toda otra actividad referida al recurso humano de la empresa.
- Infraestructura: Son las actividades orientadas a brindar el soporte a toda la cadena en lo referido a las instalaciones que requiere la empresa para el desarrollo de sus actividades.
- Margen: Representado por la diferencia entre el valor total generado y el costo de llevar a cabo las actividades de generación de valor.

Todo competidor de la industria cuenta con su propia cadena de valor, las cuales al ser comparadas expondrán diferencias que determinarán las ventajas competitivas de cada participante.

Por otro lado, Guerras y Navas (2007) sostienen -en su análisis de la cadena de valor- que los proveedores y clientes cuentan -también- con sus propias cadenas de valor, las cuales interactúan con la cadena de valor del participante influyendo en la generación de valor de la cadena de valor extendida que se genera. Afirman -asimismo- que la ventaja competitiva al interior de la cadena de valor se genera tanto mediante la optimización de los eslabones como a través de la mejora en la coordinación entre los mismos. En el siguiente Cuadro se aprecia gráficamente lo indicado por Guerras y Navas:

**Cuadro 20 - Posibles fuentes de ventaja competitiva**



*Fuente: Adaptado de Guerras y Navas (2007)*

Por otro lado, Álvarez y Viltard (2016) sostienen –citando a Porter (1990)- que la desagregación de actividades facilita la optimización de las mismas, optimización que se obtiene al coordinarlas eficazmente. Para ello, se requiere identificar aquellas actividades vinculadas que pudieran generar compensaciones basadas en relaciones de causa y efecto. Como ejemplo, citan que un incremento en la inversión en inspección de insumos generaría ahorros en los costos asociados al servicio al cliente. Los autores sostienen – además- que en las Pymes existen ciertas barreras para la identificación de actividades vinculadas:

- Se requiere invertir en Investigación y Desarrollo para evitar basarse en suposiciones superfluas.
- Se necesita adaptar el sistema de información para que capture datos relacionados a los costos de las actividades.
- Se requiere disponer del talento necesario para realizar el análisis de procesos, lo cual implica desarrollar la habilidad de desagregar las actividades y reconocer los vínculos entre las mismas.

#### *Análisis FODA*

Sarly, González y Ayres (2015) describen de la siguiente manera –dentro del ámbito del análisis FODA- una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza:

- Fortaleza: Una fortaleza representa una función que la empresa desempeña de manera correcta o un recurso valioso con el que cuenta.
- Debilidad: Una debilidad representa un factor que hace vulnerable a la organización o alguna función que la empresa desempeña de manera deficiente.
- Oportunidad: Es una fuerza de carácter externo no controlable que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría para la organización.
- Amenaza: Es una fuerza también externa no controlable que representa aspectos negativos y problemas potenciales para la organización.

Las autoras sostienen que las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, mientras que las debilidades pueden impedir que se aproveche una oportunidad o ser la puerta de ingreso para que una amenaza genere un gran impacto negativo en la organización.

Rivero (2018) agrega que el análisis FODA es una herramienta analítica que permite -a partir de la evaluación de la información interna y externa de la organización- poder definir estrategias y cursos de acción. La autora plantea que el análisis FODA consta de cuatro partes:

1. Análisis Interno: Es una evaluación hacia el interior de la organización que permite determinar sus fortalezas y debilidades.
2. Análisis externo: Es una mirada exhaustiva hacia el exterior de la organización que permite determinar las oportunidades y amenazas.
3. Confección de la Matriz FODA y los impactos cruzados.
4. Determinación de las estrategias.

En el siguiente Cuadro se representa la matriz FODA:

**Cuadro 21 - Matriz FODA**

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
INTERNOS	<b>F</b> FORTALEZAS	<b>D</b> DEBILIDADES
EXTERNOS	<b>O</b> OPORTUNIDADES	<b>A</b> AMENAZAS

*Fuente: Rivero (2018)*

A su vez, la autora sostiene que una herramienta que facilita el análisis externo para la elaboración de la matriz FODA es el análisis PEST, que brinda una lista de los factores externos a evaluar:

**Cuadro 22 - Análisis PEST**

<b>P</b>	Factores:
<b>E</b>	▪ Políticos
<b>S</b>	▪ Económicos
<b>T</b>	▪ Sociales
<b>E</b>	▪ Tecnológicos
<b>L</b>	▪ Ecológicos
<b>I</b>	▪ Legislativos
	▪ Industria

*Fuente: Rivero (2018)*

Asimismo, indica que fruto del análisis FODA se plantean cuatro posibles estrategias genéricas:

- Estrategia ofensiva o de crecimiento.
- Estrategia defensiva o de reacción.
- Estrategia adaptativa o de reorientación.
- Estrategia reactiva o de supervivencia.

En el siguiente Cuadro, se aprecian las cuatro estrategias genéricas indicadas:

**Cuadro 23 - Estrategias resultantes de la matriz FODA**

<p>ESTRATEGIA OFENSIVA O DE CRECIMIENTO ESTRATEGIAS F.O. (Maxi-Maxi)</p> <p><b>Uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?</li> <li>- ¿Qué hacer para incrementar nuestras fortalezas y así poder mejor aprovechar las oportunidades que se nos presentan?</li> <li>- ¿Qué hacer con nuestras actuales fortalezas para que nuevas oportunidades se nos presenten?</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA ADAPTATIVA O DE REORIENTACIÓN ESTRATEGIAS D.O. (Mini-Maxi)</p> <p><b>Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y así hacernos más capaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan?</li> <li>- ¿Qué hacer para, aprovechando las oportunidades, disminuir o eliminar nuestras debilidades?</li> </ul>
<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA O DE REACCIÓN ESTRATEGIAS F.A. (Maxi-Mini)</p> <p><b>Evitar las amenazas utilizando sus fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas a fin de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA REACTIVA O DE SUPERVIVENCIA ESTRATEGIAS D.A. (Mini-Mini)</p> <p><b>Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué hacer para disminuir nuestras debilidades y así hacernos más capaces para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan?</li> </ul>

*Fuente: Rivero (2018)*

Una vez elegida la estrategia se deben definir planes de acción, los cuales precisarán de manera clara ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿cómo? se llevará a cabo su ejecución.

#### *Creación de Valor Compartido (CVC)*

Merzthal (2013) evalúa la evolución en el tiempo de la relación entre las empresas y la comunidad. Indica que -en primer término- las empresas tenían una visión caritativa o filantrópica, lo que se reflejaba en acciones tales como donaciones, desayunos, chocolatadas o

el patrocinio a ciertos eventos por parte de las empresas. En segunda instancia surgió la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual implica un nivel superior en lo referente a compartir valor con la comunidad, aunque depende y está acotada por los límites definidos por los accionistas, que buscan maximizar ganancias. Inversión en escuelas o capacitación a pobladores representan un compromiso social de mayor envergadura expresado en la RSE. En tercer término surge la creación de valor compartido (CVC) que plantea a las empresas alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas se logran al mismo tiempo es posible indicar que se ha creado valor para la sociedad.

El autor indica –asimismo– que expresándolo en términos de una analogía, las actividades del tipo filantrópico cubren las necesidades de la comunidad por un día, las de RSE durante un año, mientras que las de CVC lo realizan de manera permanente. Las oportunidades de CVC existen en todas las empresas y en todos los sectores de manera tal que mediante ella es posible contar con una mejor sociedad.

Asimismo, Porter y Kramer (2011) sostienen que sólo las empresas pueden crear prosperidad, aunque se percibe –cada vez más– que las empresas prosperan a expensas de la comunidad, generando por ejemplo problemas sociales, ambientales o económicos. Plantean que el CVC representa políticas y prácticas que incrementan la competitividad de una empresa mientras simultáneamente mejora en lo social y económico las condiciones de las comunidades en que opera. En otras palabras, significa crear valor económico creando a su vez valor social, lo cual representa la próxima evolución del capitalismo, incorporando problemas sociales a la estrategia y operaciones de la empresa, lo cual va un paso más allá que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los autores sostienen –también– que existen 3 niveles de CVC en función al grado de penetración que logra la empresa con la comunidad:

- i. Diseñar productos y servicios para abordar las necesidades de la sociedad o abrir nuevos mercados para satisfacer necesidades de comunidades desatendidas: Productos que solucionen necesidades asociadas por ejemplo a mitigar el impacto ambiental, incrementar la seguridad, mejorar la salud, educación, nutrición, vivienda o igualdad. Nuevos mercados en zonas rurales, limítrofes u otras que carezcan de opciones para satisfacer sus necesidades.
- ii. Identificar oportunidades de crear CVC al interior de la cadena de valor: Todas las actividades de la cadena pueden variar su enfoque hacia la CVC implementando soluciones concretas como por ejemplo contratar a trabajadores de comunidades desfavorecidas o de minorías discriminadas, buenas y seguras prácticas laborales,

reducción de desperdicios, reducción de utilización de agua y energía, o reducir el impacto logístico.

- iii. Desarrollar clústers de soporte en las zonas aledañas a las instalaciones de la empresa: Expresado por ejemplo en el desarrollo de proveedores locales que mejoren su productividad, atiendan necesidades sociales internas o desarrollen la CVC; apoyo para el fortalecimiento de las instituciones o atención a déficits comunitarios.

En el siguiente Cuadro se aprecian las diferencias principales entre la RSC y la CVC:

**Cuadro 24 - RSC vs CVC**

<b>RSC</b>	→	<b>CVC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valor: hacer el bien</li> <li>&gt; Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad</li> <li>&gt; Discrecional o en respuesta a la presión externa</li> <li>&gt; Ajena a la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales</li> <li>&gt; Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC</li> <li>Ejemplo: comprar según el comercio justo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos</li> <li>&gt; Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad</li> <li>&gt; Parte integral de las competencias</li> <li>&gt; Parte integral de la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es específica de la empresa y se genera internamente</li> <li>&gt; Realinea todo el presupuesto de la empresa</li> <li>Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Porter y Kramer (2011)*

Los autores brindan –también– algunas características adicionales de la CVC:

- Permite que la empresa entienda que es posible generar beneficios sociales sin sacrificar el beneficio económico de la empresa.
- La solución de problemas sociales no es exclusividad de los gobiernos sino también de las empresas.
- No se plantea compartir una torta pequeña, sino más bien agrandar la torta.
- Es aplicable en sociedades en desarrollo como en sociedades desarrolladas.
- Se centra en la generación de valor, lo que generará mayores ingresos y brindará a su vez una ventaja competitiva.



Por otra parte, Paris y Viltard (2017) sostienen que -aún con sus dificultades- la CVC se mantiene presente en un mundo que deviene muy enfocado en el corto plazo y en lo material, arriesgando el futuro de las próximas generaciones. Afirman –asimismo- que a partir del deterioro ambiental existente, las personas han tomado consciencia de la necesidad de un cambio que haga viable el crecimiento económico de largo plazo.

Se plantea como necesario que la CVC obtenga mayor difusión, magnitud y se potencie con otras fuerzas –como la innovación- para convertirse en una opción rentable para las empresas a la vez que solucione o mitigue problemas como la crisis ambiental. Indican – también- que la CVC surge como una evolución de la RSE -al lograr generarse valor social y empresarial de largo plazo- llegando al punto –las empresas- de entender que los problemas existentes deben ser solucionados mas allá de haber sido o no generados por ellas. En el siguiente Cuadro se aprecia la evolución de la RSE:

**Cuadro 25 - Evolución de la RSE**

Área	Pacto Global (1999)	Libro Verde (2001)	Norma ISO 26000 (2010)
Personas	Derechos humanos.	Derechos humanos. Recursos humanos. Comunidades locales.	Derechos humanos. Comunidades donde operan las compañías.
Planeta	Medio ambiente	Medio ambiente (a escala local). Problemas ecológicos a escala mundial.	Medio ambiente
Empresa	Anticorrupción. Estándares laborales.	Relaciones con stakeholders. Adaptación al cambio. Salud y seguridad en el trabajo.	Gobernanza. Buenas prácticas laborales. Prácticas equitativas en la forma de operar. Problemáticas relacionadas con los consumidores.

*Fuente: Paris y Viltard (2017)*

Adicionalmente, los autores sostienen que hay consenso al sugerir abordar temas de crecimiento sustentable conjuntamente con temas de innovación. Indican que existen dos tipos de innovación: De sostenimiento –que mejora el desempeño de productos existentes- y disruptiva, que crea nuevos mercados o utiliza nuevas tecnologías para generar propuestas de valor diferentes. Combinada con el crecimiento sustentable, la innovación impulsa la CVC, generando –por ejemplo- que los países en desarrollo puedan dar saltos cualitativos de envergadura en conocimiento o tecnología. En referencia a las etapas de la CVC, Paris y Viltard (2017) indican que son cuatro y que forman parte de un proceso que se retroalimenta:

- Detectar y categorizar problemas sociales.

- Elaborar casos de negocios con cada una de las oportunidades seleccionadas.
- Monitorear el proceso del proyecto.
- Reportar los resultados

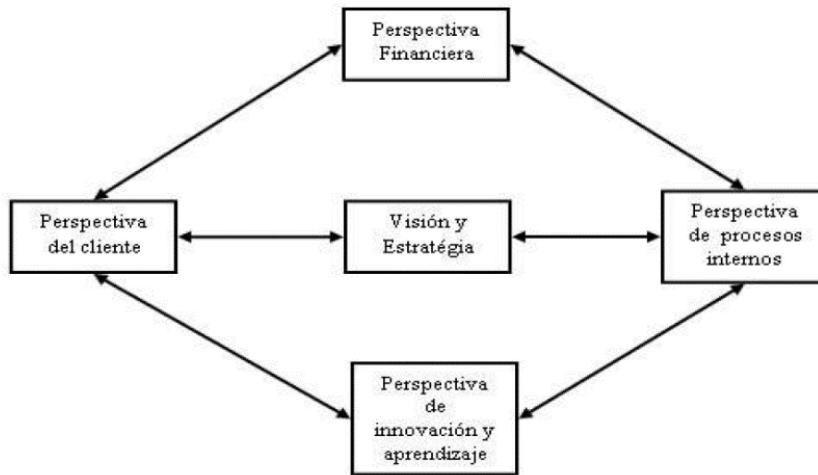
### *La elección del modelo de estrategia*

Aguilar (2007) sostiene que las empresas obtienen su ventaja competitiva de diferentes fuentes, algunas desde la innovación, otras a partir de la eficiencia operacional u otra fuente, aunque la estrategia es el tejido común para obtener dicha ventaja competitiva. En ese sentido, el autor explora cuatro modelos estratégicos que indica son los más difundidos entre las empresas:

- La estructura de la industria y posicionamiento competitivo: Basado en la cadena de valor –que integra las actividades generadoras de valor en la empresa- y en las cinco fuerzas competitivas de la industria –que son las fuerzas que determinan la fortaleza de un sector industrial y de sus participantes.
- El modelo de las competencias clave: Plantea que la ventaja competitiva se obtiene a partir de los factores, es decir de las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa.
- El modelo delta: Integra los modelos de la estructura de la industria y posicionamiento competitivo y el modelo de competencias clave en un único procedimiento para formular y ejecutar la estrategia.
- El cuadro de mando integral: Plantea alinear los objetivos, planes de acción y estrategia a la visión y misión de la empresa, generando un mapa estratégico que incluye cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje e innovación.

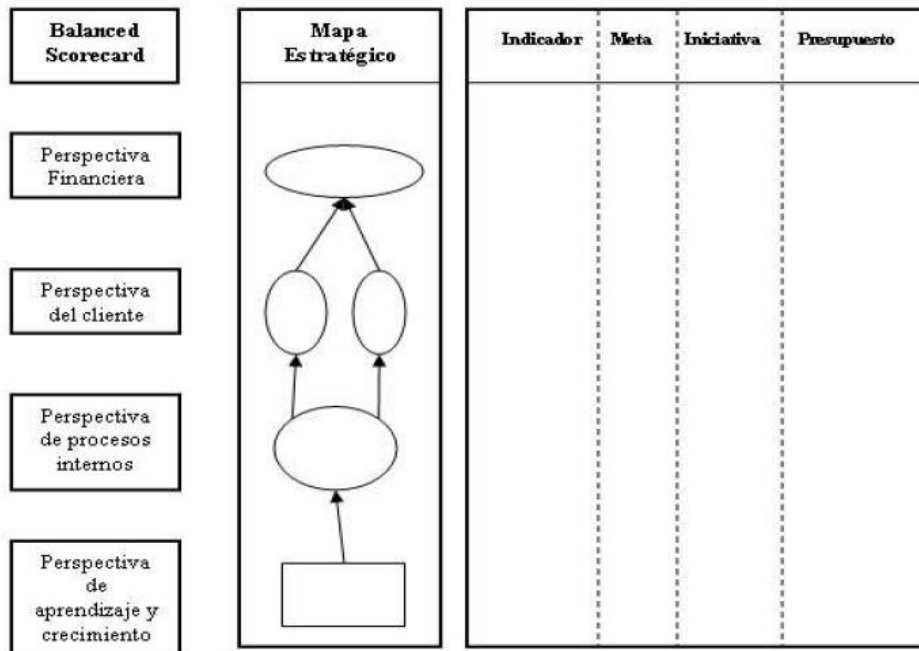
En los siguientes Cuadros se aprecia la estructura del cuadro de mando integral y el mapa estratégico:

**Cuadro 26 - Estructura del cuadro de mando integral**



*Fuente: Aguilar (2007)*

**Cuadro 27 - El mapa estratégico**



*Fuente: Aguilar (2007)*

El autor sostiene – asimismo- que no existe un modelo de estrategia ideal dado que toda empresa tiene una posición y necesidades particulares, lo cual genera que los modelos deban adaptarse a la empresa en un proceso creativo y con pensamiento estratégico.

En el presente apartado se ha evidenciado la relevancia de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica. Para tal fin y habiéndose evaluado diferentes modelos de estrategia y herramientas de análisis estratégico, ha sido posible determinar cuáles son los idóneos para el presente estudio.

En tal sentido, en el presente trabajo se formularán una misión y una visión. Posteriormente se realizará el planeamiento estratégico, siguiendo el modelo de la estructura de la industria y posicionamiento competitivo, para lo cual se realizarán los análisis interno y externo a partir del FODA y de las cinco fuerzas para determinar las ventajas competitivas. Asimismo, la estrategia central estará relacionada a la CVC, la cual formará parte de la propuesta de valor.

## **II.6. Innovación**

En el presente apartado se analiza la definición de innovación y se presentarán sus tipos, características, posibles indicadores y componentes a partir de los cuales será posible entender la relevancia y el alcance de este proceso organizativo y cultural dentro de las empresas. Se evalúan –asimismo- las principales áreas involucradas con la innovación y las acciones necesarias para incrementar la capacidad innovadora.

FIB (2010) cita a la OCDE, entendiendo a la innovación como la introducción de un producto o de un proceso, sea nuevo o significativamente mejorado; implementación de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método de organización aplicado al negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. De dicha definición se desprenden los siguientes 4 tipos de innovación:

- Innovación de producto, que consiste en la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos.
- Innovación de proceso, definida como la implementación de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado.
- Innovación de marketing, se expone como la implementación de un nuevo método de mercadotecnia que conlleve cambios significativos en el diseño del producto, empaque, promociones o precio.
- Innovación organizativa, que consiste en la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas.

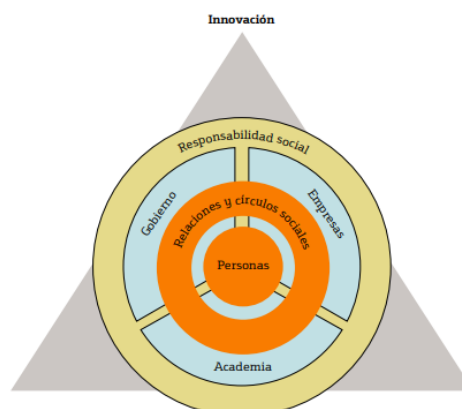
La definición y los tipos expresados – sin embargo- limitan la innovación según FIB porque no abarcan -entre otros- a la innovación política o educativa, o en modelos de negocio. Siendo así, deviene relevante entender –tanto como la definición- que la innovación no sólo consiste en la inversión en investigación y desarrollo (I+D) o en el número de patentes registradas como se evalúa –aún- en muchos países, dado que la inversión en I+D o el número de patentes registradas sin un producto o servicio de éxito en el mercado no representa innovación, sino un gasto.

FIB plantea – asimismo- la existencia de seis grandes piezas de la innovación:

- La administración y el Gobierno, encargados de definir las políticas en busca de eliminar las barreras para una innovación sostenible.
- Las empresas, que representan el escenario de la innovación adaptando sus estructuras y procedimientos para crear una organización dinámica e innovadora.
- El sistema educativo, en el cual se fijan las bases de la innovación siendo los colegios y las universidades los laboratorios en los que se aprenden los principios de la innovación.
- Las personas, que son el centro de la innovación alrededor del cual giran las otras cinco piezas. Son emprendedores, creativos, líderes y fuente de ideas.
- Las relaciones y los círculos sociales, que constituyen el elemento que une a la diversidad de personas para posibilitar la innovación mediante vínculos personales o profesionales.
- La responsabilidad social corporativa, que permite un tipo de innovación que el mercado olvida. La innovación social puede no brindar –a veces si- beneficios económicos pero sí genera beneficios sociales.

En el siguiente Cuadro se aprecia la relación entre las seis piezas de la innovación mencionadas:

**Cuadro 28 - Las 6 piezas de la innovación**



*Fuente: FIB (2010)*

Por otra parte, Solano (2010) plantea que el proceso de innovación no se puede dejar al azar, sino que representa una decisión estratégica. Una empresa que desee ser innovadora debe lograr definir procesos que garanticen un surgimiento permanente de ideas creativas y su transformación en resultados tangibles. Algunas actividades que debe realizar una empresa que busque incrementar su nivel de innovación son:

- Diagnosticar su nivel actual de innovación.
- Definir un modelo de innovación apropiado para sus necesidades.
- Iniciar un proceso de refuerzo o transformación cultural hacia una cultura de innovación.
- Definir una secuencia de acciones para aprovechar la capacidad creativa de la empresa.

El autor sostiene –asimismo- que para evaluar el impacto de las acciones realizadas en el proceso de mejora de la innovación es necesario tomar mediciones iniciales y finales. Algunos indicadores de medición están representados por:

- Número de productos nuevos por año.
- Ingresos provenientes de productos lanzados en los últimos años.
- Inversión monetaria realizada en I+D.
- Número de investigadores dedicados a I+D.

Los indicadores estarán orientados a medir ciertas capacidades requeridas por las empresas innovadoras:

- Capacidad para generar ideas de alto impacto.
- Capacidad para convertir ideas en productos.
- Capacidad para utilizar prácticas de innovación alineadas con el logro de los objetivos estratégicos.
- Capacidad para gestionar el conocimiento de manera que asegure la generación de innovaciones en el futuro.
- Capacidad para impactar el mercado con productos sorprendentes.
- Capacidad para apalancarse con recursos externos que amplíen las posibilidades de innovar de la empresa.

Solano plantea –también- el modelo de las nueve áreas de innovación, el cual agrupa a las principales áreas involucradas con la innovación y permite definir acciones en cada una de ellas

para organizar los esfuerzos de la empresa en el proceso de incrementar su capacidad innovadora. Las áreas son las siguientes:

1. Estrategia, como parte de un plan de innovación que cuente con las siguientes partes:
  - Definición de objetivos por cumplir.
  - Definición de responsables.
  - Definición de métricas de innovación.
  - Implementación de un programa de desarrollo de habilidades creativas.
  - Acciones orientadas a reforzar la cultura de la innovación.
  - Asignación de los recursos necesarios.
2. Cultura de innovación, la cual implica un conjunto de valores y comportamientos que motivan a los colaboradores a ofrecer su capacidad de generar ideas para solucionar problemas. Algunas acciones que fomentan la cultura de la innovación son:
  - Estímulo a la diversidad de formas de pensar.
  - Estímulo del trabajo en equipos interdisciplinarios.
  - Incentivos al aporte cooperativo de ideas en lugar de al aporte individual.
  - Motivación hacia la transmisión del conocimiento.
3. Generación de ideas, que representa un proceso que deja libre la capacidad creativa de los colaboradores cuestionando lo que se realiza por costumbre. Este proceso requiere de ciertos requisitos base:
  - Se requieren colaboradores que hayan adiestrado o reforzado su capacidad creativa.
  - Se necesita capacidad de elaboración conjunta.
  - Se requiere de habilidades comunicativas para hacer entender un concepto novedoso.
  - Se necesita de capacidad imaginativa.
4. Gestión de las ideas, tomando en cuenta que las ideas se pierden fácilmente si no existen mecanismos que las trasladen hacia quienes tienen la capacidad de decidir su ejecución. Es por ello que la empresa debe contar con un sistema estructurado de gestión de ideas que cuente con las siguientes características:
  - Ubicuidad, recolectando las ideas cerca a quienes podrían proponerlas.
  - Facilidad, de manera que sea entendible por todos los estamentos de la empresa.
  - Multi-formato, recibiendo ideas en medios escritos o digitales.

- Retroalimentado, brindando información referente al estatus de revisión o ejecución de una idea a quienes la presentaron.
5. Ejecución, dado que no sólo se trata de recolectar y procesar ideas sino de implementarlas. La generación de ideas requiere de habilidades diferentes a las requeridas para la implementación de las mismas. La ejecución no es creativa, no es artística, es más bien una secuencia de pasos concretos previamente definidos y la capacidad para de ser necesario ajustarlos.
  6. Gestión del conocimiento, que debe permitir que este circule de manera libre dentro de la empresa. La inspiración -que trae consigo las ideas geniales- esta por todo lugar, pero sólo es visible para aquellos que tienen el conocimiento necesario. La gestión requerida incluye elaborar mapas de conocimiento, protegerlo y difundirlo.
  7. Apertura, que representa un acercamiento al cliente para obtener desarrollos con mucho mayor impacto. Es necesario asimilar que al acercarse al cliente, éste brindará opinión sobre aquellas necesidades o características que se encuentran dentro de su ámbito de entendimiento, sin embargo, una innovación radical normalmente escapa incluso a la capacidad de imaginación del cliente promedio.
  8. Redes, formadas por los posibles socios de la empresa en el proceso de innovación, tales como clientes, proveedores, universidades, empresas de productos complementarios, competidores e instituciones oficiales de estímulo a la innovación.
  9. Nivel de innovación, representado por el grado de desarrollo innovador con el que cuenta la empresa, como también -principalmente- por el grado de innovación percibido de la empresa. Un alto nivel de innovación percibido afecta positivamente la integración de la empresa en redes dado que los aliados valoran trabajar con una empresa que es reconocida como innovadora.

Sobre la base de lo expuesto en el presente apartado resulta posible indicar que el proceso de innovación debe ser estructurado, planeado, e insertado dentro de la estrategia de la empresa. Alineado a ello y a manera conclusiva, se plantea para el presente trabajo integrar la innovación al proceso de CVC, lo que -según fue revisado en el apartado Planeamiento Estratégico y Estrategia- representa la evolución de la RSC. Se plantea -asimismo- incorporar dicho valor compartido innovador a la propuesta de valor cuyo fundamento teórico será desarrollado en el siguiente apartado.



## II.7. Marketing y propuesta de valor

En el presente apartado se exponen conceptos tales como el proceso de marketing, estrategia de marketing, segmentación de mercado, creación de marca, posicionamiento y mezcla de marketing orientados a brindar el soporte a los fines de generar una estrategia de marketing para el presente trabajo. Se evalúan –asimismo- conceptos más recientes tales como marketing digital, neuromarketing, marketing verde, marketing relacional y marketing en el comercio electrónico –con un acercamiento al comercio electrónico en el Perú-. Se analizará –también- el concepto y relevancia de una propuesta de valor, así como su proceso de elaboración.

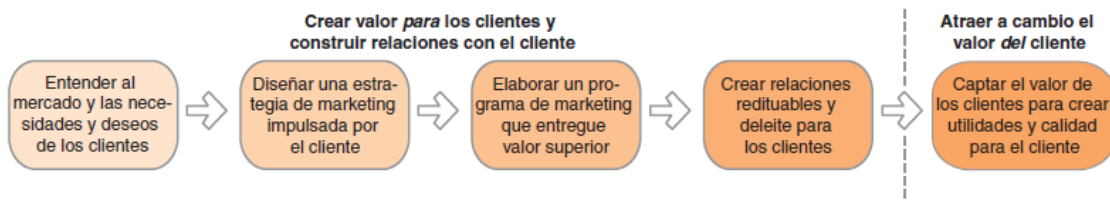
### *Entender el marketing*

Monferrer (2013) sostiene que el entendimiento del marketing ha evolucionado en el tiempo eliminando ciertas limitaciones iniciales. En tal sentido, presenta dicha evolución -basada en enfoques- de la siguiente manera:

- Énfasis en el intercambio oferta/demanda: perspectiva de negocio que circunscribe el marketing al ámbito empresarial y que se centra en la transacción de intercambio.
- Énfasis en la mezcla de marketing e inclusión del intercambio no lucrativo: perspectiva técnica que se centra en las herramientas de la mezcla de marketing e incluye a todo tipo de organizaciones.
- Énfasis en la relación y el valor: perspectiva relacional que se centra en el valor ofrecido y la relación generada con el cliente.
- Consenso y Énfasis en la ética y responsabilidad social: definición que inserta a la sociedad en su conjunto como beneficiaria de la generación y distribución de valor.

Kotler y Armstrong (2013) –en el marco del enfoque con énfasis en la ética y responsabilidad social- plantean que el marketing representa un proceso social y administrativo que permite a individuos y grupos obtener lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y de valor. Al enfocarse en la relación de empresa y cliente, sostienen que es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio –también- valor de su parte. Plantean –asimismo- que el marketing está representado por un proceso de cinco pasos; en los primero cuatro, las empresas se esfuerzan para entender a los consumidores y crear valor para ellos, mientras que en el último paso cosechan los beneficios de haber creado dicho valor para los clientes. En el siguiente Cuadro, se detalla el proceso del marketing planteado por los autores:

**Cuadro 29 - Los cinco pasos del proceso de marketing**



*Fuente: Kotler y Armstrong (2008)*

1. Entender al mercado y las necesidades y deseos de los clientes, proceso imprescindible antes de tomar cualquier acción referente al marketing y que se soporta en los siguientes conceptos:

- Las necesidades, representan estados humanos de carencia percibida.
- Los deseos, se refieren a las formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad individual.
- La demanda, se genera cuando -adicionalmente a los deseos- existe el poder o capacidad de compra.
- La oferta del mercado es aquella que satisface a la demanda. Esta compuesta de productos, servicios y experiencias.
- Un producto, sea un bien o un servicio en sí mismo se acompaña de servicios adicionales que representan intangibles que no brindan como resultado la propiedad de algo.
- Una experiencia se genera cuando se estimula los sentidos o el intelecto del cliente. Esta nace de la combinación del producto –bien o servicio- y de los servicios asociados que se brindan. Siempre que se logre ofrecer al cliente una experiencia la relación con la empresa será más fuerte y duradera.
- Los clientes toman decisiones de compra con base en sus expectativas sobre el valor y la satisfacción que las ofertas del mercado le proporcionarán.
- Relación de intercambio, actividad que tiene lugar entre la empresa y los clientes y representa la razón de ser del marketing.

2. Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente, la cual es realizada por la Dirección de Marketing. Esta referida al arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones beneficiosas. El objetivo es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta mediante la creación, entrega y comunicación de valor

superior para el cliente. La empresa debe elegir a qué clientes atender –dividiendo para ello el mercado- y elaborar su propuesta de valor para hacerlo.

- Segmentación de mercado, representa la división del mercado en segmentos de clientes con alguna característica en común.
  - Cobertura de mercado, representa los segmentos que serán atendidos por la empresa. Si se trata de atender a todos los clientes, es altamente probable que no atendamos bien a algunos por lo que deviene necesario que la empresa defina quiénes serán sus consumidores meta y con ello el nivel, tiempos y naturaleza de su demanda.
  - Propuesta de valor, representa los beneficios o valores que ofrece entregar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.
3. Preparación de un plan y un programa de marketing, el cual entregará el valor deseado a los consumidores meta. El programa de marketing pone en acción la estrategia creando relaciones con los clientes. Ello lo logra gracias a una mezcla de marketing que plantea la empresa.
4. Creación de relaciones con los clientes, la cual se basa en crear valor y satisfacción superiores para el cliente. Atraer y retener al cliente es el objetivo buscado.
- Los clientes están expuestos a una amplia variedad de productos y servicios de entre los cuales deben elegir por lo que comprará aquel que le represente el mayor valor percibido. Los clientes en ocasiones no juzgan el valor y costo del producto de manera objetiva, lo hacen a través del valor percibido.
  - La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba del producto, el cual surge de la comparación entre el valor recibido y la expectativa generada.
  - Las empresas tradicionales se centraban en el marketing masivo para entablar las relaciones con sus clientes, sin embargo, recientemente están creando relaciones más directas y perdurables con clientes seleccionados cuidadosamente.
5. Captar el valor de los clientes, lo cual es el resultado natural de los cuatro procesos anteriores y se logra de la siguiente manera:
- Reteniendo a los clientes, lo cual se logra obteniendo su lealtad.
  - Incrementando participación de cliente, lo que representa que crezcan en cantidad o en variedad los productos que el cliente consume de la empresa.

- Incrementando participación de mercado, lo cual consiste en la captación de nuevos clientes.

### *Segmentación y público objetivo*<sup>[1]</sup>

Fernández (2012) plantea a la segmentación como el proceso de dividir el mercado en subgrupos homogéneos en función a sus deseos, situación de compra, actitudes, hábitos de vida u otros criterios, siendo una característica de un segmento que busque en el producto el mismo conjunto de atributos o beneficios. A su vez, sostiene que luego de segmentar el mercado deviene necesario definir el público objetivo.

El autor plantea –asimismo- que el público objetivo es aquel que surge al determinar el o los segmentos que serán atendidos. En tal sentido representa el fin por el cual se lleva a cabo el proceso de segmentación y la parte del mercado a la cual se dirigirá la propuesta de valor. La elección del público objetivo requiere tomar en consideración algunos criterios de evaluación: Analizar el potencial de ventas del segmento, su estabilidad a medio plazo, su crecimiento, su accesibilidad y su grado de respuesta a la acción comercial e inversión.

Postula –también- la existencia de las siguientes estrategias asociadas a la definición del público objetivo:

- Marketing de segmentos, mediante el cual la empresa elige varios segmentos y a cada uno aplica un programa de marketing diferente.
- Marketing de nichos, mediante el cual la empresa elige uno o muy pocos segmentos a atender aplicando a cada uno un programa de marketing diferente.
- Marketing local, diseña el programa de marketing a la medida de las necesidades de los clientes locales, a nivel áreas comerciales, barrios o tiendas individuales.
- Marketing personalizado, consiste en diseñar y adaptar un producto a las necesidades específicas de cada cliente. El comercio electrónico favorece esta estrategia.

Por otro lado, Delgado (2020) indica que el mercado puede segmentarse de cuatro maneras diferentes:

- Segmentación geográfica, asociada al entorno y el espacio físico en el que se desenvuelve el público objetivo.
- Segmentación demográfica, que toma en cuenta las siguientes variables: edad, género, estado civil, preferencia sexual, nivel educativo, profesión, nivel socio económico, vivienda, cultura y religión.

- Segmentación psicográfica, que toma en cuenta el comportamiento y las preferencias de los consumidores expresadas mediante su personalidad, estilo de vida, valores, actitudes e intereses.
- Segmentación conductual, basada en la conducta y patrones de consumo de los consumidores, expresada mediante su lealtad a la marca, sensibilidad al precio, frecuencia u ocasión de compra y los beneficios que espera al elegir un producto.

#### *Creación de marca y posicionamiento*

Villarroel et. al (2017) definen a una marca –citando a la *American Marketing Association*- como un nombre, término, símbolo, diseño o la combinación de dichos elementos cuya finalidad es representar a un producto –bien o servicio- diferenciándolo de la competencia. Una marca bien gestionada acumula valor en el tiempo fruto de sucesivas interacciones con el mercado, generando un valor de marca. Dicho valor es dimensionado evaluando su notoriedad, calidad percibida, lealtad de sus clientes y su identidad.

Sostienen –también- que existen recomendaciones a seguir en el proceso de creación de una marca, las cuales se expresan en tres pasos:

1. No se debe empezar a pensar en nombres de una manera desordenada. Resulta necesario estudiar y conocer el entorno competitivo, el público objetivo, la promesa de la marca, sus atributos así como su posicionamiento y personalidad deseada.
2. Se requiere encontrar palabras y trabajar creativamente con ellas, tratando de elaborar conceptos o ideas apropiadas. Muchas palabras pueden inventarse, otras ya existen y requieren ser encontradas.
3. Cada nombre generado debe atravesar filtros estratégicos, legales y lingüísticos antes de entrar a la lista final. Ello incluye simbolismo de sonidos, significados adquiridos y fonética.

Los autores plantean –también- que el posicionamiento es sumamente importante en el proceso de marketing. En tal sentido definen posicionamiento como un concepto estratégico que permite diferenciar una marca frente a la competencia, tanto en la mente del consumidor como en el proceso de comunicación que lleva a cabo la empresa.

#### *Mezcla de marketing*

Martínez et. al (2014) sugieren que la mezcla de marketing representa el conjunto de herramientas que la empresa combina para obtener los objetivos previstos. Está compuesta de

cuatro elementos: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción a los cuales se denomina las cuatro P.

1. Producto, representado por un bien, servicio o idea que se oferta al mercado y que busca satisfacer necesidades y deseos del cliente. Dado ello, los beneficios que genera son más importantes que sus características en sí. Las decisiones asociadas al producto incluyen:
  - Gestionar la cartera de productos incrementándola o reduciéndola según sea necesario.
  - Definir la marca, el modelo y el envase, los cuales serán la presentación frente al cliente.
  - Definir su diferenciación, es decir las características que lo convertirán en único frente a los demás.
  - Desarrollar productos que se adapten a la demanda del cliente.
  - Desarrollar servicios asociados que acompañarán al producto.
2. Precio, representa el importe monetario que el cliente pagará por el producto. Deviene importante dado que determina el beneficio que obtendrá la empresa. Los tópicos relevantes asociados al precio son las siguientes:
  - La determinación de los costos del producto.
  - La determinación de una política de precios en función al valor percibido, a la competencia o al costo del producto.
  - La definición de criterios para la aplicación de descuentos.
3. Punto de venta (o distribución), referido a las ubicaciones físicas o no físicas en que estará disponible el producto y el esfuerzo de distribución para colocarlo allí. Las principales decisiones asociadas al punto de venta son las siguientes:
  - Determinar el tipo de canal de distribución que se utilizará.
  - Elegir el *merchandising*, definido como las actividades que se realizarán en el punto de venta para estimular la venta.
  - Definir la logística necesaria para hacer llegar el producto a los puntos de venta, incluidos intermediarios.
4. Promoción, referida a los métodos que serán utilizados para dar a conocer el producto y brindar información sobre el mismo. Los tópicos principales asociados a la promoción son:
  - La determinación de la estrategia de comunicación.

- La determinación de las herramientas de comunicación y publicidad a utilizar, además de su presupuesto.

### *Marketing contemporáneo*

Mendivelso y Lobos (2019) plantean que -como consecuencia de los avances tecnológicos y del lógico avance de los estándares de vida- han surgido diversas tendencias o subdivisiones dentro del marketing, entre las cuales se encuentran:

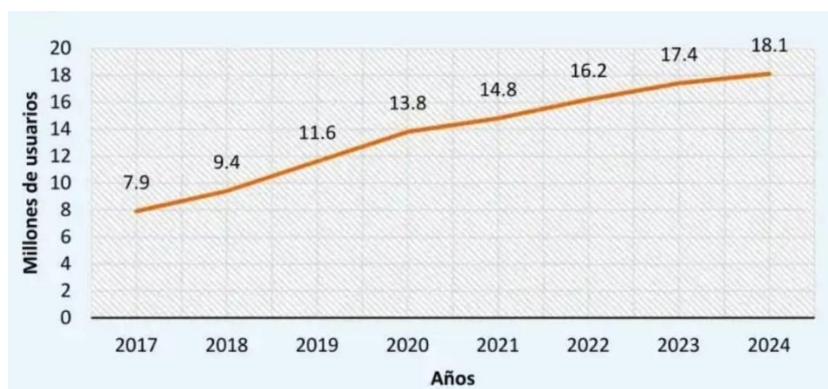
- Marketing digital, aceptado ampliamente –también- como marketing online, representa una tendencia basada en las nuevas tecnologías gracias a las cuales el espacio geográfico deja de ser una limitante surgiendo el ciberespacio como escenario de las nuevas confrontaciones comerciales en el mundo. La utilización de plataformas web, comercio electrónico y redes sociales como nuevas herramientas y canales de comunicación altamente dinámicos representan un gran desafío y a la vez oportunidad para las organizaciones.
- Neuromarketing, surge como respuesta a la necesidad de conocer el origen del comportamiento del ser humano a nivel neuronal y cerebral de manera que sea posible mejorar la eficacia de cada una de las acciones que determinan la relación de una organización con sus consumidores mediante la generación de estímulos o inhibidores.
- Marketing verde o eco-marketing, surge a consecuencia de la preocupación del ser humano por la ecología y el manejo de los recursos naturales –que ya no se consideran ilimitados- lo que ha despertado la conciencia y responsabilidad social de los consumidores. En tal línea, trata de encauzar los esfuerzos de las empresas orientados a preservar los recursos naturales. La organización –en tal sentido- debe buscar un balance entre las necesidades de sus clientes y el interés y bienestar de la sociedad en general, representando un desafío lograr integrar ambas necesidades ofreciendo el mayor valor.
- Marketing relacional, representa el manejo de las relaciones con los clientes como foco de la estrategia de marketing. Plantea generar y mantener relaciones –asimismo- con todos los grupos de interés de la empresa, generando vínculos de confianza con la finalidad de generar un beneficio mutuo. Busca – asimismo- mediante un interés genuino y profundo conocimiento del cliente y de sus necesidades generar relaciones de largo plazo.

### Marketing y comercio electrónico en Perú

Acosta (2020) sostiene que la situación de excepción del año 2020 –pandemia Covid-19- generó la obligación en los consumidores de volcarse al comercio electrónico, que en el Perú aún no tenía la penetración que en otros países de Sudamérica. Dicho componente mantendrá el impulso al crecimiento del comercio electrónico en el país que -pese a registrar incremento en los últimos años- siempre ha tenido resistencia marcada debido a la informalidad. En este sentido, indica que el Perú pasará de comerciar vía comercio electrónico cuatro mil millones de dólares americanos en el 2019 a catorce mil millones en el 2024.

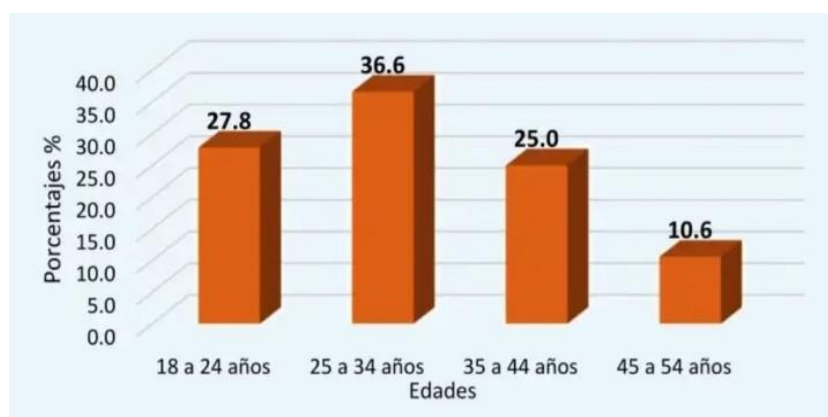
El autor presenta -en los siguientes Cuadros- la evolución prevista del comercio electrónico en el Perú, así como la segmentación en el 2019 por rango de edad:

**Cuadro 30 - Proyección de usuarios de comercio electrónico en Perú**



Fuente: Acosta (2020)

**Cuadro 31 - Comercio electrónico en 2019 en Perú por rango de edad**



Fuente: Acosta (2020)



A su vez, el autor propone –refiriéndose a las compras electrónicas por rubro en Perú- que entre los rubros más demandados se encuentran muebles y electrodomésticos con 23%, cuidado personal con 22%, pasatiempos con 22% y moda y belleza con 18%.

Por otro lado, Marketingdirecto.com (s. f.) Indica que para que un emprendimiento electrónico -de venta *online*- prospere, independientemente de su tamaño, debe aplicar herramientas de marketing digital que le ayuden a posicionarse en su mercado meta. En tal sentido brinda 6 sugerencias a seguir:

1. Obtener un correo electrónico exclusivo para el emprendimiento y generar presencia en las redes sociales más afines al tipo de actividad.
2. Elaborar una página web con un buen diseño, tomando en cuenta representa la imagen de nuestra marca para todo potencial cliente.
3. Implementar herramientas idóneas para conseguir tráfico e incrementar el número de conversiones en la página web.
4. Enfatizar el producto, con múltiples fotos, acercamientos y videos lo cual generará una sensación de confianza en el potencial cliente.
5. Brindar la posibilidad de utilizar diversas formas de pago a los clientes.
6. Utilizar herramientas de análisis especializadas para recabar información de los clientes y visitantes, evaluando su comportamiento como punto de partida para tomar acciones de mejora.

Por otro lado Inqmatic.com (s. f.) complementa las sugerencias referidas al comercio electrónico con las siguientes sugerencias:

1. Conocer al cliente y estudiar el mercado antes de crear la página web.
2. Generar contenido relevante en la página web dado que los potenciales clientes valorarán dicho contenido.
3. Emplear el mismo dominio en las diferentes plataformas que sean utilizadas a fin de reforzar el posicionamiento de la marca.
4. Realizar posicionamiento mediante las herramientas disponibles –incluida publicidad directa- de las diferentes plataformas.
5. Las campañas de posicionamiento deben ser localizadas, con una ubicación precisa alineada con nuestro mercado y haciendo uso de instrumentos apropiados, como - podría ser- la participación de influenciadores.

### *Marketing infantil*

Portela (2011) plantea que el marketing infantil es una herramienta formadora de futuros consumidores y posteriores clientes que tiene como fin llegar en principio a padres y madres. A los niños les encanta ser protagonistas de sus compras y su participación en dicho proceso presenta tres perspectivas:

- Mercado directo, en el cual el niño gestiona su presupuesto y lo gasta directamente, por ejemplo en golosinas.
- Mercado de influencia, el cual se manifiesta en la influencia que ejerce el niño desde el primer año de edad, generando cambios en las necesidades y en los hábitos de consumo de la unidad familiar.
- Mercado futuro, representado por aquellas preferencias que los niños expresarán cuando crezcan basados en experiencias o emociones –generados por exposición a marcas- que experimentaron cuando fueron niños.

También, la autora plantea que –en la actualidad- los niños son pieza fundamental del marketing debido al gran poder de influencia que generan sobre sus padres en su afán de satisfacerlos. Los medios, como la televisión y el Internet, contribuyen a incrementar dicho nivel de influencia de los niños. Sostiene –asimismo- que la moda infantil adquiere cada vez mayor relevancia por lo que las marcas dirigen su mirada a los niños impulsados por el hecho que- desde muy pequeños- empiezan a mostrar sus preferencias de marca.

### *Propuesta de valor*

Quiroa (2020) sostiene que -en ocasiones- el cliente y el consumidor de un producto son personas o entidades diferentes. Plantea al cliente como aquel que adquiere el producto y consumidor como aquel que hace uso de él. Para una empresa productora, un supermercado puede ser su cliente mientras que el consumidor de sus productos estará representado por los clientes de dicho supermercado. En el mismo sentido, una madre puede ser cliente de una empresa, aunque el consumidor podría ser su hijo pequeño. El autor sostiene –también- que una empresa puede elegir enfocarse en su cliente, en su consumidor o en ambos, siendo que el mejor resultado en el largo plazo se obtiene cuando enfoca en mayor medida su propuesta de valor en el consumidor final.

Brandmedia.es (2020) plantea que la propuesta de valor es un compendio de los principales beneficios que brinda el producto, indicando claramente qué empresa está ofreciendo la propuesta y a quienes ayuda. Debe indicar –además- de qué manera se ofrece resolver los

problemas o carencias del cliente y en que se diferencia la empresa de la competencia. En el siguiente Cuadro el autor muestra los componentes de una propuesta de valor:

**Cuadro 32 - Componentes de la propuesta de valor**



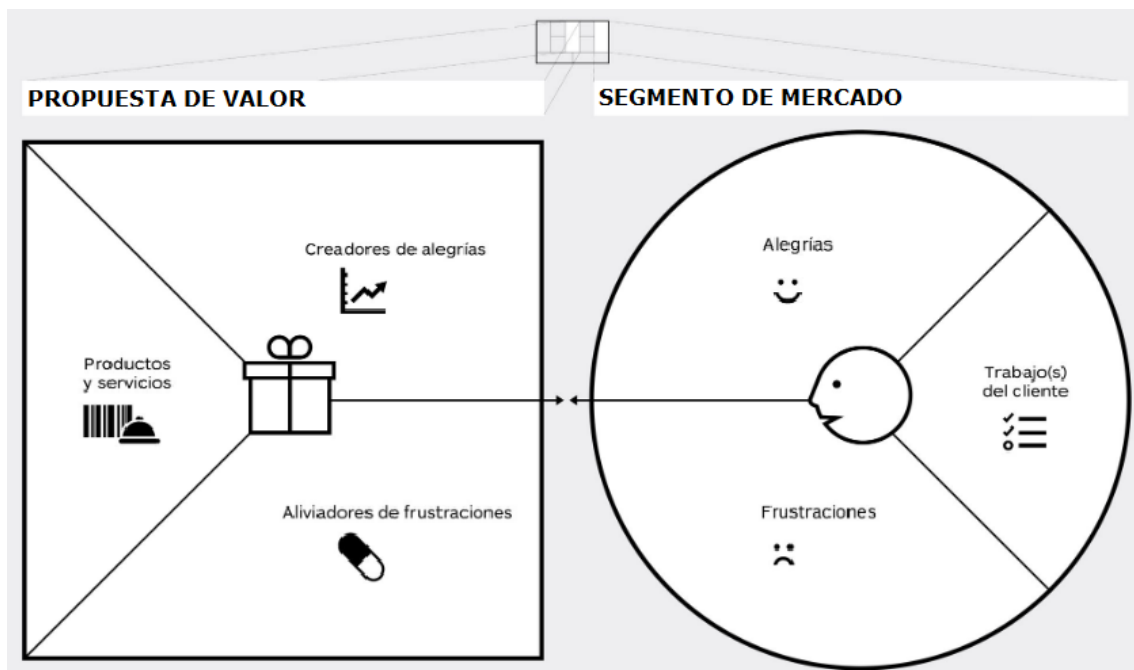
*Fuente: Brandmedia.es (2020)*

- Precio, la propuesta de valor podría estar diferenciada en base a un precio inferior que el de la competencia – sin embargo- es una propuesta difícil de sostener en el tiempo.
- Novedad, la propuesta de valor debería satisfacer necesidades nuevas que vayan surgiendo con el paso del tiempo. Para lograrlo deviene necesario invertir en investigación y desarrollo.
- Calidad, orientada a entregar un nivel de calidad superior a los competidores y que la misma sea percibida por los clientes.
- Conveniencia, enfocada en centrar esfuerzos en el cliente cómo, cuándo y cómo ellos lo requieran.
- Marca / Status, se obtiene cuando la marca se posiciona en la mente un grupo de consumidores gracias a su status.

- Desempeño, orientado a garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
- Reducción de riesgos, orientada a enfocar la propuesta de valor en reducir riesgos en las acciones de los clientes, como dejar datos y comprar.
- Reducción de costes, propuesta de Valor aplicada en clientes corporativos que busca ayudarlos a minimizar sus costos.
- Diseño, identificado como elemento diferenciador en la propuesta de valor superior respecto de la competencia.
- Personalización, orientada a permitir que los usuarios adapten los productos o servicios a su gusto aportando valor en el proceso.

Por otro lado Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) plantean el modelo del lienzo para generar la propuesta de valor. En el siguiente cuadro se aprecia el lienzo de la propuesta de valor planteado por los autores:

**Cuadro 33 - El lienzo de la propuesta de valor**



*Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015)*

El lienzo de la propuesta de valor presenta tres componentes:

1. El perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas que representan un segmento de mercado, agrupándolas de manera estructurada:
  - Tareas, representado por aquello que los clientes desean resolver.
  - Frustraciones, son los riesgos u obstáculos que enfrentan los clientes al realizar dichas tareas.
  - Alegrías, representan los resultados que desean conseguir los clientes o beneficios concretos que buscan.
2. El mapa de valor, describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio, siendo compuesta por:
  - Productos y servicios, lista alrededor de la cual se compone una propuesta de valor.
  - Aliviadores de frustraciones, describen como los productos y servicios alivian las frustraciones del cliente.
  - Creadores de alegrías, describe la manera en que los productos y servicios generan las alegrías al cliente.
3. El encaje, representa un proceso en el que se logra alinear el perfil del cliente con el mapa de valor.

A manera conclusiva, deviene posible indicar que –sobre la base de lo revisado en el presente apartado- el marketing representa una disciplina estructurada, aunque dinámica y en constante evolución. El marketing infantil, así como el marketing verde –asociado a responsabilidad social- y el marketing digital son conceptos que se buscará ligar en el presente trabajo a la CVC, incluyendo sus lineamientos dentro de la propuesta de valor del PA, la cual contendrá –asimismo- un componente referido al comercio electrónico.

## **II.8. Finanzas y evaluación de proyectos**

En el presente apartado serán expuestos temas asociados a finanzas y a la evaluación de proyectos a los fines de obtener un entendimiento financiero de los mismos. Entre los temas a abordar se destacan los estados financieros relevantes para el proyecto así como la Tasa de Descuento, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de recuperación de la Inversión (PRI), el Punto de Equilibrio (PE) y la inversión total inicial del proyecto expresada en costos, gastos e inversión en activos.

### *Evaluación de un proyecto*

Jaime (2012) postula que los modelos de evaluación de proyectos consisten en metodologías sistemáticas que presentan -de manera organizada- la información técnica, económica y de mercado para determinar -desde el punto de vista financiero- si el proyecto es viable o no. Asimismo, indica que -en términos de análisis financiero del proyecto- deviene necesario lograr proyectar tres estados financieros:

1.- Balance General (BG), el cual brinda la situación de la empresa en un momento específico.

Está compuesto asimismo por:

- Activos, que representan bienes tangibles o intangibles capaces de producir riqueza.
- Patrimonio, que representan a aquellos activos que son propiedad de la empresa.
- Pasivos, que representan a los activos que no son propiedad de la empresa sino de terceros.

La fórmula que expresa la relación indicada se muestra en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro 34 - Componentes del BG**

$$\text{Activo} = \text{Patrimonio} + \text{Pasivo}$$

*Fuente: Jaime (2012)*

En el proceso de formulación del proyecto, deviene necesario definir qué activos serán necesarios para realizar las actividades operacionales así como si los mismos serán financiados por recursos propios (patrimonio) o con préstamos (pasivos). En los siguientes cuadros se identifican los componentes

2. Estado de ganancias y pérdidas, conocido –también- como estado de resultados, se utiliza para identificar la utilidad o pérdida luego de realizar actividades operacionales en un determinado período de tiempo. Relaciona los ingresos obtenidos con los costos y gastos y permitirá -asimismo- determinar el punto de equilibrio.
3. Estado de flujo de efectivo, brinda la relación entre los ingresos y salidas de efectivo en un período determinado, mostrando el grado de liquidez del proyecto. Representa –

asimismo- el estado financiero más importante para una startup ya que puede determinar su sobrevivencia o no.

Ospina y Lenis (2016) plantean que la evaluación económica de un proyecto se logra mediante la evaluación de un grupo de indicadores específicos, destacando entre ellos el Valor presente neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Un componente determinante en el cálculo de dichos indicadores lo representa la tasa de descuento.

#### *Tasa de descuento*

Yirepa.es (s. f.) indica que la tasa de descuento representa un factor que se utiliza para calcular el valor actual de un valor futuro, lo cual deviene necesario al evaluar un proyecto de inversión. Plantea – asimismo- que la tasa de descuento representa –al menos- el costo de los recursos financieros involucrados en el proyecto. En tal sentido, deviene pertinente precisar los tres posibles escenarios existentes:

- Proyecto a ser financiado con capital propio, en cuyo caso la tasa de descuento está determinada por el costo de oportunidad existente, que puede ser representado por la tasa de interés pasiva del mercado o –si se desea evaluar más exigentemente al proyecto- por la rentabilidad que podría obtenerse en algún otro mecanismo de inversión o proyecto de similar riesgo.
- Proyecto financiado con capital ajeno, en cuyo caso la tasa de descuento a considerar es el costo de la deuda, la cual está representada por la tasa de interés activa que es posible conseguir para el proyecto.
- Proyecto con capital mixto, propio y ajeno, en cuyo caso la tasa de descuento surgirá del promedio ponderado del costo de oportunidad y del costo de deuda del proyecto.

El autor sostiene –asimismo- que es posible afinar la determinación de la tasa de descuento incluyendo un factor que represente el riesgo en el tiempo futuro así como el efecto de la inflación -sin embargo- la posición más exigente para el proyecto surge cuando se determina una tasa de descuento asociada con la rentabilidad mínima que se desea obtener del proyecto, la cual suele estar asociada a proyectos de riesgo similar.

### Valor Actual Neto (VAN)

Ospina y Lenis (2016) plantean que el VAN representa la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto lo que se traduce en la suma actualizada de los flujos netos de cada período. Mide la rentabilidad del proyecto en términos monetarios después de recuperar toda la inversión, lo cual lo convierte en un indicador que permite comparar la rentabilidad entre diferentes alternativas de inversión. Un VAN mayor a cero muestra un proyecto en el que la rentabilidad requerida se obtendría, mientras un VAN menor a cero indica que el proyecto no obtendría la rentabilidad requerida, aunque no necesariamente indicará ausencia de rentabilidad. En el siguiente Cuadro se indica la fórmula de cálculo del VAN:

**Cuadro 35 - Formula de VAN**

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- $F_t$  son los flujos de dinero que habrá en cada período  $t$ .
- $I_0$  es la inversión que se realiza en el momento inicial.
- $n$  es el número de períodos de tiempo a tener en cuenta.
- $k$  es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

*Fuente: Adaptado de Ospina y Lenis (2016)*

### Tasa interna de retorno (TIR)

Sapag (2011) indica que la TIR mide la rentabilidad como porcentaje, representando la tasa que genera un valor de VAN igual a cero. Indica –sin embargo- que es un método cuya utilización va en descenso debido principalmente a lo siguiente:

- Brinda un resultado que refuerza la decisión previamente evaluada en base al VAN.
- No es útil para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no necesariamente representa un mejor resultado que una menor dado que no brinda información sobre la magnitud de la inversión a realizar.

En el siguiente Cuadro se muestra la fórmula de la TIR:



**Cuadro 36 - Fórmula TIR**

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

$F_t$  son los **flujos de dinero** en cada periodo  $t$

$I_0$  es la inversión realiza en el momento inicial ( $t = 0$ )

$n$  es el número de periodos de tiempo

*Fuente: Adaptado de Sapag (2011)*

Se presentan diversas situaciones en referencia a los valores del VAN y la TIR según se aprecia en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 37 - Lectura de valores de VAN y TIR**

<b>VAN &gt; 0 y TIR &gt; 0</b>	La rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
<b>VAN = 0 y TIR &gt; 0</b>	La rentabilidad es igual a la exigida después de recuperar toda la inversión.
<b>VAN &lt; 0 y TIR &gt; 0</b>	La rentabilidad es inferior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
<b>VAN &lt; 0 y TIR = 0</b>	La rentabilidad es 0, pero se recupera toda la inversión.
<b>VAN &lt; 0 y TIR &lt; 0</b>	La rentabilidad es 0 y no se recupera toda o parte de la inversión.

*Fuente: Sapag (2011)*

#### *Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)*

Viñán, Puente, Ávalos y Córdova (2018) sostienen que el PRI representa un indicador que tiene por objeto determinar el tiempo en que el proyecto recupera la inversión realizada –incluyendo el costo de capital involucrado-. La regla de decisión indica que se debe aceptar el proyecto si tiene un PRI menor que el plazo máximo previamente definido. La fórmula de mayor utilización –aunque no la más exacta- de determinar el PRI se indica en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 38 - Fórmula de PRI**

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Ingresos promedios}}$$

*Fuente: Viñán, Puente, Ávalos y Córdova (2018)*

### *Inversión total inicial del proyecto*

Jaime (2012) sostiene que es de vital importancia identificar la diferencia entre los costos, los gastos y las inversiones en activos:

- Costos, representan salidas de recursos asociadas a los procesos de generación del producto o del servicio brindado. Existen costos directos e indirectos.
- Gastos, representan salidas de recursos relacionadas con la administración, comercialización y distribución de los productos o servicios. Son necesarios para la generación de ingresos pero no para la existencia del producto. Los gastos se clasifican en gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros y gastos no operacionales.
- Inversiones en activos, representan los desembolsos realizados en el momento cero – inicial- del proyecto. Las salidas de recursos destinadas a adquirir activos fijos se encuentran comprendidas dentro de este concepto.

Sostiene –asimismo- que la inversión total inicial del proyecto se encuentra representada por los costos, gastos e inversiones en activos a realizar. El autor presenta en el siguiente Cuadro el detalle de los principales costos, gastos e inversiones:

**Cuadro 39 - Principales costos, gastos e inversiones**

COSTOS	DIRECTOS	Materiales y suministros
		Salarios de personal de producción
		Honorarios
	INDIRECTOS	Servicios
		Salarios personal supervisión, calidad
		Materiales envase secundario
		Depreciaciones
		Leasing operativos
		Amortizaciones
		Diversos
GASTOS	ADMINISTRATIVOS	Salarios de personal administrativo, contable, logística
		Honorarios (administración, sistemas, mantenimiento)
		Impuestos
		Arrendamientos
		Servicios (públicos, vigilancia, procesamiento de datos)
		Legales
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
		ADECUACIÓN E INSTALACIONES
		GASTOS DE VIAJE
		DEPRECIACIONES
		AMORTIZACIONES
		DIVERSOS
	MERCADEO Y VENTAS	SALARIOS DE PERSONAL DE MERCADEO Y VENTAS
		HONORARIOS
		IMPUESTOS
		SERVICIOS
		DIVERSOS
	FINANCIEROS	INTERESES
		COMISIONES
INVERSIONES	FUJAS	TERRENOS
		CONSTRUCCIONES
		MAQUINARIA
		EQUIPOS
		VEHICULOS
		MUEBLES
	DIFERIDAS	ESTUDIOS (TÉCNICOS Y DE FACTIBILIDAD)
		Patentes y licencias
		Primas
		Escrituración
		Gastos de organización
		Gastos de montaje
		Gastos de instalación
		Gastos de prueba
		Gastos de puesta en marcha
		Gastos de adecuación

*Fuente: Jaime (2012)*

#### *Punto de Equilibrio (PE)*

Rus (2020) plantea que el PE, punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel que representa el nivel de ventas que iguala los costos totales a los ingresos totales. A partir del punto de equilibrio la empresa empezará a generar ganancias. El concepto deviene importante ya que indica el mínimo vital necesario para lograr sobrevivir en el mercado. La fórmula del punto de equilibrio se muestra en términos unitarios en el siguiente Cuadro:

#### Cuadro 40 - Punto de Equilibrio

$$Qe = \frac{C_f}{(P_{vu} - C_{vu})}$$

Qe= Punto de equilibrio

Cf= Costos fijos

Pvu= Precio de venta unitario

Cvu= Costo variable unitario

*Fuente: Rus (2020)*

A manera conclusiva, en el presente apartado han sido abordados temas de finanzas y evaluación de proyectos que permiten realizar la valuación de un proyecto. Para tales fines, en el presente trabajo serán utilizados los siguientes instrumentos: Inversión total inicial, VAN, PRI y PE.

#### II.9. Mejores prácticas

En el presente apartado se evaluará el alcance del concepto mejores prácticas y se verificará su aplicación en el sector de joyería, identificando -para tal fin- casos de éxito en el sector. Las mejores prácticas expuestas junto con los casos de éxito brindarán ideas y guías a ser aplicadas en el presente trabajo.

##### *Buenas prácticas: su entendimiento*

Tocomal y Tapia (2011) plantean que la determinación de una buena práctica surge de un juicio de valor sobre méritos y aportes que brinda una determinada iniciativa. Su identificación se logra mediante un proceso de evaluación que contempla objetivos respecto de lo que se busca alcanzar. El concepto surgió en el ámbito anglosajón ligado a destacar experiencias que representan una forma de hacer las cosas que sobresale del resto. En tal sentido, las buenas prácticas brindan un conjunto de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver problemas de gestión. Asimismo, las buenas prácticas presentan una estrecha vinculación con los procesos de *benchmarking* en los cuales se evalúa de forma comparativa procesos, productos y formas de trabajo de las organizaciones.

En similar línea, el IMMPC (s. f.) postula que las mejores prácticas corporativas representan una serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados

sobresalientes de empresas que han sido reconocidas como de clase mundial. Plantea -también- que dichas prácticas se han desarrollado a lo largo de la evolución de la dirección, control y gobierno y que hoy son la base de las mejores prácticas corporativas, que resultan indispensables para mejorar el desempeño y en un futuro contribuyen a ampliar la base de las mejores prácticas existentes. Sin embargo, el concepto no debe ser limitativo y debe incluir – también- aquellas prácticas que empresas de todo tamaño –incluso pequeño- hayan desarrollado, tomado, adaptado o transformado para obtener mejores resultados y cubrir adecuadamente sus necesidades. Se sugieren diez factores críticos que deben ser considerados para una implementación exitosa de buenas prácticas corporativas:

- Identificación de áreas de oportunidad.
- Conocimiento.
- Adaptación o desarrollo.
- Apoyo.
- Liderazgo.
- Preparación.
- Comunicación y coordinación.
- Seguimiento.
- Evaluación y replanteamiento.
- Aprendizaje.

#### *Mejores prácticas en joyería*

Lombana y Díaz (2007) postulan que las buenas prácticas de manufactura son la base para el desarrollo de la actividad joyera, lo cual se logra implementando mecanismos de prevención de fallas a lo largo del proceso de fabricación, obteniendo beneficios como la reducción de compras innecesarias, desperdicios y reclamos. Asimismo, se logra una mayor satisfacción del cliente al mantener bajo control la vida útil de las joyas.

Por otro lado, Manya y Saavedra (2019) plantean mejores prácticas a seguir en el lanzamiento de una marca de joyería, entre las cuales destacan:

- Canales, indicando que si bien las joyerías tradicionales iniciaron operaciones mediante canales físicos y luego se extendieron al canal virtual por medio de redes sociales y páginas web, tomando en cuenta la tendencia creciente hacia lo virtual deviene acertado para un nuevo proyecto iniciar operaciones en el canal virtual y luego –de así decidirse- migrar hacia el canal físico.

- Tipo de operación, indicando que si bien existen joyerías que cuentan con artesanos propios, la tendencia actual se orienta hacia la búsqueda de diseñadores y procesos creativos que diseñen joyas y experiencias asociadas a la misma. En tal sentido, la tercerización de la elaboración de las joyas es aceptable y recomendable en la medida que se implemente un sistema de control de calidad adecuado.

Broche (2020) evalúa el desempeño de la marca de joyería Pandora, resaltando un crecimiento vertiginoso soportado en una propuesta muy clara hacia sus clientes: La marca brinda momentos inolvidables, no vende productos. En tal sentido, mientras la marca apuntó a las emociones de sus clientes –intangible- su competencia lo hizo al producto en sí –lado racional-. La autora indica –también- que la marca no fue la primera en ofrecer productos personalizados creados a elección de sus clientes, sin embargo, al asociarlos a momentos y emociones logró vincularse de manera emocional y personalizada con sus consumidores, creando historias únicas y propias que ningún otro competidor pudo proporcionar, posicionamiento que resistió el embate de nuevos y antiguos competidores, manteniendo una coherencia e identidad de marca.

Por otro lado, RJC (2014) sostiene que todos los estamentos dentro de la cadena de valor que utilizan metales preciosos son parte de la problemática asociada a problemas ambientales, laborales y de derechos humanos y -por ende- son parte de la solución. En tal sentido, ha desarrollado un código de prácticas que representa un estándar certificable relacionado con el desarrollo sostenible y que es aplicable a toda la cadena de suministro de productos de joyería, desde la mina hasta la venta mayorista. El código de prácticas del RJC las agrupa de la siguiente manera:

- Cadenas de suministro responsables y derechos humanos.
- Derechos y condiciones laborales.
- Salud, seguridad y medio ambiente.
- Productos de diamantes, oro y metales del grupo del platino.
- Sector minero responsable.

Ccb.org.co (2016) sostiene que para una marca de joyería, ser reconocida por el impacto positivo que genera en la comunidad es un activo intangible que impulsa su posicionamiento en el mercado y su sostenibilidad en el tiempo. Se evidencia así -en línea con el enfoque de creación de valor compartido (CVC)- la importancia existente para las empresas del sector de convertirse en referente de sostenibilidad como atributo que le agrega valor a sus marcas. En línea con ello, se encuentran múltiples casos que ejemplifican el aporte que marcas de joyería realizan –dentro

de su modelo de negocio- a causas sociales y ambientales. Entre dichos casos es posible encontrar los siguientes:

- Zoken Joyeros, marca que vincula comunidades indígenas de Colombia en el diseño y fabricación de colecciones y líneas con valores éticos generando ingresos económicos para dichas poblaciones.
- Alucca, marca de joyería artesanal que trabaja con pequeños centros de ensamble liderados por madres cabeza de familia y mujeres luchadoras que plasman su talento en las piezas.

En la misma línea, Sissai.com (s. f.) plantea que Perú, representa un país rico en minerales que –sin embargo- convive con el desarrollo de la minería ilegal por lo que requiere de iniciativas que generen un impacto positivo en el país. Alineado a ello nació la marca Sissai, cuya propuesta de valor incluye como eje central utilizar oro certificado de origen responsable. De esta manera se garantiza trazabilidad del material, protección ambiental, condiciones de trabajo dignas y seguras además de desarrollo responsable para las mineras artesanales y sus comunidades.

La marca –asimismo- es la única en Perú que utiliza oro ecológico que representa oro extraído sin uso de ningún químico como el mercurio o el cianuro, siendo que el proceso de separación de otros minerales se realiza mediante gravimetría evitando así la contaminación de los mineros y de las fuentes de agua.

A manera conclusiva, sobre la base de las mejores prácticas y casos de éxito evaluados en el presente apartado, se integrarán en el presente trabajo buenas prácticas asociadas a canales virtuales, tercerización de la producción y posicionamiento basado en la generación de experiencias y emociones para los clientes. Asimismo -en línea con la CVC- se propondrá alcanzar la sostenibilidad mediante la utilización de materiales de origen responsable, cuya difusión representa un intangible valioso para la marca joyera y –asimismo- un incentivo para los mineros artesanales y aporte para las comunidades.

## **II.10. Conclusión**

El presente Marco Teórico permitió exponer y evaluar conceptos y fundamentos relevantes que representan elementos de suma importancia para el desarrollo del presente proyecto. En tal sentido y sobre la base de los fundamentos revisados, se proponen ideas, lineamientos y estrategias, así como se implementarán mejores prácticas y mecanismos de evaluación a los fines de viabilizar la implementación del presente PA.

Las conclusiones que se alcanzan en el presente Capítulo son las siguientes:

- Perú representa una de las mejores alternativas en Sudamérica para dar inicio a un proyecto, emprendimiento o negocio. Dicha afirmación se sustenta en que este país ocupa el tercer puesto en la región entre los países cuyos indicadores reguladores favorecen la creación y el desarrollo de negocios y -por otro lado- en la existencia de un clima de estabilidad y crecimiento económico expresados mediante el crecimiento de PBI, el control de la inflación y las provisoras proyecciones de futuro, pese al bache que representa para la economía mundial -en el año 2020- la pandemia Covid-19.
- Perú representa una interesante alternativa para el nacimiento de un emprendimiento en el sector joyería. Una tradición de artesanos que nace en épocas precolombinas, abundancia de metales preciosos y mecanismos de acceso a los mismos representan elementos que refuerzan dicha conclusión.
- La minería ilegal –con presencia visible en Perú y otros países de Sudamérica- genera consecuencias nefastas para la sociedad. Ante ello, surge una minería responsable que se viabiliza al encontrar una joyería -también- responsable que no logra satisfacer totalmente su demanda de minerales de origen ético, vislumbrándose una tendencia en el sector hacia la responsabilidad social y la Creación de Valor Compartido (CVC). Perú no es ajeno a dicha tendencia –al igual que otras latitudes y grandes marcas joyeras-, habiendo visto nacer iniciativas que postulan una joyería responsable.
- En tiempos muy dinámicos y cambiantes el modelo de gestión debe ser flexible y -a la vez- permitir un aprendizaje constante. Tal necesidad se acentúa en el caso de las startup, para las cuales –en lugar del management tradicional- surge el Plan de Aprendizaje (PA) como modelo que brinda flexibilidad y alta posibilidad de aprendizaje. Sobre la base de lo indicado, en el presente trabajo se seguirán los lineamientos de un PA.
- El planeamiento y la estrategia estarán presentes en el presente PA mediante la generación de una misión y visión así como mediante el planteamiento del modelo de la estructura de la industria -y posicionamiento competitivo-, lo que requerirá de un análisis interno y externo expresado en un FODA y en las cinco fuerzas competitivas. La estrategia central apuntará al desarrollo e integración de la Creación de Valor Compartido (CVC) la cual será componente fundamental de la propuesta de valor.



- El presente PA incluirá un componente de innovación que será integrado al proceso de CVC con iniciativas que a su vez formarán parte –como se indicó previamente- de la propuesta de valor.
- La estrategia de marketing contemplará los procesos de segmentación de mercado, identificación de público objetivo y mezcla de marketing. Incluirá –asimismo- un componente de marketing infantil, así como marketing verde y marketing digital – ligados a la CVC- que reforzarán el posicionamiento de marca, así como una iniciativa asociada al comercio electrónico que -según lo revisado en el presente Capítulo- presenta perspectivas de futuro sumamente interesantes en el Perú.
- Las finanzas aportan conceptos e instrumentos necesarios para la evaluación de proyectos, siendo que en el presente PA permitirán determinar la viabilidad económica del mismo. Los instrumentos elegidos para dicha evaluación son la inversión total inicial, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Plazo de Recuperación de la Inversión (PRI) y el Punto de Equilibrio (PE).
- En el presente PA se incluirán las mejores prácticas existentes para el sector joyería, entre las cuales se encuentran la utilización de canales virtuales, tercerización de la producción y posicionamiento de marca basado en la generación de experiencias y emociones para los clientes. En línea con la CVC se propondrá –asimismo- la utilización de materiales de origen responsable.

Las conclusiones indicadas surgen del soporte teórico-técnico evaluado en el presente Capítulo y permitirán el desarrollo del Marco Investigativo que se presentará en el siguiente Capítulo, el cual incluirá técnicas y trabajos de campo que brindarán soporte empírico al presente emprendimiento.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

En el presente Capítulo se desarrolla un proceso investigativo orientado a obtener información relevante necesaria a los fines de dar mayor comprensión al fenómeno estudiado desde un punto de vista empírico. La información recopilada permitirá ampliar el conocimiento del mercado de joyas, lo que -a su vez- brindará la posibilidad de:

- Segmentar y definir el público objetivo.
- Proyectar la demanda.
- Identificar y evaluar productos sustitutos.
- Identificar y analizar a los competidores
- Conocer experiencias asociadas a la CVC.

Se compartirán los resultados obtenidos en esta parte de la investigación, lo que comprende la evaluación de las 5 fuerzas competitivas de Porter así como el Análisis FODA para el presente proyecto, y la aplicación de las herramientas de recolección de datos de campo utilizadas, a saber:

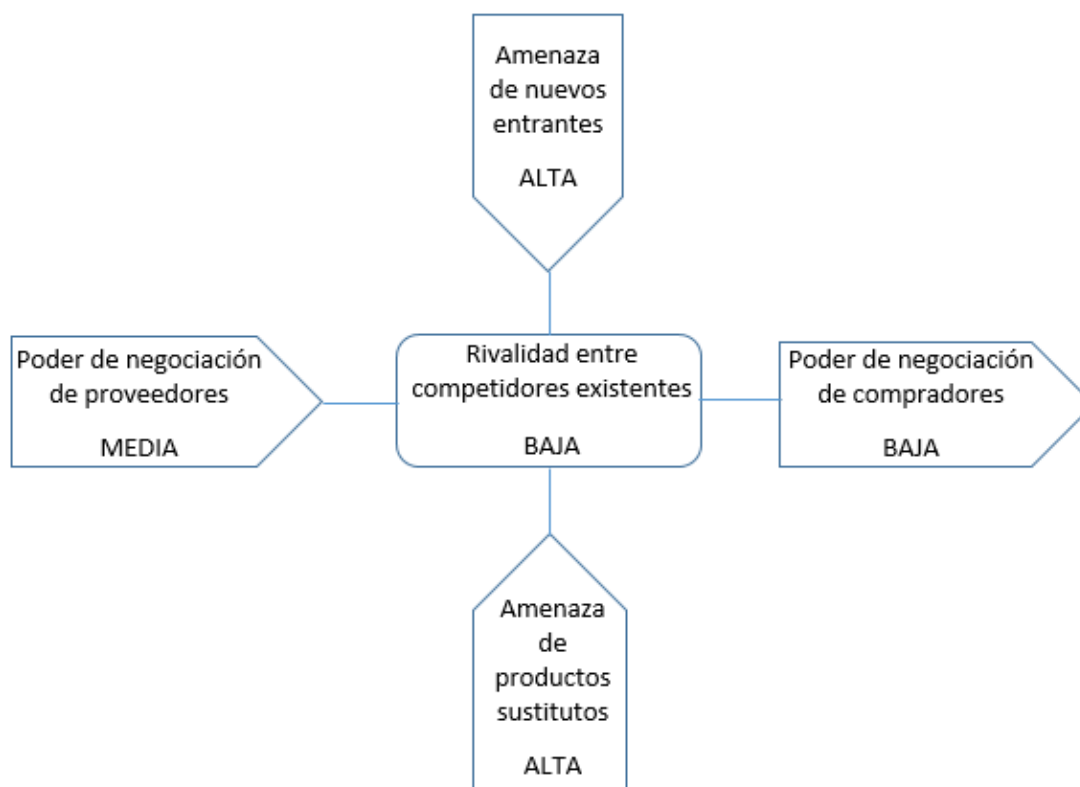
- Encuesta a clientes potenciales.
- Entrevistas con informantes-clave.
- Análisis de caso.

#### **III.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter**

En el presente apartado se expone el análisis realizado al sector de joyería en el Perú mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas, tal y como fue establecido en el Marco Teórico.

A fin de mostrar con claridad el resultado del análisis, ha sido elaborado un Cuadro en el cual se aprecia el grado de amenaza representado por el poder de cada fuerza competitiva: Alto, medio o bajo, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro 41 - Cinco fuerzas competitivas del proyecto**



*Fuente: Elaboración propia (2020)*

#### *Rivalidad entre Competidores*

Sobre la base del estudio realizado, se evidenció que la rivalidad entre los competidores era baja, al igual que el poder que ostentaban en referencia a otros participantes de la industria. Ello se debió a que no existía un competidor dominante ni integrado verticalmente. Existían –en su lugar- muchos competidores con participación atomizada, los cuales se dirigían -en algunos casos- a segmentos de mercado específicos y -en otros- a segmentos más amplios con baja diferenciación de producto.

En la investigación fueron identificados como competidores destacados en el mercado Tous, cuyos productos tenían el principal atractivo de ser de origen internacional a precios razonables, Murguía, joyería exclusiva con productos altamente diferenciados y Lima Joya, joyería de reciente origen con productos medianamente diferenciados y enfocada principalmente en canales de venta online.

#### *Amenaza de nuevos entrantes*

La amenaza de nuevos entrantes se identificó como alta, tomando en consideración que no era necesaria una elevada inversión para crear y lanzar al mercado una marca de joyería ya que -mediante el outsourcing- era posible tercerizar la elaboración de las joyas eliminando la necesidad de invertir en equipos y que -gracias al canal online- devenía posible no invertir en un punto de venta físico. De la misma manera y desde el punto de vista tecnológico, era transferible al fabricante la necesidad tecnológica para la elaboración de las joyas así como ampliamente disponible la tecnología para implementar el canal de venta online.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos se identificó como alta puesto que las joyas eran un producto no primordial, es decir no cubrían una necesidad elemental del cliente. Este tipo de productos se compraba para satisfacer una necesidad de placer o estatus a fin de realzar la apariencia de quien las utiliza. Ello generó que sus productos sustitutos fueran todos aquellos que cubrían dichas necesidades; entre ellos, bisutería, bolsos, calzado, u otros accesorios – mayormente a un precio menor que el de las joyas- que ayudaban a realzar la apariencia de quien las utilizaba.

#### *Poder de negociación de proveedores*

Esta fuerza se identificó como media puesto que -si bien las principales materias primas que se requerían para elaborar joyas, oro y plata, se regían en base a precios internacionales- la oferta de metales de origen responsable con certificación era –al momento del presente estudio- limitada, circunscribiéndose a un grupo pequeño de productores mineros. Pese a ello, los precios de los metales con certificación de origen responsable se encontraban dentro de una franja sólo ligeramente superior a la de los precios internacionales de dichos metales, y se movía siguiendo las fluctuaciones de esta última.

#### *Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación de los compradores se identificó una amenaza baja, habiendo tomado en cuenta para dicha calificación que los compradores eran clientes individuales sin ningún tipo de agremiación u asociación, lo cual les impedía generar un poder de negociación considerable respecto a otros participantes de la industria.

### III.2 Análisis FODA

En el presente apartado se expone el resultado del análisis FODA, el cual permitió identificar las fortalezas y oportunidades del proyecto asociado al presente trabajo, a los fines de aprovechar las oportunidades existentes y tratar de atenuar todo impacto asociado a las amenazas y debilidades encontradas, tal y como se aprecia en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 42 - Análisis FODA**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera empresa de joyería infantil orientada a CVC en Perú.</li> <li>• Segunda marca de joyería exclusivamente infantil en Perú.</li> <li>• Primera empresa de joyería en utilizar instrumentos de marketing infantil y marketing verde.</li> <li>• Propuesta de valor con alta diferenciación basada en el producto, empaque, certificados y CVC.</li> <li>• Utilización de oro y plata con certificación de origen responsable.</li> <li>• Canal de venta <i>on-line</i> con campañas agresivas en redes sociales para posicionar la marca.</li> <li>• Propuesta interactiva bajo el concepto arma tu joya, mediante la cual el producto es personalizable a elección.</li> <li>• Fabricación artesanal bajo el concepto de joyas únicas.</li> <li>• Plan de aprendizaje permite reorientar esfuerzos rápidamente en base a la retroalimentación del mercado.</li> <li>• Know-how y experiencia en gestión empresas.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento y estabilidad del País serán retomados luego del actual bache debido a la pandemia Covid-19.</li> <li>• Posibilidad de asociar fuertemente la marca al concepto CVC al no estar aún muy difundido en el país.</li> <li>• Nicho de joyería infantil desatendido, con débil posicionamiento de la línea infantil de la mayoría de joyerías que cuentan con ella.</li> <li>• Disponibilidad de mano de obra de calidad, expresada en artesanos con gran habilidad para la elaboración de joyas.</li> <li>• Compras <i>on-line</i> en crecimiento y con un impulso adicional a consecuencia de la pandemia Covid-19.</li> <li>• Tendencia al consumo responsable se alinea con la utilización de materiales de origen responsable.</li> <li>• El mercado requiere cada vez más productos no genéricos sino con cierto grado de personalización.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de negocio inicialmente pequeña debido a capital limitado.</li> <li>• El outsourcing de la producción disminuye el control y flexibilidad de la misma.</li> <li>• Venta <i>on-line</i> excluye a potenciales clientes que brindan alta valoración a la compra presencial.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas barreras de entrada para nuevos competidores con mayores recursos financieros.</li> <li>• Existencia de múltiples pequeñas empresas o personas que venden joyas vía redes sociales.</li> <li>• En tiempos de crisis, la bisutería reemplaza a la joyería en los segmentos del mercado más afectados.</li> <li>• Al formar parte del grupo de empresas que fomentan la CVC, cualquier mala práctica de alguna de ellas puede generar repercusiones en todas.</li> <li>• Joyas importadas producidas en masa con alta tecnología y a bajo costo.</li> <li>• Competencia desleal del sector informal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **III.3 Encuesta a potenciales clientes**

En el presente apartado se expone el resultado de la encuesta a potenciales clientes, la cual constó de 22 preguntas (Anexo I) y fue planteada de la siguiente manera:

- 17 preguntas de única respuesta.
- 1 pregunta con opción de varias respuestas.
- 3 preguntas con opción de calificación de 1 a 5.
- 1 pregunta abierta de comentario y opinión.

#### *Segmentación*

A los fines de la presente investigación –y como fue expuesto en el Marco Teórico- devino necesario realizar una segmentación de mercado. La caracterización de la muestra, al ser no probabilística, dirigida e intencional, quedó a discreción del investigador. En el siguiente Cuadro se detallan los aspectos asociados a la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual realizada:

**Cuadro 43 - Segmentación de potenciales clientes**

<b>TIPO DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>GEOGRÁFICA</b>	
País	Perú
Ciudad	Lima
Densidad	Urbana
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Edad	18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 49 años, más de 50 años
Genero	Femenino
Número de hijas menores de 12 años	1, 2, 3, más de 3.
Edad de hijas	0 a 1 año, 2 a 5 años, 6 a 9 años, 10 a 12 años.
Profesión	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Nivel de ingresos	Superior al Salario Mínimo Legal Vigente
<b>PSICOGÁFICA</b>	
Nivel socio-económico	Medio, medio alto y alto
Estilo de vida	Trabajadora, independiente, desarrollo personal, progresista
Personalidad	Ejemplar, responsable, empática, positiva, caritativa
Intereses	Problemáticas sociales, bienestar infantil, desarrollo social
Gustos	Lucir bien y que su familia lo haga, aportar por el bienestar común
<b>CONDUCTUAL</b>	
Ocasiones de compra	Experimental, regular, habitual
Beneficios pretendidos	Calidad, diseño, buena atención, productos responsables.
Hábitos de consumo	Habitual, en ocasiones, siempre
Frecuencia	Mensual, trimestral, semestral, anual
Grado de conocimiento	Informado, curioso, interesado
Actitud hacia el producto	Gusto por lo clásico, gusto por el diseño novedoso, satisfacción por ayudar al prójimo

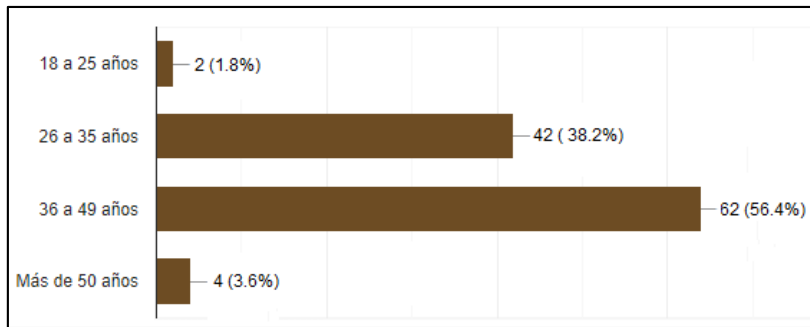
*Fuente: Elaboración propia (2020)*

#### *Resultados obtenidos*

Se muestran -a continuación- los resultados obtenidos en base a la opinión de 110 madres encuestadas. En primer término se muestran los gráficos estadísticos obtenidos y posteriormente el informe elaborado en base a la información obtenida:

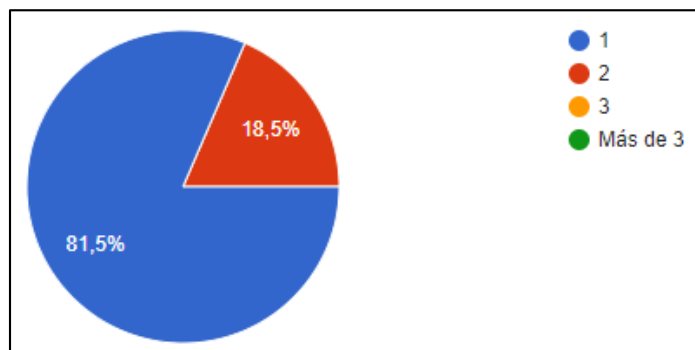
*(La elaboración de los siguientes gráficos se produjo automáticamente mediante el programa para encuestas de Google Forms)*

**Gráfico 1 - Edad de las encuestadas**



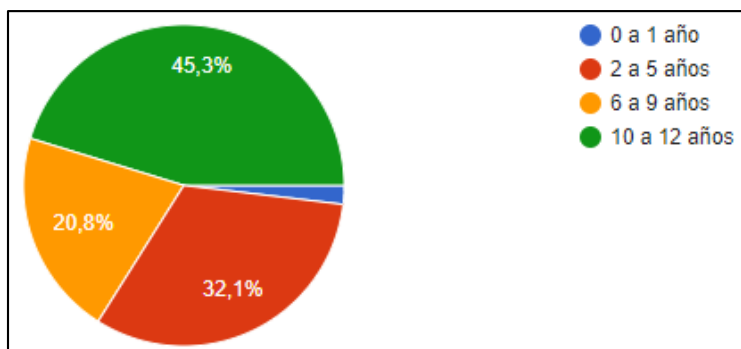
*Fuente: Elaboración propia (2020)*

**Gráfico 2 - Número de hijas menores de 12 años**



*Fuente: Elaboración propia (2020)*

**Gráfico 3 - Edad de hijas**

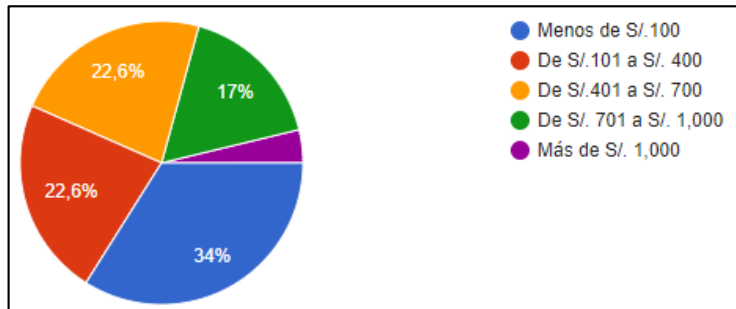


*Fuente: Elaboración propia (2020)*



**Gráfico 4 - Pregunta 1:**

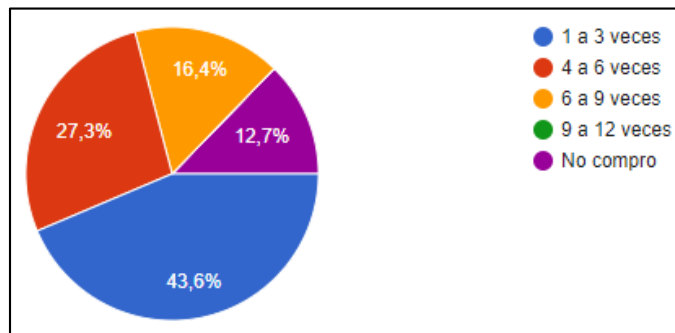
¿Cuánto dinero gasta usualmente cuando compra joyas para su(s) hija(s)? (Nuevos Soles – PEN)



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 5 - Pregunta 2:**

¿Cuántas veces al año compra joyería para su(s) hija(s)?



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 6 - Pregunta 3:**

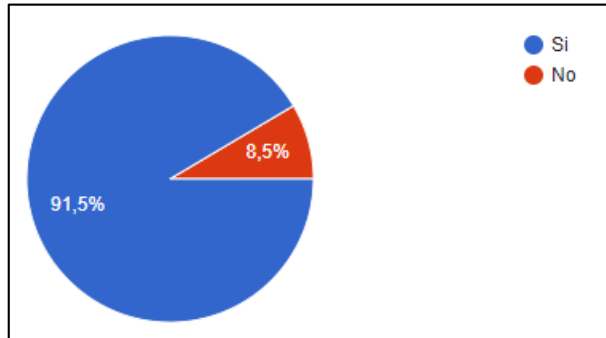
En caso de no comprar joyería para sus hijas, podría indicar ¿por qué?



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7 - Pregunta 4**

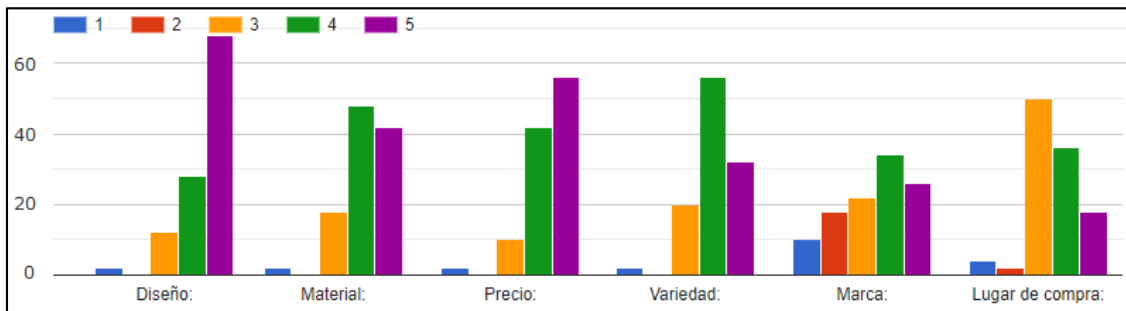
Si a la fecha no ha comprado, ¿podría hacerlo dentro de los próximos 6 meses?



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 8 - Pregunta 5**

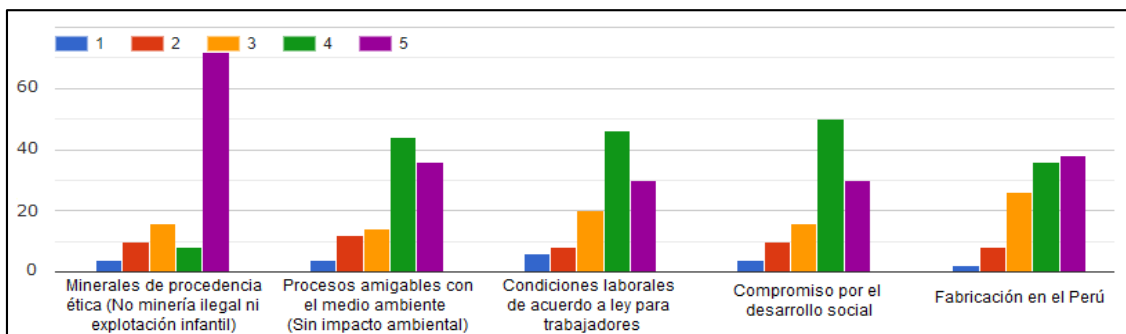
¿Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar joyas para sus hijas? (5 es muy importante y 1 no importante)



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 9 - Pregunta 6**

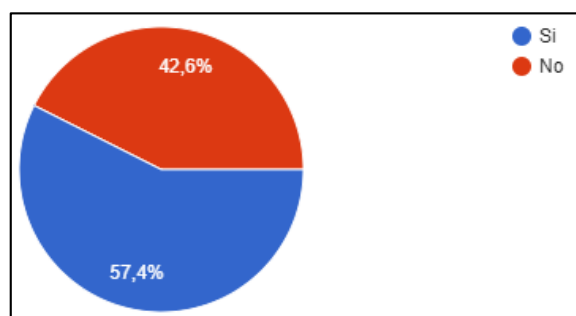
¿Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de joyería garantice los siguientes atributos? (5 es muy importante y 1 no importante)



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 10 - Pregunta 7

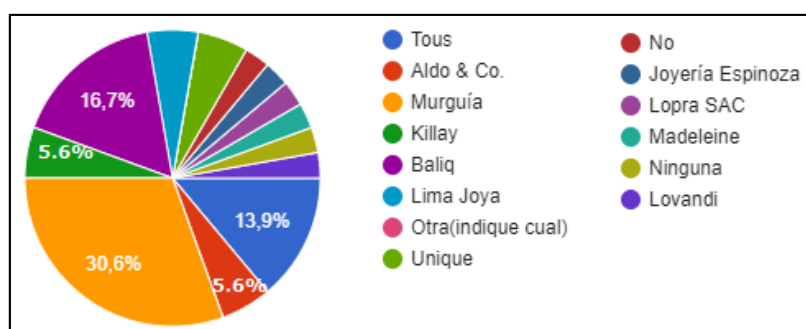
¿Es cliente o se siente identificada con la comunicación de alguna marca de joyería que tenga línea infantil?



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 11 - Pregunta 8

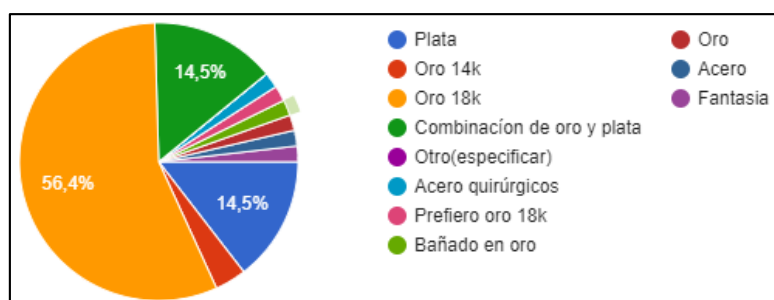
Si la respuesta anterior fue Sí, ¿cuál es la marca?



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 12 - Pregunta 9

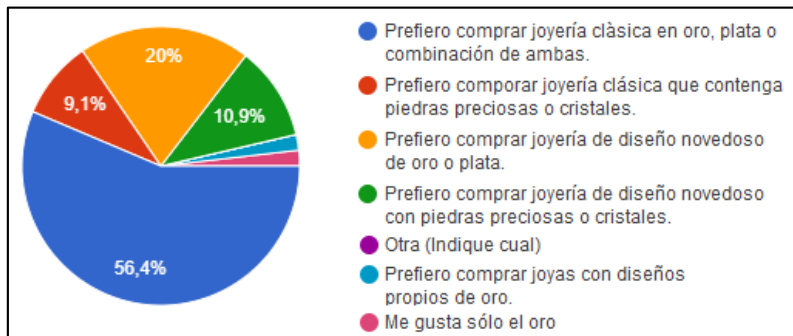
¿Podría indicar preferentemente de que material son las joyas que compra?



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 13 - Pregunta 10**

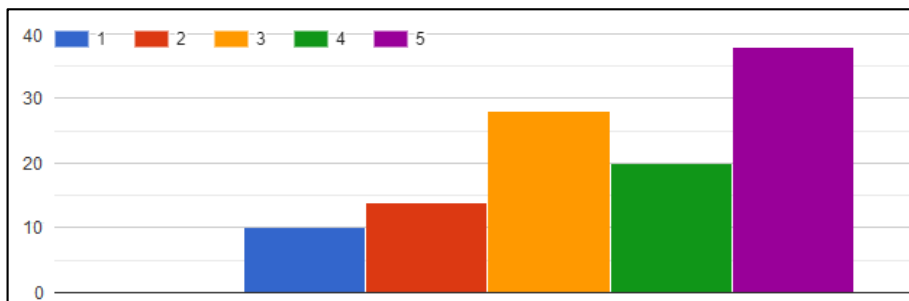
¿Con cuál de las siguientes frases usted se siente más identificada/o?



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 14 - Pregunta 11**

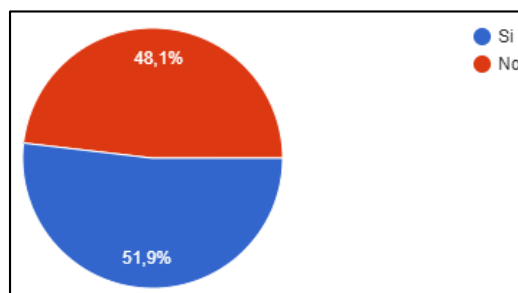
Teniendo en cuenta que existe la venta de joyas por catálogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarla antes de comprarla? (5 muy importante y 1 no importante)



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 15 - Pregunta 12**

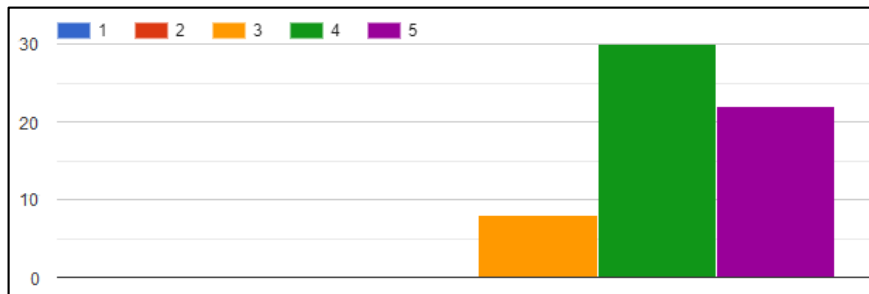
¿Ha comprado joyas para usted o su niña por internet? (Si su respuesta fue NO, siga a la pregunta 15)



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 16 - Pregunta 13**

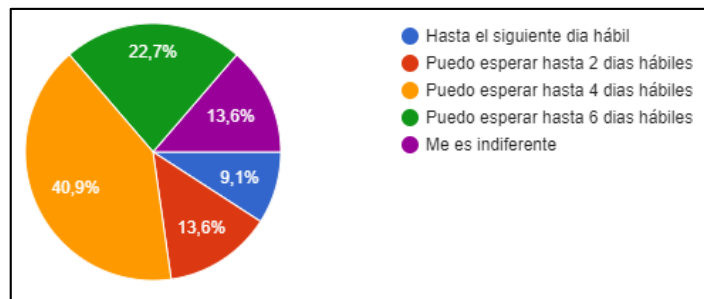
Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia? (5 excelente y 1 muy mala)



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 17 - Pregunta 14**

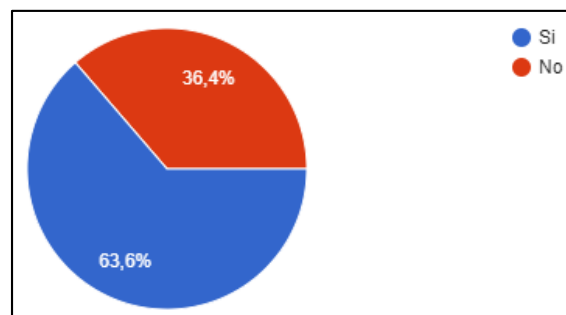
¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?



Fuente: Elaboración propia (2020)

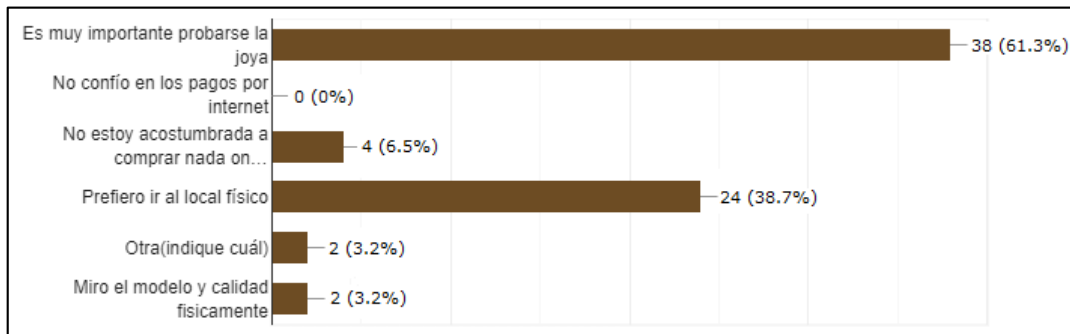
**Gráfico 18 - Pregunta 15**

¿Compraría joyas por internet?



Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 19 - Pregunta 16**  
Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón



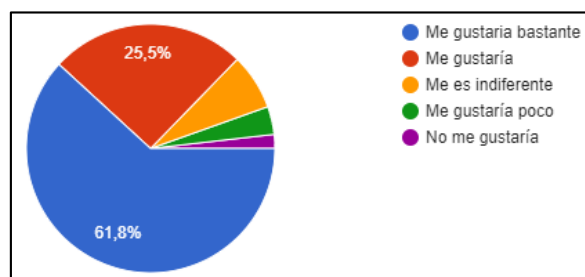
Fuente: Elaboración propia (2020)

**Gráfico 20 - Pregunta 17**  
Si tuviera la posibilidad de elegir, le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil que certifique que: (Sólo elija una opción)



Fuente: Elaboración propia (2020)

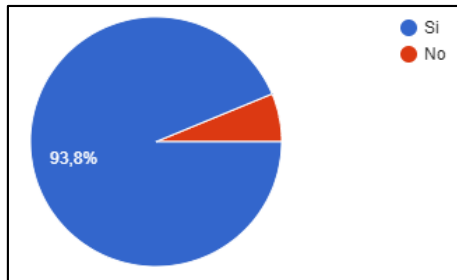
**Gráfico 21 - Pregunta 18**  
¿Le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil mediante la cual usted y su(s) hija(s) puedan ayudar a niñas en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 22 - Pregunta 19

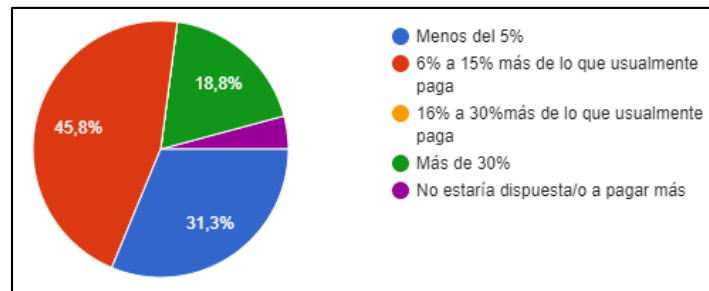
Si la respuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesta/o a pagar más por el producto teniendo en cuenta que con ello ayudaría a niñas en estado de vulnerabilidad?



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 23 - Pregunta 20

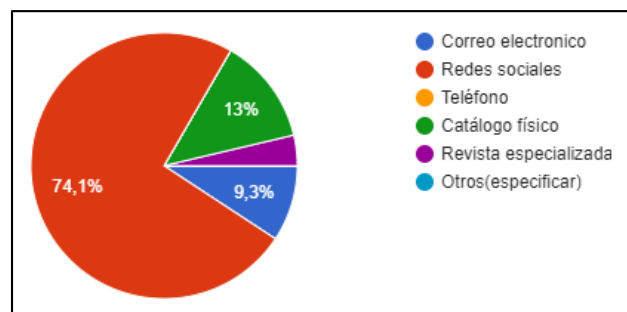
Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cuánto más estaría dispuesta/o a pagar por una joya para su(s) niña(s)?



Fuente: Elaboración propia (2020)

### Gráfico 24 - Pregunta 21

¿Por cuál medio le gustaría recibir información respecto a joyería para niñas?



Fuente: Elaboración propia (2020)

## Pregunta 22

Por favor denos sus comentarios u opiniones sobre lo que piensa acerca de este concepto para el nuevo proyecto de joyería infantil

### *Informe de las encuestas*

La información obtenida ha sido evaluada permitiendo concretar un análisis que orientará la toma de decisiones en el presente proyecto. A continuación se expone en detalle el análisis realizado:

- Las edades de las encuestadas se encontraron entre los 18 y 50 años, aunque los mayores números de madres se obtuvieron en los rangos entre los 36 y 49 años y entre los 26 y 35 años, dado que la mayoría de ellas -que cumplieron con la segmentación realizada- se encontraba en dichos rangos de edad. A los fines de enfocar los esfuerzos de posicionamiento, en el presente proyecto ha sido definido como *target* el rango de edad entre 26 y 39 años.
- El 81,5% de madres indicó tener 1 hija menor de 12 años, mientras que el 18,5% refirió tener 2 hijas menores de 12 años. No se encontraron madres con más de 2 hijas en dicho rango de edad. Lo anterior evidenció que -en gran medida- se contará con una usuaria (niña) por cada clienta (madre).
- El 45.3% de las madres indicó tener hijas en el rango de 10 a 12 años, el 32,1% entre 2 a 5 años, mientras que el 20,8% de 6 a 9 años. Dicha información evidenció que existe una cantidad relevante de potenciales usuarias en los 3 rangos de edad indicados, lo que -probablemente- representaría esfuerzos diferenciados -en términos de marketing infantil- si se desearan cubrir los 3 rangos de edad de las usuarias.
- El 34% de las encuestadas indicó que gastaba usualmente menos de S/. 100 (PEN) en joyería para sus niñas, 22,6% entre S/. 101 a S/. 400 (PEN), el 22,6% entre S/. 401 a S/. 700 (PEN) y el 17% entre S/. 701 a S/. 1,000 (PEN). Dicha información permitió identificar que el 45,2% de las encuestadas gastaba entre S/. 101 a S/. 700 (PEN), lo que hizo posible definir un precio para el producto dentro de tal rango.
- El 43,6% de las encuestadas manifestó que compraba joyas para su niña de 1 a 3 veces al año, mientras que el 27,3% indicó que lo hacía de 4 a 6 veces al año con lo cual se tuvo al 70,9% de las encuestadas entre dichos rangos, permitiendo inferir que la compra de joyería para sus niñas representaba un gasto ocasional. Asimismo, un 12.7% de las encuestadas refirió que no compraba joyas para su(s) hija(s).



- En referencia a los motivos por los cuales dicho 12,7% de encuestadas no compraba joyas para sus hijas, se encontró que el 66,7% prefería realizar otro tipo de regalos, mientras que el 25% encontraba muy elevado el precio para el beneficio que brindan. Algunos comentarios recogidos por las encuestadas que no compraban joyas para sus hijas fueron:

*“Yo creo que las niñas deben usar joyas a partir de los 15 años”.*

*“Pienso que las joyas valen mucho dinero y no es necesario un regalo para un niño o niña”.*

*“Considero que mi niña no es muy responsable cuidando objetos de valor, por eso prefiero comprar joyitas de fantasía; cosa que si lo pierden no lo tomo importancia”.*

- El 91,5% de las encuestadas manifestó que pese a no comprar joyería para su(s) hija(s), sí podría hacerlo dentro de los próximos 6 meses.
- Al ahondar en las principales características o atributos que tomaban en cuenta las encuestadas al momento de comprar joyas para su(s) hija(s), se encontró que fueron el diseño y el precio –en ese orden- los atributos más valorados, seguidos por el material y la variedad.
- En referencia a tópicos asociados a temas sociales y al bien común, las encuestadas manifestaron como muy importante (calificación 5) en primer término, la utilización de minerales de procedencia ética (no minería ilegal ni trabajo infantil); mientras que en segundo término, la existencia de procesos amigables con el medio ambiente (sin impacto ambiental). Al ahondar mediante una pregunta específica de respuesta única, el 87,3% de las encuestadas manifestó preferir una empresa que utilizara sólo oro y plata de origen responsable (sin minería ilegal ni explotación infantil) por sobre una empresa que utilizara oro y plata cuyos procesos de extracción no contaminaba el medio ambiente. Dichas respuestas permitieron identificar que las encuestadas si bien valoran el bienestar del ser humano y del planeta, priorizaban el bienestar del ser humano cuando debían elegir entre ambos.
- Al consultar a las encuestadas si se encontraban identificadas con la comunicación de alguna joyería con línea infantil, el 57,4% indicó que sí, mientras el 42,6% indicó que no. Al ahondar respecto a las marcas cuya comunicación generó la identificación, se encontró en primer lugar Murguía, joyería exclusiva no especializada en niñas pero que contaba con dicha línea; en segundo lugar Baliq, joyería con una amplia oferta de

productos tampoco especializada en niñas; en tercer lugar Tous, joyería internacional con una línea reconocida de joyas al segmento infantil y juvenil; mientras que en cuarto lugar se encontró Killay, joyería de reciente creación especializada en el segmento infantil, representando la única joyería orientada –exclusivamente- a dicho segmento sobre la cual se tuvo conocimiento en el presente proyecto.

- Al consultar acerca de los materiales preferidos para las joyas que adquirirían, las encuestadas indicaron mayoritariamente oro de 18 kilates, que obtuvo el 56,4% de sus preferencias. En total, entre oro de 18 kilates, oro de 14 kilates y combinaciones de oro con plata, dicho material representó el 74% de las preferencias. La plata, en forma individual se ubicó en el 14,5% de las preferencias y en combinación con oro representó otro 14,5% de las preferencias.
- En referencia a los tipos de joyas que las encuestadas adquirirían para sus hijas, un 56,4% indicó que compraba joyas clásicas en oro y plata, mientras que el 20% lo hacía por su diseño novedoso en oro y plata. Asimismo, un 20% de las encuestadas indicó que compraban joyas clásicas o de diseño en oro o plata que contenían piedras preciosas o cristales.
- El 52,7% de las encuestadas sugirió que consideraba importante o muy importante (calificación 4 o 5) probar las joyas antes de comprarlas, lo cual permitió inferir que existía un porcentaje importante –más del 50%- que preferiría canales de venta que permitieran probarse la joya.
- El 51,9% de las encuestadas manifestó que había comprado joyas por internet, mientras que el 48,1% indicó que no, lo cual permitió evidenciar que se encontró encuestadas que pese a preferir probarse la joya antes de comprarla, había realizado la compra sin esa condición. Por otro lado, el 63,6% de las encuestadas que no había comprado joyas por internet indicó que las compraría por ese canal, lo cual evidenció que los potenciales clientes se encontraban –mayoritariamente- abiertas a dicha posibilidad.
- Al consultar a las encuestadas que indicaron no haber comprado joyas por internet acerca de los motivos que las llevaron a no realizarlo, un 61,3% indicó que era muy importante probarse la joya, un 38,7% que prefería ir al local físico, mientras que un 6,5% indicó que no estaba acostumbrada a comprar online.
- En referencia al grado de satisfacción obtenido mediante la compra de joyas por internet, el 86,7% de las encuestadas que había realizado dichas compras indicó haber tenido una experiencia muy buena o buena (calificación 4 o 5) lo cual evidenció que

dicho canal –pese a no brindar la posibilidad de probar la joya antes de comprarla– representó una alternativa con un alto grado de satisfacción.

- Consultadas acerca del tiempo de espera que las encuestadas consideraron aceptable para recibir su pedido, el 40,9% indicó que hasta 4 días hábiles, el 22,7% indicó que hasta 6 días hábiles, mientras que un 13,6% indicó que le era indiferente. Por otro lado, un 13,6% de las encuestadas prefirió sólo hasta 2 días hábiles. Dicha información brindó luces de que más del 60% de potenciales clientes esperaban más de 4 días hábiles para recibir su pedido, siendo sólo el 9,1% de las encuestadas la que expresó que prefiere recibir su pedido al siguiente día hábil.
- Un 61,8% de las encuestadas manifestaron que les gustaría bastante ser cliente de una empresa de joyería infantil mediante la cual ellas y su(s) hija(s) pudieran ayudar a niñas en condición de vulnerabilidad a través de sus compras. Asimismo, un 25,5% indicó que le gustaría, con lo cual entre ambas opciones se tiene un 87,3% de encuestadas a las que les gustaría bastante o les gustaría dicha idea.
- Se logró convertir en información más específica la buena disposición de las encuestadas de ayudar a niñas en condición de vulnerabilidad mediante sus compras cuando se les preguntó si estaban dispuestas a pagar más por las joyas a fin de concretar su ayuda. El 93,8% indicó que sí. Al ahondar en el tema mediante una pregunta adicional, el 45,8% de las encuestadas indicó que estaba dispuesta a pagar entre un 6% y un 15% más, el 31,3% menos de un 5% más, el 18,8% más de un 30% adicional mientras que el 4,2% indicó que no estaba dispuesta a pagar más. Las respuestas recibidas brindaron información que permitió inferir que las potenciales clientes si estaban dispuestas a pagar más a fin de ayudar con su compra a niñas en condición de vulnerabilidad, siendo el rango de pago ampliado entre 1% y 15% más el que tradujo mayoritariamente dicha intención de ayuda.
- Al ser consultadas acerca de qué medio preferían para recibir información de joyería infantil, la respuesta mayoritaria (74,1%) fue que a través de redes sociales.
- El concepto de CVC para una empresa de joyería infantil fue bien recibido por las encuestadas, lo cual se evidenció en las siguientes opiniones recibidas en la pregunta abierta a sus comentarios:

*“Creo que es muy creativo realizar este tipo de encuestas para considerar la opinión de los demás, creo que esta es la mejor manera de obtener la opinión de los demás sin inconvenientes o malentendidos”.*

*“Buena alternativa y novedoso”.*

*“Que es muy interesante”.*

*“Me parece muy bueno que el oro y plata sea de procedencia legal”.*

*“Es innovadora”.*

*“Es interesante, novedosa”.*

*“Una idea interesante que me imagino que debe estar apuntando a un mercado A y B”.*

*“Interesante propuesta, siempre es agradable saber que parte de tus compras superfluas ayudan de alguna manera a una mejor sociedad”.*

*“Muy interesante propuesta”.*

Sin embargo, algunas encuestadas manifestaron preocupación por posiblemente incentivar el consumismo, así como fueron recibidas opiniones que indicaban que las niñas no debían utilizar joyas dado su elevado valor o porque crecían rápidamente impidiendo que algunas joyas sean utilizadas más adelante.

A manera conclusiva, se obtuvo que el grupo de potenciales clientas que se adecuaba al proyecto –en lo referente a la edad- resultó definido entre 26 a 39 años. Ello se explicó en que la mayoría de madres de niñas menores de 12 años se encontraba en dicho rango, además de ser un grupo generacional que si bien no estuvo compuesto de nativas digitales, ha estado expuesto y hace uso de tecnologías como las redes sociales y las compras por internet.

En términos de CVC y bien común, las encuestadas han valorado –principalmente- las acciones orientadas al cuidado de las personas, como lo representó el origen responsable de los metales preciosos –oro y plata- en claro rechazo a la explotación infantil y abusos en torno a los procesos de extracción, así como la posibilidad de ayuda a niñas en estado de vulnerabilidad mediante las compras. En consecuencia, se encontró la apertura mayoritaria a pagar más –entre 1% a 15%- a fin de contribuir con el cuidado de las personas.

Oro, plata y piedras preciosas fueron los materiales de las joyas más requeridas, existiendo potenciales clientes tanto para el estilo clásico como para el diseño novedoso. El canal *online* ha sido experimentado por la mayoría –aunque no por todas las encuestadas- habiendo generado alto grado de satisfacción entre quienes lo experimentaron. Asimismo, la necesidad de probar la joya antes de comprarla representó un requisito que si bien fue mencionado, no se

identificó como determinante dado el alto porcentaje de potenciales clientes dispuestas a comprar –o continuar comprando- joyas a través de internet.

#### **III.4 Entrevistas con informantes-clave**

En el presente apartado, se desarrolla esta técnica de recolección aplicada a distintos referentes del sector joyero a los fines de profundizar en las áreas que competen al presente trabajo. Así, se ha obtenido un mayor conocimiento del mercado y de la industria de joyas en el Perú. Los entrevistados compartieron su experiencia y opinaron –cada uno desde su propia perspectiva- sobre temas centrales del proyecto, contribuyendo a enriquecerlo.

A continuación se brinda un breve extracto de las personas entrevistadas:

- Fredy Navarro: Arquitecto, fundador del Instituto de Joyería y Arte –principal centro de formación joyera privado del Perú- capacitador y tasador profesional. Nos brinda su opinión desde el punto de vista formador y de capacitación del sector.
- Doris Espinoza: Fundadora de la marca de joyas Fina, especializada en oro, plata y piedras preciosas. Aporta su punto de vista desde la posición de una empresa y marca joyera.
- Cecilia Tsuzuki: Compradora experta de joyas para uso personal y para su hija, especializada en joyas de oro y plata. Comparte su opinión desde la perspectiva del cliente.

A los efectos de contar con un hilo conductor que enlace los temas a tratar se utilizó una guía de entrevista, en la cual se plantearon seis preguntas base de carácter orientador tal y como se muestra en el Anexo II.

#### *Resultados de las entrevistas con informantes clave*

A continuación se presenta un compendio de las entrevistas realizadas a los tres informantes clave:

##### *Entrevista con Fredy Navarro*

Fredy realizó estudios de arquitectura en la Universidad Nacional de Ingeniería, aunque ejerció dicha profesión por reducido tiempo ya que su atracción por la elaboración de joyas lo llevó a involucrarse de lleno en el sector joyero. Su predilección por el negocio joyero siempre estuvo

presente en él dado que sus padres contaban con una joyería en el centro de la ciudad de Lima, por lo que creció en dicho entorno.

En el año 1991, fundó el Instituto de Joyería y Arte, centro de capacitación orientado a brindar formación en diferentes técnicas de diseño, elaboración y acabado de joyas en metales y piedras preciosas. Dicho centro de formación brindaba –asimismo- contenidos asociados a emprendimiento y plan de negocios de manera que sus alumnos contasen con herramientas para materializar sus ideas en empresas. El instituto era uno de los pocos que se ha mantenido en el tiempo en el Perú, representando el lugar en el que se ha brindado el primer impulso a numerosos emprendedores que ostentaban sus propias joyerías, algunas de ellas de reconocido prestigio en el país.

Se ha formado como tasador profesional, lo que le ha permitido capacitar en dicha profesión y brindar sus servicios a diferentes instituciones públicas y privadas.

Sostuvo que la actividad joyera en el Perú nació en épocas precolombinas, lo que ha permitido que el artesano herede un conocimiento y técnicas que se han perfeccionado en el tiempo, traduciéndose en un muy buen nivel de mano de obra que es de las más reconocidas en Sudamérica, siendo la producción promedio de un artesano 7 joyas por día para el caso de joyería fina de complejidad media y del mismo modelo. En términos de diseño, apreciaba que - en los últimos años- se verificaba una evolución que -si bien no dejaba de lado motivos propios peruanos-, mostraba influencia fruto de la globalización hacia -por ejemplo- diseños minimalistas. Pese a ello, aún se mantiene el consumo promedio por joya en 1 gramo para el oro y 3 gramos para la plata, y la utilización en promedio de 2 piedras preciosas por cada joya que las contiene si se considera un par de pendientes como una joya.

En referencia al oro y la plata con certificación de origen responsable, mencionó que le pareció una interesante alternativa que ciertas joyerías habían empezado a explotar desde el punto de vista comercial, principalmente aquellas que estaban orientadas a los segmentos A, A- y B+. Remarcó –asimismo- que las iniciativas de certificación existentes eran extranjeras, siendo una tarea pendiente que se generase alguna de origen peruano. Con respecto al oro ecológico, indicó –también- que era un tema que sonaba muy bien, aunque había que ser extremadamente cuidadosos para no caer en sólo un beneficio publicitario ya que para mantener coherencia una joya con oro ecológico debería ir acompañada de procesos de manufactura –también- ecológicos, lo cual no siempre era realizado.

Sostuvo –asimismo- que si bien podía considerarse para muchos como una utopía, era posible que la joyería brindase oportunidades de desarrollo a peruanos que no las tenían. Sin embargo,

representaba una tarea compleja, en la cual devenía relevante elegir adecuadamente de qué manera se brindaban dichas oportunidades. Amplió el tema indicando que si se planteaba integrar comunidades a la cadena de elaboración de las joyas se debía tener claro que no todos podían ser joyeros, que el oficio requería de cierta habilidad. Por otro lado, si se planteaba generar oportunidades en alianza con alguna organización no gubernamental, debía elegirse de manera cuidadosa dicho aliado identificando qué porcentaje de recursos era trasladado efectivamente a las comunidades y que porcentaje era absorbido por dicho organismo en salarios y gastos diversos. Mencionó –también– que la joyería representaba una expresión artística que hacía uso de recursos propios peruanos –metales preciosos– que debían ser adecuadamente explotados –minería legal– para no generar impacto negativo en el medio ambiente y en las comunidades. A manera conclusiva, proyectó para el sector joyero del Perú un crecimiento futuro, pese a la contracción propia de la pandemia Covid-19 del año 2020.

#### *Entrevista con Doris Espinoza*

Doris realizó estudios de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Martín de Porres, aunque siempre tuvo predilección por todo tema asociado a joyas, en especial las de oro. En el año 2017 se animó a participar del taller de joyería fina del Instituto de Joyería y Arte y encontró allí el punto de inicio como el impulso que la animaron a crear ese mismo año su propia joyería especializada en oro, plata y piedras preciosas bajo el nombre Fina. Las colecciones de la marca Fina eran elaboradas por artesanos calificados a pequeña escala, no mediante procesos industriales.

Sostuvo que el mercado de joyería en el Perú era –aún– reducido y con mucho potencial de crecimiento, basándose en un mínimo grado de industrialización y participación intensiva de artesanos. Los artesanos calificados se encontraban principalmente en la ciudad de Lima y en la costa norte del país así como en el departamento de Cuzco.

El oro y la plata con certificación de origen responsable representaban una alternativa importante para el sector joyero, aunque tenía conocimiento que la oferta –aún– era reducida y a un precio mayor que el oro y la plata sin certificación. A pesar de ello, tenía certeza que el sector joyero mundial se encaminaba a una mayor utilización de oro y plata responsables, ya sea con alguna de las certificaciones existentes o con nuevas certificaciones que pudieran surgir. Agregó que el mayor beneficio de las certificaciones era que luchaban contra la minería ilegal e informal, lo que reducía su impacto negativo en las comunidades, representado principalmente por la contaminación, el trabajo infantil y la trata de personas. En referencia al oro ecológico,

afirmó que la oferta actual -así como su mercado- eran demasiado limitados, aunque debería posible encontrar un nicho de mercado dispuesto a pagar más por joyas que garanticen una menor contaminación durante la extracción del oro.

Abordada en referencia al capital de trabajo necesario para sostener un negocio joyero, indicó que si bien podía ser menor, el ideal era asegurar 2 meses de costos directos y gastos fijos para evitar contratiempos. Asimismo, expresó que para incrementar la flexibilidad y variedad de productos –a partir de técnicas diversas de elaboración de joyas- debería necesario trabajar en un esquema mixto de producción propia interna y de producción externa –tercerizada- afirmando que una proporción razonable es 40% de producción interna y 60% de producción externa.

Mencionó que la joyería podía ayudar a brindar oportunidades de desarrollo, tanto de manera directa a los artesanos como a través de convenios con comunidades u otros grupos de población vulnerable, sea participando de alguna etapa del proceso de elaboración de las joyas o mediante beneficios generados cuando los clientes hayan comprado las joyas. Sostuvo que la joyería representaba una actividad generadora de empleo que contaba con la obligación de asegurar la legalidad de la procedencia del oro y la plata que utilizaba dado que de no ser así estaría contribuyendo con la minería ilegal.

#### *Entrevista con Cecilia Tsuzuki*

Cecilia mostró predilección por las joyas desde pequeña, sea en piezas de oro, plata, piedras preciosas y sus combinaciones. En cuanto al tipo de pieza, sus preferidas eran los pendientes, anillos y collares.

Al nacer, su hija pudo trasladar hacia ella dicha preferencia por las joyas, inicialmente comprándole aretes diversos y posteriormente -cuando su hija alcanzó los 5 años- mediante pulseras y collares siempre delicados y finos. No contaba con una marca de joyería predilecta para su hija, aunque -en el transcurso del tiempo- ha comprado joyas de diversas marcas –tanto peruanas como extranjeras- que contaban con una línea joyera infantil.

En referencia a las joyas elaboradas con minerales de origen responsable, afirmó que ninguna de las marcas de joyas que ha comprado brindaba dicha línea, aunque conocía de la iniciativa lo que la llevó a afirmar que la oferta era reducida y poco difundida. En el mismo sentido remarcó la importancia de la certificación de oro ecológico, afirmando que tampoco había encontrado en Perú oferta concreta de joyas elaboradas con dicho oro.



Un problema latente de la joyería en el Perú era la informalidad dado que la oferta estaba claramente dividida en empresas legales –que respetan las leyes y normativas- y empresas informales, cuyo respeto a normas legales, laborales y origen de sus minerales era –cuanto menos- dudoso. Mencionó que apreciaba que la variedad en la oferta había aumentado, tanto de joyas de origen peruano –mayormente elaboradas artesanalmente- como de joyas importadas de otras latitudes -mayormente elaboradas industrialmente- lo cual destacó como positivo.

La joyería podría contribuir al desarrollo y generación de oportunidades de diversas maneras – al igual que lo realizaban otros sectores- brindando trabajo bien remunerado, respetando las leyes, verificando el origen de los metales que utiliza, incluyendo en la cadena de valor a grupos vulnerables así como mediante otros mecanismos relacionados a la venta de los productos. En este último caso, dicho aporte era especialmente relevante por tratarse de un sector que representaba un consumo suntuario, cuyos consumidores –en teoría- tenían satisfechas sus necesidades esenciales, de manera que devenía natural y razonable que contribuyan con el bienestar de quienes aún no tenían satisfechas dichas necesidades.

### III.5 Análisis de caso

En el presente apartado se muestra un análisis del caso de la empresa Organic Sierra y Selva, la cual presenta a la CVC integrada en su modelo de negocios. El análisis buscó evaluar las diversas acciones implementadas -asociadas a la CVC- e identificar aquellas que brindaron un mejor resultado para la empresa y mayor impacto positivo para la comunidad. La información fue obtenida de fuentes de la empresa y validada a través de diversas otras fuentes que permitieron contrastarla.

#### *Caso Organic Sierra y Selva*<sup>910111213</sup>

---

<sup>9</sup> Gutiérrez, J (2019). La Creación de Valor Compartido, una oportunidad para el sector empresarial en Colombia y Perú. (Trabajo de grado). Uniempresarial de Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia.

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.facebook.com/FuerzaCNN/videos/907619636013057>, recuperado el 11/09/2020.

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web: <https://quinuaalimentoinca.wordpress.com/category/ranking-de-las-10-empresas-exportadoras-de-quinua-en-el-ultimo-ano/>, recuperado el 11/09/2020.

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/zorrilla-organic-hay-ofertas-3-grupos-asociarnos-263357-noticia/?ref=ecr>, recuperado el 12/09/2020.

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.olamgroup.com/locations/latin-america/peru.html>, recuperado el 12/09/2020.

Historia: La empresa Organic Sierra y Selva inició operaciones en el año 1998, aunque no fue sino hasta el año 2008 que la empresa alzó vuelo de la mano de Cesar Zorrilla, quien se integró como socio y Gerente General con la clara idea de generar un resultado empresarial exitoso a partir de un impacto positivo y sostenible para la sociedad. En aquel año, aún no se tenía del todo conceptualizados los principios de la CVC (planteados por Porter y Kramer en el año 2011, como fue expuesto en el Marco Teórico). Sin embargo, existían indicios claros que la RSE no era suficiente, lo cual permitió a César esbozar estrategias que –posteriormente- se adaptaron -de manera bastante precisa- con los posteriores principios de la CVC. El objeto de negocio de la empresa era la producción y exportación de granos andinos orgánicos como la quinua y la chía<sup>14</sup> en diversas presentaciones.

Modelo de negocios: En Organic Sierra y Selva se implementó una estrategia integradora respecto a las comunidades con las que trabajaba –la mayoría en zonas remotas de escaso desarrollo y oportunidades- orientada a mejorar su calidad de vida. Dicha estrategia incluía un amplio espectro de acciones entre las cuales destacaron:

- Creación de oportunidades laborales abiertas para la comunidad.
- Creación de oportunidades laborales exclusivas para mujeres, grupo poblacional con menos oportunidades que los hombres.
- Implementación de jornadas de salud para la comunidad.
- Implementación de sistemas de paneles solares para vivienda, llevando energía donde no se contaba con la misma.
- Creación de la escuela de la comunidad, para formación técnica para adultos y talleres complementarios para niños.

El modelo planteaba –asimismo- un esquema participativo en el cual la comunidad no era sólo el beneficiario sino –también- aportante –en menor medida que la empresa- para la ejecución de los programas asociados al beneficio de la comunidad.

Impacto en la comunidad: Las acciones implementadas generaron un beneficio real en la comunidad de manera sostenible. La capacitación técnica permitió a los beneficiarios

---

<sup>14</sup> Quinua o quinoa y chía son granos de origen andino altamente nutritivos clasificados dentro de la categoría de superalimentos. Información obtenida del sitio web: <https://www.olamgroup.com/content/olamgroup/en/home-page/products-services/olam-food-ingredients/edible-nuts/superfoods.html>, recuperado el 13/09/2020.

especializarse en el tratamiento y procesamiento de granos incrementando su posibilidad de acceso a oportunidades. Asimismo, las mujeres beneficiarias de los programas laborales exclusivos encontraron la posibilidad de alcanzar el desarrollo propio, generando por primera vez ingresos personales para beneficio individual o de su familia. Las jornadas de salud previnieron y encontraron dolencias cuya temprana identificación redujo el impacto en la salud del beneficiario así como el potencial costo económico del tratamiento futuro. Los sistemas de paneles solares brindaron la posibilidad de incrementar la calidad de vida de la comunidad mediante acceso a iluminación, información y bienestar a un costo reducido.

Beneficio para la empresa: La empresa fue beneficiada gracias al alto nivel de compromiso de la comunidad. Se obtuvieron trabajadores motivados y enfocados con un alto nivel de productividad laboral, lo cual llevó a que -entre los años 2008 a 2015- la empresa experimentara un crecimiento vertiginoso que la llevó a convertirse -inicialmente- en la primera exportadora de quinua del Perú -15% del mercado- y -luego- en la primera exportadora de quinua del mundo. En el año 2016 y ante el éxito obtenido por el modelo, la empresa atrajo a importantes inversionistas extranjeros, concretándose -en dicho año- un proceso de adquisición por parte de la multinacional OLAM, grupo agroindustrial global líder con presencia en los cinco continentes. De esta manera, surge Olam Andina Perú, empresa subsidiaria de Olam -también en línea con la CVC- que mantiene y adopta algunas iniciativas de Organic Sierra y Selva para otras de sus locaciones.

Críticas: El modelo de negocio de Organic Sierra y Selva despertó algunas críticas relacionadas con la relación entre la empresa y la comunidad, las que se orientaban -principalmente- a indicar que se había generado un grado de dependencia excesivo para los trabajadores y la comunidad con respecto a la empresa. Si bien el beneficio mutuo para la empresa y la comunidad era visible, las críticas indicaban que era incierto lo que sucedería si en la empresa en algún momento se modificaba su modelo de negocio, dejaba de operar o era adquirida por una empresa con una visión diferente.

Del caso analizado se obtienen las siguientes conclusiones:

- El modelo de Organic Sierra y Selva no se basó en un sistema de donaciones hacia la comunidad -aunque las hubo-, sino -principalmente- en un moldeo de generación de valor compartido mediante el cual ambos -empresa y comunidad- generaban valor sostenible para la empresa y la comunidad, generando compromiso entre ambos.

- La empresa implementó -en su estrategia- lo que representaba el núcleo del modelo CVC –pese a haberla iniciado en el 2008 cuando aún la base teórica del modelo CVC se encontraba en formación-, insertando de manera directa a la comunidad en su cadena de valor. Dado ello, el resultado se vio potenciado, no sólo por el beneficio intrínseco del modelo sino por ser pionero en el tema.
- El éxito del modelo se vio demostrado en el vertiginoso crecimiento experimentado durante los años 2008 a 2015, que se sostuvo en una alto índice de productividad – basado en el alto compromiso laboral- así como por el beneficio inherente a las estrategias de negocio CVC adecuadamente enfocadas, representado por la aceptación y alta demanda del mercado.
- La sostenibilidad del modelo fue demostrada luego que la empresa fuera adquirida por la multinacional OLAM, la cual no sólo mantuvo sino adoptó algunas buenas prácticas CVC de Organic Sierra y Selva para otras latitudes.

### **III.6 Plan financiero**

En el presente apartado se evaluó el proyecto mediante diferentes herramientas que permitieron determinar si el proyecto era económicamente posible. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Estimación de la demanda potencial.
- Participación de mercado.
- Crecimiento esperado.
- Inversión inicial.
- Estado de resultados proyectado.
- Valor Actual Neto (VAN).
- Periodo de Repago de la Inversión (PRI).
- Punto de Equilibrio (PE).

Resulta pertinente indicar:

- Las proyecciones realizadas tuvieron un horizonte de 5 años por ser el plazo promedio requerido para que una empresa naciente se establezca.
- El plan financiero forma parte del plan de aprendizaje representado por el presente proyecto de manera que es posible que durante su ejecución se presenten cambios

significativos necesarios para alinear a la empresa con el mercado o para optimizar su cadena de valor.

- Todos los valores se expresaron en Dólares Estadounidenses (USD) a fin de permitir un entendimiento directo –independiente de valores monetarios locales- de parte del lector.

#### *Estimación de la demanda potencial*

La demanda potencial devino importante porque presenta relación directa con la proyección de ventas y -en consecuencia- con los posibles ingresos y magnitud de costos e inversión requeridos por el presente proyecto.

A fin de realizar los cálculos, se utilizó información de las siguientes fuentes:

- Información obtenida a partir de las encuestas realizadas a madres de niñas menores de 12 años que evidenciaron mayor afinidad con el proyecto, grupo representado por las madres que cumplieron con 3 criterios:
  - Que han comprado o están dispuestas a comprar joyas por internet (81,9%).
  - Interesadas en ayudar con sus compras a niñas en estado de vulnerabilidad (93,8%).
  - Dispuestas a pagar más de 5% por el producto (64,6%).

A partir de los resultados de encuesta indicados y habiendo tomado en cuenta los 3 criterios favorables al proyecto a la vez, se obtuvo el 49,6% como el porcentaje de madres de niñas menores de 12 años afines al proyecto.

- Información obtenida del INEI<sup>15</sup>
- Información obtenida de IPSOS<sup>16</sup>.

A los fines de definir la demanda potencial, se determinó la población total que cumplía con las variables demográficas y psicográficas definidas, así como con un perfil afín al proyecto, el precio

---

<sup>15</sup> INEI (2017). Perú: Informe socio-demográfico, Informe nacional, Censos Nacionales 2017. Información obtenida del sitio web: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf), recuperado el 13/09/2020.

<sup>16</sup> IPSOS (2019). Perfiles socioeconómicos de Lima. Información obtenida del sitio web: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles\\_socioeconomicos\\_de\\_lima.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf), recuperado el 13/09/2020.

promedio que estarían dispuestas a pagar y la cantidad promedio de veces que el producto se compra anualmente, tal como se muestra a continuación:

Población potencial: Se realizó un filtro en varios niveles del total de la población peruana con el objetivo de obtener el número estimado de la demanda potencial del proyecto, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 44 - Estimación de población potencial**

POBLACIÓN	HABITANTES	% RESPECTO AL FILTRO ANTERIOR
Población de Perú	31.237.400	100%
Población de provincia de Lima	8.574.974	27,45%
Mujeres de provincia de Lima	4.391.258	51,21%
Mujeres de provincia de Lima de 25 a 39 años	1.089.238	24,80%
Mujeres de provincia de Lima de 25 a 39 años con hijas	669.228	61,44%
Mujeres de provincia de Lima de 25 a 39 años con hijas menores de 12 años	436.470	65,22%
Mujeres de provincia de Lima de 25 a 39 años con hijas menores de 12 años de NSE B y NSE A-	111.518	25,55%
Mujeres de provincia de Lima de 25 a 39 años con hijas menores de 12 años de NSE B y NSE A- afines al proyecto	<b>55.313</b>	49,60%

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Sobre la base del Cuadro anterior, la demanda potencial -expresada en el número de posibles compradores- resultó ser 55,313 madres de niñas menores de 12 años.

Precio promedio ponderado: A los fines de establecer el precio que las mujeres del *target* seleccionado estarían dispuestas a pagar por una joya para su(s) hija(s), se calculó el promedio ponderado de los valores indicados en las encuestas –llevados a Dólares Estadounidenses (USD)- tal y como se muestra a continuación:

**Cuadro 45 - Precio promedio ponderado**

Importe usualmente gastado	Valor medio (USD) TC PEN/USD=3,5	Porcentaje	Valor ponderado (USD)
De 101 a 400 soles	71,43	50,0%	35,72
De 401 a 700 soles	157,14	50,0%	78,57
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>114,29</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

De acuerdo al cálculo realizado, el precio acorde sería USD 114,29. Sin embargo, las madres pertenecientes al *target* seleccionado indicaron que estaban dispuestas a pagar más si con su compra estaban ayudando a niñas en estado de vulnerabilidad, por lo que en el siguiente Cuadro de calcula de manera ponderada dicho incremento:

**Cuadro 46 - Aumento del precio promedio**

Incremento en el precio	Valor medio (USD)	Porcentaje	Valor ponderado
Menos de 5%	2,5%	40,6%	1,02%
De 6 a 15%	10,5%	59,4%	6,24%
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>	<b>7,25%</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

A partir del Cuadro anterior se definió que el incremento que las madres estaban dispuestas a pagar a fin de ayudar -mediante su compra- a niñas vulnerables era 7,25%, con lo cual el precio promedio devino en USD 114,29 + 7,5%, obteniéndose un total de USD 122,57. Sin embargo, por tratarse de productos de venta a clientes finales su precio incluía el Impuesto General a las Ventas que asciende a 18%. Al retirar dicho impuesto, se obtuvo USD 122.57 – 18%, obteniéndose USD 103.88 como precio promedio.

Frecuencia de compra promedio: Deviene pertinente determinar cuántas veces en promedio las madres –del *target* seleccionado- comprarían joyas para su(s) hija(s) al año:

**Cuadro 47 - Frecuencia de compra**

Número de compras al año	Valor medio	Porcentaje	Valor ponderado
De 1 a 3 veces	2	61,5%	1,23
De 4 a 6 veces	5	38,5%	1,93
TOTAL		100,0%	<b>3,16</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Se evidenció -a partir del Cuadro anterior- que las madres comprarían 3,16 veces al año joyas para su(s) hija(s).

Sobre la base de los cálculos anteriores fue posible estimar la demanda total anual para el proyecto, la cual se obtuvo del producto de los siguientes tres valores: el número de clientes potenciales, el precio promedio y la frecuencia de compra. El resultado obtenido fue una demanda total anual de USD 18.156.738. En lo referente a unidades, se obtuvo una demanda anual de 174.789 unidades.

#### *Participación de mercado*

A los fines de determinar la participación de mercado se utilizó la Guía<sup>17</sup> que se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 48 - Guía de participación de mercado**

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

*Fuente: Entrepreneur (2011)*

<sup>17</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>, recuperado el 15/09/2020.



El modelo de negocio planteado en el presente proyecto presentaría un carácter innovador, con características particulares cuya integración brindaría una propuesta de valor nueva para el sector, basada en el compromiso social, cuidado del medio ambiente, producto diferenciado y canal de venta online. La participación de mercado proyectada –En el 5to año, una vez se establezca la empresa- corresponde al Nivel 7 del cuadro anterior, lo cual se explica en lo siguiente:

- Se estableció que el mercado cuenta con competidores pequeños tomando en cuenta que el mercado de joyería infantil no se presenta claramente definido, encontrándose en formación, con competidores de baja participación que lo atienden de manera complementaria a sus mercados principales.
- Se estableció que existían muchos competidores dado que al ser competidores de pequeña participación, el mercado es atendido por muchos participantes. Ello mantuvo relación con la alta posibilidad de nuevos entrantes explicada en las bajas barreras de entrada al sector.
- Asimismo, se determinó que si bien la propuesta de valor era innovadora –compromiso social y con el medio ambiente- y planteaba ofrecer productos diferenciados, tal diferenciación no alcanzaba el nivel necesario para considerando así en la evaluación realizada en el Cuadro anterior.

Sobre la base de lo anterior, en 5 años se proyectó contar con un nivel de ventas de 7.5% de la demanda potencial –escenario medio del Nivel 7 del Cuadro anterior-. Una vez realizado el cálculo, se obtuvo una demanda de USD 1.361.782, lo que representó 13.109 unidades vendidas a 4.148 clientes.

#### *Crecimiento esperado*

El presente proyecto plantearía llegar a los clientes mediante el canal de venta *online* por lo que su proyección de evolución se encontraría directamente relacionada con la evolución de tal canal de venta aun no utilizado por todos los potenciales clientes.

Tal como fue indicado en el Marco Teórico, las proyecciones de crecimiento de las ventas online en Perú vislumbran un crecimiento entre los años 2021 y 2024 de 6.96%. Se extendió dicha proyección en base a dicho promedio para el periodo 2024 a 2025 y se utilizó las proyecciones específicas de cada año para elaborar el siguiente Cuadro de crecimiento esperado:

**Cuadro 49 - Crecimiento esperado**

Año	Venta en USD	Venta en Unidades
2021	1.041.028	10.021
2022	1.139.506	10.969
2023	1.223.882	11.782
2024	1.273.121	12.256
2025	1.361.782	13.109

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

*Inversión inicial*

En el presente apartado se proyectará la inversión inicial requerida por el proyecto a partir de la inversión en activos fijos, costos directos y gastos indirectos tal como fue indicado en el Marco Teórico. Tomando en cuenta que el inventario de joyas se mantendrá en productos base semi terminados que serán personalizados a gusto del cliente y que el tiempo de personalización sería de sólo 3 días, devino suficiente considerar dentro de la inversión inicial 2 meses de costos directos y 2 meses de gastos indirectos tal como fue indicado por la informante clave Doris-Espinoza. A fin de realizar el cálculo y a partir de la proyección anual de venta en unidades indicadas en el Cuadro anterior, ha sido elaborado el siguiente Cuadro:

**Cuadro 50 - Proyección de venta mensual y diaria**

Período	Proyección de venta anual en unidades	Proyección de venta promedio mensual en unidades	Proyección de venta promedio diaria en unidades
Año 1	10.021	835	33,4
Año 2	10.969	914	36,6
Año 3	11.782	982	39,3
Año 4	12.256	1.021	40,9
Año 5	13.109	1.092	43,7

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Activos fijos: En el siguiente Cuadro se presentan los valores proyectados de infraestructura y Maquinaria y Equipos entre el año 1 y el año 5 del proyecto. Los valores fueron obtenidos de

Mercado Libre Perú<sup>18</sup> siendo que la inversión inicial en activos fijos se encuentra representada por los valores indicados para el año 1 ascendente a USD 9.075.

**Cuadro 51 - Activo Fijo**

			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INFRAESTRUCTURA	Unidades	Costo por unidad (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)
Varios (escritorios, sillas, muebles)		-	1.500		500		500
SUBTOTAL			1.500	0	500	0	500
MAQUINARIA Y EQUIPO	Unidades	Costo por unidad (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)	Costo total (USD)
Laminadora	1	950	950				
Pulidora	1	1.500	1.500				
Tornillo de banco y yunque	2	170	340	170			
Soplete	2	180	360	180			
Limpiador ultrasónico	1	305	305	305			
Mesa de Joyero	2	280	560	280			
Crisoles	8	10	80	80	80	80	80
Kit de pinzas	2	35	70	35	70	35	35
Kit de alicates	2	90	180	90	90	90	90
Kit de moldeado	2	200	400	200			
Kit de pinzas	2	30	60	30	30	30	30
kit de protección	2	200	400	200	300	300	300
Lupa	4	15	60	30	30	30	30
Balanza de precisión	3	70	210	70	70	70	70
Computadores	3	700	2.100		700		700
SUBTOTAL			7.575	1.670	1.370	635	1.335
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS (INFRAESTRUCTURA + MAQUINARÍA Y EQUIPO)</b>			<b>9.075</b>	<b>1.670</b>	<b>1.870</b>	<b>635</b>	<b>1.835</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Costos Directos: A los fines de determinar los costos directos, expresados en materia prima, servicios y salarios devino necesario realizar algunos cálculos previos.

A partir de la proyección de ventas resultó posible proyectar la necesidad de producción. Asimismo, a los fines de ofrecer variedad de productos a los clientes y tomando en cuenta las diversas técnicas existentes para elaborar joyas, se consideró pertinente definir un enfoque de producción mixto y flexible con 40% de producción interna y 60% de producción tercerizada como fue indicado por la informante-clave Doris Espinoza y como se aprecia en el siguiente Cuadro:

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.mercadolibre.com.pe>, recuperado el 21/04/2020.

**Cuadro 52 - Proyección de producción**

Período	Proyección de producción anual en unidades			Proyección de producción promedio mensual en unidades			Proyección de producción promedio diaria en unidades		
	Interna (40%)	Tercerizada (60%)	Total	Interna (40%)	Tercerizada (60%)	Total	Interna (40%)	Tercerizada (60%)	Total
Año 1	4.008	6.013	10.021	334	501	835	13,4	20,0	33,4
Año 2	4.388	6.581	10.969	366	548	914	14,6	21,9	36,6
Año 3	4.713	7.069	11.782	393	589	982	15,7	23,6	39,3
Año 4	4.902	7.354	12.256	409	613	1.021	16,3	24,5	40,9
Año 5	5.244	7.865	13.109	437	655	1.092	17,5	26,2	43,7

Fuente: Elaboración propia (2020)

Devino –también- pertinente proyectar la cantidad de joyas de oro y la cantidad de joyas de plata que requerirían producirse, para lo cual mediante la oferta de productos y la publicidad se buscará obtener una proporción de 50% en cada caso, según se aprecia en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 53 - Proyección de producción de joyas de oro y plata**

Período	Proyección de producción anual en unidades			Proyección de producción promedio mensual en unidades			Proyección de producción promedio diaria en unidades		
	Oro (50%)	Plata (50%)	Total	Oro (50%)	Plata (50%)	Total	Oro (50%)	Plata (50%)	Total
Año 1	5.011	5.011	10.021	418	418	835	16,7	16,7	33,4
Año 2	5.485	5.485	10.969	457	457	914	18,3	18,3	36,6
Año 3	5.891	5.891	11.782	491	491	982	19,6	19,6	39,3
Año 4	6.128	6.128	12.256	511	511	1.021	20,4	20,4	40,9
Año 5	6.555	6.555	13.109	546	546	1.092	21,8	21,8	43,7

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el siguiente Cuadro se indica la proyección de consumo de oro y plata. Para tal fin se consideró el peso promedio de 1.3 gramos por joya de oro y de 3 gramos por joya de plata como fue indicado por el informante-clave Fredy Navarro:

**Cuadro 54 - Proyección de consumo de metales**

Período	Oro			Plata		
	Numero de Joyas	Consumo promedio por joya en gramos	Consumo en gramos	Numero de Joyas	Consumo promedio por joya	Consumo en gramos
Año 1	5.011	1,3	6.514	5.011	3	15.032
Año 2	5.485	1,3	7.130	5.485	3	16.454
Año 3	5.891	1,3	7.658	5.891	3	17.673
Año 4	6.128	1,3	7.966	6.128	3	18.384
Año 5	6.555	1,3	8.521	6.555	3	19.664

Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, devino pertinente proyectar el número de piedras preciosas que serán necesarias, lo cual se obtuvo a partir del promedio por joya indicado –también- por Fredy Navarro y el 20% de potenciales clientas que compraban joyas con piedras preciosas, como se indicó en el informe de encuestas. La proyección anual de producción de joyas con piedras preciosas se aprecia en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 55 - Proyección anual de consumo de piedras preciosas**

Período	Con piedras preciosas (20%)	Número promedio de piedras preciosas por producto	Total
Año 1	2.004	2	4.008
Año 2	2.194	2	4.388
Año 3	2.356	2	4.713
Año 4	2.451	2	4.902
Año 5	2.622	2	5.244

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Sobre la base de los Cuadros previos, se determinó –en el Cuadro siguiente- el detalle de costos directos:

**Cuadro 56 - Costos Directos**

MATERIA PRIMA	Unidad	Costo por unidad	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
			Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Oro Fairmined certificado	gramos	66,44	6.514	432.767	7.130	473.707	7.658	508.817	7.966	529.288	8.521	566.125
Plata	gramos	0,87	15.032	13.092	16.454	14.331	17.673	15.393	18.384	16.012	19.664	17.127
Piedras preciosas	unidades	7,00	4.008	28.059	4.388	30.713	4.713	32.990	4.902	34.317	5.244	36.705
Borax (fundente)	gramos	0,0072	3.878	28	4.245	30	4.560	33	4.743	34	5.073	36
Carbonato de sodio	gramos	0,0034	3.878	13	4.245	15	4.560	16	4.743	16	5.073	17
Limpiador abrillantador	litros	12,30	261	3.205	285	3.508	306	3.768	319	3.919	341	4.192
Empaque	unidades	3,50	10.021	35.074	10.969	38.392	11.782	41.237	12.256	42.896	13.109	45.882
<b>SUBTOTAL</b>				<b>512.237</b>		<b>560.696</b>		<b>602.253</b>		<b>626.483</b>		<b>670.085</b>
SERVICIOS	Unidad	Costo por unidad (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Elaboración de Joyas (Tercecerización)	unidades	5,62	6.013	33.761	6.581	36.955	7.069	39.694	7.354	41.291	7.865	44.165
Envío de producto al cliente	unidades	3,00	10.021	30.063	10.969	32.907	11.782	35.346	12.256	36.768	13.109	39.327
<b>SUBTOTAL</b>				<b>63.824</b>		<b>69.862</b>		<b>75.040</b>		<b>78.059</b>		<b>83.492</b>
SALARIOS	Unidad	Salario total por trabajador (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Artisanos joyeros	trabajadores	25.010	2	50.020	3	77.281	3	79.599	3	81.987	3	84.447
Supervisor	trabajadores	25.010	1	25.010	1	25.760	1	26.533	1	27.329	1	28.149
<b>SUBTOTAL</b>				<b>75.030</b>		<b>103.041</b>		<b>106.132</b>		<b>109.316</b>		<b>112.596</b>
Aporte CVC	Unidad	Aporte por joya vendida (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Aporte a albergue de niñas	unidades	5,00	10.021	50.105	10.969	56.490	11.782	62.498	12.256	66.962	13.109	73.771
<b>SUBTOTAL</b>				<b>50.105</b>		<b>56.490</b>		<b>62.498</b>		<b>66.962</b>		<b>73.771</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS (MATERIA PRIMA + SERVICIOS + SALARIOS)</b>				<b>701.197</b>		<b>790.089</b>		<b>845.923</b>		<b>880.820</b>		<b>939.944</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

El precio de compra por gramo del oro de origen responsable Fairmined fue determinado a partir del precio internacional<sup>19</sup> más USD 4 que representaba el premio Fairmined<sup>20</sup>. El precio de compra por gramo de plata se obtuvo –también- a partir de su precio internacional<sup>21</sup>. El servicio externo de elaboración de joyas se cotizó en USD 5.62 que representaba el costo promedio de mano de obra y supervisión requerido para elaborar una joya en el taller interno. En lo referente a salarios se determinó como necesario contar con 2 artesanos el primer año a fin de atender la producción diaria a realizarse de manera interna de 13,4 joyas por día. Desde el segundo año se evidenció necesario contar con 3 artesanos como se apreció en el Cuadro Proyección de producción. Se consideró en 7 joyas la capacidad diaria de cada artesano tal como fue indicado por el informante-clave Fredy Navarro. A partir del costo directo (costo variable) y de las unidades proyectadas a vender en el año 1 fue posible calcular el costo variable unitario para el primer año, representado por USD 69,97, el cual permitirá más adelante en el presente apartado determinar el punto de equilibrio.

**Cuadro 57 - Salarios**

Posición	Categoría	Salario neto (mensual) USD	Fondo privado de pensiones - AFP (mensual) USD	Impuesto de quinta categoría (mensual) USD	Salario bruto (mensual) USD	Sistema de salud - ESSALUD (mensual) USD	Movilidad (mensual) USD	Gratificaciones (mensual) USD	Compensación de tiempo de servicios - CTS (mensual)	Costo total (mensual)	Costo total (anual)
Artesano	Directo	1.143	187	104	1.434	129	119	261	141	2.084	25.010
Supervisor	Directo	1.143	187	104	1.434	129	119	261	141	2.084	25.010
Administración	Indirecto	1.143	187	104	1.434	129	119	261	141	2.084	25.010
Marketing y Community Manager	Indirecto	857	133	34	1.025	92	168	181	86	1.552	18.622
Diseño	Indirecto	857	133	34	1.025	92	168	181	86	1.552	18.622
Vigilancia	Indirecto	571	85		657	240	32	121	63	1.112	13.349
Limpieza	Indirecto	411	61		473	43	152	72	30	770	9.239
<b>TOTAL</b>		<b>6.126</b>	<b>974</b>	<b>382</b>	<b>7.482</b>	<b>854</b>	<b>878</b>	<b>1.336</b>	<b>688</b>	<b>11.238</b>	<b>134.861</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los valores de salarios<sup>22</sup> se obtuvieron a partir de anuncios para tales posiciones. En el caso de las posiciones de artesano y supervisor se incrementaron en 20% los valores de los anuncios a fin de asegurar el mejor recurso humano disponible por tratarse de posiciones críticas para la obtención del producto.

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.preciooro.com/cotizacion-oro.html>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web: <https://fairmined.org/es/>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.preciooro.com/precio-plata.html>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.computrabajo.com.pe/>, recuperado el 21/09/2020.

Gastos indirectos: Para la determinación de los gastos indirectos se acudió a diversas fuentes de información. En el caso del alquiler del local se accedió a anuncios clasificados<sup>23</sup> para un local de 200 metros cuadrados en una zona semi industrial de Lima. El gasto asociado a la pasarela de pagos se obtuvo a partir de uno de los proveedores de tales soluciones<sup>24</sup>. En lo referente a las auditorías de Fairmined la información se consiguió de la página web de la organización<sup>25</sup>. Los gastos asociados a publicidad en redes sociales así como la página web y tienda virtual se obtuvieron de una agencia<sup>26</sup> de marketing digital. Fue obtenida –asimismo- información de Rimac Seguros y de Seguritas en lo referente al seguro y a los sistemas de seguridad. En el siguiente Cuadro se detallan los gastos indirectos asociados al presente proyecto:

---

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web: <https://urbania.pe/>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio web: <https://culqi.com/>, recuperado el 20/09/2020.

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web: <https://fairmined.org/es/>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.basemedia.la/>, recuperado el 17/09/2020

**Cuadro 58 - Gastos Indirectos**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALARIOS</b>	<b>Monto Único (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Administración		25.010	25.760	26.533	27.329	28.149
Marketing Ventas		18.622	19.180	19.756	20.348	20.959
Diseño		18.622	19.180	19.756	20.348	20.959
Vigilancia		13.349	13.749	14.161	14.586	15.024
Limpieza		9.239	9.517	9.802	10.096	10.399
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>84.841</b>	<b>87.386</b>	<b>90.008</b>	<b>92.708</b>	<b>95.490</b>
<b>SUMINISTROS</b>	<b>Monto Único (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Economato		960	989	1.018	1.049	1.080
Combustible		1540	1.586	1.634	1.683	1.733
Limpieza		400	412	424	437	450
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2900</b>	<b>2.987</b>	<b>3.077</b>	<b>3.169</b>	<b>3.264</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>Monto Único (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Alquiler de local		1.600	1.648	1.697	1.748	1.801
Comisión de pasarela de pagos web		46.846	51.278	55.075	57.290	61.280
Auditoria Fairmined		4.900	4.900	4.900	4.900	4.900
Publicidad en redes sociales		25.500	20.400	16.320	13.056	10.445
Página web / correo electrónico		780	780	780	780	780
Electricidad		686	706	727	749	772
Gas		900	927	955	983	1.013
Teléfono		990	1.020	1.050	1.082	1.114
Internet		754	777	800	824	849
Agua		540	556	573	590	608
Capacitaciones		900	927	955	983	1.013
Mantenimiento del local		1.300	1.339	1.379	1.421	1.463
Sistema de seguridad		960	989	1.018	1.049	1.080
Transporte		1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Seguro contra todo riesgo		2.900	2.987	3.077	3.169	3.264
Creación de empresa	257	-	-	-	-	-
Desarrollo de tienda virtual	1.400	-	-	-	-	-
Acondicionamiento del local	3.000					
Implementación de taller de empaques artesanales	1.500	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>6.157</b>	<b>91.356</b>	<b>91.088</b>	<b>91.216</b>	<b>90.592</b>	<b>92.408</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS (SALARIOS + SUMINISTROS + SERVICIOS)</b>	<b>6.157</b>	<b>179.097</b>	<b>181.461</b>	<b>184.301</b>	<b>186.470</b>	<b>191.162</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)



Inversión inicial total: Habiendo proyectado los valores de activos fijos, costos directos y gastos indirectos se procedió a calcular la Inversión inicial total, la cual resultó ser la suma de los tres valores indicados. En el siguiente Cuadro se aprecia la Inversión inicial total:

**Cuadro 59 - Inversión inicial total**

TIPO	COMENTARIO	MONTO (USD)
Activos fijos	Inversión inicial	9.075
Costos directos	2 meses iniciales	116.866
Gastos indirectos	2 meses iniciales	36.007
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>161.948</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Sobre la base del Cuadro anterior se obtuvo la Inversión inicial total del proyecto, la cual ascendió a USD \$161.948.

*Estado de resultados*

Partir de los cálculos realizados devino posible proyectar -en el siguiente Cuadro- el estado de resultados de los primeros 5 años del proyecto:

**Cuadro 60 - Estado de resultados**

	AÑO 1 (USD)	AÑO 2 (USD)	AÑO 3 (USD)	AÑO 4 (USD)	AÑO 5 (USD)
VENTAS	1.041.028	1.139.506	1.223.882	1.273.121	1.361.782
COSTO DE VENTAS	701.197	790.089	845.923	880.820	939.944
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>339.832</b>	<b>349.417</b>	<b>377.959</b>	<b>392.301</b>	<b>421.838</b>
GASTOS OPERACIONALES	179.097	181.461	184.301	186.470	191.162
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>160.734</b>	<b>167.956</b>	<b>193.658</b>	<b>205.831</b>	<b>230.677</b>
IMPUESTO A LA RENTA 29,5%	47.417	49.547	57.129	60.720	68.050
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>113.318</b>	<b>118.409</b>	<b>136.529</b>	<b>145.111</b>	<b>162.627</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

El impuesto a pagar se obtuvo de la página web oficial de Sunat<sup>27</sup>.

*Valor actual neto (VAN)*

A los fines de evaluar la inversión del proyecto se calculó el VAN a partir de los flujos generados en los 5 años de operación, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 61 - Flujo de fondos del proyecto**

	INICIO (USD)	AÑO 1 (USD)	AÑO 2 (USD)	AÑO 3 (USD)	AÑO 4 (USD)	AÑO 5 (USD)
UTILIDAD NETA		113.318	118.409	136.529	145.111	162.627
INVERSIONES	-161.948	-1.670	-1.870	-635	-1.835	
FLUJO	<b>-161.948</b>	<b>111.648</b>	<b>116.539</b>	<b>135.894</b>	<b>143.276</b>	<b>162.627</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Se consideró la inversión total inicial así como las inversiones a realizar en los 4 años posteriores. Asimismo, se tomó en cuenta la utilidad anual generada por el proyecto.

La tasa de interés pasiva considerada en Setiembre 2020 fue de 0.31% en dólares USD según lo publicado por el Banco Central de Reserva el Perú<sup>28</sup>.

$$\text{VAN} = \text{Flujo de fondo} (1 + i)^t$$

Donde *i* representa la tasa de interés pasiva (0.31%):

$$\text{VAN} = \text{USD } -161.948 / (1 + 0.0031)^0 = \text{USD } -161.947,37$$

$$\text{VAN} = \text{USD } 111.648 / (1 + 0.0031)^1 = \text{USD } 111.302,96$$

$$\text{VAN} = \text{USD } 116.539 / (1 + 0.0031)^2 = \text{USD } 115.819,52$$

$$\text{VAN} = \text{USD } 135.894 / (1 + 0.0031)^3 = \text{USD } 134.637,54$$

$$\text{VAN} = \text{USD } 143.276 / (1 + 0.0031)^4 = \text{USD } 141.512,98$$

$$\text{VAN} = \text{USD } 162.627 / (1 + 0.0031)^5 = \text{USD } 160.129,59$$

La inversión inicial y el Valor actual neto de cada año se indican en el siguiente Cuadro:

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.sunat.gob.pe/portalanterior.html>, recuperado el 21/09/2020.

<sup>28</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaMercado.aspx?tip=B>, recuperado el 20/09/2020.

**Cuadro 62 - Valor Actual Neto**

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	
Inversión inicial	USD -161.947,67
VAN 1 (AÑO 1)	USD 111.302,96
VAN 2 (AÑO 2)	USD 115.819,52
VAN 3 (AÑO 3)	USD 134.637,54
VAN 4 (AÑO 4)	USD 141.512,98
VAN 5 (AÑO 5)	USD 160.129,59
<b>TOTAL</b>	<b>USD 501.454,92</b>

*Fuente: Elaboración propia (2020)*

Sobre la base del cuadro anterior, el proyecto deviene posible considerando el valor positivo del total, el cual representa el Valor actual neto del proyecto.

#### *Periodo de Repago de la Inversión (PRI)*

A partir de la inversión inicial y el Valor Actual del primer año y de los 4 años adicionales, se desprende que la inversión sería recuperada en el segundo año. El mes específico de recupero, si bien puede calcularse de manera teórica, resultaría un ejercicio cuyo cálculo deviene impreciso tomando en cuenta que la evolución de los ingresos mes a mes será el reflejo de la evolución de las ventas, cuyo crecimiento dependerá en gran medida de decisiones que se determinarán ya con el proyecto en marcha, al tratarse de un Plan de Aprendizaje que buscará reducir la inversión inicial y recopilar información de manera ágil del mercado a fin de encaminar el emprendimiento hacia un incremento de los ingresos y la rentabilidad.

El plan de aprendizaje –como se aprecia en el Cuadro de Activo fijo- incluye inversiones adicionales a partir del segundo año que sustentarán el crecimiento y han sido tomadas en cuenta para determinar el VAN y el PRI.

#### *Punto de Equilibrio (PE)*

Devino relevante calcular el punto de equilibrio a los fines de determinar el número de unidades que sería necesario alcanzar en la venta para que el negocio empiece a generar utilidad en el período. El cálculo fue realizado de la siguiente manera:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{USD } 179.097}{\text{USD } 103,88 - \text{USD } 69,97}$$

Punto de Equilibrio = 5.282 unidades.

El cálculo realizado evidenció que se requieren vender 5.282 unidades para alcanzar el punto de equilibrio, lo cual representó el 52.71% del total de unidades proyectadas a vender en el año 1. A partir de lo anterior es posible indicar que el proyecto se presenta con una probabilidad razonable de alcanzar el punto de equilibrio en el primer año.

En conclusión, luego de la evaluación económica realizada, el proyecto resultó ser económicamente posible y rentable a partir de los resultados del VAN, PRI y PE considerando que se obtuvo un VAN positivo con un PRI menor a 2 años y un punto de equilibrio de 52.71% de la venta proyectada para el primer año.

### **III.7 Conclusiones**

A partir del análisis de la industria mediante las cinco fuerzas competitivas, el análisis interno y externo realizado en el FODA y las herramientas de investigación de mercado representadas por las encuestas a consumidores potenciales, entrevistas con informantes-clave y análisis del caso devino posible plantear las siguientes conclusiones:

- El sector de Joyería en Perú representaba una industria con una baja rivalidad entre competidores dado que no existía un competidor dominante, sino muchos de poca participación. La amenaza de nuevos entrantes resultaba alta debido a que no se requería una elevada inversión para ingresar al sector, así como –también- resultaba alta la amenaza de productos sustitutos que cubrirían la misma necesidad accesoria que las joyas.  
La principal amenaza la representaba el ingreso de joyería importada -producida en masa y a bajo costo- mediante alta tecnología.
- A partir de la información recibida de uno de los informantes-clave se confirmó que Perú representaba un lugar en el que accedía a mano de obra de calidad, expresada en artesanos con gran habilidad para la elaboración de joyas,

- El análisis del caso de Organic Sierra y Selva evidenció que una estrategia CVC adecuadamente enfocada no sólo mediante donaciones, sino involucrando a la comunidad o grupo de interés en el modelo de negocio brindaba resultados positivos para la empresa como para la comunidad.

Por tal motivo, se evaluó la iniciativa de asociar la marca de joyería fruto del presente proyecto al concepto de CVC, identificándola como posible, lo cual se vio reforzado al encontrar clientes potenciales dispuestos a abonar más por el producto si el mismo representaba iniciativas asociadas a la CVC.

- El segmento de joyería infantil se identificó como desatendido, con un débil posicionamiento de las joyerías que presentaban dicha línea de negocio.
- Las compras *online* representaban una tendencia que se vio reforzada por la pandemia Covid-19, habiéndose encontrado que existía apertura hacia ella en clientes potenciales del presente proyecto. En tal sentido, el crecimiento de las ventas -planteado en los primeros años- fue proyectado a partir de la evolución –también proyectada- de las compras *online*.
- El mecanismo de venta *online* así como el marketing digital facilitaban la implementación de políticas de utilización reducida del papel asociado con el marketing verde que se implementaría en el proyecto. De este hecho, surgió que el marketing infantil se empleará acompañando al producto con temáticas del agrado infantil.
- Fue evidenciada una tendencia al consumo responsable alineada con la utilización de materiales con tal origen, siendo este tópico de suma importancia para los potenciales clientes, quienes identificaron a la joyería como un agente activo en la búsqueda de una minería responsable.
- En el mismo sentido, el presente proyecto plantearía la utilización de materiales reciclables en su empaque a fin de reducir su impacto contaminante.
- Los clientes potenciales indicaron preferir las joyas clásicas, aunque un 20% valoró el diseño y la variedad, necesidad que sería cubierta mediante la posibilidad de que armen y personalicen su joya a partir de múltiples opciones disponibles.
- En base a información recibida de uno de los informantes-clave, el consumo promedio de metal para una joya de oro alcanzó 1.3 gramos, mientras que para una joya de plata fue de 3 gramos.
- La flexibilidad requerida por una empresa de joyería se la brindaba el *outsourcing*, lo cual devino necesario a fin de ofertar la mayor variedad de productos a los clientes de acuerdo con lo indicado por un informante-clave. Una proporción equilibrada planteada

por el informante fue 40% de producción interna propia (lo que podría incluir el ensamblado de piezas que se distribuyan entre distintos proveedores) y 60% de producción tercerizada.

- El precio promedio que los clientes *target* pagarían por una joya, luego de impactarlo por el adicional que están dispuestos a pagar por tratarse de un proyecto CVC, así como después de retirar el 18% asociado al impuesto general a las ventas, se encontró en USD 103.88, valor que fue considerado en la evaluación económica del proyecto.
- Los potenciales clientes indicaron –mediante la encuesta- que preferían en un 74.1% recibir información asociada a Joyería mediante sus redes sociales. Tal preferencia se encontró alineada con la estrategia de marketing digital planteada para el presente proyecto.
- El público objetivo del proyecto se encontró representado por madres -de niñas- en el rango de edad entre 26 y 39 años, la cuales –en promedio- tenían edad suficiente para tener hijas, así como edad no tan avanzada como para ser parte del entorno digital que propondrá el proyecto. Se trataba –asimismo- de mujeres de los niveles socioeconómicos A- y B, trabajadoras, independientes, interesadas en el bienestar social e infantil así como gustosas de lucir bien y que su familia luzca bien.
- Fue evidenciado -mediante la encuesta a potenciales clientes- que la frecuencia de compra de joyería para su(s) hija(s) fue -en promedio- de 3,16 veces al año para el *target* definido.
- El mercado existente para el proyecto fue determinado en 55.313 clientes, de los cuales -en los primeros años- se proyectó alcanzar al 7.5%, representado por 4.148 clientes.
- Las iniciativas asociadas a la CVC eran diversas, habiendo mayor cercanía con la posibilidad de trabajar con un albergue de niñas en condición de vulnerabilidad, mediante la implementación de un taller para la elaboración de empaques artesanales –a cargo del equipo responsable del albergue- así como con un sistema de donaciones a razón de USD 5 por joya vendida.
- El plan financiero evidenció que el proyecto era económicamente posible y rentable, habiendo brindado un VAN positivo, un PRI menor a 2 años y un punto de equilibrio para el primer año del 52.71% respecto de las unidades proyectadas a venderse.

En el siguiente Capitulo –Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones- se presentarán los elementos fundamentales, de carácter conclusivo, provenientes de la presente investigación.

## **IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **IV.1 Generalidades**

Tal como fue establecido en el objetivo central del presente trabajo de investigación, el análisis respectivo fue realizado a los fines de concretar el lanzamiento de una empresa de joyería orientada a la CVC en Lima, Perú.

En tal sentido, en el Marco Teórico se presentó el fundamento conceptual necesario mediante el aporte de autores, investigadores y distintas publicaciones a los fines de entender los tópicos asociados a la empresa y su entorno. Se analizó –en tal línea- el origen y la evolución de la actividad metalúrgica y joyera en el Perú, las condiciones que ofrece el país a un nuevo emprendimiento, la posibilidad de una joyería responsable a partir de una minería de similar característica, las bondades de un plan de aprendizaje en comparación a la innovación, el planeamiento y la estrategia necesarios -incluida la creación de valor compartido-, el marketing como herramienta para transmitir la propuesta de valor, las finanzas –a los fines de evaluar la posibilidad económica del proyecto-, así como las mejores prácticas existentes.

En el Marco Investigativo se realizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter así como el análisis FODA. Se efectuó –asimismo- una recopilación de información mediante tres técnicas de recolección de datos de campo:

- Encuesta a consumidores potenciales, a fin de comprender sus intereses y hábitos de compra en relación a la joyería y, en especial, joyería de niños.
- Entrevistas con informantes-clave, quienes aportaron información valiosa a los efectos de comprender el sector.
- Análisis de caso, a fin de acceder a información asociada al tema en cuestión y a aspectos fundamentales de la CVC, validada en el mercado.

Las tres técnicas indicadas brindaron información valiosa –desde diferentes perspectivas- a la presente investigación, la cual fue enlazada con el fundamento conceptual obtenido en el Marco Teórico. En ambos Capítulos, se llevó a cabo una triangulación de autores y técnicas a fin de incrementar la confiabilidad de la información –como se indica en el Capítulo Metodología- de manera que el presente proyecto cuente con mayores posibilidades de éxito en su implementación.



A su vez, se realizó un estudio financiero que permitió cuantificar la inversión inicial requerida y su tiempo de recuperación, el cual resultó ser menor de dos años. Tal estudio permitió – mediante el análisis de la demanda- proyectar el estado de resultados para los primeros cinco años, luego de lo cual se concluyó que el proyecto resultaría posible y rentable financieramente.

Sobre la base de lo anterior, se indica que fue corroborada la hipótesis del estudio y sus objetivos fueron verificados.

#### **IV.2 Generalización de los hallazgos**

En el Capítulo Metodología se planteó que el presente estudio representa una investigación exploratorio-descriptiva, con metodología predominantemente cualitativa. El diseño es no experimental y, dentro de ellos, transversal y de caso. Las muestras son no probabilísticas, intencionales y dirigidas. Por todas estas razones, se indica que no resulta posible la generalización de los hallazgos. Pese a lo indicado, deviene importante mencionar que la investigación realizada puede constituirse en una herramienta eficaz a los fines de la toma de decisiones, no únicamente para el emprendimiento estudiado sino –también- para otros que presenten características similares a lo planteado en el presente trabajo.

Asimismo, se considera pertinente indicar que el presente estudio representa una postulación de ideas y alternativas posibles a ser tomadas en cuenta en la ejecución del negocio en un entorno apropiado, aunque no se constituye en la única manera de llevar a cabo la consecución del mismo. Se considera –sin embargo- una iniciativa a ser tomada en cuenta en lo referente a los componentes de la propuesta de valor, basada en la utilización de materia prima de origen ético y a la inserción del concepto de CVC, lo cual representaría una propuesta interesante para los consumidores, en línea con la tendencia actual –más responsable- de búsqueda del bien común.

#### **IV.3 Conclusiones finales**

La empresa de joyería fina infantil -orientada a la CVC- se refiere a un negocio que no existe en la ciudad de Lima, ni en el Perú, y su consecución se presenta como un Plan de Aprendizaje a los efectos de permitir minimizar riesgos y que brinde un perfil flexible que actúe -de manera ágil- ante la retroalimentación del mercado.

En línea con lo indicado, se exponen los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación a los fines de estructurar la propuesta de lanzamiento:

- Representar una empresa de joyería con un modelo que promueva el desarrollo social de los más vulnerables resultaría ser una interesante oportunidad de negocio, tomando en cuenta que -según se plantea en el Marco Teórico- existe la tendencia actual de parte de los consumidores de preocuparse por el bienestar común y del planeta, lo que se presenta posible a partir de la CVC. Asimismo, la preocupación de la empresa por el bienestar de la sociedad y del planeta repercutía –positivamente- en el posicionamiento y valoración de la marca, tal como fue corroborado en la encuesta a potenciales clientes, desarrollada en el Marco Investigativo, impulsando la rentabilidad de la empresa.
- Como se plantea en el Marco Teórico, la utilización de materiales de origen ético certificado representa una iniciativa en sintonía con los postulados de la CVC y aporta -de manera igualmente importante- a conseguir la satisfacción de los consumidores, cada vez más preocupados por el bienestar común. El impacto de tal iniciativa se amplifica en una realidad como la peruana que –de acuerdo a lo que se plantea en el Marco Teórico- representa a un estado minero afectado por las nefastas consecuencias de la minería ilegal, tema abordado en la presente investigación.
- Dentro del Marco Teórico se sugiere que el segmento de joyería infantil presenta múltiples ofertantes que –en la mayoría de los casos- mantienen su línea infantil como adicional a otras líneas de productos principales, lo cual generaba –como fue recogido en el Marco Investigativo- un reducido grado de identificación de marca –salvo escasas excepciones- en los potenciales clientes.
- En el Marco Teórico se expone una creciente apertura hacia las compras *online* por parte de los consumidores, lo cual representa un fenómeno en avance a nivel mundial y en diversos sectores, siendo el sector joyero parte de tal tendencia que beneficiaría la consecución del presente estudio. Tal hecho, se corroboró en el Marco Investigativo mediante la mayoritaria aceptación de los potenciales clientes que -a ese momento- no habían realizado compras *online*.
- El marketing ecológico plantea la preservación o reducción en el uso de los recursos naturales, tal lo expuesto en el Marco Teórico. Este hecho fundamental tiene una gran relación con el objetivo de este estudio vinculado con la venta *online*.
- Las compras *online* y el marketing digital se encuentran estrechamente ligados -tal como se expone en el Marco Teórico- lo cual fue corroborado en el Marco Investigativo mediante la encuesta a potenciales clientes, la cual evidenció su marcada preferencia por la utilización de las redes sociales para recibir comunicación de la marca joyera.

- En el Marco Investigativo se evidenció la flexibilidad que aportaría al emprendimiento la implementación de un esquema de producción mixto que combine producción interna y producción tercerizada, lo cual ampliaría la posibilidad de brindar variedad de productos y –asimismo- permitiría actuar de manera más ágil ante las cambiantes necesidades del mercado.
- En la presente investigación –específicamente en el Marco Teórico- ha sido recogida la diferencia conceptual entre cliente y consumidor, lo cual permitiría direccionar adecuadamente la propuesta de valor y los planes de marketing, incluido el marketing infantil.
- Tal como se expone en el Marco Teórico, el Plan de Aprendizaje (PA) representa una vía que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito para un emprendimiento. Permite –asimismo- lanzar al mercado productos que sean aceptables, aunque susceptibles de ser perfeccionados -de manera pronta- en base a la retroalimentación de los clientes. También y de ser necesario, el PA permite replantear la estrategia, propuesta de valor, marketing, tipo de innovación o plan financiero, contribuyendo al cambio de rumbo a seguir en la búsqueda de la consecución de los objetivos.
- Tal como se plantea en el Marco Teórico, los indicadores macro económicos de estabilidad y crecimiento de Perú -en las últimas décadas- lo sitúan como un lugar propicio para ver nacer una actividad de generación de valor, más allá de la contracción generada en el año 2020 –en Perú y en el mundo- a consecuencia de la pandemia Covid-19.
- El análisis del sector realizado en el Marco Investigativo -mediante las cinco fuerzas así como el análisis FODA- permitió evidenciar que se contaba con fortalezas -principalmente asociadas a la CVC, utilización de materia prima de origen ético y canal de venta *online*- suficientes para estructurar la propuesta asociada al sector joyería postulada en el presente estudio. Las bajas barreras de entrada –si bien permitirían ingresar a posibles competidores- permitirían –asimismo- que el emprendimiento fruto del presente estudio pueda incursionar en el sector.
- Como se expone en el Marco Teórico, los cambios y ajustes posibles –pequeños, medianos o grandes, durante la consecución del presente PA- no representarían falta de control o de dirección, sino -por el contrario- la posibilidad de ajustar el rumbo de manera ágil a los fines de responder a inquietudes del mercado y buscando incrementar la rentabilidad del emprendimiento.

#### **IV.4 Propuesta**

El presente proyecto cuenta con el objetivo de aportar ideas a los fines de implementar un emprendimiento de joyería fina infantil orientado a la CVC en la ciudad de Lima, Perú.

Deviene pertinente mencionar que -por tratarse de un Plan de Aprendizaje- los planteamientos presentados a continuación podrían variar de acuerdo con la retroalimentación que se obtenga en las distintas incursiones en el mercado.

##### *Oportunidad de mercado*

En la investigación realizada, se evidenció un segmento de mercado desatendido en el sector de la joyería infantil, surgiendo una oportunidad de negocio que buscaría ser aprovechada sobre la base de los lineamientos planteados en las Conclusiones finales del presente Capítulo.

Los consumidores buscan cada vez más el bienestar común y la responsabilidad de parte de las empresas. Si bien -no necesariamente- el consumidor promedio identifica, explícitamente, conceptos como la Creación de Valor Compartido o materias primas de origen responsable, es consciente que las empresas deberían preocuparse por cuidar el planeta y a los seres humanos, brindando su preferencia a las empresas que así lo postulan y ejecutan.

A continuación se presentan los elementos fundamentales del negocio fruto del presente estudio, el cual pretende aterrizar de manera más concreta y específica los lineamientos previamente expuestos en el presente Capítulo.

##### *Definición del negocio, nombre y su propuesta de valor*

A los fines de aprovechar la oportunidad identificada se propone Madeleine, una marca de joyería infantil enmarcada en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de joyería fina para el sector infantil en la ciudad de Lima, Perú.

La iniciativa ofrece joyas finas en materiales tales como oro, plata y piedras preciosas en variedad de modelos y alta calidad.

La propuesta de valor cuenta con un eje central –asociado a la CVC- que plantea crear valor compartido desde dos frentes:

- Incorporando a la cadena de creación de valor a madres y guías de un albergue de niñas en condición de vulnerabilidad a los fines de personalizar – artesanalmente- el empaque de las joyas, lo cual representaría -para las involucradas- una labor a tiempo parcial a cambio de una retribución económica justa. Para tal fin, la empresa implementaría un área específica en el albergue o en su cercanía.

- Brindando -al albergue de niñas- un aporte de origen voluntario aunque con un compromiso de cumplimiento obligatorio -de carácter anual y renovable- de USD 5.0 por cada joya vendida. A manera de viabilizar tal aporte, el mismo ha sido considerado como parte de los costos directos dentro del plan financiero del presente estudio.

La propuesta de valor será acompañada por la utilización –principalmente- de oro, que cuente con la certificación de origen responsable Fairmined. Asimismo, se plantea utilizar materiales reciclables en el empaque. Tales iniciativas -junto con las acciones de CVC- representarían el propósito de la empresa, dando lugar a su razón de ser y formando parte importante de su estrategia de comunicación. Estos aspectos representarán los elementos diferenciadores de la propuesta de valor.

Asimismo, el canal de venta exclusivamente *online* representa –también- un mecanismo diferenciador que pretende asociarse a una intensiva campaña de marketing digital, aunque representa –asimismo- el principal desafío del emprendimiento, tomando en cuenta que –aún- se contaba con una parte importante de los potenciales consumidores que preferirían realizar compras de joyería en un local físico.

Complementan la propuesta de valor atributos representados en un producto de calidad, variedad, posibilidad de interacción en la definición del producto y su personalización así como un servicio de post venta amigable y empático.

#### *Misión*

Brindar satisfacción y alegría a las niñas y a sus madres mediante productos únicos de alta calidad que contribuyan con el bienestar de la sociedad y del planeta.

#### *Visión*

Ser una marca reconocida por conjugar la satisfacción de sus clientes con el beneficio de la sociedad y de nuestro planeta.

#### *Valores*

- Honestidad.
- Solidaridad.
- Empatía.

### *Objetivos estratégicos*

- Recuperar la inversión en un periodo menor a dos años.
- Realizar ventas de USD 1.041.028 en el primer año.
- Brindar un aporte CVC de USD 50.105 en el primer año.
- Obtener una utilidad neta de USD 113.318 en el primer año.
- Alcanzar un crecimiento promedio de 6.9% anual durante los primeros cinco años de operación.
- Alcanzar el 7.5% de participación de mercado luego del quinto año de operación.

### *Desarrollo de fortalezas internas*

Las acciones que se plantean a los fines de lograr eficiencia en los procesos de Madeleine que generen valor trasladable a los clientes son las siguientes:

- Capacidad productiva interna de 40% de la proyección de ventas, mediante un taller propio con dos artesanos y un supervisor durante el primer año. La remuneración se plantea un 20% por encima de la existente en el mercado a los fines de contar con profesionales de primer nivel y altamente motivados. El control de calidad recaerá en el supervisor, quien –a su vez- realizará los procesos iniciales del material que será convertido en joya por los artesanos.
- Capacidad productiva externa –tercerizada- de 60% de la proyección de ventas, lo que permitirá agregar a la oferta de productos joyas elaboradas mediante una diversidad de técnicas –no ejecutadas en el taller interno- de amplia utilización en el sector joyero. Se buscará establecer alianzas con los socios –talleres artesanos- adecuados a fin de proyectar un crecimiento conjunto mutuamente beneficioso.
- Desarrollo del recurso humano de la empresa mediante capacitaciones y entrenamientos que conlleven al incremento de sus capacidades y habilidades, tanto asociadas a su labor en la empresa como a habilidades blandas.
- Se plantea mantener inventario de sub-ensambles de productos o productos semi terminados a fin de permitir que los clientes puedan elegir entre las opciones de personalización disponibles. De esta manera el producto elegido por el cliente bajo el concepto Arma tu Joya se encontrará disponible para entrega en menor tiempo.
- La personalización se extiende a la posibilidad de grabar el nombre de la niña u otra frase en la joya –siempre que la joya se preste para tal fin- de manera que se cuente con un producto hecho artesanalmente y exclusivamente para la niña usuaria del mismo.

- Se buscará reducir la inversión inicial a partir del manejo del tiempo de reposición del producto, así como del inventario de sub ensamblados, puesto que este último permitirá obtener diversos productos en corto tiempo en lugar de mantener un inventario de cada producto terminado específico a un costo mayor.

### *Target y Marketing*

Madeleine se dirige a madres de niñas cuyo rango de edad se encuentra comprendido entre los 26 y 39 años, de nivel socio económico A- y B en la ciudad de Lima, que presenten afinidad por el bien común y del medio ambiente. Se trata de mujeres trabajadoras e independientes, interesadas en el bienestar infantil, así como gustosas de lucir bien y que su familia luzca bien.

A partir de las características del público objetivo y sobre la base de la información recopilada en el Marco Investigativo, la comunicación y publicidad de Madeleine será realizada mediante el canal digital. Instagram y Facebook son las redes sociales elegidas para desarrollar los contenidos y la publicidad mediante influenciadores apropiados al giro del negocio y la imagen de la marca.

Se utilizará –asimismo- marketing ecológico o verde, mediante la búsqueda de la reducción de utilización de papel gracias al proceso de venta *online*, que será acompañado del proceso de facturación virtual digital.

También, se plantearán iniciativas de marketing infantil, las cuales iniciarán con una página web que en adición a la tienda virtual incluya acceso a contenido lúdico orientado hacia los niños, así como un empaque de productos personalizado para su agrado. Tales propuestas devienen posibles a partir de la identificación de la madre como cliente y de la niña como usuaria de los productos.

### *Identificación de marca*

La identificación visual de la marca expresada en su imago tipo incluye:

- El nombre de la marca – Madeleine- en una fuente en color dorado que denota distinción
- Cuenta con diamante en el fondo que denota exclusividad y unicidad.
- La letra i presenta una mariquita en color rojo que resalta el aspecto lúdico e infantil.
- Se incluye el texto Joyería fina para diferenciar la marca de propuestas de bisutería.

En el siguiente Cuadro se aprecia una figura con el imago tipo de la marca:

### Cuadro 63 - Imagotipo Madeleine



*Fuente: Elaboración propia (2020)*

En el siguiente Cuadro, se aprecia una fotografía que contiene el cofre modelo en el que se presentará la joya Madeleine:

### Cuadro 64 - Cofre Madeleine



*Fuente: Elaboración propia (2020)*

En el siguiente Cuadro, se incluye una fotografía en la que se aprecia el empaque personalizado artesanalmente de Madeleine:



### Cuadro 65 - Empaque Madeleine



*Fuente: Elaboración propia (2020)*

#### *Página Web y Tienda Virtual*

La página web de Madeleine contendrá una tienda virtual que permitirá realizar las compras de manera intuitiva y personalizada, con posibilidad de múltiples medios de pago –hará uso de un servicio de pasarela de pagos- y con envío gratuito al cliente. Asimismo, estará enlazada tanto a Instagram como a Facebook para captar el flujo de prospectos desde tales redes sociales. Se propone como dominio uno que brinde recordación a la marca y a su vez lo ligue con el sector joyería, tal como podría ser –como alternativa- [www.madeleine.gold](http://www.madeleine.gold).

#### **IV.5 Aportes para futuras investigaciones**

A partir del análisis realizado, se presentan nuevos hilos conductores referidos a nuevas investigaciones que pudieran encararse:

- Profundizar en el estudio de la CVC, en lo referente a su concepto, uso, beneficios y aplicabilidad en empresas nacientes o en curso a los fines de encontrar nuevas aristas de diferenciación de la empresa y los productos.
- Ampliar la investigación referida a la evolución que presenta el sector joyero en el Perú y el mundo a fin de permitir actualizar la propuesta con los últimos aspectos que se encuentren en el contexto y sus desafíos.

- Estudiar aspectos de la comunicación y el marketing a los fines de orientar las decisiones que permitan posicionar la marca de manera eficaz.
- Evaluar la escalabilidad del modelo –posiblemente mediante franquicias-, analizando la posibilidad de extenderlo a otras ciudades de Lima o a otros países.

Este proyecto es el resultado de un sueño inicial y de un camino posterior enfocado en darle forma en el tiempo. Hacer confluir la artesanía en joyería con el emprendimiento, los negocios y la CVC han ido materializando esta propuesta.

El mundo de los negocios está dando giros inesperados; la digitalización y la automatización muestran aspectos que permiten vislumbrar nuevos saltos cuantitativos y nuevos límites –aún-inexplorados. Los nuevos proyectos cuentan –cada vez más- con aristas que mucho se relacionan con nuevos niveles de experiencia y satisfacción del cliente, asociados a la conservación del planeta. De nada sirven emprendimientos que destruyan las posibilidades futuras de habitabilidad del ser humano en la tierra.

## BIBLIOGRAFÍA

360enconcreto.com (s. f.). ¿Cómo hacer minería responsable desde la planeación? Información obtenida del sitio web: <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/como-hacer-mineria-responsable#:~:text=La%20miner%C3%ADa%20responsable%20se%20refiere,a%20la%20legalidad%20del%20pa%C3%ADs.>, recuperado el 7/06/2020.

Acosta, J. (2020). El futuro comercio electrónico. Información obtenida del sitio web: <https://www.prensaregional.pe/el-futuro-comercio-electronico/>, recuperado el 26/07/2020.

Acosta, J. (1894). *Historia natural y moral de las indias*, (Reimpresión 1ª ed., Vol. 1). Madrid: Ramón Anglés.

Álvarez, D. y Viltard, L (2016). Herramientas de análisis estratégico, una propuesta para la pequeña y mediana empresa (Pyme). *Palermo Business Review* (14), 45-64, Buenos Aires, Argentina.

Aguilar, M. (2007). Los modelos más populares de estrategia empresarial. *Revista UPIICSA XV* (VI), 45.

AMR (Alianza por la Minería Responsable, 2018). *Informe Anual 2018*. Envigado, Colombia. Información obtenida del sitio web: <https://www.responsiblemines.org/recursos/informes-anales/>, recuperado el 7/06/2020.

AMR (Alianza por la Minería Responsable, s.f.). Nuevo auge de oro ético y responsable en el Perú. Información obtenida del sitio web: <https://www.responsiblemines.org/wp-content/uploads/2017/05/Comunicado-Prensa-Nuevo-auge-de-Oro-%C3%A9tico-y-responsable-en-el-Per%C3%BA.pdf>, recuperado el 28/06/2020.

AMSAC (2020). Encargos especiales del estado: Comercialización de oro. Información obtenida del sitio web: <http://www2.amsac.pe/index.php/que-hacemos/encargos-especiales/comercializacion-del-oro>, recuperado el 27/05/2020.

Andes Joya (2018). Piura y Catacaos, tradición joyera en el norte del Perú. Información obtenida del sitio web: <https://andesjoya.com/revista/articulos/coca9710d2dd/piura-y-catacaos-tradicion-joyera-en-el-norte-de-peru>, recuperado el 30/05/2020.

Andina (2014). El 70% de las piezas de joyería en el Perú son hechas a mano. Información obtenida del sitio web: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-70-las-piezas-joyeria-peru-son-hechas-a-mano-512403.aspx>, recuperado el 30/05/2020.

Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019-2021*. Lima, Perú. Información obtenida del sitio web: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>, recuperado el 15/05/2020.

Banco Mundial (2020). *Doing Business 2020, Comparing Business regulation in 190 economies*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>, recuperado el 15/05/2020.

Banco Mundial (2019). *Doing Business 2019, Training for Reform*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf), recuperado el 15/05/2020.

Banco Mundial (2018). *Doing Business 2018, Reforming to Create Jobs*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2018#:~:text=El%20informe%20Doing%20Business%202018,o%20restringen%20la%20actividad%20empresarial.>, recuperado el 15/05/2020.

Banco Mundial (2017). *Perú-Systematic Country Diagnostic. World Bank Publication*, Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26376>, recuperado el 15/05/2020.

Barraza, H. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? Información obtenida del sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/294059#:~:text=Prop%C3%B3sito%3A%20es%20la%20raz%C3%B3n%20de,sus%20clientes%20y%20ella%20misma.>, recuperado el 29/06/2020.

Benavides, R. (2018). *La minería responsable y sus aportes al desarrollo del Perú* (3ª ed.). Lima, Buenaventura. Información obtenida del sitio web: <https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/e415340d3b69986762167bf20ae2102c.pdf>, recuperado el 7/06/2020.

Borello, A. (2015). *Excellent business plan: Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance* (6ª ed.). Italia: Ulrico Hoepli editore.

Brandmedia.es (2020) Propuesta de valor, empieza a diferenciarte de la competencia. Información obtenida del sitio web: <https://brandmedia.es/propuesta-de-valor-guia-paso-a-paso-plantillas-material/>, recuperado el 26/07/2020.

Broche, L. (2020). Pandora, la joyería que consiguió seguir ganando dinero con productos ya vendidos. Información obtenida del sitio web: <https://www.libremercado.com/2020-01-09/modelo-de-negocio-joyeria-pandora-1276650224/>, recuperado el 02/08/2020.

Ccb.org.co (2016). Marcas sostenibles en el mercado de las joyas. Información obtenida del sitio web: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Joyeria-y-Bisuteria/Noticias/2016/Septiembre-2016/Marcas-sostenibles-en-el-mercado-de-las-joyas>, recuperado el 02/08/2020.

CEPAL (2020). Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. Santiago de Chile, Chile. Información obtenida del sitio web: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45445-dimensionar-efectos-covid-19-pensar-la-reactivacion>, recuperado el 15/05/2020.

CEPAL (2019). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile. Información obtenida del sitio web: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/bp>, recuperado el 15/05/2020.

Craftmines.org (2020). ¿Qué es el Craft? Información obtenida del sitio web: <https://www.craftmines.org/que-es-craft/>, recuperado el 28/06/2020.

Cuadros, J. (2013). *La pequeña minería, la minería artesanal, la minería informal e ilegal. Contexto y definiciones*. Información obtenida del sitio web: <http://www.propuestaciudadana.org.pe/foro2015/threads/peguena-mineria-mineria-artesanal-informal-e-ilegal-contexto-y-definiciones.54/>, recuperado el 7/06/2020.

Cueto, S. (2014). ¿Cómo alcanzar objetivos de éxito con el método SMART? Información obtenida del sitio web: <http://silviacueto.com/como-alcanzar-objetivos-de-exito-con-el-metodo-smart/>, recuperado el 29/06/2020.

Delgado, A. (2020). Te explicamos todos los tipos de segmentación de mercado. Información obtenida del sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html>, recuperado el 26/07/2020.

Economía48.com (2009). Planificación empresarial. Información obtenida del sitio web: <http://www.economia48.com/spa/d/planificacion-empresarial/planificacion-empresarial.htm>, recuperado el 29/06/2020.

Edgett, S. (2015). *El modelo de proceso de Idea-a-Lanzamiento (Stage-Gate): Una Visión Integral*. Información obtenida del sitio web: <https://www.stage-gate.com/wp-content/uploads/2018/06/wp10spanish.pdf>, recuperado el 27/06/2020.

Espinoza, R. (2019). Ventaja competitiva: Qué es, claves, tipos y ejemplos. Información obtenida del sitio web: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>, recuperado el 12/07/2020.

Fernández, M. (2012). *Dirección de marketing*. España: Universidad de Cádiz

FIB (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010). *El arte de innovar y emprender, cuando las ideas se convierten en riqueza*. España: FIB.

FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones, 2012). El fenómeno de las empresas B en América Latina, redefiniendo el éxito empresarial. Estados Unidos de América: BID

Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas de la Economía Mundial, Update*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019>, recuperado el 15/05/2020.

Fondo Monetario Internacional (2018a). *Perú 2018 Article IV consultation*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/07/25/Peru-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-Executive-46099>, recuperado el 15/05/2020.

Fondo Monetario Internacional (2018b). *Perspectivas de la Economía Mundial, retos para un crecimiento sostenido*. Washington D.C., Estados Unidos. Información obtenida del sitio web: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>, recuperado el 15/05/2020.

Gandolfo, J. (2010). Los 6 pasos del planeamiento estratégico. México: Punto de Lectura, Santillana Ediciones Generales.

Gestión (2018). *Joyerías peruanas apuestan por comercio justo, cuidado del ambiente y moda sostenible*. Información obtenida del sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/joyerias-peruanas-apuestan-comercio-justo-cuidado-ambiente-moda-sostenible-237553-noticia/?ref=gesr>, recuperado el 13/06/2020.

Gestión (2014). *Menos del 1% de producción de oro y plata en Perú se destina a joyería, advierte Adex*. Información obtenida del sitio web: <https://gestion.pe/economia/mercados/1-produccion-oro-plata-peru-destina-joyeria-advierte-adex-78426-noticia/?ref=gesr>, recuperado el 30/05/2020.

Guerras, M. y Navas, J. (2007). *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. España: S.L. Civitas Ediciones.

Hernández, J. y Vizán, A. (2013). *Lean Manufacturing, conceptos, técnicas e implantación*. España: EOI

IEDEP (2018). *Doing Business 2019, se deben priorizar acciones en regulación*. Cámara de Comercio de Lima, Lima, Perú. Información obtenida del sitio web: [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r853\\_1/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r853_1/informe%20economico.pdf), recuperado el 15/05/2020.

IMMPC (Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, s.f.). ¿Qué son las mejores prácticas corporativas? Información obtenida del sitio web: <https://www.immpc.mx/que-son-mejores-practicas>, recuperado el 02/08/2020.

Indacochea, A. (2010, octubre) Las limitaciones del modelo de Porter, pensamientos críticos frente a la competitividad. *Strategia: Revista de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, Lima, Perú.

Ingemmet (2017). Mapa metalogenético del oro del Perú. Información obtenida del sitio web: <https://www.ingemmet.gob.pe/-/mapa-metalogenetico-del-oro-del-peru>, recuperado el 27/05/2020.

Inqmatic.com (s. f.) Marketing y comercio electrónico. Información obtenida del sitio web: <https://inqmatic.com/marketing-y-comercio-electronico/>, recuperado el 26/07/2020.

Jaime, J. (2012). *Evaluación financiera de Proyectos de Emprendimiento derivados de resultados de investigación para la creación de empresas de base tecnológica*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Colombia.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (11ªed.)*. México: Pearson, Prentice Hall.

Lombana, R. y Díaz, H. (2007). Certificación de productos joyería y buenas prácticas de manufactura en la localidad de La Candelaria. *Clepsidra*, (5), 97-103.

Manya, F. y Saavedra, J. (2019). Generación de una marca de joyería, dirigida al público masculino. (Tesis de Maestría). Esan, Graduate School of Business, Perú.

Marketingdirecto.com (s. f.). 6 estrategias de marketing para su negocio de comercio electrónico. Información obtenida del sitio web: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/6-estrategias-de-marketing-para-su-negocio-de-comercio-electronico>, recuperado el 26/07/2020.

Martínez, C. (1999). El sudor del Sol y las lágrimas de la Luna: La metalurgia del oro y de la plata en el antiguo Perú. *Espacio, Tiempo y Forma, Serie VII, Historia del Arte*, 12, 11-25. Información obtenida del sitio web: <http://revistas.uned.es/index.php/ETFVII/article/download/2335/2208>, recuperado el 15/05/2020.

Martínez, A., Ruiz, C. y Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España: McGraw-Hill.

Mendivelso, H. y Lobos, F. (julio, 2019). La evolución del marketing: Una aproximación integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*. 58-70.

Merzthal, J. (2013). La creación del valor compartido: Más allá de la filantropía y la RSE. Información obtenida del sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>, recuperado el 15/07/2020.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universitat Jaume I.

Newsroom Infobae (2020). Mayor firma de joyería del mundo adoptará oro y plata reciclados. Información obtenida del sitio web:



<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/06/02/mayor-firma-de-joyeria-del-mundo-adoptara-oro-y-plata-reciclados/>, recuperado el 13/06/2020.

Ospina, S. y Lenis, C. (2016). *Procedimiento para la Evaluación Económica de Proyectos en la etapa de formulación*. (Tesis de Especialización). Universidad de San Buenaventura, Colombia.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Deusto.

Paris, J. y Viltard, L. (2017). Innovación y Creación de Valor Compartido (CVC), *Palermo Business Review*, (15). Buenos Aires, Argentina.

Perú, Sistema Peruano de Información Jurídica (2012). *Decreto Legislativo N°1105*. Información obtenida del sitio web: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12827/Decreto-Legislativo-N\\_-1105.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/12827/Decreto-Legislativo-N_-1105.pdf), recuperado el 7/06/2020.

PIMPE (Plataforma Integral de Minería a Pequeña Escala, 2019). *La joyería apuesta por el oro responsable*. Información obtenida del sitio web: <https://www.plataformaintegraldemineria.org/es/noticias/mundo-la-joyeria-apuesta-por-el-oro-responsable>, recuperado el 13/06/2020.

Portela, L. (2011). *Influencia de los niños en la decisión de compra de los padres, estudio exploratorio con niños de 6 a 9 años de edad y padres de familia de la ciudad de Santiago de Cali*. (Tesis de Especialización). Universidad Autónoma de Occidente Cali, Colombia.

Porter, M. (2015a). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad* (2ª edición reformada). México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015b). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª edición reformada). México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, *Harvard Business Review*. Edición América Latina, Santiago de Chile, Chile.

Porter, M. y Kramer, M. (2011, enero). La creación de Valor compartido, *Harvard Business Review*. Edición América Latina, Santiago de Chile, Chile.

Quiroa, M. (2020). Consumidor final. Información obtenida del sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/consumidor-final.html>, recuperado el 26/07/2020.

RAISAGR (Red Amazónica de Información Socio Ambiental Geo Referenciada, 2018). *La Amazonía saqueada*. Información obtenida del sitio web: <https://www.amazoniasocioambiental.org/es/>, recuperado el 7/06/2020.

Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Información obtenida del sitio web: <https://dle.rae.es/>, recuperado el 29/06/2020.

Ries, E. (2012). *El método LEAN STARTUP: Cómo crear empresas con éxito usando innovación continua*. España: Deusto S.A.

Riquelme, M. (2020). Cadena de valor de Michael Porter. ¿Qué es y cuál es su importancia? Información obtenida del sitio web: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>, recuperado el 12/07/2020.

Rivero, M. (2018). Matriz FODA, herramienta para la estrategia. Información obtenida del sitio web: [https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018), recuperado el 12/07/2020.

RJC (Responsible Jewellery Council, 2014). *Guía de orientación sobre los estándares*. United Kingdom: Responsible Jewellery Council.

Rojas, A. (2018). Esclavos del oro para las minas fantasmas de Sudáfrica. Información obtenida del sitio web: <https://www.elmundo.es/internacional/2018/10/12/5bbf5269e2704e42718b4669.html>, recuperado el 7/06/2020.

Rovira, S. (2017). La metalurgia Inca: Estudio a partir de las colecciones del museo de América de Madrid. Información obtenida del sitio web: <https://journals.openedition.org/bifea/pdf/8155>, recuperado el 24/05/2020.

Rus, E. (2020). Punto de Equilibrio. Información obtenida del sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>, recuperado el 31/07/2020.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. (2ªed.). Chile: Prentice Hall.

Sarli, R., González, S. y Ayres, N. (2015). Análisis FODA, una herramienta necesaria. Actualizaciones, Facultad de odontología, UNCuyo 9(1), 17-20.

Schwartz, M. y Taylor, K. (2018). La minería de oro ilegal en Ghana amenaza a los productores de cacao. Información obtenida del sitio web: <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2018/03/la-mineria-de-oro-ilegal-en-ghana-amenaza-los-productores-de-cacao>, recuperado el 7/06/2020.

Scott, A. (2011). *Planificación estratégica*. Reino Unido: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

Sevilla, B. (2020a). Ranking de los principales países productores de oro a nivel mundial. Información obtenida del sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/635361/paises-lideres-en-la-produccion-de-oro-a-nivel-mundial/>, recuperado el 26/05/2020.

Sevilla, B. (2020b). Ranking de los principales países productores de plata a nivel mundial. Información obtenida del sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/635365/paises-lideres-en-la-produccion-de-plata-a-nivel-mundial/>, recuperado el 26/05/2020.

Sissai.com (s. f.). Fairmined. Información obtenida del sitio web: <https://sissai.com/es/pages/fairmined>, recuperado el 02/08/2020.

Solano, G. (2010). *Conceptos básicos de innovación, cartilla práctica*. Colombia: Bogotá emprende.

Stutely, R. (2012). *The definitive business Plan: The fast track to intelligent planning for executives and entrepreneurs*. (3ª ed.). United Kingdom: Pearson Education limited.

Thiel, P. y Masters, B. (2015). *De cero a uno: Cómo inventar el futuro*. España: Ediciones Gestión 2000.

Tiempo Minero (2019). Minería responsable, 4 ejemplos de proyectos responsables. Información obtenida del sitio web: <https://camiper.com/tiempominero/mineria-responsable-ejemplos-proyectos-responsables/>, recuperado el 7/06/2020.

Tocomal, X. y Tapia, P. (2011). *Evaluación + Buenas prácticas, aprendizajes y desafíos para la prevención del delito y la violencia*. Chile: Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Trenza, A. (2020). Plan estratégico para una empresa. ¿Qué es y cómo se hace? Información obtenida del sitio web: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>, recuperado el 29/06/2020.

US Geological Survey (2020). *Mineral Commodity Summaries 2020*. Información obtenida del sitio web: <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2020/mcs2020.pdf>, recuperado el 26/05/2020.

Villarroel, M., Carranza, W. y Cárdenas, M. (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. *Publicando*, 4(12), 684-697.

Viltard, L. (2015, Octubre 25) The death of the business plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives, *Independent Journal of Management & Production (IJMP)*, 6(4), San Pablo, Brasil.

Viñán, J., Puente, M., Ávalos, J. y Córdova, J. (2018). *Proyectos de Inversión: Un enfoque práctico*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Weinberger, K. (2009). Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID.

WFTO (World Fair Trade Organization, 2009). *Carta de los Principios del Comercio Justo*. Información obtenida del sitio web: [https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20\(SP\).PDF](https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20(SP).PDF), recuperado el 27/06/2020.

Yirepa.es (s. f.). Determinación de la Tasa de Descuento. Información obtenida del sitio web: <https://yirepa.es/determinar-tasa-descuento.html>, recuperado el 31/07/2020.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### *Formulario de encuesta a consumidores potenciales*

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA DE JOYERÍA FINA INFANTIL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ORIENTADA A LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO (CVC)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENCUESTA</b></p> <p>Ing. Julio Torres Cortez <span style="float: right;"><a href="mailto:jtc@ceicortez.com">jtc@ceicortez.com</a></span></p>
---

*(No se requerirán más de 4 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo).*

#### **Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta**

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### **Aclaraciones**

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### **Empresa de joyería fina infantil orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC) – Definición y Alcances**

La CVC es una evolución de la Responsabilidad Social Empresaria que propone que las empresas alineen su capacidad de generar valor con las necesidades de la sociedad.

La empresa de joyería fina infantil orientada a la CVC representa una propuesta que brinda joyas finas para bebés y niñas, en base a materiales como el oro, la plata y piedras preciosas. Las joyas que se ofrecen son elaboradas – principalmente- a mano y con altos estándares de calidad. Los materiales utilizados cuentan con certificación de origen responsable: Minería legal, justa y de impacto reducido al medio ambiente y –asimismo- el modelo de negocio permite ayudar a niños en condición de desamparo a través de la compras que realiza el cliente.

## CUESTIONARIO

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: 18 a 25 años \_\_\_ 26 a 35 años \_\_\_ 36 a 49 años \_\_\_ más de 50 años \_\_\_

Número de hijas menores de 12 años: 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ más de 3 \_\_\_

Edad de hijas: 0 a 1 año \_\_\_ 2 a 5 años \_\_\_ 6 a 9 años \_\_\_ 10 a 12 años \_\_\_

Fecha en que se completa esta encuesta: \_\_\_\_\_

---

1. ¿Cuánto dinero gasta usualmente cuando compra joyas para su(s) hija(s)?

(Nuevos Soles PEN)

- a. Menos de S/. 100
- b. De S/. 101 a S/. 400
- c. De S/. 401 a S/. 700
- d. De S/. 701 a S/. 1,000
- e. Más de S/.1,000

2. ¿Cuántas veces al año compra joyería para su(s) hija(s)?

- a. 1 a 3 veces
- b. 4 a 6 veces

- c. 6 a 9 veces
- d. 9 a 12 veces
- e. No compro

3. En caso de no comprar joyería para su(s) hija(s), podría indicar por qué?

- a. No me gustan las joyas o las considero innecesarias \_\_\_\_\_
- b. Opino que las niñas no deben utilizar joyas \_\_\_\_\_
- c. Muy elevado el precio para el beneficio que brindan \_\_\_\_\_
- d. Prefiero realizar otro tipo de regalos \_\_\_\_\_
- e. Otro motivo (especificar) \_\_\_\_\_

4. Si a la fecha no ha comprado, podría hacerlo en los próximos 6 meses?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar joyas para su(s) hija(s): (5 es muy importante y 1 no importante)

	1	2	3	4	5
Diseño:	—	—	—	—	—
Material:	—	—	—	—	—
Precio:	—	—	—	—	—
Variedad:	—	—	—	—	—
Marca:	—	—	—	—	—
Lugar de compra:	—	—	—	—	—
Otro (especificar) _____					

6. Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de joyería garantice los siguientes atributos: (5 es muy importante y 1 no importante)

	1	2	3	4	5
Minerales de procedencia ética: (no minería ilegal ni trabajo infantil)	—	—	—	—	—

Procesos amigables con el medio ambiente: (sin impacto ambiental)

— — — — —

Condiciones laborales de acuerdo a ley para trabajadores:

— — — — —

Compromiso por el desarrollo social:

— — — — —

Fabricación en Perú:

— — — — —

7. ¿Es cliente o se siente identificada/o con la comunicación de alguna marca de joyería que tenga línea infantil?

a. SI \_\_\_ b. NO \_\_\_

(Si la respuesta fue NO, siga a la pregunta 7)

8. Si la respuesta anterior fue SI ¿Con cuál marca?:

- a. Tous
- b. Aldo & Co.
- c. Murguía
- d. Killay
- e. Baliq
- f. Lima Joya
- g. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

9. Podría indicar preferentemente de qué material son las joyas que compra:

- a. Plata
- b. Oro 14k
- c. Oro 18k
- d. Combinación de oro y plata.
- e. Otro (especificar) \_\_\_\_\_

10. ¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificada/o?



- a. Prefiero comprar joyería clásica en oro, plata o combinación de ambas.
- b. Prefiero comprar joyería clásica que contenga piedras preciosas o cristales.
- c. Prefiero comprar joyas de diseño novedoso en oro o plata.
- d. Prefiero comprar joyas de diseño novedoso con piedras preciosas o cristales.
- e. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

11. Teniendo en cuenta que existe la venta de joyas por catálogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarla antes de comprarla?  
(5 es muy importante y 1 no importante)

1    2    3    4    5  
—   —   —   —   —

12. ¿Ha comprado joyas para usted o su niña por internet?  
a. SI \_\_\_\_\_                      b. NO \_\_\_\_\_  
(Si la respuesta fue NO, siga a la pregunta 15)

13. Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia?  
(5 es excelente y 1 muy mala)

1    2    3    4    5  
—   —   —   —   —

14. ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?  
a. Hasta el siguiente día hábil  
b. Puedo esperar hasta 2 días hábiles  
c. Puedo esperar hasta 4 días hábiles  
d. Puedo esperar hasta 6 días hábiles

e. Me es indiferente

15. ¿Compraría joyas por internet?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es SI, siga a la pregunta 15)

16. Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón:

- a. Es muy importante probarse la joya
- b. No confió en los pagos por internet
- c. No estoy acostumbrada a comprar nada *on-line*
- f. Prefiero ir al local físico
- g. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

17. ¿Si tuviera que elegir, le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil que certifique que: (elija sólo una opción)

- a. Utiliza sólo oro y plata de origen responsable, sin minería ilegal ni explotación infantil \_\_\_\_\_
- b. Utiliza sólo oro y plata cuyo proceso de extracción no contamina al medio ambiente. \_\_\_\_\_

18. ¿Le gustaría ser cliente de una empresa de joyería infantil mediante la cual usted y su(s) hija(s) puedan ayudar a niñas en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?

- a. Me gustaría bastante
- b. Me gustaría
- c. Me es indiferente
- d. Me gustaría poco
- e. No me gustaría

19. Si la repuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesta/o a pagar más por el producto, teniendo en cuenta que con ello ayudaría a niñas en estado de vulnerabilidad?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es NO, siga a la pregunta 19)

20. Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cuánto más estaría dispuesta/o a pagar por una joya para su(s) niña(s)?

- a. Menos del 5%
- b. 6% a 15% más de lo que usualmente paga
- c. 16% a 30% más de lo que usualmente paga
- d. Más de 30%
- e. No estaría dispuesta/o a pagar más

21. ¿Por qué medio le gustaría recibir información respecto a joyería para niñas?  
(1 el más conveniente, 2 el siguiente).

- a. Correo electrónico \_\_\_\_\_
- b. Redes sociales \_\_\_\_\_
- c. Teléfono \_\_\_\_\_
- d. Catálogo físico \_\_\_\_\_
- e. Revista especializada \_\_\_\_\_
- f. Otros (especificar) \_\_\_\_\_

22. Por favor denos sus comentarios u opiniones sobre lo que piensa acerca de este concepto para el nuevo proyecto de joyería infantil:

---

---

---

---

---

---

## ANEXO II

### Guía de entrevistas a informantes-clave

#### Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro X: Profesionales y especialistas entrevistados**

			Entrevista		
Nombre y Apellido	País de origen	Posición/Antecedentes	Fecha	Modo	Duración
Fredy Navarro	Perú	Fundador y Director del Instituto Peruano de Joyería y Arte.	16/08/2020	Telefónico	60 minutos
Doris Espinoza	Perú	Fundadora de joyería Fina.	17/08/2020	Telefónico	20 minutos
Cecilia Tsuzuki	Perú	Compradora experta.	23/08/2020	Telefónico	20 minutos

*Fuente: Elaboración Propia*

#### Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál es su trayectoria en la industria joyera en Perú?
- ¿Qué particularidades considera tiene el mercado de joyería en Perú?
- ¿Cuál es su opinión respecto al oro y la plata con certificación de origen responsable?
- ¿Cuál es su opinión respecto al oro ecológico?
- ¿La joyería en Perú puede ayudar a brindar oportunidades de desarrollo a peruanos que no las tienen?
- ¿Cuáles son los beneficios y perjuicios de la joyería en Perú?