

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales

**PROPUESTA DE UN MODELO CLÚSTER PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ACTIVIDAD JOYERA EN  
CAJAMARCA. 2017**

Bach. Cristian Manuel Fernández Saldaña.

Bach. Roy Alexy Saldaña Abanto.

ASESOR:

Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

Cajamarca – Perú.

Abril – 2018

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales

**PROPUESTA DE UN MODELO CLÚSTER PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ACTIVIDAD JOYERA EN  
CAJAMARCA. 2017**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el  
Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

Bach. Cristian Manuel Fernández Saldaña.

Bach. Roy Alexy Saldaña Abanto.

ASESOR:

Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

Cajamarca – Perú.

Abril – 2018

COPYRIGHT © 2018 by  
FERNANDEZ SALDAÑA CRISTIAN MANUEL.  
SALDAÑA ABANTO ROY ALEXY  
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES.**

APROBACIÓN DE TESIS PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PROPUESTA DE UN MODELO CLÚSTER PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LA ACTIVIDAD JOYERA EN  
CAJAMARCA. 2017**

Presidente: Econ. Víctor Manuel Raico Arce

Secretario: Lic. Tatiana Dávila García

Vocal: Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

Asesor: Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez

## **DEDICATORIA**

A Dios Nuestro Señor y su Madre Santísima, a nuestros padres quienes nos han apoyado para poder llegar a esta instancia de nuestros estudios depositando en nosotros su confianza.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien supo guiarnos por el buen camino y ser nuestra fortaleza.

A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo y a sus docentes por los conocimientos proporcionados para nuestra formación profesional en Administración y Negocios Internacionales.

A los empresarios joyeros cajamarquinos y al director ejecutivo del CITE joyería Koriwasi por brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

A nuestro asesor el Econ. Nelson Demetrio Mendo Chávez ya que gracias a sus aportes pudimos desarrollar el proyecto de investigación.

## RESUMEN

La joyería peruana se caracteriza a nivel nacional e internacional por su tradición pre hispánica, sus buenos artesanos, sus productos de calidad hechos a mano. No obstante, en la actualidad, el Perú no ha sabido aprovechar estas ventajas. Es recién en el 2010 que la joyería pasó a ser considerada como el décimo producto bandera, debido a su importancia en las exportaciones y a su relevancia como generador de empleo y posicionamiento externo (CENTRUM, 2010a, p. 39).

El mercado joyero a pesar de tener esa relevancia se caracteriza por su alta informalidad que no permite una adecuada competencia (Ventosilla, 2011).

Ante este panorama se crea el centro de Innovación Tecnológica en Joyería, CITE Joyería Koriwasi cuya finalidad es mejorar la competitividad joyera en Cajamarca (CITE Koriwasi, 2014). La presencia del CITE ayudó a mejorar las competencias técnicas; no obstante, a pesar de ello, los empresarios joyeros de Cajamarca poseen deficientes habilidades blandas, visión estratégica empresarial, manejo adecuado de las negociaciones, cartera de clientes, y desaprovechamiento de las oportunidades del sector. Por lo tanto, los puntos anteriores representan una limitante para la creación del clúster joyero que es la propuesta del presente trabajo de investigación.

El presente proyecto, emplea una metodología de investigación de carácter descriptivo y no experimental en el cuál se realizan entrevistas y encuestas para confirmar el problema, determinar las causas, efectos y posibles soluciones.

El tema del proyecto es el siguiente: “Propuesta de un Modelo Clúster para la competitividad de la actividad joyera en Cajamarca.2017”, el problema encontrado es el insuficiente nivel de asociatividad en la ciudad de Cajamarca, que dificulta el desarrollo del emprendimiento en la actividad joyera, en el contexto de la creación

de un potencial clúster. Además, ante la siguiente problemática, surge la pregunta de investigación: ¿La implementación de un modelo de asociatividad clúster, permitirá elevar la competitividad empresarial en la actividad joyera de la ciudad de Cajamarca? Así mismo, el objetivo principal del presente proyecto es el siguiente: “Elaborar una propuesta para la implementación de un modelo de asociatividad clúster para elevar la competitividad empresarial de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca”. Mediante esta propuesta se busca empoderar a los joyeros, ya que una vez logrado una mejora en sus modelos asociativos, los empresarios joyeros podrán generar mayor valor y sinergias para lograr un mayor crecimiento en sus emprendimientos y con ayuda del CITE Joyería Koriwasi, Sierra Exportadora, Universidades y otros actores insertarse con éxito en el potencial clúster joyero propuesta de la presente investigación.

Finalmente se realizó el diagnóstico diseñando la propuesta de la creación de un Modelo de organización clúster mediante el cual se busca empoderar el capital humano de los empresarios joyeros de Cajamarca para que sus empresas sean más competitivas en el mercado.

**Palabras Clave: Asociatividad, Competitividad, CITE**



## **ABSTRAC**

Peruvian jewelry is characterized nationally and internationally for its pre-Hispanic tradition, its good craftsmen, its quality products made by hand. However, at present, Peru has not been able to take advantage of these advantages. It is only in 2010 that jewelry was considered the tenth flagship product, due to its importance in exports and its relevance as a generator of employment and external positioning (CENTRUM, 2010a, p 39).

The jeweler market, despite having this relevance, is characterized by its high informality that does not allow adequate competition (Ventosilla, 2011).

Against this background, the Center for Technological Innovation in Jewelry, CITE Joyería Koriwasi, whose purpose is to improve the jewelry competitiveness in Cajamarca (CITE Koriwasi, 2014) is created. The presence of the CITE helped to improve technical skills; nevertheless, in spite of this, Cajamarca's jewelers have weak soft skills, strategic business vision, proper handling of negotiations, client portfolio, and lack of exploitation of the sector's opportunities. Therefore, the previous points represent a limitation for the creation of the jeweler cluster that is the proposal of the present research work.

The present project uses a research methodology of a descriptive and non-experimental nature in which interviews and surveys are conducted to confirm the problem, determine the causes, effects and possible solutions.

The theme of the project is the following: "Proposal of a Cluster Model for the competitiveness of the jewelry activity in Cajamarca.2017", the problem found is the insufficient level of associativity in the city of Cajamarca, which hinders the

development of entrepreneurship in the jewelery activity, in the context of the creation of a potential cluster. In addition, before the following problem, the research question arises: Does the implementation of a cluster associativity model allow to raise business competitiveness in the jewelery activity of the city of Cajamarca? Likewise, the main objective of the present project is the following one: "To elaborate a proposal for the implementation of a cluster associativity model to elevate the business competitiveness of the jewelery activity in the city of Cajamarca". This proposal seeks to empower jewelers, since once achieved an improvement in their associative models, jewelery entrepreneurs can generate greater value and synergies to achieve greater growth in their ventures and with the help of CITE Jewelry Koriwasi, Sierra Exportadora, Universities and other actors successfully insert themselves in the potential jeweler cluster proposed in this research.

Finally, the diagnosis was made designing the proposal for the creation of a model of cluster organization through which seeks to empower the human capital of Cajamarca jewelers entrepreneurs to make their companies more competitive in the market.

**Keywords: Associativity, Competitiveness, CITE**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Formulación del Problema de Investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 Problema Principal .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Problemas Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 Objetivo General.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Justificación .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Hipótesis .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1 Operacionalización de Variables .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2 Fundamentos Teóricos de la Investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1 A Nivel Internacional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 A Nivel Nacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 A Nivel Local .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Fundamentos Teóricos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1 La Micro y Pequeña Empresa (Mype).....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Teorías de la Asociatividad .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3 El Clúster como Modelo de Organización Asociativo .....</b>	<b>40</b>

2.2.4	Fases para la Creación de un Clúster .....	43
2.2.5	La Competitividad Empresarial.....	46
2.3	Definición de Términos Básicos .....	48
3	Método de Investigación.....	51
3.1	Tipo de Investigación .....	51
3.2	Diseño de la Investigación .....	51
3.3	Unidad de Análisis.....	52
3.3.1	Población.....	52
3.3.2	Muestra .....	52
3.4	Métodos de Investigación .....	52
3.5	Técnicas de Investigación .....	53
3.6	Técnicas de recolección de datos.....	53
3.7	Análisis de datos .....	53
3.8	Aspectos éticos de la investigación.....	54
4	Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	55
4.1	La Actividad Joyera en Cajamarca.....	55
4.1.1	El CITE Joyería Koriwasi.....	55
4.2	Resultados de Encuestas .....	58
4.4	Entrevistas a Especialistas.....	68
4.4.1	Análisis de involucrados en la actividad joyera en la ciudad Cajamarca .....	69
4.4.2	Análisis de las percepciones de los especialistas de la actividad joyera en Cajamarca. ....	71
4.5	PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN CLÚSTER.....	74
4.5.1	Diseño del Modelo de Organización Clúster .....	74
5	Conclusiones y recomendaciones.....	82

<b>5.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE FIGURAS

N°	Título de la Figura	Pág.
1.	La Empresa Familiar .....	31
2.	Condiciones para la Asociatividad .....	35
3.	Beneficios de la Asociatividad .....	38
4.	Participación por género en el mercado joyero.....	58
5.	Grado de Instrucción .....	58
6.	Número de trabajadores por empresa .....	59
7.	Antigüedad de la empresa .....	60
8.	Percepción de la Asociatividad en la actividad joyera .....	61
9.	Percepción sobre capacitación.....	62
10.	Percepción sobre apoyo del Gobierno.....	63
11.	Percepción sobre el deseo de financiamiento .....	65
12.	Percepción sobre el deseo de exportar .....	66
13.	Sobre la infraestructura para la actividad joyera.....	67
14.	Propuesta de modelo de organización Clúster .....	74
15.	Fases para la Implementación del Modelo Clúster .....	75

## LISTA DE TABLAS

N°	Título de la Tabla	Pág.
1.	Fases de formación de un clúster .....	45
2.	Matriz de involucrados en la actividad Joyera .....	69
3.	Propuesta del Modelo Clúster .....	74

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

El sector minero es uno de los que apoya en sobremanera al crecimiento económico del Perú, esto se ve representado en el PBI minero el cual mantiene una evolución constante. En el Anexo 1 se muestra la evolución del PBI minero de los últimos 10 años. La minería sin duda fue el "motor" de nuestra economía. La producción de este sector generó el 60% del crecimiento del PBI. Es decir, del 3.8% de expansión que habría registrado el PBI el 2016, casi 2 puntos porcentuales de crecimiento se debieron al sector minero.

A diferencia del sector minero, la actividad joyera, se enfoca en la transformación y generación de valor agregado de los metales obtenidos a partir de la minería. Dentro de las exportaciones de joyería, estos sólo representan el 0.2% del total de exportaciones, mientras que, a manera de comparación con sus principales insumos, la exportación específicamente del oro y plata representan el 20% del total de exportaciones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013). Por lo tanto, se puede concluir que en vez de buscar transformar los minerales que extraemos, existe una mayor concentración de venderlos al extranjero, en otras palabras, se mantiene un modelo "primario exportador".

Cajamarca es y ha sido una región dependiente de la minería desde el año 1994. Ésta dependencia se hace notoria básicamente en el año 2012 en el cual representó el 20% del total de su actividad económica. En el Anexo 2 se muestran estos datos. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) en su

publicación de Logros y retos del desarrollo económico y Social de Cajamarca presentado en marzo de 2017, nos muestra al año 2015 una dependencia del 28% del Valor agregado bruto. Ésta única dependencia resulta nociva para la economía de la ciudad pues los precios de los minerales son inestables.

Para no depender económicamente solo de un sector se deben impulsar otros sectores, como la actividad joyera.

La realidad de los empresarios joyeros cajamarquinos es que poseen un alto grado de individualidad ya que conforman unidades productivas individuales MINCETUR (2004). Por otro lado, según Neptalí Castro Briones ex Director ejecutivo del CITE Koriwasi (comunicación personal, 15 de mayo, 2017) existe rivalidad para trabajar en equipo y muchos joyeros no buscan compartir su conocimiento generando aislamiento y desarticulación entre ellos. Cabe resaltar la iniciativa de algunos de ellos por articular la cadena productiva en joyería, muestra de ello es la presencia de dos asociaciones joyeras “San Eloy” y “Ruway Maki”.

Existe una deficiencia respecto al diseño de joyas en el Perú, la joyería peruana se orienta a productos tradicionales y souvenirs, cuyos precios no son caros esto ha sido corroborado por el plan estratégico del MINCETUR (2004) en el cual se reafirma que existe un problema en el tema de diseños, ya que el 50% de la oferta exportable son cadenas cordón. Así mismo, la oferta exportable no se renueva rápidamente y no va acorde con las tendencias del mercado. Por lo que, los diseños no se modernizan.



A esto se le suma dos problemas, el primero es referente al número de talleres que operan de manera informal en el territorio nacional, mientras, que el segundo es referente a la adquisición de materia prima y la certificación que asegura la calidad del insumo (CITE Koriwasi, 2013), los joyeros no priorizan su actividad comercial y se emplean para terceros o se dedican a otras actividades comerciales, así podemos concluir que los joyeros no se proyectan a una rentabilidad a largo plazo y los beneficios que vendrían de esta como la exportación.

Este es el caso de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca que, a pesar de estar ubicado en una de las regiones con mayor actividad minera del país y de contar con unos de los principales Centros de Innovación Tecnológica en joyería CITE Joyería Koriwasi no ha sabido articularse e implementar un modelo de organización asociativa que lo lleve a posicionarse en el mercado joyero peruano y mejorar su competitividad empresarial.

## **1.2 Formulación del Problema de Investigación**

Teniendo en cuenta el contexto antes señalado, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

### **1.2.1 Problema Principal**

¿La implementación de un modelo de asociatividad clúster, permitirá elevar la competitividad empresarial de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ✓ ¿Qué características debe tener el modelo de Asociatividad Clúster para mejorar la competitividad empresarial de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta para la implementación de un modelo de asociatividad clúster para elevar la competitividad empresarial de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar las características de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca con miras a mejorar la competitividad empresarial.

## **1.4 Justificación**

La presente investigación se justifica en base a las razones siguientes:

Las empresas joyeras cajamarquinas están conformadas por mypes y muchas se administran como negocio familiar, sus propietarios suelen usar métodos básicos de gestión, cuentan con recursos financieros y humanos limitados y con frecuencia desconocen la demanda y las características de los consumidores finales en los diferentes mercados. (ONUDI, 2004).

Los problemas más latentes a los que se enfrentan las mypes al ser administradas como negocio familiar son:

La escasa información del mercado, al no estar articuladas en modelos de organización asociativos enfrentan los problemas de manera individual, esto las lleva a tener como empresas una visión de corto plazo por lo tanto no procuran nuevas estrategias de mercado ni diferencian sus productos por precio y calidad. Como país debemos apuntar al fortalecimiento empresarial mejorando capacidades como gestión, mercadeo y tecnología, potencializando de esta manera las capacidades de la pyme. (Olarte, 2009)

La asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas.

La asociatividad mejora las condiciones de vida de los empresarios y empleados de las pequeñas y medianas empresas que estén cooperando, debido a que se cuenta con la colaboración de distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que facilitan el proceso. Todas estas ventajas o beneficios llevarán a las empresas a competir mejor en todas las etapas de producción, comercialización y competitividad empresarial.

Según (Abdel & Romo, 2004) Una empresa posee ventaja competitiva cuando realiza actos de innovación que comprende: diseño del producto, celeridad en el proceso de producción, acceso a tecnologías, formación y capacitación del personal.

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto, así también su costo no excede del costo promedio de sus competidores. De no ser así implica que

tienen una productividad baja, o paga precios elevados por sus insumos. (Industry Canadá 1995, citado por Solleiro & Castañon,2005)

La implementación de un Clúster joyero permitirá la posibilidad de trabajar y encontrar colaboradores en proyectos de nuestro interés y que difícilmente podríamos llevar a cabo solos, nos permite ampliar nuestra visión del negocio a través del contacto con otras empresas con visiones y realidades diferentes.

## 1.5 Hipótesis

La propuesta de implementación de un modelo de organización asociativo clúster contribuye a elevar el nivel de competitividad empresarial de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca.

### 1.5.1 Operacionalización de Variables

<b>Variable independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Implementación de un modelo de organización asociativo Clúster	Mecanismos de cooperación entre individuos, organizaciones o empresas que deciden unir voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común (Pérez, 2012)	Características del modelo de organización asociativo Clúster	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedores de insumos.</li> <li>✓ Servicios Financieros</li> <li>✓ Organismos que brindan infraestructura</li> <li>✓ Clientes</li> </ul>
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>

**Dependiente****Conceptual**

Elevar el nivel de competitividad empresarial

El término competitividad es entendido como el talento de una empresa para generar, sosteniblemente, ventajas competitivas a partir de sus recursos y capacidades. (Mathews, 2014)

Talento humano

- ✓ Fortalecer habilidades blandas
- ✓ Diseño e innovación
- ✓ Cultura organizacional

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2 Fundamentos Teóricos de la Investigación**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 A Nivel Internacional**

Baquerizo & Lapentty (1999) en su tesis “Política para la creación de Consorcios de exportación en Ecuador” En su investigación nos indican que los consorcios son una alternativa para que las pequeñas y medianas empresas puedan comercializar en el exterior. Es cierto que la formación de un consorcio se enfrenta a obstáculos y estos pueden ser superados y contrarrestados por las múltiples ventajas que ofrece su creación. En resumen, los consorcios de exportación pueden lograr que se adquieran considerables ventajas de eficiencia. A la vez que conservan su autonomía, los miembros de un consorcio de exportación pueden mejorar los resultados de la exportación y reducir sus costos.

Trujillo (2000) en su tesis “Acciones colectivas de pequeñas y medianas empresas para superar las barreras de comercio exterior: Consorcios de exportación de alimentos en Argentina”, en su investigación indica que las empresas con vocación exportadora se enfrentan a un contexto de negocios que con mucha frecuencia envía mensajes contradictorios: por un lado, las barreras a la exportación son altas y variadas lo que impone altos costos para la mype sobre todo en países en vías de desarrollo como los latinoamericanos. Esto

hace que las pequeñas empresas perciban que el comercio exterior las excluye y que el esfuerzo de exportación sea una actividad frustrante siendo una gran limitante para su prosperidad en Latinoamérica en el cual las mype son mayoría y una de las más grandes fuentes generadoras de empleo.

Ceballos & Montesinos (2005) en su artículo intitulado “Modelo Asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección”, este artículo tuvo por objetivo general proponer un modelo asociativo para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas, este modelo está constituido por tres elementos: 1) la Pyme 2) La Competitividad 3) La asociatividad. Se puede tratar de aplicar y enfocar dicho estudio para poder entender la asociatividad como un gran beneficio para la actividad comercial.

Serret (2011) en su tesis “Estudio de la competitividad de Clústers: el caso del clúster TIC del 22@”. Realizado en Barcelona quien en su investigación concluye que las empresas establecidas en regiones o círculos de negocios, han sido capaces de lograr posiciones de liderazgo, mientras que las empresas independientes desarrollan estrategias menos innovadoras. El concepto de clúster fue motivado por Michael Porter, en su libro la Ventaja Competitiva de las naciones, habla de que los consorcios de exportación permiten a la mype beneficiarse con una serie de servicios, administrativos, jurídicos, de publicidad, en promoción internacional para lograr una eficiencia.

Flores (2013) en su tesis “Plan de asociatividad en los pequeños artesanos fabricantes de calzado de la comuna San Pedro del Cantón Santa Elena”, La tesis desarrolla un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de calzado de la comuna de San Pedro para que les permita incrementar el nivel productivo y competitivo del sector. Dentro de este modelo asociativo destaca la búsqueda de beneficios comunes, menores costos y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, además de la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias acelerando el proceso de aprendizaje de los socios obteniendo como resultado una eficiencia colectiva logrando potencializar sus ventajas competitivas.

Lleó (2015) “Reproducción organizativa y formación de capacidades en el clúster de la cerámica de Castellón: Génesis, Spinoffs y formación de capacidades” (Tesis de posgrado), realizado en Valencia – España quien en su investigación indica que los clústers son un proceso evolutivo constituido mediante la concentración geográfica de las industrias. A medida que los procesos de clúster evolucionan en la transmisión del conocimiento y habilidades para bien y ventaja competitiva de los que lo conforman.

### **2.1.2 A Nivel Nacional**

Ricaldi (2003) “Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de Exportación”. El cual en su estudio afirma: los artesanos mantienen una economía de subsistencia, caracterizada por un modo de



producción basado en trabajo individual y familiar, donde sus ingresos no les permiten alcanzar óptimos niveles de vida a pesar que sus artesanías cuentan con gran aceptación. La artesanía peruana destaca en el mundo por su belleza y su variedad, es además sabido que este sector es una fuente importante de empleo ya que tiene ocupado a más de tres millones de artesanos, quienes muy difícilmente pueden exportar, pues muchos están dentro del mercado informal, carecen de beneficios y sobre todo tienen un alto grado de individualidad haciendo un gran reto constituir una forma asociativa.

Figuroa (2008) “Sector Joyería en Perú”. El cuál realiza esta investigación para PROMPERU, en este estudio Figuroa muestra la situación actual de la joyería en plata en Perú, realiza un análisis SEPTTE y FODA entre lo que el más destaca es que en el Perú los joyeros tienen una débil capacidad de desarrollo e innovación de diseños en función a tendencias internacionales, un bajo nivel de acceso a tecnología de punta, un elevado nivel de informalidad en este sector, una escasa y casi nula cultura exportadora y que a la par esta viene dada por una escasa capacidad de gestión de la mype.

Herrera (2011) “Análisis de la Promoción internacional de los artesanos joyeros de plata usuarios del Centro de Innovación Tecnológica del distrito de Catacaos, Piura – Perú”. Quien en su investigación dice: En el caso de los artesanos joyeros de plata de Catacaos, existe una constante preocupación por la mejora de sus productos, junto a ellos el Centro de Innovación Tecnológica (CITE), es un apoyo constante en temas de calidad y producción. Su

investigación analiza la promoción internacional de los artesanos joyeros de plata de Catacaos usuarios de CITE joyería de Catacaos, con el fin de determinar si las herramientas de promoción internacional utilizadas son eficientes o ineficientes a través de un tipo de estudio exploratorio y descriptivo; teniendo como resultado que la promoción internacional de los artesanos joyeros de plata usuarios del CITE es deficiente y una de las principales razones es que debido al poco conocimiento que tienen sobre la participación en ferias comerciales sin generar contactos para ventas ni poder lograr una exportación directa.

Sierra Exportadora (2012) “Joyería de plata” Investigación en la cual se plantea que la fabricación de joyería y orfebrería se utilizan materiales que se distinguen por una excepcional belleza, de ahí que su principal característica es conservarla a través de los años. La calidad dependerá del precio del material que se utilice y del trabajo que se emplee en su elaboración. Los productos deben ser durables de excelente apariencia, respecto a las aleaciones señaladas, entre otros. Durante el año 2012 la Producción Nacional de Plata (3, 475,371 toneladas) ha experimentado un incremento de 1.8% respecto al 2011. Las Regiones con mayor participación son Pasco y Ancash con 28% y 15% respectivamente. Como se puede apreciar Perú es el segundo productor de plata a nivel mundial después de México produciendo más de 3 mil TM al año, teniendo una participación de 15% y sufriendo una disminución de 6% con respecto al año 2010. Y nos comenta al respecto que se debe tener en cuenta las

regulaciones de mercado y etiquetado para joyería del NSA (National Stamping Act) y el BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Alianza Empresarial para un Comercio Seguro, es un organismo sin fines de lucro, cuya finalidad es de asegurar y facilitar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística del comercio, en asociación con administraciones aduaneras y autoridades gubernamentales.

### **2.1.3 A Nivel Local**

Alayo & Zumarán (2014) “Asociatividad y Cultura Exportadora de los productores de cochinilla de la provincia de San Marcos para la exportación de jeans teñidos al mercado norteamericano-2014”. (Tesis de pregrado). Nos habla sobre la asociatividad y cultura exportadora de los productores de cochinilla de la provincia de San Marcos para la exportación de jeans teñidos al mercado norteamericano 2014, la cual tiene como objetivo general identificar cuáles son las características de asociatividad y el nivel de cultura exportadora de los productores de cochinilla del distrito de Eduardo Villanueva de la Provincia de San Marcos para la exportación de jeans teñidos al mercado norteamericano - 2014. Se llegó a la conclusión de que los productores no cuentan con un proyecto común de compromiso mutuo, objetivos comunes ni riesgos comparativos ya que actualmente no existe una asociación conformada por productores de cochinilla del distrito de Eduardo Villanueva, perteneciente a la provincia de San Marcos, pero mediante el fomento de una asociatividad

voluntaria entre estos pequeños productores se puede cumplir con cada una de estas características y podrán obtener los beneficios que conlleva el tomar decisión de asociarse. Por otro lado, se encontraron debilidades por parte de estos productores y la ausencia de apoyo por parte de entidades. Pero pese a las debilidades que presentan mostraron un gran interés en buscar los medios y formas para asociarse.

## **2.2 Fundamentos Teóricos**

En este acápite se describen una serie de teorías relacionadas con las variables objeto de investigación.

### **2.2.1 La Micro y Pequeña Empresa (Mype)**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Congreso de la República del Perú, 2008, p. 8). Las MYPES se caracterizan por dividirse en micro y pequeña empresa.

La micro empresa tiene entre 1 a 10 trabajadores y sus ventas anuales alcanzan como máximo las 150 UIT. Por otro lado, la pequeña empresa, tiene de 1 a 100 trabajadores y sus ventas anuales no superan las 1700 UIT (Congreso de la República del Perú, 2008, p. 8).

Las MYPES en el Perú emplean al 85% de la PEA (Población Económicamente Activa) y además son responsables en un 42% por la creación de riqueza en el país (PROINVERSION, S/F, p. 9). A su vez, las MYPES son de vital importancia en el Perú según (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME],2010), ya que representan el 98% de las unidades empresariales a nivel nacional. Desde el 2009 hasta el 2010, las MYPES en el Perú han crecido a un ritmo de 7%; por otro lado, del 2010 hasta el 2011, la tasa anual de creación de MYPES fue de 17%; y del 2011 al 2012 las MYPES crecieron en un 13,1% (Ministerio de Producción del Perú, 2013, pág. 17). Esto representa un alto dinamismo del sector y el alto grado de emprendimiento nacional. Las MYPES pueden organizarse bajo 2 maneras que son la de personería natural y jurídica:

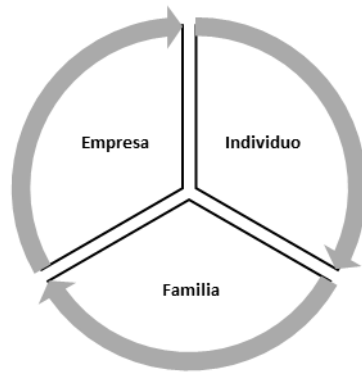
Por un lado, la modalidad de persona natural se refiere a aquellas personas que perciben renta de tercera categoría y no se han constituido como empresa. Para emprender su negocio, estas necesitan de un RUC (Régimen único del contribuyente), y pueden acogerse a los regímenes tributarios RUS, RER o Régimen General. La desventaja es que la responsabilidad es ilimitada; es decir, que, de existir obligaciones pendientes, la persona natural debe responder con su patrimonio personal (PROINVERSION, S/F, p. 26). Por otro lado, bajo la modalidad de persona jurídica la MYPE debe ceñirse bajo la Ley General de Sociedades y optar por una forma jurídica como la Empresa

Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), la Sociedad Anónima (SA), la Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Bajo estas modalidades la empresa debe elegir un régimen de tributación y a su vez dispone de beneficios como lo son la responsabilidad limitada, el acceso a créditos, entre otros (Pro inversión, S/F, p. 26).

Del total de micro empresas, el 85% son empresas con ventas menores a 13 UIT y tienen una organización individual; es decir son personas naturales o empresas individuales de responsabilidad limitada. En las pequeñas empresas, el segmento con ventas entre 150 a 850 UIT, el 40,4% son empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL) (Ministerio de Producción del Perú, 2013, pág. 42). Esto última muestra que existe un alto grado de preferencia por trabajar de manera individual y no de manera asociativa.

La actual estructura empresarial en el país se caracteriza por un importante número de micro y pequeñas empresas en su mayoría de origen familiar, las cuáles han nacido de la necesidad de un sustento laboral.

En este sentido sostiene (Habbershon, 2003) que la empresa familiar está constituida por un sistema de tres elementos: los individuos ( con sus intereses y habilidades personales, la familia ( con su historia y tradición) y la empresa ( con su estrategia y organización en búsqueda de maximizar riqueza)



**Figura 01: La Empresa Familiar como Sistema**  
Fuente: Habbershon (2003).

Ante esto, los modelos de organización asociativos surgen como una estrategia para que las empresas de menor tamaño hagan frente a los procesos de liberación e integración económica. La asociación de un grupo de productores atomizados generaría beneficios en torno al sistema productivo, lo que traería una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial (Villarán, 2000).

En Perú aún no existe una ley específica sobre la Constitución de modelos de organización asociativos, como existe en Chile, México, España, Italia, pero se avanzó una parte de este trayecto con la creación del Consejo Nacional de Competitividad y este a su vez publicó los Lineamientos de Competitividad, los cuales dicen:

- ✓ **Lineamiento 1:** “Fomentar el desarrollo de la articulación empresarial en cadenas productivas y clústers”

✓ **Lineamiento 2:** “Desarrollar una cultura de la innovación, fomentando la investigación, la especialización, la transferencia y la innovación tecnológica.

El Ministerio de la Producción en el año 2004 hizo un ranking de cadenas productivas que deben ser promovidas estratégicamente entre las que destacan:

- ✓ Cuero y calzado
- ✓ Madera y Forestal
- ✓ Textil – Algodón
- ✓ Joyería
- ✓ Pecuario – porcinos
- ✓ Vitivinícola
- ✓ Metal mecánico – Bienes de capital
- ✓ Textil – Camélidos
- ✓ Pecuario – Lácteos
- ✓ Productos Naturales

Los modelos asociativos no son recientes, antes bien es una filosofía de hacer negocios en otros países. En Perú no se han generalizado estos modelos básicamente por dos razones: La carencia de una cultura de cooperación que apunte a un win to win y la ausencia de un marco jurídico que la regule.



## **2.2.2 Teorías de la Asociatividad**

### **2.2.2.1 La Asociatividad**

Según Rosales (1997), la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

MINCETUR (2006), señala que, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Según el Centro de Exportaciones e inversiones Nicaragua (2010), la asociatividad: Es "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"

Villar, (2011), afirma que la asociatividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para generar valor a las iniciativas de generación de ingresos de esta manera la asociatividad se convierte en una estrategia que logrará minimizar

debilidades y potencializar fortalezas, disminuir las barreras de entrada a ciertos mercados, permitir las coordinaciones en las cadenas productivas, para de esta manera poder facilitar la creación de economías de escala.

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca muchas posibilidades, pero apuntando a un solo norte el cual consiste en unir fuerzas para poder alcanzar un éxito conjunto.

#### ***2.2.2.2 Condiciones para la asociatividad***

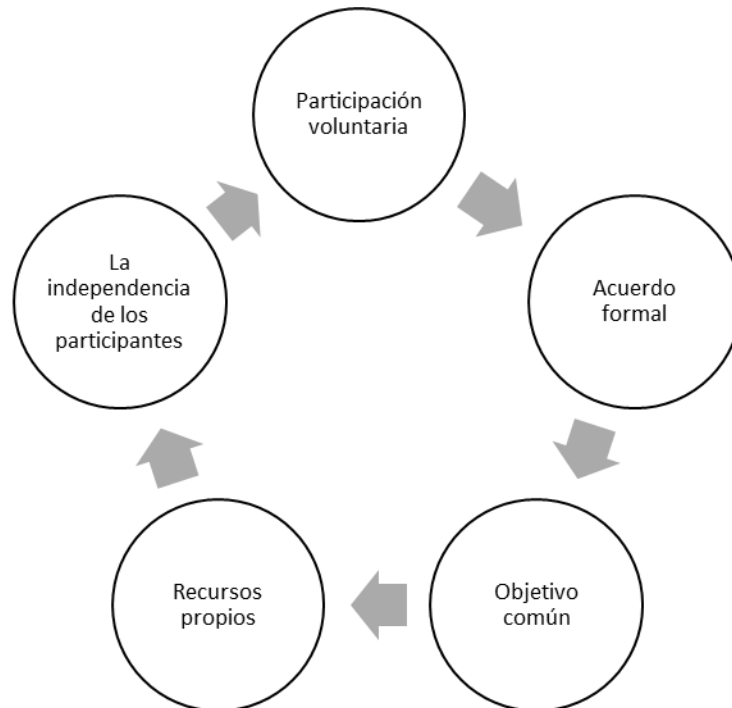
Liendo y Martínez (2001). Comprendemos que es necesario que se den ciertas condiciones que permitan que la asociatividad sea cada vez más una alternativa de desarrollo, estas condiciones son:

- ✓ Participación voluntaria.
- ✓ Acuerdo formal
- ✓ Objetivo común
- ✓ Recursos complementarios

✓ La independencia de los participantes

**Figura 02: Condiciones Asociativas**

Fuente: Liendo y Martínez (2001) Artículo: Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes



Además de las condiciones antes mencionadas según el MINCETUR (2015), sugiere cumplir ciertos requisitos para que se de la asociatividad y ellos son:

**Confianza:** Es la barrera más difícil de romper para lograr la asociatividad.

Existen variedad de casos que se formaliza la asociatividad, pero esto se destruye debido a que uno de los individuos negocia con terceros, sin cumplir lo acordado. En conclusión, el individuo debe aceptar por completo y no a medias las decisiones de asociarse.

**Precisión de objetivos y metas:** Se debe definir con exactitud a lo que se quiere llegar con la asociatividad. Existen diversos indicadores como:

porcentajes, plazos, producción proyectada, definición del mercado meta, etc.

**Compromiso:** Una vez cerrado el acuerdo, es importante que los miembros de la asociación asuman el compromiso acordado a un 100 % a pesar de las dificultades que se puedan surgir.

**Definición de roles:** Al lograr la asociatividad y entendiendo que todos los miembros deben apuntar a un mismo objetivo, se debe indicar las responsabilidades que cada uno debe realizar. Quien asuma la dirección de la asociatividad debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en tareas para que puedan lograr un buen resultado.

### ***2.2.2.3 Características del Proceso de Asociatividad***

El proceso de asociatividad debe cumplir con cinco características para su eficiente funcionamiento (PROEXPANSIÓN, 2005, pág. 13)

- ✓ “Es una estrategia colectiva
- ✓ Tiene carácter voluntario
- ✓ No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- ✓ Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- ✓ Puede adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales”

#### ***2.2.2.4 Beneficios de la Asociatividad***

Para Liendo y Martínez (2001). La adopción de modelos asociativos es un gran beneficio estos modelos nos ayudan a enfrentar problemas y poder neutralizar las amenazas; de esta manera la organización puede potencializar más sus fortalezas y disminuir sus debilidades incrementando así la producción y productividad. Como consecuencia se obtiene un mayor poder de negociación, así como el mejor acceso a tecnologías para poder realizar mejor los trabajos.

De esta manera la asociatividad empresarial pretende convertirse en una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, la asociatividad es entonces, una posibilidad de incrementar los resultados de las empresas participantes mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura empresarial permitiendo que las pequeñas y medianas empresas se afiancen, no solo en los mercados internos, sino que también puedan competir en los mercados externos.

A continuación, mostramos los beneficios inherentes al modelo asociativo:



**Figura 03: Beneficios de la Asociatividad**

Fuente: Liendo y Martínez (2001) Artículo: Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes.

Valdenegro Núñez (2004). La asociatividad es entonces una posibilidad de incrementar los resultados mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura empresarial.

#### ***2.2.2.5 Ventajas de la Asociatividad Empresarial***

Mathews (2014), indica que siempre existirá la siguiente disyuntiva: opero solo o busco aliarme con otro.

Es así que según (MINCETUR, 2015) entre las ventajas de la asociatividad tenemos:

- ✓ Incremento de la producción y productividad.

- ✓Se mantiene la autonomía jurídica de los participantes.
- ✓Se comparte riesgos y costos.
- ✓Existe una mejora continua en la calidad y diseño del producto.
- ✓Mejora la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial
- ✓Existe reducción de costos

Generan en las empresas y los empresarios efectos tales como: una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a largo plazo generando mayor integración y dinamismo.

#### ***2.2.2.6 Principales Modelos de Organización Asociativa***

Mathews (2014), señala que existen diferentes tipos o modelos de asociatividad empresarial. Aquí se detallan algunos:

**Alianza en Cadenas Productivas:** Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

**Consortios:** Un contrato de consorcio es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

**Redes de Cooperación:** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

**Articulación Comercial:** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

**Alianza en Clústers:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

### **2.2.3 El Clúster como Modelo de Organización Asociativo**

El concepto de clúster se inició con Alfred Marshall (1919), economista británico que empezó a introducir este concepto mediante la observación de la creación de distritos industriales. Marshall destacó la aparente importancia de la localización industrial, fijándose en las regiones industriales inglesas del siglo XIX y las dimensiones de la localización, como lo demuestra en su famoso escrito sobre los secretos de la industria. Aunque Marshall se refirió al dinamismo tecnológico de los distritos industriales ingleses, no distinguía claramente entre la localización como un medio de reducir los costos de producción bajo condiciones de incertidumbre del mercado, y la localización como un pilar de la trayectoria tecnológica de una industria.

Porter (1990), en su primera contribución a este tema, define a un Clúster como: “un conjunto de industrias relacionadas a través de relaciones



comprador proveedor, o por tecnologías comunes, los compradores comunes o los canales de distribución, y los lugares comunes de trabajo”.

Michael Porter (1998) define un clúster como una concentración geográfica de empresas interconectadas y pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. “un clúster es una aglomeración importante de las empresas de un área especialmente delimitado que tienen un perfil de especialización distintivo y en el que la especialización entre empresas y el comercio es sustancial”.

Otra de las definiciones es la definición oficial de la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE (2004): Los clústers son redes de empresas fuertemente independientes, instituciones productoras de conocimiento (universidades, institutos de investigación), instituciones puente (Bróker, proveedores de servicios) y clientes vinculados a la cadena que crea valor añadido. De este modo, los sectores nacionales son más capaces de mantener la ventaja en vez de perderla frente a otras naciones que innovan.

Según Altenburg & Meyer (1999) una característica importante y que a menudo se observa en los clústeres incipientes son una falta de confianza entre los empresarios y la escasa voluntad de cooperación. La cultura de la imitación hace que los empresarios sean reacios a compartir información. Además, existe

un comportamiento oportunista hasta depredador porque los empresarios perciben que es una actividad de supervivencia momentánea hasta encontrar mejores oportunidades.

Cada clúster está constituido por un conjunto de recursos y capacidades, que son los que condicionan y propician el desarrollo del clúster, y de esta manera se convierten en el eje en torno al cual gira todo, en la conformación de un clúster se pueden encontrar algunos aspectos bien identificados tales como:

- ✓ **La fuerza laboral y la de recursos humanos:** en concreto, el nivel de calificación de los trabajadores y sus interacciones entre ellos, la cercanía geográfica y social facilita el contacto entre trabajadores y mejora la transmisión de conocimientos elevando de sobremanera la productividad.
- ✓ **Las redes institucionales:** estas desarrollan dos funciones muy concretas, la de proporcionar la infraestructura y la de proporcionar y favorecer las actividades de innovación.
- ✓ **Las relaciones con los proveedores,** estos pueden ejercer un efecto como motores de la innovación y adaptación de los productos de acuerdo a las necesidades y gustos de la demanda.
- ✓ **Las redes de relaciones externas del clúster,** como uno de los recursos directamente relacionados con el prestigio y fama del clúster.

Por lo tanto, se concluye que las siguientes son las características mínimas para llamar clúster a un aparato productivo (PROEXPANSIÓN, 2005, pág. 27):

- ✓ “Tenencia de un espacio geográfico determinado y la consecuente concentración sectorial
- ✓ Presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de recursos o patrimonios en torno a los cuales surge algún proceso productivo y/o comercial.
- ✓ Paulatina especialización productiva.
- ✓ Presencia de lo que se han llamado “variables suaves”; es decir, la acción conjunta entre agentes y el aprendizaje que deviene de la primera.
- ✓ Competencia entre los agentes para ganar una mayor participación en el mercado”.

#### **2.2.4 Fases para la Creación de un Clúster**

Los clústeres pueden también clasificarse por su fase de desarrollo o formación. En el cual PROEXPANSIÓN (2005) indica que existen 4 fases con las siguientes características:

##### ***2.2.4.1 Fase 1: Clúster Incipiente***

Las características de esta fase son las de escasez de relaciones productivas o comerciales entre los agentes de la zona; debilidad tecnológica, es decir, dependencia de tecnología foránea y forzada adecuación a ella; insuficiente demanda interna que permita un mínimo de escala de producción; y desarrollo institucional incipiente que agrava la falta de financiamiento e inversión.

#### ***2.2.4.2 Fase 2: Clúster Articulado***

Las principales características asociadas a esta fase son la de articulación comercial entre los agentes; ausencia de mejora tecnológica, es decir, existencia solo de técnica; paulatina agregación de valor hasta la obtención de un producto final. Además, la respuesta a la demanda hace que se generen cada vez más estos eslabonamientos. Por último, el desarrollo institucional y normativo es básico.

#### ***2.2.4.3 Fase 3: Clúster Interrelacionado***

Las principales características asociadas a esta fase son las fuertes relaciones productivas, comerciales y sociales entre los agentes partícipes al interior del clúster; dependencia tecnológica y mejoramiento de técnica. Además, existe una demanda más sofisticada que requiere un volumen determinado de producción, por lo que la presencia de canales activos de confianza y asociación facilita la interacción con la oferta. Finalmente, la presencia de un mayor desarrollo institucional y organizacional normativo y regulador básico.

#### ***2.2.4.4 Fase 4: Clúster autosuficiente***

Entre las características de esta fase se encuentra la integración de las relaciones productivas y comerciales; la innovación tecnológica sobre la base de las necesidades que el clúster debe satisfacer; la producción sofisticada que satisface la demanda local, regional o nacional, pudiendo generar la demanda para más firmas en mercados externos a través de posicionamiento comercial. Por otro lado, hay presencia de desarrollo institucional y

organizacional que fomenta y apoya las actividades asociadas al clúster; coexistencia de la competencia y cooperación; y una atracción de nuevos agentes, lo que va aumentando su autosuficiencia. A partir de las características mencionadas se presenta el siguiente cuadro en cual se presentan las distintas fases de formación o concreción de un clúster.

**Tabla 1: Fases de formación de un clúster**

Características de las fases	FASE 1: CLÚSTER INCIPIENTE	FASE 2: CLÚSTER ARTICULADO	FASE 3 : CLÚSTER INTERRELACIONADO	FASE 4: CLÚSTER AUTOSUFICIENTE
<b>Relaciones productivas</b>	Escasa	Articulación comercial	Integración de relaciones productivas	Plena integración productiva
<b>Tecnología</b>	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
<b>Demanda</b>	Débil	Básica	Media	Sofisticada
<b>Institucionalidad y normalidad</b>	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras
<b>Productividad*</b>	-	-	-	Alta productividad como resultado de la constante interacción entre agentes.
<b>Competencia cooperadora*</b>	-	-	-	Aplicación de la competencia y la cooperación en paralelo

Inserción de agentes*	-	-	-	Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias.
-----------------------	---	---	---	---

Adaptado de: Prompyme (2005)

### 2.2.5 La Competitividad Empresarial

Porter (1990) sostiene que las empresas poseen ventaja competitiva a través de actos de innovación, que comprende el uso de nuevas tecnologías, nuevos modos de hacer las cosas, mejorar el diseño del producto y la formación y capacitación constante del personal.

Si la empresa desea ser competitiva, debe establecer mecanismos relacionados con indicadores tales como: el posicionamiento, política de precios, calidad de productos y servicios, mejorar su presencia en el mercado y adaptarse a los cambios. (Quero,2008)

Una empresa es considerada competitiva cuando es capaz de ofrecer, constantemente productos valorados por sus clientes. En la actualidad las exigencias de los mercados son cambiantes, por ello es importante que las empresas se adapten a esos cambios, solo de esta forma mantendrán y mejoraran sus niveles de competitividad empresarial.

La competitividad empresarial puede considerar un doble aspecto, es decir como competitividad interna y como competitividad externa. La primera está referida a la competitividad de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras

internas, como la productividad. La segunda es un aspecto más divulgado y analizado, ya que involucra a los competidores. Para que una empresa sea más competitiva el Estado debe fomentar unas políticas que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad suficiente para crecer, además, se necesita de un Estado fuerte capaz de generar cooperación y responsabilidad.

Hablar de ventaja competitiva está íntimamente ligado con Estrategia competitiva. Existen cuatro etapas que las empresas deben seguir para formular sus estrategias competitivas; realizar un análisis del mercado, evaluar las ventajas competitivas con las que cuentan a través de un análisis FODA, definir sus principales estrategias con la cual ellos irán a competir, para luego establecer sus acciones necesarias para enfrentar la competencia. (Quero,2008)

#### ***2.2.5.1 Factores que determinan la Competitividad***

Los determinantes que están involucrados en la competitividad de una organización constituyen un aspecto fundamental para el proceso de medición. El desempeño competitivo de una empresa depende de varios factores, que se subdividen en los siguientes factores:

- ✓ **Factores internos de la empresa:** estos factores son todos aquellos que recaen dentro del poder de decisión de la empresa y a través de los cuales busca diferenciarse de los competidores.
- ✓ **Factores estructurales:** estos factores no son de control general de la organización, pero están dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta.

- ✓ **Factores de naturaleza sistémica:** son factores externos que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno.

La posibilidad de que una organización alcance y mantenga sus niveles de competitividad se centra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

La definición de los términos básicos en la presente investigación, tiene como fuente principal al glosario básico de los términos del comercio internacional más utilizados en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

- ✓ **Mype:** La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercializar bienes o prestar servicios y esta abalada por la Ley 28015 “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”.
- ✓ **Consorcio:** Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.



- ✓ **Asociatividad:** Es el resultado de la cooperación o coalición de empresas en función a un objetivo común, en el cual cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial.
- ✓ **Clúster:** Es el proceso dinámico, económico y social, de formación de una estructura productiva que posee una constante interrelación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado. Entre las principales características de un clúster tenemos: Tenencia de un espacio geográfico determinado y existencia de concentración sectorial. Presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuáles surge una actividad económica. Paulatina especialización productiva Se tiene competencias para atender a una demanda progresivamente más sofisticada.
- ✓ **Joyería:** La joyería como tal representa, un proceso de transformación de la materia. Reflejando un diseño predeterminado por el artesano, dicho proceso es demasiado cauteloso, ya que se tienen que fusionar diferentes materiales, o darle forma a un material en bruto, en este caso una piedra preciosa.
- ✓ **CITE:** Centro de Innovación Tecnológica, promueven la capacidad de la innovación con la finalidad de incrementar la producción de las empresas a partir de su aplicación de nuevas tecnologías. Cada CITE busca ser ese punto de encuentro entre el estado, la academia y el sector privado. En los CITE se brindan servicios como: asistencia técnica, mejora de la

productividad, control de calidad de insumos y bienes finales, diseño asistido 3D en computadora.

- ✓ **Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.
- ✓ **Modelo:** Es un esquema a seguir a fin de promover el desarrollo de un pueblo. Se trata de un marco de referencia para los encargados de elaborar las políticas públicas de un país. El Gobierno busca mejorar la situación económica y laboral de la población, garantizar acceso a la salud, la educación y brindar seguridad. El objeto de un modelo económico es mejorar la calidad de vida.
- ✓ **Ventaja Competitiva:** Son los factores que hacen exitosa la Competencia en el Comercio Internacional y que incluyen roles que deben ser cumplidos por los gobiernos y tareas que deben afrontar las empresas. El análisis hecho por Michael Porter, en 1990, señala que los gobiernos deben desarrollar un entorno institucional y legal que promueva la competitividad y estimule a los empresarios en su gestión y en afrontar riesgos. Por su parte, los empresarios deben invertir constantemente en innovación y

expansión de sus productos. Porter señala que las únicas fuentes de ventajas competitivas sostenidas son aprendizaje e innovación continuos.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3 Método de Investigación**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El estudio a realizar será: Investigación Descriptiva

Dzul (2015), En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

Hernández; Fernández & Baptista (1997), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es

investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### **3.3 Unidad de Análisis**

#### **3.3.1 Población**

En la presente investigación la población está constituida por 20 empresas del sector joyero de la provincia de Cajamarca.

#### **3.3.2 Muestra**

Teniendo en cuenta una población de 20 empresas del sector joyero en la provincia de Cajamarca, los tesisistas deciden analizar a todas las empresas.

$$N = n$$

### **3.4 Métodos de Investigación**

El método científico elegido para la demostración de las hipótesis es el siguiente:

- ✓ **Inductivo:** Este método se caracteriza por llegar a conclusiones generales a partir de verdades particulares. Aplicando a la presente investigación, a través de este método se irá explicando la importancia que han adquirido los modelos de organización como es el clúster y la inserción de las mismas en planes de promoción de exportaciones en el exterior.

- ✓ **Deductivo:** Tomando en cuenta que este método llega a identificar explicaciones particulares a partir de situaciones generales, se aplicarán los diferentes puntos de vista o teorías de modelo de organización y teorías de internacionalización de la empresa, para efectos de verificar las hipótesis planteadas.

### 3.5 Técnicas de Investigación

- ✓ **Fuentes Primarias:** Se utilizó como fuentes primarias de información para el desarrollo de la investigación tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos relacionados con el tema de investigación.
- ✓ **Fuentes secundarias:** Se utilizó como fuentes secundarias de información para el desarrollo de la investigación Mincetur, INEI, IPE etc.

### 3.6 Técnicas de recolección de datos

Las principales técnicas que se utilizara en esta investigación son:

- ✓ **Entrevista:** Entrevistas realizadas al Director Ejecutivo del Cite Koriwasi Sr. Elio Ortiz Alfaro. Y Sr. Randy Barreto Jefe de Sierra Exportadora.
- ✓ **Encuesta:** a los 20 empresarios joyeros cajamarquinos.

### 3.7 Análisis de datos

Se aplicará una encuesta a la muestra de empresarios joyeros cajamarquinos, con la finalidad de obtener información primaria y poder inferir los resultados a toda la población. Para poder procesar los datos se utilizará Microsoft Excel,

programa que nos permitirá obtener tabulaciones y gráficos, que muestren la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

### **3.8 Aspectos éticos de la investigación**

En la elaboración del proyecto de tesis y desarrollo de la tesis, se dará cumplimiento a la ética profesional, donde se refleja que el investigador:

- ✓ Promoverá y realizará investigaciones que lleven a aumentar el bienestar de la población.
- ✓ Cumplirá las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.
- ✓ Reportará los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.
- ✓ Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUCIONES**

### **4 Presentación, análisis e interpretación de resultados**

#### **4.1 La Actividad Joyera en Cajamarca**

El comportamiento de la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca ha mostrado una oferta creciente en el servicio a partir de la implementación en la ciudad del Centro de innovación tecnológica en Cajamarca CITE Joyería Koriwasi, dicho centro de formación en joyería es una iniciativa tanto del sector público como privado, que viene formando profesionales en joyería a partir del año 2004; Sin embargo a pesar del equipamiento y tecnología de última generación con la que cuenta el centro no se ha logrado un desarrollo significativo.

##### **4.1.1 El CITE Joyería Koriwasi**

Los Centros de Innovación tecnológica, si bien en su mayoría pertenecen al sector público, también existen CITES formados por alianzas público-privadas como es el caso del CITE Koriwasi. Además, cabe resaltar que existen algunos

CITES que no depende del Ministerio de la Producción, sino del MINCETUR, tal y como se lo muestra en la siguiente cita:

De esta manera, el CITE Koriwasi fue creado bajo la modalidad mencionada por parte de una alianza estratégica entre el MINCETUR y la asociación Los Andes Cajamarca (Fundación de RSE de la Minera Yanacocha) teniendo como propósito “mejorar las capacidades técnicas y condiciones tecnológicas del proceso productivo de la joyería, mediante la implementación y funcionamiento de una institución prestadora de servicios especializados, el Centro de Innovación Tecnológica de Joyería CITE Koriwasi” (Los Andes, 2004, p. s/p).

El CITE Koriwasi posee 3 líneas de acción, las cuales son: capacitación, centro de servicios y promoción de sus joyas (Vigo, S/F, pág. 2).

En primer lugar, la capacitación está dirigida hacia el ámbito educativo que brinda el CITE; en este se destacan tres módulos: trabajo en mesa, casting y diseño. En segundo lugar, el CITE Koriwasi realiza servicios de joyería a empresas nacionales y así como la venta de insumos certificados. Y, por último, la línea de acción de promoción se basa en la organización y asistencia de eventos nacionales e internacionales como ferias; en las cuales se busca ofrecer los productos de los alumnos (Vigo, S/F).

Los objetivos que persigue el CITE Koriwasi son el mejoramiento de las capacidades técnicas de los empresarios joyeros en base a estándares internacionales; el apoyo a los empresarios joyeros mediante la transferencia



tecnológica; la venta de insumos de calidad; el propiciar la iniciativa empresarial mediante la facilitación de herramientas de gestión y el desarrollo de un sistema de información que promueva la articulación entre los artesanos joyeros y el mercado local y foráneo (Vigo, S/F).

Entre uno de los objetivos que más resalta el CITE es el que se relaciona con la parte educativa, ya que este busca formar toda una generación de joyeros “A1” capaces de integrarse en el mercado con éxito. Por otro lado, el CITE brinda los beneficios de transferencia tecnológica, lo cual permite a los alumnos y joyeros que sigan cursos de capacitación y hacer uso de las instalaciones por un precio módico (Vigo, S/F).

La promoción es también un punto clave, ya que el CITE busca el reconocimiento y posicionamiento de los productos hechos por los joyeros del CITE. Entre esta promoción destacan la participación en ferias nacionales y extranjeras, generando gracias a estas una mayor apertura de mercados por parte de los joyeros locales (Vigo, S/F).

Finalmente, la actividad empresarial se encuentra como otro de los objetivos del CITE Koriwasi. Sin embargo, el CITE actualmente no ayuda a potenciar necesariamente la actividad empresarial, aunque uno de sus objetivos sea éste (Vigo, S/F).

## 4.2 Resultados de Encuestas

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los empresarios joyeros de Cajamarca; para analizar cada una de las características, y poder sugerir la implementación de un modelo de organización asociativo.

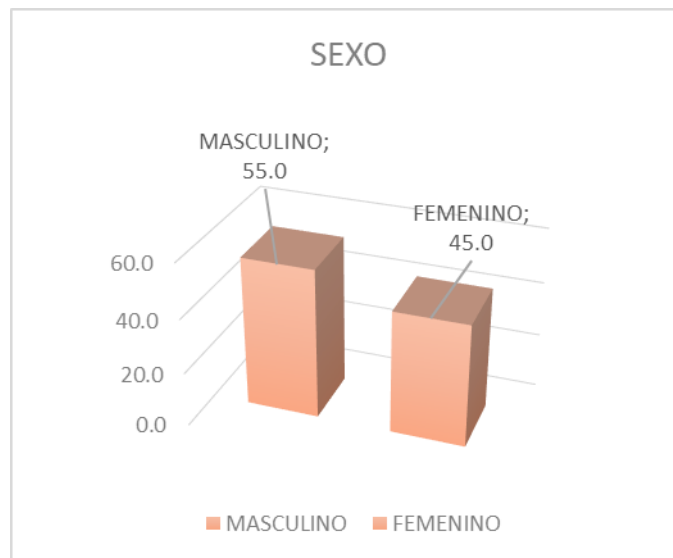
Se aplicó una encuesta a 20 empresas joyeras cajamarquinas con la finalidad de elaborar el presente trabajo de investigación.

### 4.2.1 Sexo de los Empresarios Joyeros

La participación como propietarios de empresas joyeras en Cajamarca es casi homogénea entre hombres y mujeres. Según encuesta aplicada el 29 de noviembre del 2017

De la encuesta aplicada el 55% es de sexo masculino y el 45% femenino.

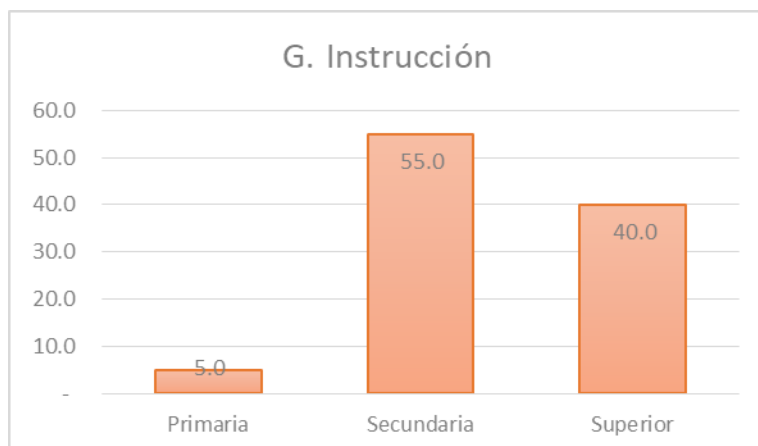
Como se puede apreciar en la figura.



**Figura 04: Participación por género en el mercado joyero**

#### 4.2.2 Grado de Instrucción de los Empresarios joyeros Cajamarquinos

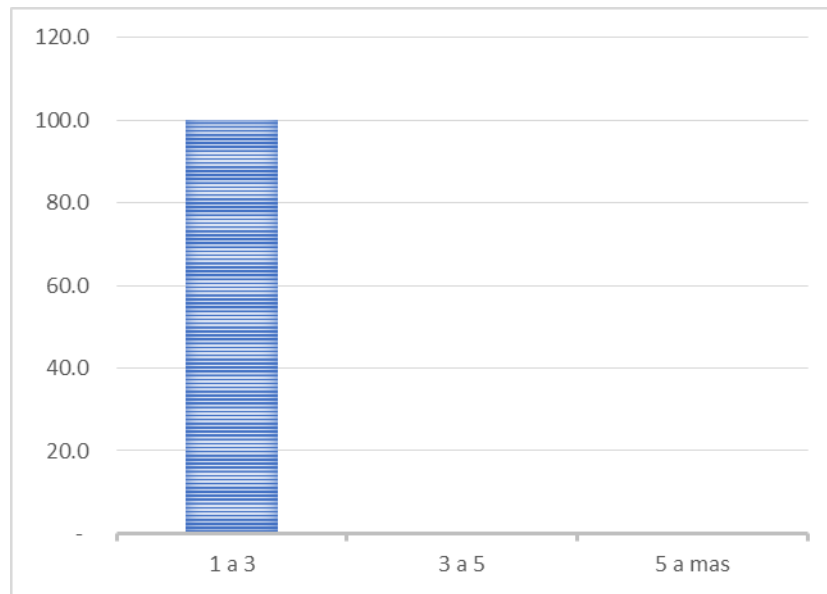
Asimismo, del instrumento aplicado a los empresarios joyeros de Cajamarca, podemos deducir que en su mayoría (**55%**), *cuentan con estudios de secundaria completa y estudios universitarios (40%)* y el 5% con estudios primarios. Ver figura:



**Figura 05: Grado de instrucción de los empresarios joyeros**

#### 4.2.3 Número de trabajadores que tiene su empresa

Del instrumento aplicado se evidencia que la actividad joyera en Cajamarca está compuesto por microempresas Ver figura:

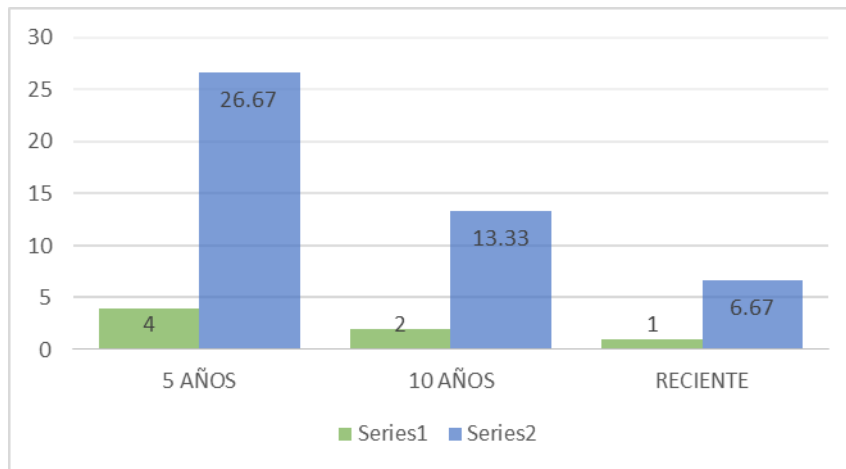


**Figura 06: Número de trabajadores por empresa joyera**

De la figura podemos observar que el 100% de empresas joyeras tienen entre uno a tres trabajadores por lo que son evidentemente microempresas, mucho no cuentan con el apoyo por parte del gobierno, ni la empresa privada para mejorar su competitividad

#### **4.2.4 Antigüedad de las Empresas Joyeras Cajamarquinas**

Otra característica del sector joyero es que las empresas que lo conforman son en su mayoría nuevas (no superan los 5 años de existencia), a excepción de la joyería Cabanillas ubicada en el centro de Cajamarca que existe hace más de 10 años.



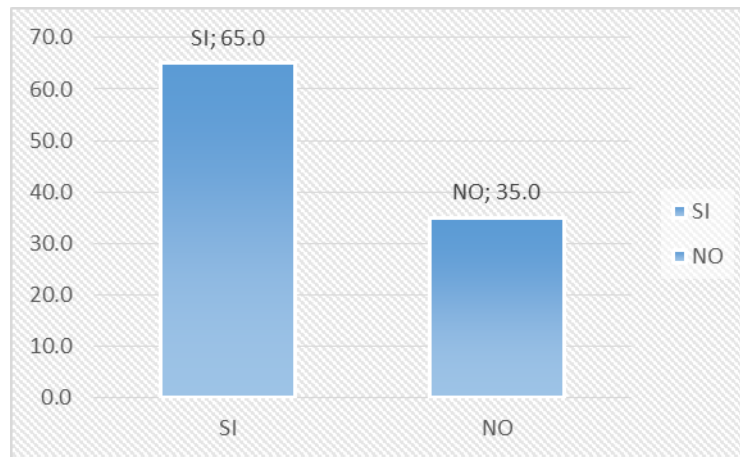
**Figura 07: Antigüedad de las empresas joyeras en Cajamarca**

### **4.3 Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad del sector joyero**

En el diagnóstico que se levantó sobre el sector, se realizaron preguntas referidas a la asociatividad, conocimientos modernos en joyería, financiamiento, participación del Gobierno, alianzas estratégicas, participación del sector privado entre otras variables. Si tomamos a las variables antes mencionadas como factores determinantes en la competitividad, de los resultados del diagnóstico podemos concluir que la ciudad de Cajamarca tiene una baja competitividad.

#### **4.3.1 ¿Está de acuerdo que la asociatividad mejorará la competitividad de la actividad joyera en Cajamarca?**

Con respecto a la *Asociatividad*, se preguntó si se está de acuerdo en que la asociatividad mejora la competitividad de la actividad joyera en Cajamarca, las respuestas de los encuestados (empresarios joyeros) fueron como se puede ver en la figura:



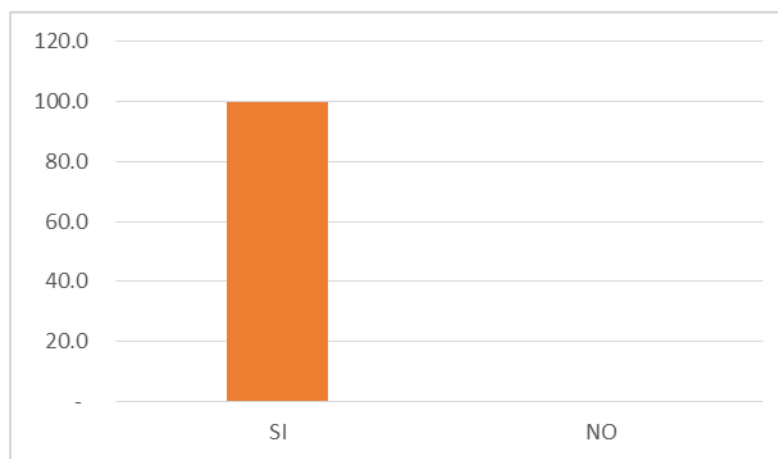
**Figura 08: Percepción de la asociatividad en el sector joyero**

Un 65% estaba de acuerdo con la afirmación de que la asociatividad iba a impulsar la competitividad del sector especialmente para exportar y atender grandes demandas, puesto que se reducirían los costos, se tendría mayor acceso a créditos, mayor acceso a cursos de capacitación, entre otros beneficios, sin embargo también existe un 35 % de empresarios que nos mencionaron que la asociatividad en el sector no funcionada debido a que predominan los interés particulares de los empresarios por encima del interés colectivo, existe asimetría de conocimientos en cuanto a joyería, existen empresarios con más conocimientos que otros o algunos trabajan con técnicas antiguas de joyería y otros trabajan con técnicas modernas como son los joyeros egresados del CITE Joyería Koriwasi.

#### **4.3.2 ¿Estaría interesado en ampliar sus conocimientos en manejo de joyería moderna?**

Con respecto a la *Capacitación en joyería*, se preguntó si estarían interesados en ampliar sus conocimientos en joyería moderna, puesto que se ha encontrado

que en el sector no existe innovación de piezas de joyería; El 100% de los encuestados percibe que la debilidad que acaece el sector es el bajo nivel de innovación de piezas en joyería, ya que la mayoría se dedica a la fabricación de piezas tradicionales como son: anillos, cadenas, etc. La falta de innovación en el sector ha hecho que empresarios joyeros dejen de percibir ingresos extraordinarios al no trabajar más en el valor agregado y dedicarse a la imitación las respuestas de los encuestados (empresarios joyeros) fueron como se puede ver la figura:



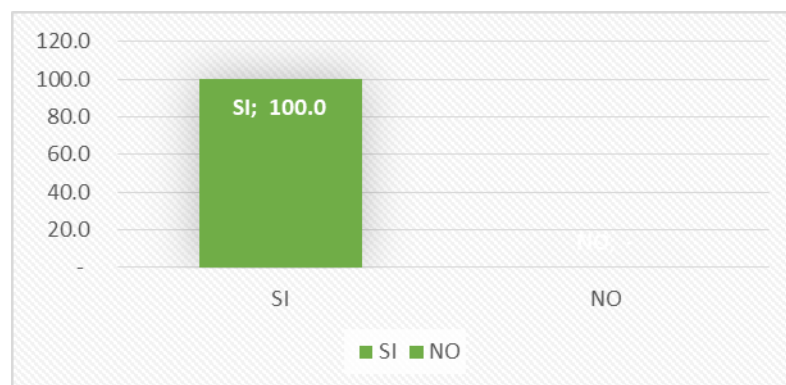
**Figura 09: Percepción sobre la capacitación joyera en la ciudad de Cajamarca**

#### **4.3.3 ¿Está de acuerdo en que el gobierno promueva más políticas públicas para mejorar la competitividad de la actividad joyera?**

Con respecto al *Gobierno*, a pesar de los grandes esfuerzos que viene realizando con el MEF para elevar la competitividad de las MYPES y en general de todo el aparato productivo no se han visto reflejadas en la mejora de la competitividad de la actividad joyera, se necesita políticas más agresivas para elevar la competitividad de la misma, en relación al MINCETUR entidad que también

forma parte del sector público, podríamos decir que su apoyo a la actividad joyera ha sido más real pero no suficiente, el MINCETUR viene apoyando junto con la empresa privada la operatividad del CITE Joyería Koriwasi, organización especializada en la capacitación y formación de empresarios joyeros, así como el aprovisionamiento de materia prima para la joyería y alquiler de máquinas de primer nivel para el acabado de las joyas.

Con la finalidad de conocer la percepción de los empresarios de este sector con referencia a la participación del Gobierno en el sector, se les preguntó si estaban de acuerdo en que el gobierno debería promover más políticas públicas para mejorar el sector joyero en Cajamarca, las respuestas se sistematizan en la siguiente figura.



**Figura 10: Percepción sobre el apoyo del gobierno**

Las respuestas de los empresarios fueron las siguientes el 100 % de los encuestados mencionó que estaba de acuerdo en que el gobierno debería promover políticas públicas a favor de la actividad joyera , podemos concluir



que existe un desinterés del gobierno por mejorar la competitividad de la actividad joyera, y si lo existe no es suficiente a pesar que la actividad en mención es un actor estratégico para el desarrollo de Cajamarca por las grandes ventajas comparativas en recurso minerales que tiene la región.

#### 4.3.4 ¿Estaría interesado en financiarse a través de una institución financiera, para préstamos de maquinaria?

Con respecto al *Financiamiento*, el sector joyero en Cajamarca es un sector micro, con un promedio de 1 a 3 trabajadores y con ventas que no superan las 8 UIT ( Unidad impositiva tributaria); es por ello que el acceso al crédito (Financiamiento) es difícil por el riesgo que se tiene en la recuperación de capital, este es uno de los puntos más débiles del sector que necesita estrategias de financiamiento; como por ejemplo el arrendamiento financiero para lograr invertir en mejores equipos y tecnología, conocida esta realidad se preguntó si se estaría interesado en financiarse con una institución financiera experta en financiamiento de maquinaria y equipo para joyería, en la relación a esta pregunta las respuestas se sistematizan en la siguiente figura:

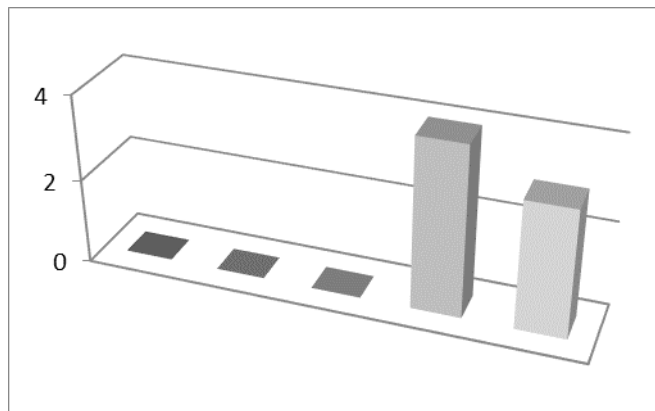
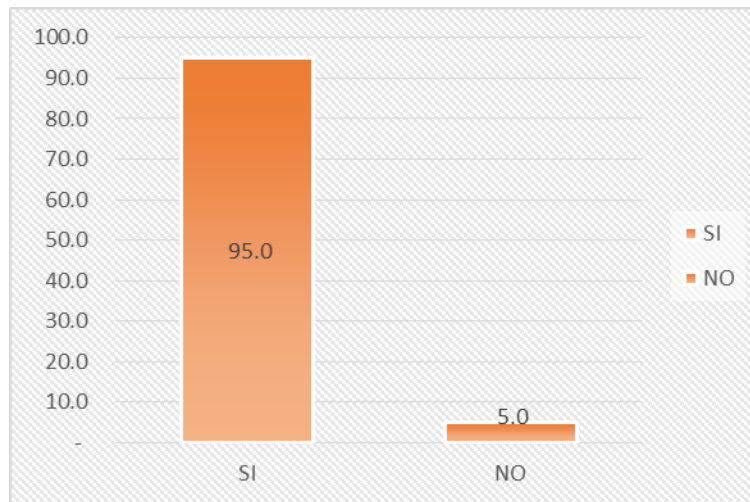


Figura 11: Percepción sobre el acceso a financiamiento

El 57% de empresarios joyeros encuestados estaría de acuerdo en financiarse con este tipo de entidades; mientras que el 43% respondió que no estaba de acuerdo en fondearse para maquinaria a través de estas instituciones pues muchos no califican para este tipo de préstamos o los intereses son muy altos , de las respuestas podemos deducir que no existen productos financieros que apoyen a mejorar la competitividad de la actividad joyera y si lo existe son realmente caros, esto se ve reflejado en las excesivas tasas de interés que cobran.

#### **4.3.5 ¿Está de acuerdo que vendiendo sus productos al extranjero podría obtener mayores ganancias económicas?**

Con respecto a las *Exportaciones*, actualmente el sector joyero de Cajamarca no exportada; y si lo hace es muy eventualmente con la puesta en el mercado internacional de diseño de joyas innovadoras, esto debido principalmente a que no existe innovación en su producción y no se produce joyas que demanda el mercado internacional. Asimismo, el bajo nivel de exportaciones se debe a que principalmente el sector lo conforman microempresas que no están preparadas y los costos son elevados para realizar exportaciones. Con respecto a las exportaciones se le pregunto a los encuestados si estaban de acuerdo que vendiendo productos al extranjero obtendrían mejores márgenes de ganancia, Ver figura:



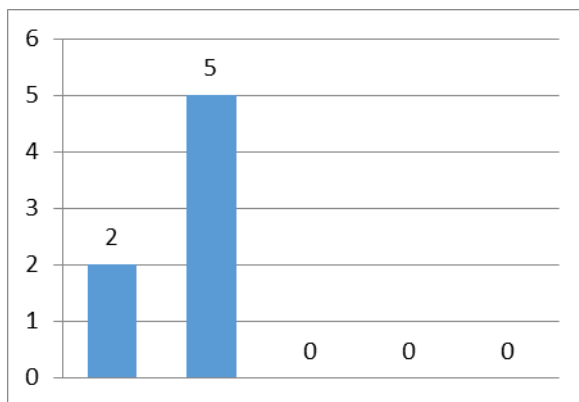
**Figura 12: Percepción sobre el deseo de Exportar**

El 5 % contestó que estaba en total desacuerdo en que las exportaciones mejorarían los márgenes de ganancia, debido a que al entrar a exportar se entraría a competir con potencias en el sector como Italia por la parte europea y México en Latinoamérica, asimismo un 100 % se mostró en acuerdo con respecto a la afirmación que la exportación mejora los márgenes de ganancia.

#### **4.3.6 ¿Estaría dispuesto a formar parte de un espacio geográfico dedicado exclusivamente a la joyería?**

Actualmente no existe una infraestructura adecuada para la producción de joyas, la mayoría de instalaciones funciona en pequeños lugares de 16 m<sup>2</sup> o máximo 25 m<sup>2</sup>, con una o dos máquinas estándares, lo que imposibilita la producción a gran escala, lo que incrementa sus costos al no contar con economías de escala, en los que respecta a los acabados son terciarizados por no contar con maquinarias y equipos para estos fines.

Al respecto se preguntó a los encuestados si estaba de acuerdo con la afirmación de que un espacio geográfico (CLUSTER) mejoraría la competitividad. Ver figura



**Figura 13: Percepción sobre la construcción de infraestructura para la actividad joyera en Cajamarca**

Los encuestados respondieron en un 71% que estaban totalmente de acuerdo con afirmación, asimismo un 29% se mostró en desacuerdo con la afirmación.

La actividad joyera por lo micro de su composición no es un sector rentable lo que se debería hacer es generar un espacio donde se pueda desarrollar toda la cadena de valor de una manera óptima este sería el caso de la implementación de un complejo joyero- CLUSTER-

#### **4.4 Entrevistas a Especialistas**

Lo siguiente corresponde a la opinión de especialistas relacionados al sector joyero de Cajamarca; los entrevistados fueron los siguientes profesionales:

- ✓ Neptalí Castro Briones, ex director Ejecutivo del Cite Koriwasi
- ✓ Elio Ortiz Alfaro. Director ejecutivo del Cite Koriwasi
- ✓ Randy Barreto. Jefe de Sede Sierra Exportadora Cajamarca

La actividad joyera por lo micro de su composición no es un sector rentable lo que se debería hacer es generar un espacio donde se pueda desarrollar toda la cadena de valor de una manera óptima este sería el caso de la implementación de un complejo joyero. **(Creación de un clúster joyero – propuesta de tesis)**

**Con respecto a la independencia económica,** se percibe un gran temor al trabajar de manera asociativa, por el temor de perder autonomía en la toma de decisiones, en el grado de inversión, etc.; es por esta razón que la mayoría de empresarios joyeros consideran este un factor determinante para emprender estrategias de trabajos conjuntos para mejorar la competitividad, es así que se debe de implementar un modelo que garantice la independencia económica.

Al respecto se les pregunto a los encuestados que, si en caso participaran en algún modelo empresarial, les gustaría mantener su independencia económica señalando que sí.

#### **4.4.1 Análisis de involucrados en la actividad joyera en la ciudad Cajamarca**

Actualmente la actividad joyera en la ciudad de Cajamarca es un sector poco competitivo, por lo que es necesario realizar un análisis de los principales grupos de interés que interactúan en él; entre los principales grupos de interés (Stakeholders) tenemos a actores públicos y privados que intervienen de manera directa e indirectamente en dicho sector, con el propósito de mejorar y conocer más a fondo el sector y proponer un modelo que canalice dichos intereses se realizó la siguiente matriz.

**Tabla N° 2: Matriz de involucrados en el sector joyero de la ciudad de Cajamarca**

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Interés en el Sector Joyero de Cajamarca</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Mandato</b>	<b>Recursos</b>
Empresarios Joyeros	Generar ingresos a través de la venta de joyas.	La necesidad de un lugar especial (Complejo joyero) para poner en exposición el trabajo en plata y oro que realizan a través de la actividad joyera y de esta manera generar ingresos.	La baja competitividad del sector joyero en Cajamarca.	Proveer de productos y servicios de joyería a Cajamarca.	Conocimientos de la actividad joyera.
ONG	Desarrollar capacidades empresariales en los productores joyeros.	Fortalecer capacidades técnico - productivas y comerciales del sector joyero en Cajamarca a través de la puesta en marcha de fondos concursables para impulsar a mejorar la competitividad.	Bajo valor agregado a los productos que producen en la zona.	Fortalecer capacidades, generar oportunidades y movilizar recursos para contribuir al desarrollo sostenible de Cajamarca.	Movilizar recursos para el fortalecimiento de las capacidades empresariales.
MINCETUR	Lograr el incremento sostenido del intercambio comercial, con énfasis en las exportaciones de los sectores no tradicionales; y consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos	Incrementar las exportaciones de joyería Cajamarquina	Baja inserción en el mercado nacional de la joyería Cajamarquina	Incrementar las exportaciones de bienes y servicios nacionales.	Políticas públicas que favorecen las exportaciones de bienes y servicios nacionales.
CITE KORIWASI	Mejorar las capacidades técnicas y condiciones tecnológicas del proceso productivo de la joyería.	Implementación y brindar a Cajamarca de una institución prestadora de servicios especializados en joyería.	No existen servicios especializados en joyería.	Mejorar y enseñar capacidades en joyería.	Cuentan con un staff de profesionales especializados en joyería.
MERCADO NEGRO (Vendedores informales)	Vender materia prima a empresarios joyeros sin tributar.	Vender materia prima en el sector joyero de Cajamarca.	Bajo nivel de producción de materia prima se queda en Cajamarca	Proveer al mercado Cajamarquino	Cuentan con los medios

Cámara de Comercio de Cajamarca	Buscar la competitividad de los socios y fomentar un ambiente económico y social favorable para el desarrollo de Cajamarca y el fortalecimiento del empresario local.	Mejorar la competitividad de los empresarios joyeros	Baja competitividad de los empresarios joyeros.	Buscar la competitividad del sector empresarial Cajamarquino.	Cuentan con profesional es que conocen el entorno empresarial Cajamarquino.
---------------------------------	---	--	---	---	---

#### **4.4.2 Análisis de las percepciones de los especialistas de la actividad joyera en Cajamarca.**

El siguiente análisis recoge las percepciones más relevantes de la entrevista formulada a los especialistas relacionados con la actividad joyera de Cajamarca tanto público como privado; las principales conclusiones con relación a la temática abordada en las preguntas son:

##### ***4.4.2.1 Con relación a los principales problemas de la actividad joyera en Cajamarca***

- ✓ Materia prima no certificada salvo la que provee el CITE Joyería Koriwasi.
- ✓ Desorganización
- ✓ Talleres de joyería poco equipados
- ✓ No se implementan buenas prácticas de desechos de joyería.
- ✓ Altos costos de la materia prima certificada.
- ✓ Altos costos de producción.
- ✓ Existencia de materia prima informal.
- ✓ Poca promoción de la joyería artesanal de Cajamarca a nivel nacional.
- ✓ Público muy conservador en temas de moda y tendencias.

- ✓ Poca valoración por las joyas en plata, por parte del público, prefiriendo joyas de fantasía por el precio.
- ✓ No hay una producción constante, por parte de los talleres de producción.
- ✓ No está articulado
- ✓ No se tiene objetivos comunes, que conduzcan a un objetivo específico de la actividad joyera.
- ✓ Competencia desleal por personas que utilizan materia prima comprada de manera informal, y no tributan.
- ✓ No se tiene estándares de producción
- ✓ Falta capacitación en técnicas de venta y gestión de negocios.

***4.4.2.2 Con relación a la estructura empresarial que predomina en la actividad joyera de Cajamarca***

- ✓ Emprendedores mayormente individuales
- ✓ Empresas familiares
- ✓ Asociaciones de productores pero que no producen ni venden de manera corporativa.
- ✓ No existe una estructura definida, pero algo que predomine es el modelo único en el que el dueño del taller es el que cumple todas las funciones de la empresa.

***4.4.2.3 Con relación al mercado joyero actual***

- ✓ Nuestros joyeros no han logrado incursionar en mercados importantes y dinámicos; pues su producción es más para compradores eventuales y consumidores locales; no cuentan con carteras de clientes permanentes.



- ✓ A nivel local, los joyeros deben aprender a diferenciar el tipo de público al que orientan sus productos.
- ✓ La actividad joyera en Cajamarca tiene una dinámica muy lenta, no estamos preparados para afrontar grandes producciones.
- ✓ No es competitivo en cuanto a diseños, la estrategia de competir se ha dado básicamente por el precio, tendiendo siempre a disminuirlo para hacer frente a la competencia.

#### ***4.4.2.4 Con relación a la demanda joyera en Cajamarca***

- ✓ Existen nichos de mercados interesantes; pues estamos evocados a producir joyas para señoritas y señoras; no hay una orientación al nicho de las niñas, por ejemplo; quienes demandan joyas y consumen joyas de líneas internacionales como UNIQUE; porque en el mercado local no encuentran oferta.

#### ***4.4.2.5 Con relación al equipamiento de los talleres en el sector joyero de Cajamarca***

- ✓ Los talleres en Cajamarca, son realmente artesanales y muchos de ellos tienen equipos y herramientas básicas para la producción en mesa; sus diseños son repetitivos y no pueden castear. De otra parte, no cuentan con todas las medidas de seguridad, son espacios adaptados en la propia vivienda.
- ✓ La única entidad equipada y con equipos de última generación es el CITE Joyería Koriwasi; sin embargo, su razón de ser es de capacitación, formación y habilitación de material. Su fin no es producir; de lo contrario aplastará a todos nuestros artesanos joyeros.

- ✓ Los talleres tienen básicamente lo elemental y para hacer trabajos que requieran otros equipos, los joyeros hacen uso de los servicios del CITE Joyería Koriwasi.

#### **4.4.2.6 Con relación a la innovación en el diseño de joyas**

- ✓ vender joyas no es vender oro, plata o algún metal; sino se trata de vender arte, pasión, creatividad; y esto es lo que precisamente falta a nuestros joyeros; son pocos los que crean e innovan constantemente; la mayoría copia diseños.
- ✓ Existe joyeros que tratan de innovar dentro de sus posibilidades, mientras que otros, siguen con el público cautivo de joyas clásicas.
- ✓ Se está mirando diseños existentes en el mercado y cambiar una que otra cosita y listo, o se compra accesorios y se los arma y a comercializar, para concursos si he se ve el potencial de creación que tienen los talleres cajamarquinos, pero luego regresan al mismo sistema de comercialización.

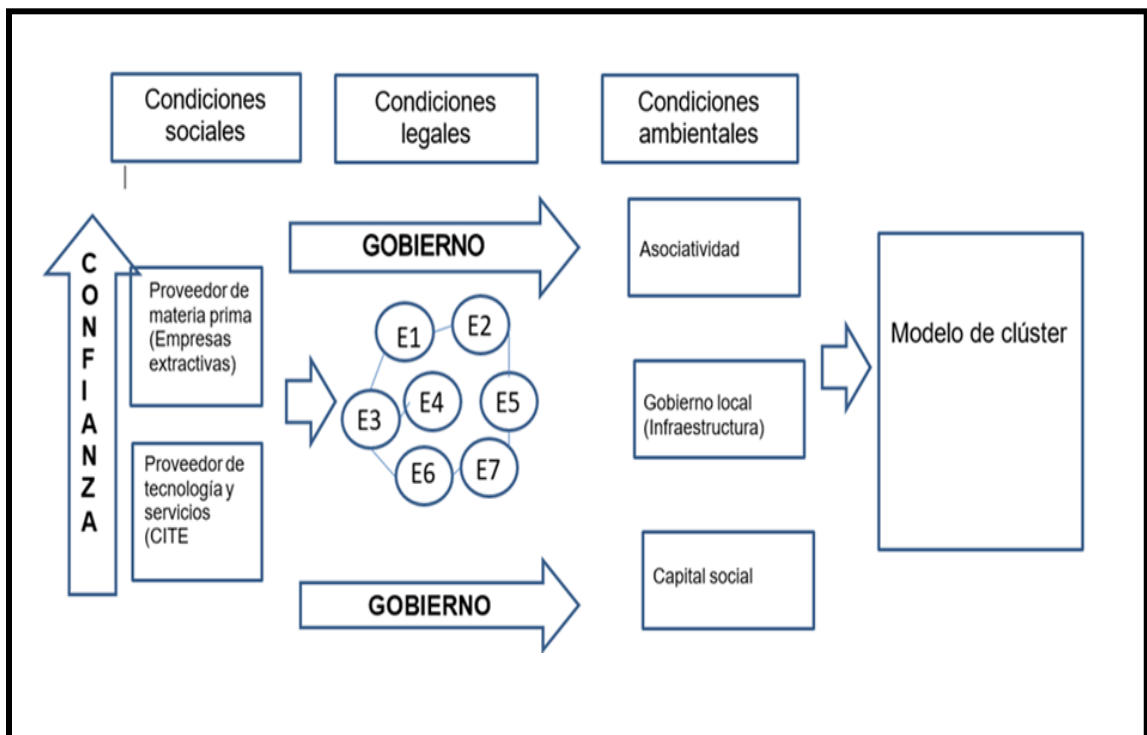
### **4.5 PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN CLÚSTER**

#### **4.5.1 Diseño del Modelo de Organización Clúster**

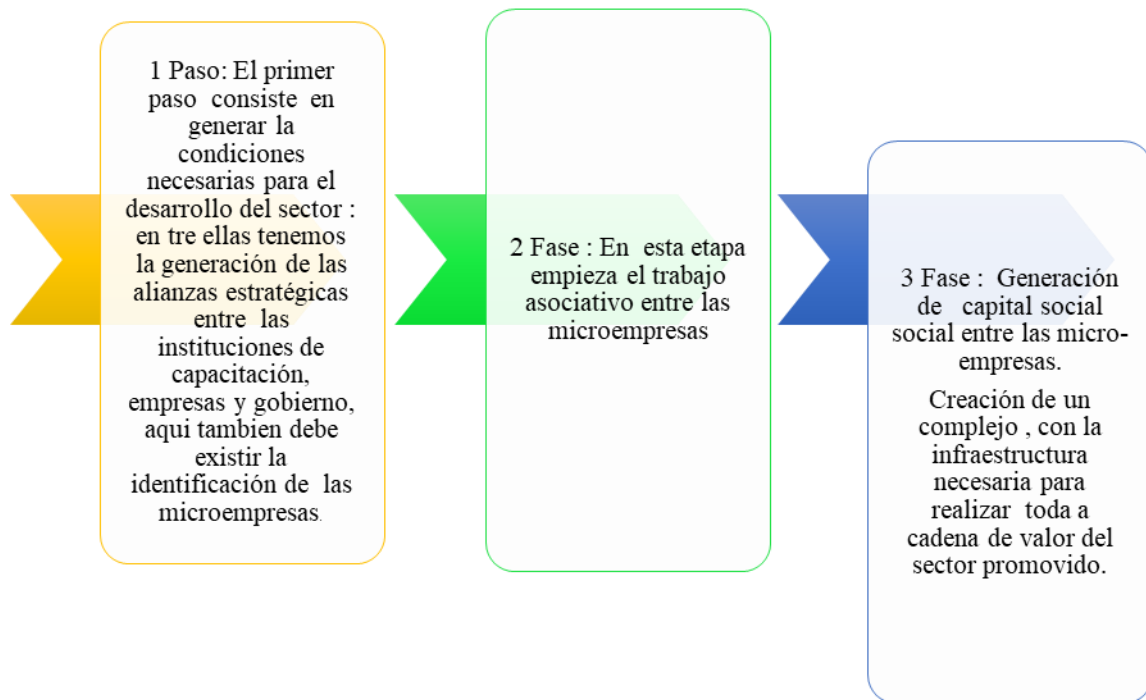
**Tabla N° 3: Modelo de Organización Clúster**

<b>Fin</b>	Contribuir a que los empresarios joyeros cajamarquinos, sean competitivos en el mercado nacional e internacional desarrollándose satisfactoriamente en el potencial Clúster joyero en Cajamarca
<b>Propósito</b>	Los empresarios Joyeros Cajamarquinos puedan desarrollar un adecuado nivel de competencias asociativas que les permitan desarrollar su emprendimiento de manera exitosa en el clúster joyero.

<b>Componente 1</b>	Los empresarios joyeros cajamarquinos adquieren competencias asociativas a nivel de diseño de negocio, lo que les permite tener conocimiento del entorno.
<b>Componente 2</b>	Adquieren competencias asociativas estratégicas, lo que les permite planificar y reaccionar de manera más asertiva frente a los cambios de la demanda del mercado joyero.
<b>Componente 3</b>	El Modelo de organización Clúster brinda la posibilidad de poder hacer nuevos contactos comerciales y de esta manera expandir el negocio.



**Figura 14: Propuesta del Modelo de organización clúster para los joyeros cajamarquinos**



**Figura 15: Fases para la implementación del Modelo de Organización Clúster**

#### **4.5.2 Propuesta de implementación del modelo de Organización Clúster**

Para que se pueda dar la implementación de un modelo de organización Clúster este debe tener actores públicos y privados (empresas y sociedad civil), como los siguientes: Instituciones Públicas, Transporte, Proveedores de Insumos, Servicios Financieros, Asociaciones de Productores, Mercados, Infraestructura y Valor Agregado.

##### ***4.5.2.1 Principales actores de la Propuesta de Implementación del Modelo de Organización Clúster***

A continuación, se presentan a los actores de esta propuesta de modelo:

#### **4.5.2.1.1 Instituciones Públicas**

Estos son las organizaciones del Estado que son el soporte institucional del clúster y a su vez ayudan en apoyar al sector empresarial en su desarrollo, ya que dictan las políticas, buscan los contactos comerciales, brindan financiamiento y ayudan en la exportación. Entre los actores principales de las organizaciones públicas se encuentran los siguientes:

- ✓DIRCETUR
- ✓Sierra Exportadora
- ✓Gobierno regional
- ✓SERPOST

El rol de Sierra Exportadora es formular y ejecutar el proyecto; el DIRCETUR y la Dirección regional de artesanía y turismo, se encargan de empoderar a los joyeros para su desarrollo, y SERPOST promueve la facilidad de exportaciones mediante el programa exporta fácil. Todos estos actores, tienen un rol de apoyo dentro del clúster, ya que, si bien generan el proyecto y apoyan de diversas formas, no son los encargados de generar los ingresos para la sostenibilidad y desarrollo del Clúster.

#### **4.5.2.1.2 Proveedores de Insumos**

Estos son claves para las empresas productoras, ya que brindan los insumos y la materia prima con la cual se va a elaborar el producto final; de este modo,

estas organizaciones son claves a lo largo de todo el proceso productivo del clúster. Entre los actores principales se encuentran los siguientes:

- ✓ Acosta Stock
- ✓ Procesadora Sudamericana
- ✓ QM Complementos
- ✓ Navarro
- ✓ CITE Koriwasi

Los actores de este grupo como Acosta Stock, QM y Navarro son proveedores de insumos y máquinas para la producción de joyería; procesadora sudamericana, provee la materia prima y el CITE es un intermediario que compra a estos actores los insumos para venderlo al por menor a los joyeros.

#### **4.5.2.1.3 Servicios Financieros**

Estos son los encargados de impulsar el crecimiento empresarial del clúster, ya que brindan los préstamos a las unidades productivas para que estas accedan a financiamiento y tengan el capital de trabajo suficiente para operar, crecer y generar un sector competitivo. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

- ✓ Cajas Municipales
- ✓ Cajas Rurales

✓Banca

En la ciudad de Cajamarca se dispone de organizaciones financieras capaces de brindar financiamiento, las cuales son tanto cajas como bancos que ayudan al desarrollo empresarial.

#### **4.5.2.1.4 Productores**

Estos son los empresarios joyeros que conforman las diferentes unidades productivas dentro del clúster, ellos se encargan de dar el valor agregado a los productos y comercializarlos. Además, son estos los que impulsan el crecimiento del sector al ser actores importantes, debido a que generan trabajo, riqueza y desarrollo. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

✓Empresarios joyeros de Cajamarca

Estos actores son joyeros que conforman unidades productivas independientes.

#### **4.5.2.1.5 Organismos que brindan Infraestructura**

Estos son organizaciones de apoyo que brindan la instalación física, apoyo en proyectos, capacitaciones en temas de gestión y que buscan empoderar a los pequeños productores para que estos se desarrollen efectivamente dentro del clúster. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

- ✓CITE Koriwasi
- ✓ALAC
- ✓Cámara de Comercio

La sociedad civil es clave en el desarrollo del clúster porque brinda apoyo con infraestructura para la transferencia tecnológica, la cual es ofrecida por el CITE Koriwasi, quien está financiado por ALAC. Cabe resaltar que este último apoya en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento de los artesanos joyeros. Por otro lado, la Cámara de Comercio apoya mediante capacitaciones en los temas de gestión y contactos comerciales.

#### **4.5.2.1.6 Organismos que ayudan a generar Valor Agregado**

Son las organizaciones y grupos que permiten generar conocimiento y mejorar el valor agregado dentro del clúster, generando así diferenciación y una ventaja competitiva dentro del sector. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

- ✓CITE Koriwasi

El CITE Koriwasi se encarga de dar transferencia tecnológica e innovaciones en el sector para generar un mayor valor agregado, mediante capacitaciones con expertos en joyería, participación en ferias, entre otros.



#### **4.5.2.1.7 Empresas de Transporte**

Son los agentes encargados de transportar la mercadería y conectar a los productores con los clientes finales. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

- ✓Empresas de carga
- ✓Empresas de transporte
- ✓Couriers

Las empresas de transporte son actores de apoyo dentro del clúster, ya que no pertenecen directamente al sector, sino que solo se encargan de la logística externa.

#### **4.5.2.1.8 Clientes**

Son los agentes encargados de transportar la mercadería y conectar a los productores con los clientes finales. Entre los actores de este grupo se encuentran los siguientes:

- ✓Empresas de carga
- ✓Empresas de transporte
- ✓Couriers

Las empresas de transporte son actores de apoyo dentro del clúster, ya que no pertenecen directamente al sector, sino que solo se encargan de la logística externa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5 Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ Se puede concluir que: La asociatividad es un sistema de organización estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común, como el acceso a nuevos mercados. El modelo asociativo permite acceder a nuevas técnicas, procesos de producción y fuentes de financiamiento para el desarrollo de las actividades empresariales, el modelo asociativo es el pilar para la cooperación interempresarial lo que permite reducir tiempos de producción y costos, aumentando la rentabilidad empresarial; para mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa en los diferentes sectores productivos de nuestro país, se debe implementar o proponer la implementación de modelos asociativos, lo que permitirá mejorar el nivel competitivo de las MYPES frente a las exigencias del mercado nacional e internacional.
- ✓ Al determinar las características de la Actividad joyera en la ciudad de Cajamarca con miras a mejorar su competitividad se concluye que: La

realidad de los empresarios joyeros cajamarquinos es que poseen un alto grado de individualidad, existe rivalidad para trabajar en equipo y muchos joyeros no buscan compartir su conocimiento de esta manera generan desarticulación entre ellos.

Se percibe que los empresarios joyeros de la ciudad de Cajamarca tienen un bajo nivel de innovación, predominando mucho la imitación. De esto se desprende que se debe dar importancia al fortalecimiento de: Las habilidades blandas y capacidades tecnológicas que representan los cimientos de una buena actitud empresarial, ya que sin ellas solo existen ideas y proyectos que difícilmente logran concretizarse. De este modo, en el contexto del clúster, para que este logre tener un impacto deseado es necesario trabajar la articulación entre actores. No obstante, este último sería difícilmente concretizado sin un previo trabajo de las habilidades blandas y una mejora en su cultura organizacional de los empresarios joyeros en miras a mejorar su talento humano dentro de la competitividad como empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda al CITE Koriwasi y a las Asociaciones joyeras buscar articular a los joyeros y concientizarlos en la importancia de la asociatividad como factores claves en el desarrollo competitivo de la actividad joyera.
- ✓ Se debe de apoyar los emprendimientos de los joyeros a través de políticas tributarias que los encaminen hacia la formalidad y espacios de concertación entre los joyeros de Cajamarca y a nivel nacional promoviendo la generación de contactos y la confianza del sector.

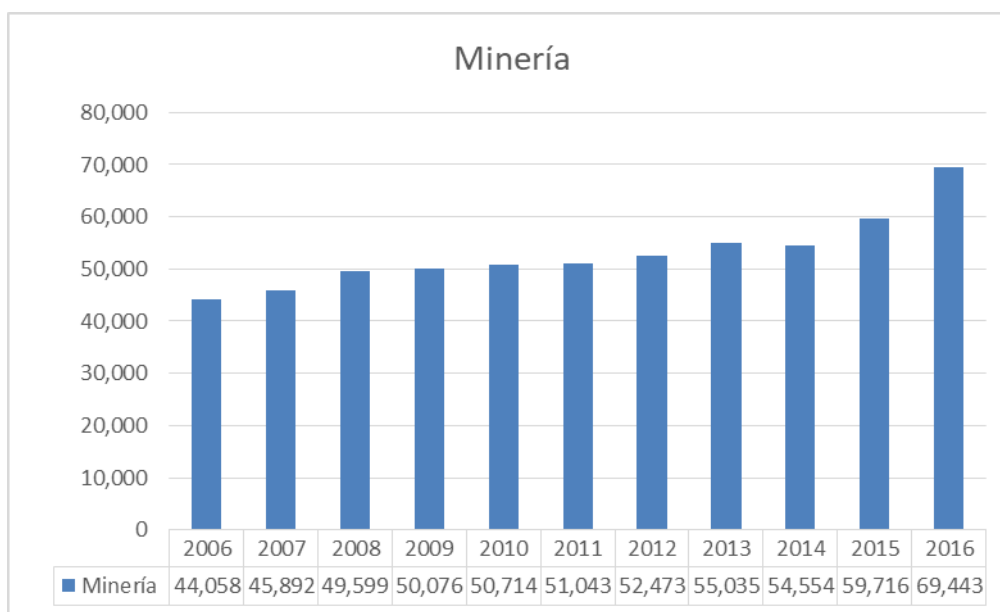
## Referencias

- ✓ Alayo y Zumarán. (2014). *Asociatividad Y Cultura Exportadora De Los Productores De Cochinilla De La Provincia De San Marcos Para La Exportación De Jeans Teñidos Al Mercado norteamericano – 2014*. Cajamarca, Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/Teorias%20del%20comercio%20Internacional.htm>
- ✓ Bareto y García. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña empresa del sector confección. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 99-113. Recuperado el 24 de setiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/622/62201007.pdf>
- ✓ KORIWASI, C. (2013). *Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión del centro de innovación tecnológica CITE JOYERÍA KORIWASI*. Cajamarca: KORIWASI.
- ✓ Kuramoto, J. (2011). *Políticas de ciencia, tecnología e innovación*. Lima: Grade.
- ✓ Kuramoto, J. (S/F). Sistemas de Innovación Tecnológica. En J. Kuramoto, *Sistemas de Innovación Tecnológica* (pág. 108). Lima: Grade.
- ✓ Lydia Arbaiza, C. L. (2012). *Modelo de Seguridad y Salud Ocupacional para los sectores joyería y bisutería*. Lima: ESAN.
- ✓ Mathews. (2014). *Agenda 2014*. (P. p. descentralización, Ed.) Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>

- ✓ MINCETUR, M. d. (2004). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013*. Lima: MINCETUR.
- ✓ ONUDI, O. d. (2004). *Guía de los Consorcios de Exportación*. Viena: Feder Export.
- ✓ Perales, R. (2003). *Asociatividad cooperación y competencia*. Lima: Adventure.
- ✓ Porter, M. (1998). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- ✓ PROEXPANSIÓN. (2005). Estudio sobre clúster y asociatividad: documento de trabajo. En Proexoansión, *Estudio sobre clúster y asociatividad: documento de trabajo* (pág. 27). Lima: PROEXPANSIÓN.
- ✓ Quero. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave del Desarrollo. *Revista Negotium*, 36-49.
- ✓ República, C. d. (2000). *Los Centros de Innovación Tecnológica*. Lima: Congreso de la República.
- ✓ Rosales, H. (1997). La Asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las Pymes. *Cambios Estratégicos en las Políticas Industriales* , 97-120.
- ✓ Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Villarán, F. (2000). *Las Pymes en la estructura empresarial peruana*. Lima: SASE.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Producto Bruto Interno del Sector Minero (10 últimos años)



Fuente: INEI y BCR.

**ANEXO 2: Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas, 2006 – 2012**

**DPTO CAJAMARCA: VALOR AGREGADO BRUTO POR AÑOS, SEGÚN  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS, 2006 – 2012  
VALORES A PRECIOS CONSTANTES DE 1994  
(Estructura porcentual)**

<b>Actividades</b>	<b>2006</b>	<b>2007/P</b>	<b>2008/P</b>	<b>2009/P</b>	<b>2010/P</b>	<b>2011/P</b>	<b>2012/E</b>
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Agricultura, caza y Silvic.	18.7	21.5	20.0	19.5	20.0	19.7	18.9
Pesca	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Minería	30.9	20.2	21.8	26.1	20.7	19.8	20.0
Manufactura	11.6	13.7	12.3	10.4	12.0	12.0	11.3
Electricidad y agua	1.6	1.8	1.9	1.8	1.7	1.6	1.8
Construcción	5.4	5.7	7.6	7.1	7.1	7.1	8.5
Comercio	8.7	10.0	9.7	9.0	10.1	10.5	10.5
Transportes y comunicaciones	3.6	4.3	4.3	4.0	4.4	4.5	4.5
Restaurantes y hoteles	2.3	2.7	2.8	2.6	3.0	3.0	3.0
Servicios gubernamentales	7.8	8.9	8.7	8.9	9.4	9.7	9.6
Otros servicios	9.6	11.0	11.0	10.7	11.5	11.9	11.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - I.N.E.I. - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.



### **ANEXO 3: Encuesta realizada a Empresarios joyeros Cajamarquinos**

**Título de la tesis: Implementación de un modelo de organización clúster para la internacionalización de empresas joyeras cajamarquinas a mercados competitivos**

#### **Encuesta**

Empresa Joyera: .....

Cajamarca.....de.....de 2017

Buenas tardes, con el objetivo de elaborar un trabajo de tesis sobre la aplicación de un modelo de clúster en el sector joyero para mejorar la competitividad de este sector, quisiéramos pedir su participación para que conteste algunas preguntas referidas al sector, las opiniones vertidas en esta encuesta serán confidenciales y anónimas.

#### Datos Generales y Demográficos

a) Sexo

Masculino

Femenino

b) Grado de instrucción

Primaria

Secundaria

superior

1.- ¿Desde cuándo tiene su empresa de joyería?

Hace 5 años

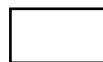
Hace 10 años

Más de 10 años

2.- ¿Cuántas personas trabajan en su taller de joyería?

<b>Preguntas</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>
3.- ¿Está de acuerdo que la asociatividad mejorará el sector joyero en Cajamarca?	1	2
4.- ¿Cree usted que asociándose los joyeros podrían obtener más ventajas que de manera individual?	1	2
5.- ¿Estaría interesado en ampliar sus conocimientos en manejo de joyería moderna?	1	2
6.- ¿Cree usted que al asociarse tendría mayor acceso a tecnología y conocimientos en joyería?	1	2
7.- ¿Estaría interesado en financiarse a través de un institución financiera especializada en préstamos para maquinaria?	1	2
8.- ¿Está de acuerdo en que el gobierno promueva más políticas públicas para mejorar el sector joyero?	1	2
9.- ¿Estaría dispuesto a formar alianzas estratégicas para mejorar el sector joyero?	1	2
10.- ¿Considera que las empresas joyeras deben mantener su independencia económica?	1	2
11.- ¿Considera usted que el estado cumple un papel fundamental en el desarrollo del sector joyero?	1	2
12.- ¿Está de acuerdo en que el sector privado cumple un papel importante en el desarrollo del sector?	1	2

De 1 a 3  
personas  
De 3 a 5  
personas  
De 5 a más  
personas



13.- ¿Está de acuerdo que vendiendo sus productos en el extranjero podría obtener mayores ganancias económicas?	1	2
14.- ¿Estaría de acuerdo en trabajar de manera piloto con otras empresas joyeras para cubrir grandes demandas?	1	2
15.- ¿Estaría dispuesto a formar parte de un espacio geográfico dedicado exclusivamente a la joyería?	1	2
16.- ¿Estaría de acuerdo en forma alianzas con universidades o institutos especializados en técnicas modernas de joyería?	1	2

17.- ¿Ha participado usted en Ferias?  
Sí      No

Ferias Nacionales	¿Cuánto invirtió en su participación?	¿Cuántos contactos generó?

Ferias Internacionales	¿Cuánto invirtió en su participación?	¿Cuántos contactos generó?

18.- ¿Conoce los beneficios de la asociatividad?

---

---

---

19.- ¿Qué ventajas considera usted que tiene Cajamarca en el sector joyero?

---

---

---

20.- ¿Cómo aprendió el arte de la joyería?

---

---

---

---

21.- ¿Estaría dispuesto aplicar nuevas estrategias para mejorar la competitividad de su empresa? ¿Qué estrategias?

---

---

---

---

22.- ¿Considera Usted que las empresas joyeras deben asociarse para obtener mayores beneficios económicos?

---

---

---

---

23.- ¿Cuáles considera Usted que son las debilidades del sector joyero en Cajamarca?

---

---

---

---

24.- ¿Qué políticas a favor del sector joyero considera que debe promover el gobierno nacional?

---

---

---

25.- ¿Cómo generaría confianza entre empresas Joyeras?

---

---

## **ANEXO 4: Entrevista realizada a Expertos en joyería**

### **Entrevista a Elio Ortiz Alfaro director Ejecutivo del CITE Joyería Koriwasi**

La presente entrevista se realizó con la finalidad de recoger las apreciaciones de especialistas en el sector económico a nivel público, privado y empresarial con respecto al sector joyero en Cajamarca, para de esta manera conocer cómo se encuentra el sector joyero en la actualidad (Diagnóstico) poder proponer estrategias (modelo) que ayuden a mejorar la competitividad del mismo.

#### **1. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el sector joyero en Cajamarca?**

- ✓ No está articulado
- ✓ No se tiene objetivos comunes, que conduzcan a un objetivo específico del sector.
- ✓ Competencia desleal por personas que utilizan materia prima comprada de manera informal, y no tributan.
- ✓ No se tiene estándares de producción.
- ✓ Falta capacitación en técnicas de venta y gestión de negocios.
- ✓ No se ha desarrollado nuevos y variados modelos de joyas.
- ✓ Se sigue considerando que el principal factor para competir es el precio.

**2. ¿Cuál es la estructura empresarial que predomina en el sector joyero en Cajamarca?**

Son negocios personales, en el común de los casos no se tiene talleres propios, y los que cuentan con taller no demandan más que una o dos personas como operarios.

**3. ¿Actualmente que se está haciendo a través del estado para mejorar la competitividad de las mypes (mypes joyeras)?**

Existen programas que Mincetur y Promperu están realizando, sin embargo, los joyeros son reacios a participar en estas actividades.

**4. ¿Estaría de acuerdo en promover las alianzas estratégicas para mejorar la competitividad del sector joyero?**

Sí, es importante desarrollarlas, por el bien de todos los involucrados.

**5. ¿Cuál es su opinión con respecto al mercado joyero actual?**

Es un mercado en el cual se han saturado ciertos nichos, sin embargo, no se han explotado en toda su capacidad otros nichos, no se tiene muy explotado el segmento joven y ejecutivo, el segmento infantil (como consumidores), el segmento de caballeros está casi desapercibido.

No es competitivo en cuanto a diseños, la estrategia de competir se ha dado básicamente por el precio, tendiendo siempre a disminuirlo para hacer frente a la competencia.

**6. ¿Cree Ud. ¿Que la oferta joyera cubre la demanda joyera en la ciudad de Cajamarca?**

Cobre, incluso ha saturado un segmento, no cubre ni siquiera mínimamente otros segmentos, razón por la cual los joyeros recurren a comprar joyas de otros lugares en vez de dedicar esfuerzo a su propia producción.

**7. ¿Cómo consideraría al equipamiento de los talleres de joyería en Cajamarca?**

Son niveles muy básicos de equipamiento, sin embargo, esto no sería un inconveniente, dado que existe el CITE Koriwasi, que cuenta con máquinas de última generación, sin embargo, los joyeros en su mayoría se encuentran desasociados de dicha institución.

**8. ¿Existe exportación de joyas Cajamarquinas?**

El principal mercado al cual se exportan las joyas es EEUU, sin embargo, no se tiene conocimiento si alguien de Cajamarca está exportando, pero algunos lo hacen a través de una página web.

**9. ¿Existe innovación en el diseño de las joyas en Cajamarca?**

No se ha desarrollado demasiado.

**10. ¿Se está utilizando la iconografía Cajamarquina en el diseño de las Joyas?**

No se está utilizando mucho, así mismo el mercado no demanda estas joyas para el caso de piezas de uso diario, sin embargo, sí podrían ser consideradas para piezas de adornos de domicilios u oficinas.



## **Entrevista a Randy Barreto, Jefe de Sede Sierra Exportadora Cajamarca**

La presente entrevista se realizó con la finalidad de recoger las apreciaciones de especialistas en el sector económico a nivel público, privado y empresarial con respecto al sector joyero en Cajamarca, para de esta manera conocer cómo se encuentra el sector joyero en la actualidad (Diagnóstico) poder proponer estrategias (modelo) que ayuden a mejorar la competitividad del mismo.

### **1. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el sector joyero en Cajamarca?**

En mi opinión se tiene los siguientes problemas:

- ✓ No hay una producción constante, por parte de los talleres de producción.
- ✓ No existe interés por parte de la comunidad en insertarse en el sector joyero.
- ✓ La competencia es con mercadería que viene de fuera y precios muy por debajo del mercado.

### **2. ¿Cuál es la estructura empresarial que predomina en el sector joyero en Cajamarca?**

En mi opinión no existe una estructura definida, pero algo que predomine es el modelo único en el que el dueño del taller es el que cumple todas las funciones de la empresa.

**3. ¿Actualmente que se está haciendo a través del estado para mejorar la competitividad de las mypes (mypes joyeras)?**

No sé nada acerca de este tema, me parece que no hay ningún apoyo, se supone que las entidades del estado para este apoyo son los CITEs.

**4. ¿Estaría de acuerdo en promover las alianzas estratégicas para mejorar la competitividad del sector joyero?**

Siempre y cuando las alianzas beneficien a todos los actores involucrados.

**5. ¿Cuál es su opinión con respecto al mercado joyero actual?**

Si es en la localidad de Cajamarca, el sector joyero tiene una dinámica muy lenta, no estamos preparados para afrontar grandes producciones.

**6. ¿Cree Ud. ¿Que la oferta joyera cubre la demanda joyera en la ciudad de Cajamarca?**

Yo creo que, si la cubre, pero comente en líneas anteriores, no estamos produciendo las joyas en nuestros talleres, sino estamos simplemente comercializando las joyas que nos vende de otras partes, y esto no ayuda a fortalecernos como unidades productivas.

**7. ¿Cómo consideraría al equipamiento de los talleres de joyería en Cajamarca?**

De los pocos que conozco, en su gran mayoría tienen lo necesario para hacer producción.

**8. ¿Existe Exportación de Joyas Cajamarquinas?**

Algunos empresarios joyeros están exportando de forma individual y de forma indirecta ya que sus ventas son a través de NOVICA (Pagina de venta de artesanía)

**9. ¿Existe innovación en el diseño de las joyas en Cajamarca?**

En mi opinión es muy escaso, lo que se está haciendo es mirar diseños existentes en el mercado y cambiar una que otra cosita y listo, o se compra accesorios y se los arma y a comercializar, para concursos si he se ve el potencial de creación que tienen los talleres cajamarquinos, pero luego regresan al mismo sistema de comercialización.

**10. ¿Se está utilizando la iconografía Cajamarquina en el diseño de las Joyas?**

Sí, he visto muchas creaciones con iconografía cajamarquina.



