

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CUBIERTOS DE PLATA  
925 CON DISEÑOS TRADICIONALES A NEW YORK: “SILQIC  
PERÚ”**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título en profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

**LOZADA LUDEÑA, Marco Emerson**

**20040603**

**MARTÍNEZ CANO, José David**

**20090886**

**Asesorado por: Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar**

**Lima, octubre de 2016**



El proyecto profesional:

**“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CUBIERTOS DE PLATA 925 CON DISEÑOS TRADICIONALES A NEW YORK: “SILQIC PERÚ”**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado

Mgtr. María Elena Esparza Arana

---

Asesor de la Tesis

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar

---

Tercer jurado

Lic. José Gerardo Néstor Ezeta Carpio

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>4</b>
1. Resumen .....	4
2. Justificación .....	4
3. Alcance 5	
4. Mercado Objetivo .....	5
<b>CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
1. Hipótesis de investigación .....	6
2. Objetivos.....	6
2.1. Objetivo general .....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Objetivo del plan de negocio .....	6
4. Limitaciones .....	6
5. Metodología.....	7
<b>CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1. Segmentación.....	8
2. Significado de segmentación .....	8
3. Adaptación a la cultura del mercado de destino .....	9
4. Intermediarios.....	10
5. Producto.....	10
6. Dinámica de precios .....	11
7. Costos relacionados con la exportación.....	12
8. Marketing directo .....	12
9. Exportaciones indirectas.....	13
10. Incoterms .....	14
11. Capital humano.....	14
12. Selección y reclutamiento.....	14
13. Gestión de las compras .....	15

14. Relaciones con el proveedor .....	16
15. Compras justo a tiempo .....	17
16. Gestión de inventarios .....	17
<b>CAPITULO 4: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>18</b>
1. Historia del uso de los cubiertos .....	18
2. Uso actual de los cubiertos finos .....	20
3. El boom de la gastronomía peruana.....	21
4. Logros de la gastronomía.....	22
5. La plata: metal precioso.....	23
6. La plata: enfoque comercial.....	24
7. Producción de plata en el Perú.....	25
8. Producción de plata con valor agregado .....	26
9. Abastecimiento de plata en el mercado peruano .....	26
10. El cobre 27	
11. Perú exportador de artesanía en plata desde una perspectiva mundial .....	28
12. Características del sector joyería – orfebrería en el Perú: principales empresas .....	30
13. Oferta laboral de artesanos .....	31
14. Estados Unidos .....	32
15. Desarrollo de la economía de USA.....	32
16. Estudio de mercado de los restaurantes y hoteles de Estados Unidos .....	33
17. New York .....	34
18. Análisis del sector platería en Estados Unidos .....	35
<b>CAPITULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>36</b>
1. Análisis del macroambiente (PESTA).....	36
1.1. Factor político.....	36
1.2. Factor legal.....	36
1.3. Factor económico .....	37
1.4. Factor social y cultural .....	37

1.5. Factor tecnológico .....	37
2. Análisis de las fuerzas de Porter .....	39
2.1. Diamante competitivo de Porter .....	39
3. Matriz de Ansoff.....	41
4. Matriz FODA.....	42
5. Estrategia genérica.....	44
6. Estrategias específicas .....	44
7. Visión y misión.....	45
8. Objetivos estratégicos.....	45
<b>CAPITULO 6: COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING .....</b>	<b>47</b>
1. Inteligencia comercial.....	47
2. Prospección del mercado de destino.....	50
3. Propuesta del negocio: menú degustación “MOCHE PERÚ” .....	51
4. Descripción del producto.....	53
5. Uso de cubiertos dentro de la presentación del Menú Moche-Perú.....	55
6. Comercialización del producto .....	55
7. Plan de marketing .....	57
7.1. Objetivos de marketing .....	57
7.2. Mix de marketing .....	57
<b>CAPITULO 7: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN .....</b>	<b>67</b>
1. Plan de Operaciones .....	67
1.1. Objetivos de operaciones.....	67
1.2. Macro localización .....	67
1.3. Factores de macro-localización .....	68
1.4. Micro-localización.....	70
1.5. Factores de micro-localización.....	70
2. Proceso de producción.....	75
2.1. Disponibilidad de insumos .....	75

2.2. Elaboración del producto: descripción de los Principales Procesos.....	78
2.3. Ficha Técnica .....	80
3. Plan de calidad.....	81
3.1. Estrategia de calidad.....	81
3.2. Planes de control de calidad .....	81
3.3. Requerimientos para el control de Calidad.....	82
4. Plan de seguridad.....	82
4.1. Planes específicos.....	82
5. Plan de logística.....	83
5.1. Estrategia logística.....	83
5.2. Planes específicos.....	84
5.3. Embalaje	85
5.4. Etiquetado.....	86
5.5. Empaque	86
5.6. Transporte internacional.....	86
5.7. Adicionales.....	86
<b>CAPITULO 8: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>87</b>
1. Plan de constitución de la sociedad .....	87
1.1. Justificación de la forma societaria .....	87
1.2. Órganos administrativos:.....	87
1.3. Constitución de la empresa:.....	87
1.4. Licencia de funcionamiento .....	88
1.5. Otros trámites .....	88
1.6. Legislación arancelaria-tributaria.....	89
1.7. Régimen laboral.....	89
1.8. Legislación municipal .....	90
2. Plan de recursos humanos.....	90
2.1. Estructura organizativa.....	90

2.2. Organigrama funcional.....	90
2.3. Visión, misión y valores.....	90
2.4. Gestión humana.....	91
2.5. Estrategia de gestión humana.....	92
<b>CAPITULO 9: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>94</b>
1. Plan Financiero y viabilidad.....	94
1.1. Estructura de costos fijos y variables.....	94
1.2. Margen y determinación del precio de venta FOB (CIP).....	95
1.3. Proyección de ventas.....	95
1.4. Estructura de la inversión.....	95
1.5. Financiamiento de la inversión.....	96
1.6. Flujo de caja económico (TIR y VAN).....	96
1.7. Estados Financieros.....	97
<b>CAPITULO 10: CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO A: Restaurantes y hoteles de New York (ver CD adjunto) .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO B: Consentimientos informados de las personas entrevistadas .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO C: Correos a distribuidores y posibles clientes .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO D: Entrevista a hoteles.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO E: Base de datos (Excel) – Prospección (ver CD adjunto).....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO F: Correos a Promperú .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO G: Catálogo de producto (ver CD adjunto).....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO H: Proforma .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO I: Centro de operaciones .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO J: Tarjeta de presentación del principal proveedor .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO K: Minuta de constitución.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO L: Organigrama de Silqic SAC.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO M: Perfiles de cada puesto .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO N: Planeamiento financiero (ver CD adjunto) .....</b>	<b>132</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA .....	43
Tabla 2: Carta de navegación del proyecto .....	46
Tabla 3: Datos de las empresas distribuidoras .....	63
Tabla 4: Principales ferias de platería en Estados Unidos.....	65
Tabla 5: Método de los factores ponderados.....	69
Tabla 6: Matriz de enfrentamientos .....	69
Tabla 7: Valoración de departamentos según el Método Cualitativo por Punto .....	70
Tabla 8: Calificación y puntajes (micro localización).....	71
Tabla 9: Evaluación de los distritos según el método Cualitativo por Puntos .....	72
Tabla 10: Distribución de área por metro cuadrado .....	72
Tabla 11: Requerimiento de maquinarias (en dólares).....	73
Tabla 12: Requerimiento de equipos (en dólares).....	73
Tabla 13: Requerimiento de mobiliario (en dólares).....	73
Tabla 14: Requerimiento de herramientas (en dólares).....	74
Tabla 15: Precio mensual de la plata internacional durante el 2015 .....	77
Tabla 16: Ficha técnica .....	80
Tabla 17: Unidad de medida para la exportación de cubiertos en Silqic S.A.C.....	85
Tabla 18: Participación accionaria Silqic Perú S.A.C.....	90
Tabla 19: Proyección de ventas Silqic S.A.C.....	95
Tabla 20: Flujo de caja económico de Silqic S.A.C.....	96
Tabla 21: Indicadores para el cálculo del COK .....	97
Tabla 22: Resultados de VAN y TIR .....	97

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la cuchara.....	19
Figura 2: Tenedor en la antigüedad.....	19
Figura 3: Uso actual de la cubertería.....	21
Figura 4: Principales características de la plata.....	24
Figura 5: Cotización de la plata.....	24
Figura 6: Tendencia diaria del precio de la plata \$/onza durante el 2014-2016.....	25
Figura 7: Evolución de las exportaciones de plata en el Perú.....	25
Figura 8: Exportación de plata en los últimos 3 años.....	26
Figura 9: Modalidades de abastecimiento de la plata.....	27
Figura 10: El cobre.....	28
Figura 11: Participación de los principales mercados donde exportó Perú durante el 2012.....	30
Figura 12: Participación de principales empresas peruanas exportadoras.....	30
Figura 13: Mapa de Estados Unidos.....	32
Figura 14: Crecimiento de Estados Unidos de Norteamérica.....	33
Figura 15: Mapa de la ciudad de New York.....	34
Figura 16: Las cinco fuerzas de Porter.....	41
Figura 17: Matriz de Ansoff.....	42
Figura 18: Principales países proveedores de EE.UU.....	47
Figura 19: Importaciones peruanas de orfebrería de los años 2000-2016.....	48
Figura 20: EEUU: Importación de orfebrería por estados.....	48
Figura 21: EEUU: Importación total de orfebrería peruana por estados.....	49
Figura 22: EEUU: Importación anual de orfebrería peruana por estados.....	50
Figura 23: Foto de los cubiertos.....	53
Figura 24: Vista trasera y cerada de las cajas de los cubiertos finos.....	54
Figura 25: Logotipo Silqic Perú.....	54
Figura 26: Flujograma de comercialización.....	57
Figura 27: Diferentes vistas de cuchara con diseño peruano.....	58
Figura 28: Diferentes vistas de tenedor con diseño peruano.....	58
Figura 29: Diferentes vistas de cuchillo con diseño peruano.....	58
Figura 30: Mix comercial para el mercado objetivo.....	59
Figura 31: Método de <i>pricing</i> aplicado a Silqic S.A.C.....	61
Figura 32: Usar o no usar tercerización en la producción:.....	76
Figura 33: Modalidades de abastecimiento de plata.....	76

Figura 34: Formación del precio de la plata.....	77
Figura 35: Flujograma de la constitución legal de la empresa .....	89
Figura 36: Gantt de actividades.....	89



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan se basa en comprobar la sostenibilidad de poner en ejercicio un negocio dedicado a la exportación de cubiertos finos hechos en plata labrados con motivos alusivos a las culturas pre-hispánicas del Perú en el mango del cubierto al mercado de New York – Estados Unidos. Para lograr el objetivo se sustentan las razones de lanzar al mercado el producto ya descrito, y que está relacionado al apogeo que vive el Perú con su turismo y gastronomía. Seguidamente, se proponen el uso de herramientas metodológicas como el análisis PESTA que incluye el análisis de los 5 factores externos, el cual describe un entorno favorable que permitirá poner en marcha el proyecto; luego se realiza un análisis de las Fuerzas de Porter para ver el estado actual del mercado; así como también se realizará una matriz de Ansoff para tener en cuenta la estrategia de posicionamiento a utilizar; por último realizamos una matriz FODA de nuestra empresa.

Asimismo, notaremos que el mercado al cual apuntamos tiene un déficit comercial en cuanto a orfebrería y joyas de plata, por lo que entraremos a ese mercado para satisfacer a personas con gustos también sofisticados, lo que nos resulta favorable pues, el Perú es uno de los primeros exportadores de plata en el mundo, sin embargo solo como materia prima, más no como plata transformada en valiosos objetos o joyas.

Luego de comprobar que existe capacidad de oferta y que el entorno es beneficioso, se comprueba la capacidad de demanda, por lo que se recurre a la metodología de carácter cualitativa como entrevistas para demostrar que existen potenciales compradores. Del mismo modo, seguiremos el método profesional de las exportaciones que consiste en la prospección del mercado, promoción, y posicionamiento del producto.

Como resultado de la etapa de prospección de mercados e inteligencia comercial, se describe a detalle el desarrollo del plan de negocios, el cual incluirán marketing, comercialización, producción, logística, calidad, seguridad, organización y recursos humanos. Finalmente, se detalla el plan Financiero y Evaluación Económica en el que describiremos los costos fijos y variables, así como también la proyección de ventas y los estados financieros respectivos.

## INTRODUCCIÓN

El actual documento tiene como objetivo presentar el proyecto de negocio que se basa en la exportación de cubiertos en plata con motivos alusivos a las culturas pre-hispánicas peruanas labrados en el mango de los cubiertos, dentro de una idea de negocio que llamaremos “Menú Moche Perú”, el cual consistirá en un menú degustación que incluirá platos típicos peruanos en pequeñas proporciones, puestos en mesas con decoración alusivas a la cultura peruana; precisamente los cubiertos de plata serán los protagonistas. La exportación se realizará al mercado de hoteles y restaurantes de lujo de la ciudad de New York – Estados Unidos.

Se sabe que el Perú es un país productor de metales preciosos y la plata es uno de los principales. Somos los segundos productores de plata en el mundo, pero la exportamos como materia prima. Nuestro principal comprador es Estados Unidos. Sin embargo, se sabe que con la plata se pueden hacer miles de cosas u objetos como joyas, además que, en el Perú, existen muchas personas dedicadas a la artesanía en plata, la cual es reconocida y valorada en el mundo, sobretodo en el mercado estadounidense, debido a los finos acabados y al buen trabajo de los artesanos. A pesar de ello, la plata que se produce en nuestro país no es bien aprovechada ni se le da valor agregado. Si se le otorgara un tratamiento adicional podríamos satisfacer al mercado estadounidense en mayor proporción puesto que Estados Unidos es uno de los principales compradores de joyas y orfebrería a nivel mundial.

Entonces se ha visto la oportunidad de entrar al mercado estadounidense con el producto descrito líneas arriba, ya que se quiere aprovechar que nuestro país está de “moda”, pues tenemos muchos destinos turísticos y entre ellos una de la siete maravillas, el Machu Picchu. Además, la gastronomía es reconocida a nivel mundial. A estos factores se suman los contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales favorables para emprender cualquier tipo de negocio viable y sostenible.

La capacidad de oferta existe pero no es aprovechada correctamente. El Perú es un país que se caracteriza por el libre mercado, por tanto se dan las condiciones para emprender un negocio; sin embargo, nuestra oferta está dirigida a una demanda extranjera ubicada en el estado de New York en Estados Unidos. Específicamente estamos apuntando como clientes potenciales a dos empresas distribuidoras, y a los hoteles y restaurantes de lujo, entre ellos tenemos al Blue Hill, Nobu y El River Café quienes incorporan en su menú degustación el toque de elegancia y glamur provisto por los cubiertos. De lujo porque nuestro producto es sofisticado.

Ante esto se ha optado por seguir una metodología cualitativa, es decir, entrevistas o propuestas a distribuidores en Estados Unidos. En dichas propuestas los distribuidores se encuentran atraídos por el producto e interesados en comprarlo, ya que conocen el mercado neoyorquino y conocen además lo valorado que es nuestro país cultural y artísticamente. Del mismo modo, gracias al apoyo del agregado comercial en New York, se podrá acceder a los encargados de compras de los mencionados hoteles y restaurantes de lujo (Ver Anexo A).

Gracias a lo anteriormente expuesto, se pudo hacer el “match” entre oferta y demanda, en el que se comprueba que existe capacidad de oferta y la existencia de una importante demanda; además de un contexto favorable. Nuestra propuesta de negocio Menú degustación Moche-Perú no sólo radica en el pago de un conjunto de platos peruanos, sino en una experiencia inolvidable dada por la temática de la presentación, la trasmisión de conocimiento del lugar de procedencia de cada comida y la función de cada utensilio respecto a cada alimento. Y lo más importante, el diseño y exclusividad del cubierto en relación a la cultura de procedencia.

También se presenta un planteamiento estratégico con el uso de las herramientas como el análisis del macro ambiente o PESTA con el objetivo de conocer el entorno del mercado en el que se desarrollará nuestra empresa; además, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el que podremos analizar el nivel de competencia dentro de la industria a la que entraremos y, de este modo, poder desarrollar la estrategia de negocios.

Del mismo modo, la matriz de Ansoff para identificar las oportunidades que nos brinda un nuevo mercado, y las combinaciones posibles de producto/mercado en que podemos basar nuestro desarrollo futuro como empresa. La matriz FODA que nos permite analizar las características internas y las situaciones externas de nuestra empresa para poder plantear estrategias para el futuro. Estas herramientas nos facilitarán limitar las estrategias genéricas, específicas, misión, visión y los objetivos estratégicos del plan de negocio que desarrollaremos en los capítulos siguientes.

Se sitúa, delimita e integra teóricamente los conceptos planteados y organizados en este plan de negocios de forma lógica, sistemática y jerárquica. Desde la historia del uso de cubiertos hasta la producción de plata y cobre, pasando por conceptos como artesanías y características del sector de platería; así como también, el mercado estadounidense y los conceptos claves de gestión que utilizaremos a lo largo del desarrollo del plan de negocios.

Luego de establecer el marco teórico, se va a detallar el plan de marketing, en el cual se describirán los procesos y actividades de la comercialización. Se describirán los atributos y

beneficios del producto, así como la cadena de valor y el marketing indirecto utilizado. Describiremos y desarrollaremos el plan de producción, operaciones y plan de calidad, en el que se detalla cada uno de los procesos que están implicados en la creación de una pieza única, desde el diseño hasta el pulido de la platería, los controles de calidad en cada una de las etapas de armado y la localización del centro de operaciones.

Del mismo modo, se desarrollarán los procesos administrativos de recursos humanos, constitución de la empresa y, lo más importante, el reclutamiento del capital humano, recurso muy valioso para la consecución de nuestras actividades. Se analizará de manera detallada el plan financiero y la viabilidad económica de la empresa, se calcula el punto de equilibrio y se define el precio de venta final del producto.

Por último, se desprenderán, consecuentemente, las conclusiones y recomendaciones del desarrollo de este proyecto.



# CAPITULO 1: IDEA DE NEGOCIO

## 1. Resumen

Silqic S.A.C es una empresa productora y exportadora de cubiertos hechos a base de plata 925 al mercado de Nueva York en Estados Unidos. Tomaremos la nomenclatura S.A.C por dos características importantes para nosotros; según la Ley General de Sociedades (1997) la primera, porque el Capital Social estará representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales; y la segunda, porque se impone el derecho de adquisición preferente por los socios y se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones.

Esta empresa ha identificado la oportunidad y necesidad de estos productos por medio de un estudio de mercado. Esto, sumado al *know how* de producción de la empresa, se traduce en un plan de negocio que será rentable y sostenible.

## 2. Justificación

En un contexto de globalización, donde la gastronomía peruana tiene un posicionamiento y reconocimiento de parte de los mejores representantes de la cocina mundial; se le suma el hecho que el Perú es un país productor de plata, y la exporta mayormente como materia prima y en menor medida como producto terminado en artesanía u orfebrería. Sin embargo, estos productos terminados y con valor agregado aún se encuentran en la etapa inicial y queda potencial para aprovechar su demanda mundial.

Se ha visto la oportunidad de aprovechar estas variables para ofrecer al mercado mundial, en nuestro caso Estados Unidos, nuevos productos en los que se pueda juntar al boom de la gastronomía peruana con la artesanía y orfebrería en base de plata. Por tanto, proponemos lanzar al mercado cubiertos finos hechos a base de plata 925 con diseños tradicionales peruanos hechos a mano por artesanos expertos, ya que contamos con la mano de obra especializada y los materiales y equipos requeridos. Lo que permitirá a nuestros clientes tener en su mesa al Perú y a su cultura.

Identificamos la demanda a través de órdenes que nos han hecho nuestros dos socios estratégicos Paúl Gutiérrez y Raúl Ludeña, ambos *dealers* de empresas espejo en New York y New Jersey respectivamente con quienes tenemos relaciones de mercado. Del mismo modo, gracias al apoyo de Promperú, se tuvo acceso a una cartera de posibles compradores, restaurantes y hoteles en New York. De esta manera, se pretende llegar a hoteles y restaurantes de lujo como Nubo, Blue Hill y El River Café. También se tuvo acceso a dos principales hoteles

de Lima Country Club y Los delfines, ambos restaurantes muy sofisticados y prestigiosos. Por otro lado, nosotros manejamos la oferta: orfebres de mucha trascendencia y con cualidades artísticas, diseños en 3D de los estilos incaicos; equipos y herramientas de trabajo propios para el tipo de acabado que se ofrece y la calidad certificada de la materia prima obtenida de nuestro proveedor Procesadora Sudamericana.

### **3. Alcance**

Con esta investigación se pretende analizar y determinar la conveniencia de crear una empresa de este tipo en Lima, la capital del Perú.

Se analizará como posible mercado meta distribuidores, hoteles y restaurantes de la ciudad de Nueva York – Estados Unidos. Se tendrá como objetivo la exportación de estos productos al mercado norteamericano.

Se analizarán los riesgos inherentes al negocio, así como también se elaborará un plan estratégico para que el proyecto se realice con éxito.

Por último, se analizará y evaluará la oportunidad de negocio, así como también su viabilidad.

### **4. Mercado Objetivo**

Nuestro mercado objetivo serán los distribuidores y hoteles y restaurantes de lujo de la ciudad de Nueva York, quienes comercializarán nuestros productos a los hoteles y restaurantes de 4 y 5 estrellas de esa ciudad, especialmente a los restaurantes peruanos y fusiones.

Actualmente la empresa Rodriguez & Asociados trabaja directamente con los restaurantes: Nobu y El River Café, ambos ubicados en el centro de New York mientras que nuestro socio estratégico Paúl Gutiérrez tiene convenio con el restaurante Blue Hill.

Además, contamos con un listado de 30 posibles compradores en New York y Washington proporcionados por el agregado comercial, de los cuales se espera llegar a un acuerdo comercial con al menos tres de ellos.

## **CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO**

El presente proyecto tiene como objetivo demostrar la viabilidad de producir y comercializar cubiertos finos hechos en plata con labrados alusivos a las culturas prehispánicas peruanas y para tal fin, se explicarán los siguientes puntos:

### **1. Hipótesis de investigación.**

La creación de una empresa productora y exportadora de cubiertos finos hechos en base de plata 925 al mercado norteamericano con las condiciones favorables tanto en la oferta como en la demanda, será económicamente viable y sostenible en el tiempo.

### **2. Objetivos**

#### **2.1. Objetivo general**

Nuestro objetivo general consiste en demostrar la viabilidad económica de la Exportación de cubiertos finos considerando aspectos de mercado, técnicos y económicos-financieros.

#### **2.2. Objetivos específicos**

- Describir el mercado actual en términos de oferta y demanda de cubiertos.
- Plantear el diseño, elaboración y comercialización del producto.
- Proponer el plan de negocio desarrollando los siguientes planes:
  - Plan de Marketing
  - Plan de Recursos Humanos
  - Plan de Operaciones
  - Plan de Logística, calidad, seguridad
  - Plan Económico y Financiero
  - Demostrar la viabilidad del plan de negocio

### **3. Objetivo del plan de negocio**

El objetivo del plan de negocio consiste en ofrecer un producto con valor agregado elaborado íntegramente a mano y en base al material de plata 925, enfocándonos en la calidad y en el diseño exclusivo, a través de un eficiente sistema de producción y comercialización.

### **4. Limitaciones**

El proyecto tendrá una validez semejante al periodo de tiempo en que se realizará, con los datos que se obtengan a partir de los distintos momentos. De la misma forma puede haber

cambios que puedan afectar al negocio, por ejemplo en las finanzas de la empresa o en el contexto del mercado internacional.

## **5. Metodología**

Se siguió el tipo de método de investigación principalmente cualitativa y cuantitativa en el diseño del plan de negocios de la empresa exportadora. Dentro de este tipo de método, se utilizará el tipo de investigación exploratoria, y descriptiva, debido a que se observará situaciones ya existentes tal como suceden en su contexto natural. Se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir variables, analizarlos, y evaluar los intereses, comportamientos, modalidades y necesidades de un público objetivo específico, con el objetivo de establecer el tamaño y composición del mercado; así como también de las características del producto que ofreceremos.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad, para validar la aceptación del producto, al dueño de la empresa distribuidora de nuestro producto en Estados Unidos, Pedro Raúl Ludeña, de la empresa Rodriguez y Asociados, y al dueño de Accesorios Guti: Paul Gutierrez; utilizando el método de extrapolación de entrevistas, en el que Coffey y Atkinson(2003) consideran válido realizar, y con los resultados se procedió a realizar el tratamiento de los datos obtenidos para hacer la formulación del plan de negocios que presentamos a continuación. De la misma manera se utilizó fuentes secundarias como Promperú, Trademap, Mincetur, y otras investigaciones realizadas correspondientes a nuestro sector. Se adjuntan consentimientos informados de las personas entrevistadas (Ver anexo B).

## CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

### 1. Segmentación

Según Czinkota y Ronkainen (2013), una de las mejores formas de mejorar la posición competitiva consiste en que la empresa realice una adecuada segmentación del mercado; a través de este proceso se propicia a una superior identificación de las necesidades de la demanda, teniendo como base el enfoque de marketing donde la organización debe profundizar en el entendimiento de su mercado para acondicionar su oferta y estrategia a las exigencias de este. Sin duda, el mercado no es un todo homogéneo sino un universo de organizaciones y personas cada una de ellas determinadas por los diferentes entornos culturales, políticos, sociales, económicos, etc. Por lo tanto, tenemos que identificar los países donde se tendría pensado en introducir el producto, como primer paso, para luego proceder a agrupar a los consumidores dentro de cada país o mercado de destino.

Tomando como base el enfoque de marketing, y enfrentándonos a un panorama internacional, pasamos a describir la segmentación internacional y su importancia cuando la empresa pretende aplicar y desarrollar un marketing con los menos cambios posibles en sus elementos. Este enfoque estandarizado de marketing internacional tiene especial necesidad en la segmentación, pues facilita la venta de los productos en los mercados a los que se dirige.

Para Silqic S.A.C es importante segmentar a los clientes del tipo de platería que produce, debido a que es un producto de nicho de mercado, es decir para un mercado muy específico. Para el caso se fabricará utensilios para comedor hechos a base de plata 925 y realizadas al 100% con la mano de obra del artesano e insumos peruanos. Asimismo, estos productos se caracterizan por diseño en alto relieve y acabados de primera calidad.

### 2. Significado de segmentación

La segmentación internacional o transnacional, según Czinkota y Ronkainen (2013), busca segmentos similares en diferentes países/mercados a los que poder aplicar la misma estrategia de marketing. La posibilidad de aplicar la misma estrategia de marketing en cuantos mercados sea posible es un tema que ha interesado a empresarios y académicos desde que se planteó el estudio de la problemática que lleva aparejada operar en más de un país.

Aun así, las diferentes ventajas que se logran con la estandarización, tales como economías de escala en distribución, producción, I+D, promoción, así como imagen global y coherente, se presentan muchos impedimentos que dificultan el uso de un marketing mundial uniforme. Estas dificultades vienen dadas por las preferencias y gustos de los consumidores así como sus respectivos entornos económicos, legales, políticos, sociales y culturales. Estas

diferencias, según Bradley y Calderon (2006), hacen afirmar aunque los mercados globales existen, la organización tiene que acondicionar sus productos a los grupos específicos de los distintos países si quiere subsistir. En este sentido, pensamos que la segmentación internacional es una resolución valiosa al debate de la estandarización-adaptación.

Los gustos de los consumidores mundiales están dirigidos conjuntamente tanto hacia la estandarización, en el sentido que estos gustos o preferencias se manifiestan en todas partes los consumidores quieren la misma variedad.

### **3. Adaptación a la cultura del mercado de destino**

Según García (2000), todas las personas son integradas a una cultura particular y aprenden la “forma correcta” de hacer las cosas. Los problemas pueden surgir cuando una persona formada en una cultura tiene que adaptarse a otra. El proceso de aculturación, que consiste en ajustarse o adaptarse a una cultura específica diferente de la propia, es una de las llaves para el éxito en las operaciones internacionales.

Por lo tanto, es importante comprender algunas costumbres, detalles y exigencias del entorno norteamericano. Conocer el entorno cultural de nuestro target nos ayudará insertar mejor nuestro producto y obtener una atinada presentación de nuestro producto. Nuestros clientes, en este caso, los distribuidores, los hoteles, y restaurantes de lujo, serán nuestros aliados estratégicos, quienes nos indicarán los lineamientos y preferencias de los consumidores finales, brindándonos retroalimentación constante.

Para un mejor entendimiento, utilizaremos el análisis cultural propuesto por Czinkota y Ronkainen (2013) la principal variable del modelo es la propensión al cambio, la cual es una función que tiene tres supuestos: 1) estilo de vida cultural de los individuos en términos de cuánta profundidad sostienen sus creencias y actitudes tradicionales, y cuáles elementos de la cultura son dominantes; 2) los agentes de cambio (como corporaciones multinacionales y sus prácticas) y líderes de opinión estratégicos (por ejemplo las élites sociales); y 3) la comunicación de la innovación que proviene de fuentes comerciales, de fuentes neutrales (como las gubernamentales) y fuentes sociales, como amigos y parientes.

Conocer el mercado americano es una misión a corto plazo que Silqic S.A.C se propone realizar a través de la retroalimentación y entrega de información que nos brindarán nuestros clientes estratégicos, las visitas a conferencias del sector platería, misiones comerciales, participación a ferias internacionales, foros, etc.

Por ello es importante recordar que las características y comportamientos de los grupos de clientes de interés son tan importantes como la influencia de los gobiernos en la decisión de realizar adaptaciones al producto. Aun cuando los beneficios buscados sean muy similares, las características físicas de los clientes dictan las adaptaciones que se deba hacer al producto.

#### **4. Intermediarios**

Según Czinkota y Ronkainen (2013), los intermediarios de mercado se especializan en llevar a las empresas o a sus bienes y servicios al mercado global. Con frecuencia tienen información detallada acerca de las condiciones de competencia en ciertos mercados o contactos personales con los compradores potenciales en el extranjero. Pueden evaluar también el riesgo del crédito, acudir a los clientes en el extranjero y administrar la entrega física del producto. Dos intermediarios clave son las compañías de gestión de exportaciones y las empresas comercializadoras.

Una forma especial de empresas conjuntas consiste en las alianzas estratégicas, que son acuerdos entre dos o más empresas con un objetivo de negocios común. Son algo más que la relación tradicional entre cliente y vendedor, pero menos que una adquisición absoluta. La gran ventaja de tales alianzas es su continua flexibilidad, dado que se pueden formar, ajustar y disolver rápidamente en respuesta a condiciones cambiantes. En esencia, las alianzas estratégicas son redes de empresa, las cuales colaboran para el logro de un determinado proyecto u objetivo. Los socios en un proyecto pueden ser feroces competidores en otro.

Para el caso de Silqic S.A.C. utilizaremos dos estrategias para construir puentes comerciales y crear una competitividad sistémica del producto. Primero, a través del contacto con una persona de vínculo amical/familiar (relacionada al sector) en el mercado de destino, como una herramienta eficaz de marketing y de retroalimentación con las tendencias y preferencias de los clientes. Segundo, a través de la venta directa a los hoteles y restaurantes de lujo de New York, conseguiremos los contactos por medio de ferias internacionales y misiones comerciales y entrevistas a través del agregado comercial en mencionado destino.

#### **5. Producto**

Según Czinkota y Ronkainen (2013), para un comprador potencial un producto es un cúmulo completo de satisfacciones valiosas. Un usuario le da valor a un producto en relación a la amplitud que perciba que tiene éste para ayudarlo a resolver problemas o satisfacer necesidades. Esto irá más allá de las capacidades técnicas del producto para incluir los beneficios intangibles buscados.

El control de las características del producto, así como la determinación de qué es lo que se debe hacer para satisfacerlas y vencerlas, es crucial. Las ofertas de la competencia pueden ofrecer un parámetro respecto al cual se pueden medir los recursos de la empresa, por ejemplo, qué hace para lograr una participación de mercado crucial en una situación competitiva determinada. Un análisis de las ofertas de la competencia puede revelar vacíos en el mercado o sugerir evitar ciertos segmentos del mismo.

Para nuestro caso concreto Silqic S.A.C busca vender estos cubiertos finos como platería con su propia marca. Para el caso de la empresa espejo en el mercado destino, dependerá de la relación sólida que se tenga con los clientes estratégicos para que ayude a promocionar la marca en sus ventas dirigidas a los detallistas y/o clientes finales. Debemos enfatizar la lealtad que los clientes tendrán con la marca, para esto realizaremos programas de fidelización en la etapa operativa y post operativa.

## **6. Dinámica de precios**

En la fijación de precios de primera ocasión, Bradley y Calderon (2006) afirma que las alternativas generales son: 1) el descremado, 2) seguir el precio del mercado y 3) fijación de precios de penetración. El objetivo del descremado es lograr la máxima aportación posible en un periodo corto. Para que un exportador pueda utilizar este enfoque, el producto tiene que ser único, y algunos segmentos del mercado deben estar dispuestos a pagar el precio alto. A medida que la empresa se oriente hacia más segmentos y una mayor cantidad del producto se coloque a la venta, el precio disminuirá de manera gradual. El éxito del descremado dependerá de la capacidad y velocidad de la reacción de la competencia.

Además, Bradley y Calderón (2006) insiste en que si ya hay productos similares en el mercado meta, se puede utilizar la fijación de precios de mercado. El precio final al cliente se determina en función de los precios de la competencia y, después, tanto la producción como el marketing se deben ajustar al precio. Este enfoque requiere que el exportador tenga un conocimiento detallado de los costos del producto, así como la confianza en que el ciclo de vida del producto es tan largo como para justificar su ingreso al mercado. Se trata de un enfoque reactivo y puede ocasionar problemas si los volúmenes de ventas nunca alcanzan los niveles suficientes para generar un rendimiento satisfactorio. Aunque por lo general las empresas utilizan la fijación de precios como un recurso de diferenciación, el gerente de marketing internacional puede no tener más alternativa que la de aceptar el precio prevaleciente en el mercado mundial.

Al utilizar la fijación de precios de penetración de mercado, Bradley y Calderón (2006) afirma que un producto se debe ofrecer a un precio bajo con la intención de generar ventas en volumen y lograr una participación de mercado alta, lo que va a compensar el rendimiento más bajo por unidad. Este punto se puede usar para que otros competidores que quieran ingresar al mercado se desalienten.

En este caso, utilizaremos el método de fijación de precios de penetración, después de hacer el Pricing y Costing, estableciendo primero nuestros costos de producción, los costos totales estructurados, y luego saber si somos competitivos. Para ello, se identificará los productos similares que existen a través de estudios de mercado y consultas a diversos analistas comercializadores de ADEX.

## **7. Costos relacionados con la exportación**

Al preparar una cotización, nos dice García (2000), el exportador debe tener cuidado de tomar en cuenta y, si fuera posible, incluir los costos únicos relacionados con la exportación. Éstos son adicionales a los costos normales compartidos con la parte nacional, e incluyen lo siguiente:

- El costo de modificar el producto para los mercados extranjeros (García, 2000).
- Los costos operativos de la actividad de exportación: personal, investigación de mercados, embarque adicional y costos de los seguros, costos de las comunicaciones con los clientes extranjeros y costos de la promoción en el exterior (García, 2000).
- Los costos en que se incurre al ingresar a mercados extranjeros: aranceles e impuestos; los riesgos asociados con un comprador en un mercado diferente, sobre todo riesgos de crédito comercial y riesgos políticos, y los derivados de realizar transacciones con una moneda diferente de la nación exportadora, es decir, el riesgo cambiario de monedas extranjeras (García, 2000).

## **8. Marketing directo**

Como bien se mencionó en líneas anteriores, Silqic S.A.C trabajara por un lado con clientes estratégicos quienes se encargarán y asumirán, en primera instancia, los gastos del marketing interno en New York. Por otro lado, realizaremos la investigación de mercado directamente en el mismo estado, entablando comunicación y lazos comerciales (comunicación vía electrónica y Skype) con otros posibles distribuidores y compradores del sector a través de la entrega de catálogos y participará en las diversas reuniones, misiones comerciales y ferias del sector que realizará Promperú.

Michael Czinkota y Ronkainen (2013) indican que el correo electrónico es, por mucho, el medio dominante de respuesta directa pero también cierta cantidad de publicidad se lleva a cabo en los medios masivos, como la televisión, revistas y periódicos. El correo directo puede ser un instrumento de comunicación altamente personalizado si se puede identificar y definir de manera minuciosa a la audiencia meta. Este medio, que abarca desde noticias hasta muestras reales, permite una mayor flexibilidad en cantidad de información transmitida y en su formato.

Czinkota y Ronkainen (2013) también afirman que los catálogos por lo general se distribuyen a los clientes del extranjero mediante correo directo, aunque muchos de ellos también tienen versiones en línea. Su función es dar a conocer el nombre del exportador, generar solicitudes de mayor información, estimular los pedidos y servir como un recordatorio entre transacciones. Los catálogos son muy útiles en particular si los productos de una empresa están en un campo tecnológico singular y sólo se contacta a los especialistas más capacitados. En muchos mercados, en especial los que se encuentran en vías de desarrollo, la gente puede estar ansiosa de tecnología de información y compartirá cualquier envío que reciba. Debido a esta demanda insatisfecha, una inversión muy pequeña puede tener un gran alcance y llegar a muchos usuarios finales potenciales.

## **9. Exportaciones indirectas**

Según García (2000), cuando el exportador utiliza exportaciones indirectas para llegar a los mercados internacionales, el proceso de exportación se externaliza, es decir, el intermediario, como una empresa de gestión de exportaciones es quien cuida de las actividades de ventas internacionales. Si bien no hay inversión en las ventas internacionales por parte de la empresa internacional, tampoco hay, o hay muy poco aprendizaje sobre las ventas en los mercados que compran el producto. El esfuerzo de ventas es básicamente un esfuerzo nacional dirigido al intermediario local. Esto puede cambiar un poco si la empresa internacional se vuelve parte de una comercializadora de exportaciones con otros productores similares. Incluso en ese caso esta empresa tendrá su propia fuerza de ventas y la exportación al esfuerzo puede estar limitada. Cualquier aprendizaje que se verifique será indirecto; por ejemplo, el intermediario puede aconsejar al mercadólogo sobre las adaptaciones que tendría que hacer al producto para mejorar las ventas.

Esto es básicamente el tipo de exportación que Silqic S.A.C adoptará a corto plazo, ventas directa a nuestro cliente estratégico, el distribuidor Rodriguez & Asociados, a EEUU. Dicho distribuidor introducirá los cubiertos a los clientes finales, ya sean restaurantes cinco tenedores o hoteles cinco estrellas. A la par que vayamos participando en ferias internacionales

y misiones comerciales apoyados por PromPerú, que es la organización que promueve las exportaciones, en donde conseguiremos nuestra propia cartera de clientes y ofrecerles nuestro producto e idea de negocio.

## **10. Incoterms**

Según Vera (2010), los incoterms (términos de compra y venta internacional) son un conjunto de normas y reglas aprobadas por un organismo internacional como lo es la CCIP (Cámara de Comercio Internacional de París). Estas reglas permiten una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compraventa internacional. Cada término establece, de forma clara y precisa, las obligaciones que tienen cada una de las partes en la práctica normal del comercio internacional, es decir, deslindan con precisión las responsabilidades y se transmiten los riesgos entre los operadores de comercio exterior (exportadores e importadores).

En esta oportunidad, SILQUIC SAC trabajara con el incoterm CIP (carriage and Insurance Paid to), que es un término que exige al vendedor despachar la mercancía en la aduana para su exportación. Este término, nos permite trabajar con cualquier medio de transporte (marítimo o aéreo). Según Vera (2010), el vendedor es quien se hace cargo de todos los costes, incluyendo el transporte principal hasta que la mercancía haya llegado al punto acordado. En cuanto al riesgo, en el Inconterm CIP se transfiere al comprador en el momento mismo de la entrega de la mercancía al transportista del país de origen.

## **11. Capital humano**

La gestión del capital humano, según Chiavenato (2004), es la identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Se debe identificar las necesidades de la organización de forma inmediata, así como sus planes de crecimiento y desarrollo. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. La planeación de personal tiene vital importancia debido a que es el proceso de decisión sobre los recursos humanos que serán indispensables para alcanzar los objetivos que la organización se ha planteado para determinado plazo de tiempo.

## **12. Selección y reclutamiento**

Según Chiavenato (2004), la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y

el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Silqic S.A.C considera al bienestar laboral y desarrollo personal de sus colaboradores como factores clave dentro de la organización, ya que lo que se busca es compromiso con el trabajo por parte de los artesanos. Nuestro producto depende mucho de la mano de obra que está a cargo de nuestros artesanos, por tanto, representan un recurso muy importante y valioso a todo nivel.

De acuerdo a la investigación realizada por Chiavenato (2004) la entrevista de selección es el método de selección más común en las organizaciones grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. Además, afirma que la entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. Finalmente, en todas estas situaciones la entrevista debe tener una buena estructuración y se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión, por lo que los entrevistadores deberán estar bien capacitados.

El objetivo estratégico de recursos humanos de Silqic S.A.C es contar con un capital humano altamente comprometido; ya que luego de asegurarnos de contar con un personal que conoce ampliamente sobre el trabajo en plata, lo que se busca es retener este personal, por lo tanto la estrategia estará orientada en promover un clima laboral excelente, basado en un trato horizontal, reconociendo siempre el buen desempeño y el trabajo extra a través de planes de compensación y beneficios laborales.

### **13. Gestión de las compras**

Según Heizer y Render (2015), la gestión de las compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costes de inventario y de transporte, la disponibilidad del suministro, la eficacia en las entregas y calidad de los proveedores. La gestión debe encontrar proveedores apropiados, promover su desarrollo de capacidades de producción, y negociar aceptables relaciones. De manera alternativa, las compras pueden enfocarse a la gestión del suministro. Un enfoque de gestión de suministro propone un afán sobre la disponibilidad a largo plazo de las

compras críticas o de alto precio. Los suministros futuros fiables son críticos para el éxito de la empresa.

Las compras pueden combinarse con diferentes actividades de almacenamiento e inventario con la finalidad de formar un sistema de gestión de materiales. El propósito fundamental de la gestión de los materiales es obtener la eficiencia de las operaciones a través de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento y almacenaje de materiales en la empresa. Cuando los costes de transporte e inventario son sustanciales en ambos lados, input y output, del proceso de producción, un énfasis de gestión de los materiales puede ser apropiado. Es acá donde nos queremos enfatizar, con Silquic SAC, en el proceso logístico de nuestro plan de negocios, debido a que tendremos un adecuado planeamiento de compras y gestión de materiales, lo cual nos permitirá tener una ventaja competitiva, traduciéndose en un mejor producto orientado al cliente. (Heizer & Render, 2015)

#### **14. Relaciones con el proveedor**

Según Heizer y Render (2015), la ventaja competitiva que puede obtenerse a través de las compras solo puede lograrse con unas sobresalientes relaciones con el proveedor. Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una mejor forma. Una relación buena con el proveedor es la que el proveedor se compromete a ayudar al comprador en la mejora de su producción y obtener pedidos. Los proveedores también pueden llegar a ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir dicha información a la gente apropiada en la organización.

Asimismo, Heizer y Render(2015) afirman que las relaciones buenas también incorporan las que el comprador tiene el compromiso de mantener informado al proveedor de cambios posibles en el producto y en el programa de producción. La función de las compras y los proveedores deben desarrollar relaciones con ventajas para ambas partes. Ya que una función de operaciones destacada requiere excelentes relaciones con el proveedor, las compras siguen un proceso de tres etapas que son: evaluación del proveedor, donde se buscan a los posibles proveedores, y se evalúan aspectos y atributos relevantes como fuerza financiera, calidad, gestión, y habilidad técnica; la segunda etapa es el desarrollo del proveedor, donde se transmiten los requerimientos técnicos y especificaciones de las áreas solicitantes; por último, la tercera etapa es la de negociación, donde se llegan a un acuerdo comercial y económico en cuanto al precio de venta que convenga a ambas partes. Una buena relación con el proveedor es aquella donde ambos socios han establecido un grado de confianza mutua y una creencia en la competencia de cada uno de ellos.

## **15. Compras justo a tiempo**

Según Heizer y Render (2015), en el flujo tradicional de material a través del proceso de transformación, existen muchas esperas potenciales. El material que entra espera en la recepción y en la inspección de entrada; el trabajo en proceso espera en muchas estaciones de trabajo; y los productos acabados se guardan en el almacén de artículos terminados. Las compras justo a tiempo (JIT) aminoran el derroche presentado en la recepción y en la inspección de entrada; también reduce el exceso de inventarios, la baja calidad y los retrasos. El despilfarro está presente en casi todos los procesos de producción, y Compras es una función crítica para eliminar el gasto y hacer que JIT funcione. Por cada momento que se guarda el material debe añadirse valor. Y a cada movimiento del material debe añadirse valor.

El objetivo de las compras justo a tiempo, nos afirma Heizer y Render (2015), son las siguientes: eliminar las actividades innecesarias, eliminar el inventario de planta o materiales que no se necesitan, eliminar el inventario en tránsito acortando el flujo del material siendo una forma de lograrlo el método de consignación, mejorar la calidad y la fiabilidad con compromisos a largo plazo llegando a tener un entendimiento y confianza mutua, con cero defectos en las entregas.

## **16. Gestión de inventarios**

Según Heizer y Render (2015), las empresas mantienen cuatro tipos de inventario: inventario de materias primas, inventario de trabajo en proceso o en curso, inventario de consumo para mantenimiento/repación/operación (MRO) e inventario de productos terminados. El inventario Justo a Tiempo (JIT) es el inventario mínimo necesario para mantener funcionando un sistema perfecto. Con el inventario justo a tiempo, llega la cantidad exacta de buenos artículos en el momento en que estos se necesitan, ni un minuto antes, ni un minuto después de necesitarse.

Justo a tiempo ha llegado a significar la eliminación del despilfarro, fabricación sincronizada y poco inventario. Heizer y Render (2015) afirma que el objetivo de la gestión de inventarios con método JIT tiene como objetivo lo siguiente: incrementar el valor del output, reducir la variabilidad, reducir el tiempo del ciclo, simplificar los procesos, incrementar la flexibilidad de los procesos, enfocar el control en la totalidad del proceso, incrementar la transparencia de los procesos, aplicar mejoramiento continuo.

Debido a esto, que SILQUIC SAC utilizara el mínimo de inventario necesario para utilizarlo cuando se haga falta, previo a una planeación correcta de abastecimiento de materia prima y materiales de producción.

## CAPITULO 4: MARCO CONCEPTUAL

El plan de negocio que se desarrollará en las páginas venideras, se basa en el lanzamiento de un producto hecho en plata, específicamente cubiertos de plata con la característica del labrado en el mango con motivos peruanos. Nuestro mercado meta son hoteles y restaurantes de lujo; así como también, distribuidores que operan en Estados Unidos quienes luego se encargarán de colocar nuestro producto a hoteles y restaurantes de la ciudad de New York quienes los venderán a personas o entidades como hoteles o restaurantes que aprecien estos finos objetos. El presente capítulo desarrollará los términos y contextos más importantes que servirán de soporte para el entendimiento y desarrollo del plan de negocio.

### 1. Historia del uso de los cubiertos

Desde el principio de la humanidad el hombre ha comido con las manos y ha cogido los alimentos con los dedos y esa misma costumbre persistió durante la Edad Media e inicios de la Edad Moderna.

Según la Marquesa de Parabere (1943), el uso de los cubiertos correspondió a una necesidad, ya que los alimentos que eran cocinados al fuego quemaban a los que utilizaban las manos para comerlos.

La cuchara es considerada el utensilio más antiguo para comer debido a que su origen se remonta al Paleolítico, donde los hombres de esa época ya utilizaban diferentes tipos de utensilios ovalados que eran de madera o hueso. No obstante a su lejana antigüedad, es a partir del Siglo III a.c. que el uso de la cuchara comienza a imponerse como norma en el ámbito doméstico de las clases altas de las ciudades de la antigua Grecia. El material de este utensilio se fue sofisticando con el tiempo pasando por el cuerno de ciertos animales, la piedra, el marfil o la madera (Animal Gourmet, 2013).

El diseño de la cuchara fue cambiando a lo largo del tiempo; sin embargo, podemos decir que a partir el siglo XVIII ha conseguido una forma estándar como elemento básico de mesa (Grupo Crisol, 2010).

A continuación presentamos la siguiente figura que refleja la evolución que tuvo la cuchara a través del tiempo:

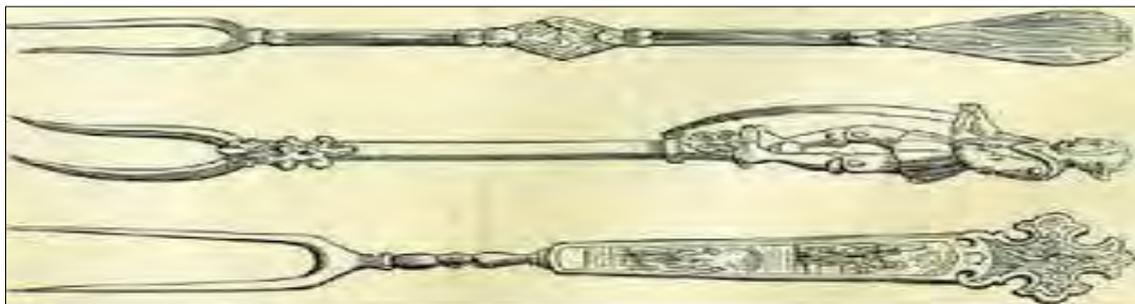
**Figura 1: Evolución de la cuchara**



Fuente: Historia de la cuchara (2012)

El cuchillo fue otro utensilio que se utilizó para comer desde tiempos prehistóricos. Proviene de la palabra en latín *culter*. Era considerado también como un arma y tenía una doble función, la de protegerse del enemigo o animal y la de cortarlo en pedazos que sean comestibles. La evolución de los cuchillos ha sido importante ya que en la historia se han encontrado hechos de distintos materiales como piedra, cuerno, marfil, cerámica o metal que utilizamos que la actualidad. El tenedor fue el más reciente utensilio en aparecer en las mesas. Llegó a principios del siglo XI a Venecia proveniente de Constantinopla de la mano de la princesa bizantina Teodora Anna Doukaina. Pero su uso se consideró escandaloso y era un instrumento muy sofisticado para la época y muy difícil de utilizar, ya que al parecer las personas que lo utilizaban se causaban heridas con ellos, pinchándose con sus afiladas puntas la boca y la lengua. Por estos motivos, el tenedor desapareció de Europa por varios siglos y no fue hasta que Catalina de Médici lo puso de moda en la corte francesa en el siglo XVI al utilizarlo en su boda en el año 1533 con el rey Enrique II. La forma del tenedor ha estado sujeta a varios cambios durante el transcurso de los siguientes siglos. De tener una sola punta, paso a tener dos, hasta que en el siglo XVII se generalizó la tercera punta. Por último, en Italia se añadió la cuarta punta para adaptarla a las pastas. Finalmente, a comienzos del siglo XVIII, el tenedor que conocemos actualmente, fue desarrollado en Alemania (Grupo Crisol, 2010). A continuación presentamos una figura en donde refleja cómo eran los tenedores en la antigüedad:

**Figura 2: Tenedor en la antigüedad**



Fuente: Gonzáles (2012)

## 2. Uso actual de los cubiertos finos

Según el portal Protocolo & Etiqueta (2003), para ocasiones formales se utilizan preferentemente cubiertos con diseños sobrios y elegantes, y se descarta en su totalidad los cubiertos de plástico o madera. En la cubertería se debe de contar con las siguientes piezas: cucharas, tenedores y cuchillos, tanto de mesa como de postre, así como cucharillas de postre o para otros usos, del mismo modo se debe contar con cubiertos especiales para pescado, cucharita para helado, cuchara salsera, entre otras piezas. La utilización que actualmente se da a los cubiertos puede ser al estilo americano o al estilo europeo o continental. Estos estilos son muy parecidos pero con algunas diferencias. La regla básica y principal en el uso de los cubiertos es la utilización de los cubiertos desde el exterior hacia el interior. En otras palabras, los cubiertos que se encuentran más alejados del plato se utilizan en primer lugar (pasando por alto el caso en que cada cubierto sea acompañado por su propio plato, como en las ocasiones en que los mariscos vengán junto a su tenaza, y los caracoles vengán acompañados de su “ganchito”, entre otros ejemplos).

En cuanto a la colocación de la cubertería en la mesa, el portal Protocolo & Etiqueta (2003) nos afirma que el cuchillo se debe colocar en la parte derecha del plato, con el filo hacia adentro. En el caso de la cuchara, esta se debe colocar al costado derecho del cuchillo con la concavidad mirando hacia arriba. Por otro lado, el tenedor se debe colocar hacia la parte izquierda del plato, con las puntas mirando hacia arriba. La separación entre cubiertos debe ser 1 centímetro aproximadamente con el objetivo de evitar que se tropiecen al utilizarlos. En la parte superior del plato se colocan los cubiertos de postre. Por último, la distancia de los cubiertos con cada plato debe ser de 3 o 4 centímetros aproximadamente. A continuación se presenta la distribución de los cubiertos actualmente en una mesa tradicional, y el uso de cada uno de ellos:

Figura 3: Uso actual de la cubertería



Fuente: Protocolo & Etiqueta (2003)

### 3. El boom de la gastronomía peruana

No existe una visión consensual sobre cuándo y por qué estalló el boom gastronómico peruano, es decir desde cuándo la cocina peruana empezó a ser tan interesante y reconocida para tantas personas a nivel nacional e internacional. Sin embargo, sí hay consenso en que en la historia culinaria del Perú, como lo menciona Nick Miroff (2014), tuvo un antes y un después luego de la aparición del más exitoso embajador de nuestra cocina: El cocinero y empresario Gastón Acurio.

Si quisiéramos referirnos a un solo proceso de cambio gastronómico, existen dos versiones sobre los acontecimientos que propiciaron dicho proceso, como lo afirma el investigador Mirko Lauer (2006), la primera versión se da en los restaurantes más selectos de Lima y se fortalece en los lobbies de los mejores hoteles en varias capitales latinoamericanas; la otra versión se desarrolla más o menos en los mismos tiempos, pero entre las mesas más populares de la post-migración hacia las ciudades de la costa.

La primera versión hace referencia a un cambio que viene desde el exterior en un contexto de globalización, promovido por la clase alta, por aquellos cocineros que tuvieron la posibilidad de irse a estudiar al extranjero, de aprender las técnicas de las principales cocinas europeas como la *cuisine française* y practicar al lado de reconocidos chefs internacionales para luego retornar al Perú y aplicar todo lo experimentado en la cocina peruana y haciendo uso de los insumos autóctonos.

La segunda versión hace referencia al cambio que viene desde el interior, que se suscitó en las mesas de la clase baja, y que, como menciona Rodolfo Hinostroza (2006), reconocido

historiador de nuestra gastronomía además de pionero, se desarrolla a partir del intercambio cultural de las cocinas andina con la cocina de la costa, que se debió a las inmigraciones de los pobladores del interior del país a la ciudad de Lima a partir de los años cincuenta.

Por el lado de la biodiversidad entendida como los recursos naturales con los que cuenta nuestro país y que permiten que el mar peruano sea reconocido como el más rico en cantidad y variedad de especies en el mundo. El contar con las tres regiones naturales cada una con sus distintos tipos de clima y suelo, que permiten a la sierra, costa y selva enriquecer la gastronomía con insumos propios de cada lugar. Por último, la diversidad de flora, fauna y también de frutas. Además de la reconocida labor empresarial y el espíritu de gestión de nuestros principales representantes culinarios.

Bajo la figura de Gastón Acurio, se logró generar un sentimiento de identidad cultural y de orgullo nacional por nuestra gastronomía llevándola a niveles inusitados, como el que plantea la escritora Gabriella de Ferrari en un artículo para la revista francesa *Saveur*, en el cual se reconoce a la cocina como el principal argumento, por encima de la arqueología, por el que los turistas deberían visitar el Perú.

Y es que existe el boom de la gastronomía peruana gracias al arduo trabajo de estas generaciones de cocineros. En la actualidad, además de ser un país de artesanos y de custodios de tesoros antiguos, el Perú es un país de cocineros y gourmets.

#### **4. Logros de la gastronomía**

Los dos grandes aportes de la gastronomía se refieren al aspecto cultural y al económico. En el aspecto cultural han logrado crear un sentimiento de orgullo e identidad nacional promoviendo la integración cultural con logros muy importantes como el haber constituido una marca país, y es que Promperú lanza en el 2011 la “Marca Perú” en un intento por imaginar y representar a toda la nación peruana, que apunta a generar una conexión simbólica entre los consumidores y productores con el objetivo de volver al producto un objeto de afecto para ser consumido, utilizando para ello estrategias propias de marketing (Promperu, 2015).

La gastronomía era el principal motivo de orgullo para el 48% de la población a nivel nacional, solo por detrás de Machu Picchu, una de las siete nuevas maravillas del mundo (Ipsos Perú, 2016).

En el aspecto económico, la gastronomía peruana se ha convertido en un gran motor de crecimiento económico ya que contribuye al desarrollo del turismo y de las exportaciones, además que generará 320 mil empleos este año en el Perú (Gestión, 2014).

Este beneficio en diversos sectores de las actividades que se realizan en el Perú a causa de la gastronomía ocasiona que el crecimiento del PBI producto de la gastronomía sea mayor que el PBI total (Asociación Peruana de Gastronomía, 2014).

La gastronomía local se vincula directamente con la demanda internacional debido a que llegó a alcanzar un notable desarrollo con el cual puede destacar entre otras cocinas renombradas en el mundo por su variedad, originalidad, y por las felices expresiones de sus diversos mestizajes. Este desarrollo se dio como consecuencia de la gran diversidad natural y del proceso histórico influenciado por la confrontación y la unión de diferentes culturas tradicionales que llegaron a nuestro país desde la época precolombina.

Por su parte, la Sociedad Peruana de Gastronomía (2016) indica que el proceso de vinculación de la gastronomía local con la demanda internacional es un proceso que acompaña al gran crecimiento de ofertas gastronómicas a lo largo del Perú, junto al florecimiento, de la mano de las comunidades de peruanos residentes en el exterior, de restaurantes de comida peruana en diferentes países con calidad y ofertas muy diversas. El programa “La Gran Cocina Peruana” pretende promover de manera sistemática y articulada sus principales valores, implantando los principios orientadores de los respectivos planes anuales de política cultural exterior.

En síntesis, la gastronomía se relaciona con diversos sectores y construye relaciones de confianza con los diferentes *stakeholders* con los que se relaciona. Uno de ellos es el sector comercio, al que nuestro presente plan de negocio se va a dedicar con la comercialización de cubiertos con detalles peruanos en plata al mercado de Nueva York. Gracias al reconocimiento del que está gozando en la actualidad nuestra marca país, las expectativas de nuestra potencial demanda en esa ciudad se elevaron, lo que permitirá que nuestros productos sean bien recibidos al contar con el respaldo de la marca mencionada anteriormente y que ha sido resultado de todos los esfuerzos de nuestros representantes gastronómicos a nivel internacional. En este contexto, será factible llegar al mercado de Nueva York ofreciendo un producto de calidad con diseños que harán referencia a nuestro patrimonio cultural y que están vinculados a los platos más representativos del Perú.

## **5. La plata: metal precioso**

La plata es un metal precioso que posee las más altas conductividades térmicas y eléctricas de todos los metales, es utilizada en puntos de contactos eléctricos y electrónicos. Por otro lado, el uso más visible de la plata es en la forma de joyas y piezas diversas como cubiertos, monedas, jarrones, etc. Esta se obtiene de las minas como subproducto de extracción de otros minerales tales como cobre, zinc, entre otros. Existen tipos de plata y depende de su combinación con

otros metales; en este sentido, por ejemplo, existe la plata 925 que está conformada por 92,5% (0.925) de plata y el resto de cobre. La plata 950 posee 95% (0.95) de pureza y la plata fina, o plata de calidad de inversión, tiene una pureza del 99,9 por ciento (0,999) e incluso más. La presencia del 7.5% de cobre en la plata 925 aumenta la dureza de la aleación, por lo que es menos probable que se doble, asimismo, retrasa la velocidad de oxidación, así que los artículos hechos en plata no pierden su brillo tan rápidamente como la fina. La plata 925 también es conocida como plata de ley y es generalmente identificada con una marca de "925" o "sterling" en la parte inferior (Blog Pucp, 2013). A continuación se presenta una figura en donde se menciona las principales características de la plata:

**Figura 4: Principales características de la plata**

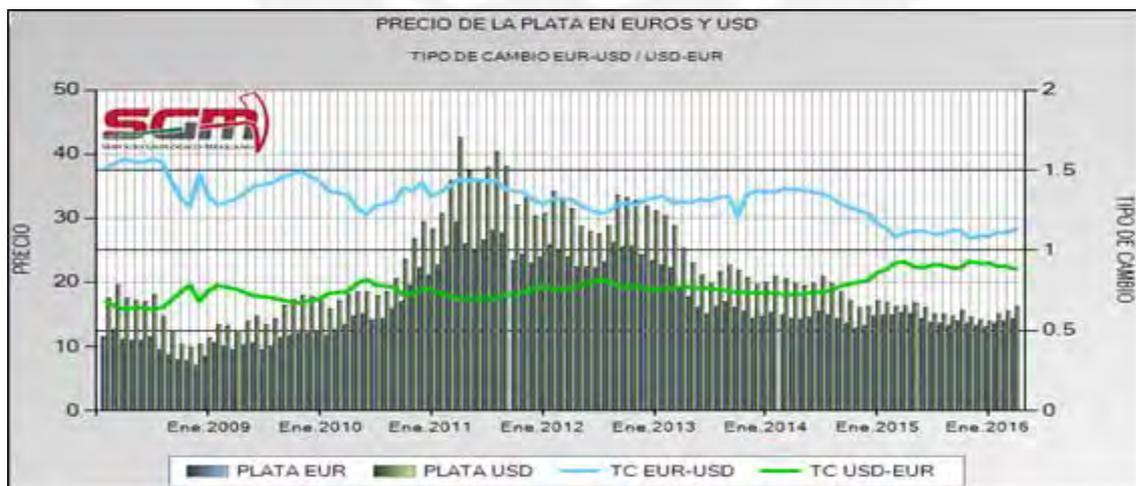
La Plata				
SIMBOLO	NUMERO ATOMICO	SERIE QUIMICA	GRUPO, PERIODO, BLOQUE	DENSIDAD, DUREZA MOHS
Ag	47	Metales de transición	11, 5, d	10490 kg/m 2,5

Fuente: Adaptado de Silverintitute.org (2005)

## 6. La plata: enfoque comercial

La plata desde el punto de vista comercial es un metal precioso que tiene una considerable demanda como *commoditie* en el sector joyería - orfebrería (lo denominamos así porque básicamente es un trabajo artístico realizado sobre utensilios de cocina) a nivel internacional y, al 18 de abril del 2016, se está cotizando a \$. 16.22 la onza en el mercado de minerales (Minería, Finanzas y Gestión, 2015). A continuación se presenta un gráfico en donde se muestra la cotización de la plata de los últimos años:

**Figura 5: Cotización de la plata**



Fuente: Servicio Geológico Mexicano (2016)

El precio de la plata tiene fluctuaciones diarias, lo cual dificulta su predicción, por lo que se recomienda el precio mensual (promedio) para obtener un comportamiento del precio. En la siguiente figura se muestra la tendencia que ha tenido el precio de la plata internacional en dólares por onza:

**Figura 6: Tendencia diaria del precio de la plata \$/onza durante el 2014-2016**

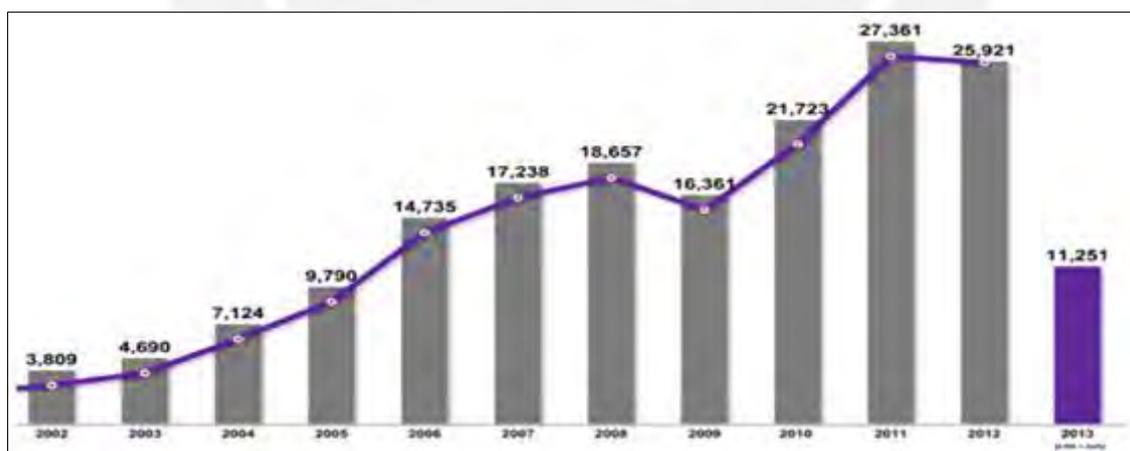


Fuente: Kitco (2016)

## 7. Producción de plata en el Perú

En los últimos doce años, el Perú ha registrado una evolución creciente en sus exportaciones mineras a varios mercados internacionales hasta fines del primer semestre del 2013, periodo en el que mostró un decrecimiento a 11,251 miles millones de dólares, por la alta volatilidad de mercado internacional (China). A continuación se presenta un gráfico de la evolución de las exportaciones de plata en el Perú.

**Figura 7: Evolución de las exportaciones de plata en el Perú**



Fuente: Banco Central de Reservas del Perú (2014)

Según El Boletín Estadístico del Subsector Minero del MINEM 2015, en el 2014 el Perú exportó alrededor de 121,459.361 onzas, siendo Estados Unidos nuestro principal comprador, demandando 64.47% de la producción nacional. A continuación se presenta las exportaciones de plata refinada en los últimos 3 años:

**Figura 8: Exportación de plata en los últimos 3 años**



Fuente: Banco Central de Reservas del Perú (2014)

Además, en la actualidad, nuestro país se encuentra disputando el ranking de los primeros productores de plata en el mundo, junto con México y China, ocupando el segundo lugar con una producción de 118.1 millones de onzas (The Silver Institute, 2015).

## **8. Producción de plata con valor agregado**

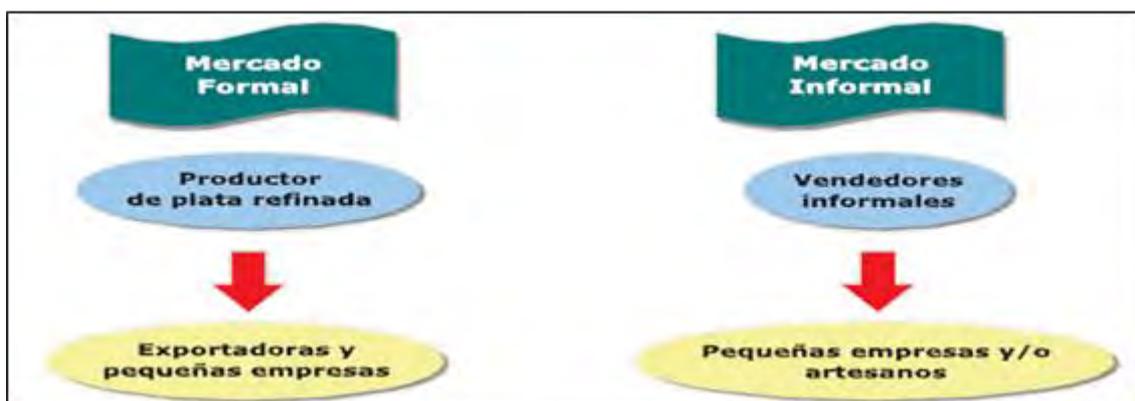
La demanda de trabajos en Joyería, Orfebrería y Bisutería, es decir, plata trabajada, ha aumentado debido a mejores precios en artículos hechos en plata, estos impulsados por la innovación en diseños, a pesar que el volumen exportado de plata respecto a años anteriores ha disminuido (América Economía, 2015).

Si bien es cierto, ha descendido nuestra producción, hay un impulso en la oferta de plata trabajada como joyas y artículos en plata gracias a la tecnología. Nuestra cadena productiva denota que casi toda la extracción del metal es exportado en materia prima al mercado externo, quedando solo un pequeño porcentaje al mercado interno para artículos de joyería, fotografía acuñación, entre otros (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

## **9. Abastecimiento de plata en el mercado peruano**

Existen dos formas de abastecimiento de plata, como se ilustra a continuación en la siguiente figura:

**Figura 9: Modalidades de abastecimiento de la plata**



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004)

Dado los elevados precios que implica la compra directa al productor, solo las empresas más grandes y con capital suficiente pueden adquirir este metal de manera formal.

El insumo de la plata tiene el grado de pureza y legitimidad necesaria que se necesita en la producción de joyas o artículos en general es adquirida a los productores formales directamente.

## 10. El cobre

Según el científico químico Gunnar Nordberg (2001) “el cobre es un metal que se encuentra presente en la naturaleza. Se puede encontrar combinado con otros metales como el oro, la plata y el plomo”.

- Nordberg (2011) nos menciona que entre las principales características del cobre son las que se mencionan a continuación:
- Es un metal de color rojizo, dúctil y maleable (que se puede cambiar de forma) (Nordberg, 2011).
- Tiene alta resistencia a la corrosión por lo que generalmente se usa con fines eléctricos (Nordberg, 2011).
- Cuenta con la capacidad de transportar (conductividad) electricidad y calor muy alta. Solo el oro la supera en la conductividad eléctrica y la plata en la térmica (calor) (Nordberg, 2011).
- Tiene una alta capacidad de formar aleaciones metálicas, por lo que es demandado como insumo para la construcción (Nordberg, 2011).

- Las aleaciones de cobre son mucho más duras que el metal puro. Además del bronce, la más importante aleación asociada al cobre es la del latón, que se obtiene de la combinación de cobre con zinc. También se usa el cobre en aleaciones con oro, plata y níquel (Nordberg, 2011).

A continuación se presenta el siguiente gráfico donde se puede observar las características que tiene el cobre:

**Figura 10: El cobre**

El Cobre				
SIMBOLO	NUMERO ATOMICO	SERIE QUIMICA	GRUPO, PERIODO, BLOQUE	DENSIDAD, DUREZA MOHS
Cu	29	Metales de transición	11, 4, d	8960 kg/m <sup>3</sup> 3,0

Fuente: Elaboración tomada de Silverintitute.org (2005)

### 11. Perú exportador de artesanía en plata desde una perspectiva mundial

El valor exportado a nivel mundial en el 2012 alcanzo 7, 195,134 miles de USD. Los siete principales países exportadores de artesanía de plata son Tailandia, seguido por la India, Hong Kong, Italia, China, Estados Unidos y Alemania. Estos países representan el 77% de las exportaciones mundiales de plata trabajada. Mientras que el resto de países tiene una participación del 23%(Trademap, 2015). El Perú alcanzó un valor exportado de 11,351 miles de dólares en el 2012 a nivel mundial, lo que representa el 0.2% de participación de las exportaciones mundiales en dicho año. El Perú ocupa el lugar número 35 dentro de los países exportadores de artesanía de plata al mundo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

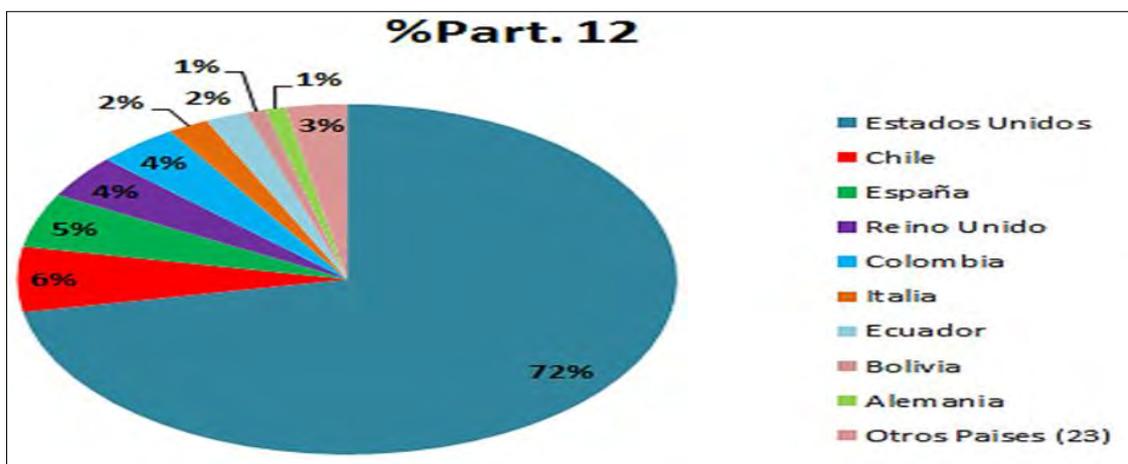
Estados Unidos de Norteamérica muestra un importante nivel de importación mundial de artículos hechos en plata ascendente a 2, 119,048 millones de dólares. El principal exportador de artesanía hecha en plata (incluye platería) hacia Estados Unidos de Norteamérica es Tailandia teniendo una participación de 35% en el mercado norteamericano. China con una participación en el mercado norteamericano de 22%. Los objetos hechos en plata así como la platería de China se caracterizan por ser baratos. India e Italia presentan un 16% y 9% de participación respectivamente. De la misma manera, se visualiza con una menor participación en el mercado norteamericano a Indonesia y México con un 3% y 2% respectivamente. Estos seis países representan el 87% de las exportaciones mundiales de orfebrería en plata. Mientras que el resto de países tiene una participación del 13% (Trademap, 2015).

El Perú podría convertirse a largo plazo en un proveedor mundial potencial si mantiene la idea de continuar la diversificación de sus mercados a través de una oferta de productos hechos en plata con más valor agregado en diseño, calidad y sistemas de producción. Nuestra oferta exportable sí es competitiva, pues aunque tiene baja participación es un mercado en crecimiento y refiere a productos que pertenecen a un segmento prometedor.

En lo referente a Políticas Comerciales, el Perú ha tenido una creciente apertura comercial con la suscripción de acuerdos de tratados de libre comercio (TLC) y regionales. Tenemos, entre los tratados regionales vigentes, acuerdos con Estados Unidos, China, Canadá, México, Japón, MERCOSUR, SUR, EFTA, entre otros. En la actualidad, tenemos un 94% de exportaciones que están alineadas a vigentes acuerdos comerciales o que se encuentran en negociación, lo que va a lograr mayor accesibilidad al mercado internacional. Mientras que el 6% restante se exporta sin ningún acuerdo negociado, por consiguiente, las principales políticas decisivas en temas económicos y comerciales han beneficiado al crecimiento del sector joyería y orfebrería en los últimos años, con un crecimiento de 5% en valor al cierre del año 2013 y un promedio anual de 9% para el periodo 2014-2016. Debido a ello, se considera uno de los sectores pujantes dentro de las exportaciones no tradicionales del Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Durante el año 2012, el Perú exportó a los principales países del mundo entre ellos, según la siguiente figura, a Estados Unidos de Norteamérica, quien siguió siendo nuestro principal destino para las exportaciones de joyería y orfebrería peruana con un 72% de participación, seguido por Chile con 6%, España con 5%, Reino Unido con 4%, Colombia con 4%, entre otros más (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2012). A continuación se presenta un gráfico donde se muestra la participación de los principales mercados donde exportó Perú durante el 2012:

**Figura 11: Participación de los principales mercados donde exportó Perú durante el 2012**



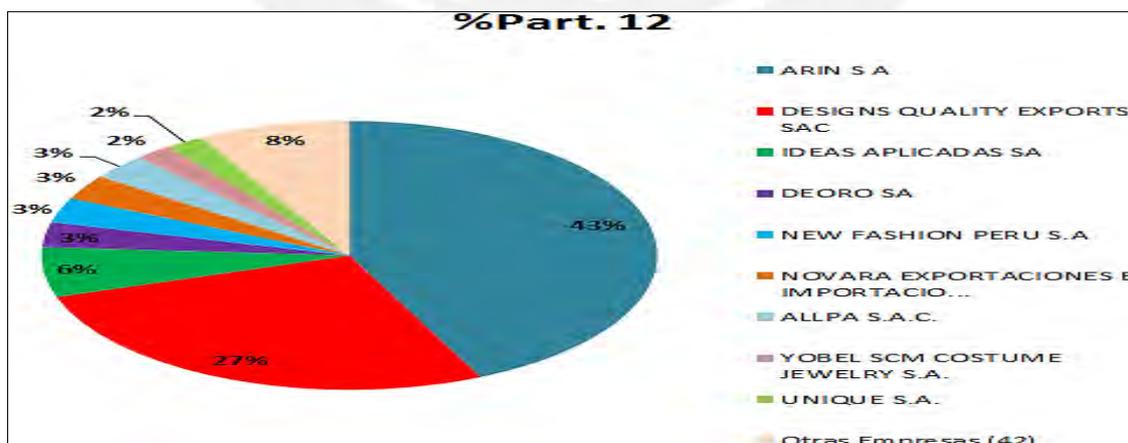
Fuente: Siicex- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2012)

Es importante mencionar que las exportaciones de joyería y orfebrería de plata peruana tuvieron en el 2012 una moderada tendencia creciente respecto al año 2011 causado por la crisis internacional. De la misma manera, actualmente Estados Unidos se mantiene como principal mercado de destino de nuestras exportaciones (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

## 12. Características del sector joyería – orfebrería en el Perú: principales empresas

Es de vital importancia tener en consideración que el sector de joyería y orfebrería se caracteriza por tener abundante informalidad; está conformada principalmente por Pymes nacionales en donde trabajan independientemente y de forma desarticulada teniendo competencia muy intensa; sin embargo son los principales prestadores de servicios de fabricación para las empresas exportadoras. En la siguiente figura, se puede ver la participación de las principales empresas peruanas exportadoras de joyería-orfebrería.

**Figura 12: Participación de principales empresas peruanas exportadoras**



Fuente: Siicex- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2012)

Entre las empresas nacionales exportadoras más importantes tenemos a Arin S.A., Ideas Aplicadas S.A., Designs Quality Exports S.A.X., DeOro S.A., entre otras. Es importante conocer a estas empresas para tener conocimiento del marco de competencia y del producto que ofrecen al mercado. Para el año 2012, la empresa Arin S.A ocupa el primer lugar en exportaciones de joyería de plata peruana, además obtuvo una participación de 43%; sigue la empresa peruana Designs Quality Exports S.A.C. con 27% de participación; Ideas Aplicadas S.A con 6%; DeOro S.A. con 3%; y así sucesivamente (SIICEX, 2012).

De acuerdo a lo detallado anteriormente, es importante e imprescindible considerar las nuevas tendencias que el mercado internacional demanda como productos hechos en base de plata con mayor influencia de mano de obra artesanal, diseños innovadores, buen acabado y diversas aplicaciones. Actualmente, las empresas Ilaria y Novara, empresas peruanas que comercializan objetos en plata además de joyas, se caracterizan por siempre innovar sus productos, por tanto están al tanto de las tendencias internacionales además que usan motivos peruanos en sus productos.

### **13. Oferta laboral de artesanos**

Según la investigación y análisis realizado por Acevedo, Gallardo y Jauregui (2014), se sostiene que el Clúster de platería se generó a partir de la iniciativa de Sierra Exportadora quién identifica productos peruanos con mayor demanda mundial e integra productores y autoridades para concretizarlos en planes de negocio y desarrollo de cadenas productivas en las regiones de la sierra del Perú. Dentro de esta lógica se inserta la actividad platera dentro de la línea de “exportación de conocimientos neo ancestrales”, donde se busca generar una fusión entre las técnicas tradicionales y la transferencia tecnológica para obtener mayor producción de calidad (Sierra Exportadora, 2014a).

Asimismo, Sierra y Selva Exportadora (2013) considera que el clúster 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.

Por consiguiente, Acevedo, Gallardo y Jauregui (2014) afirman que los joyeros artesanos en plata conforman diversas unidades productivas independientes; sin embargo, recientemente se ha creado el consorcio Cajamarca que parte de la iniciativa de sierra exportadora, el cual está abierto para todos los joyeros que busquen formar parte del clúster.

También mencionan que existen varios grupos y/u 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 CITE Koriwasi, ALAC, Camara de Comercio.

La gran mayoría de los artesanos-plateros se encuentran congregados en asociaciones, consorcios y muchos de estos son plateros con negocio individual. Algunos de estos artesanos buscan ser emprendedores y otros buscan crecer en la platería de manera gradual, pero no todos se plantean un panorama de corto plazo que encarrile a puntualizar sus objetivos a largo plazo.

#### **14. Estados Unidos**

Estados Unidos de Norteamérica, debido al tamaño y la importancia de los cincuenta estados que conforman la unión federal, se le puede comparar con un continente, además que es un país muy rico y diverso. Limita al sur con México, al oeste con el Océano Pacífico, al este con el Océano Atlántico, y al norte con Canadá.

Según la data de Estados Unidos, esta cuenta con una población total de 313, 914,040 millones de habitantes. A continuación, en el siguiente gráfico, se muestra el mapa de EEUU con la ubicación geográfica de New York:

**Figura 13: Mapa de Estados Unidos**



Fuente: NewYorkTheCity (2012)

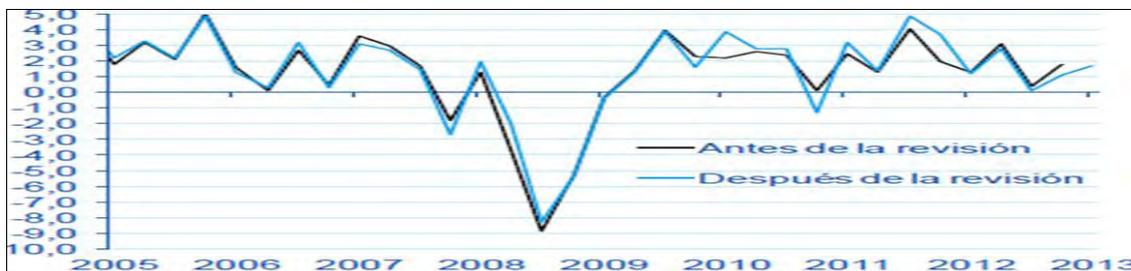
#### **15. Desarrollo de la economía de USA**

La economía de los Estados Unidos de Norteamérica se ha mantenido estable con una mejora en crecimiento anual de 1.8% hacia el 2013 y con una mayor aceleración a situarse por encima del 2.0% para el cierre del 2014, a pesar de las preocupaciones fiscales y económicas (Observatorio Económico EEUU, 2013).

Según la nota informática del presidente del Banco Central de Reserva del Perú, Julio Velarde en el 2013, refiere del país norteamericano una recuperación lenta en sus datos macroeconómicos como el factor consumo privado que sigue por debajo del 2%, una tasa de desempleo elevada de 7.3%, una inflación del 2% y una deuda pública que ascendió a USD

16,708 millones equivalente a 106,5% del PIB. A continuación, en el siguiente gráfico, observamos el desarrollo económico de EEUU antes y después de la crisis.

**Figura 14: Crecimiento de Estados Unidos de Norteamérica**



Fuente: BBVA Research (2014)

En cuanto al comercio exterior, Estados Unidos es el mayor mercado de consumo del mundo y, actualmente, su dependencia en exportaciones es baja con déficit en su cuenta corriente de 2,6% del PIB (Santander Trade, 2017).

Estados Unidos de América es uno de los pioneros en innovación tecnología, comunicaciones y medios de comunicación, siendo uno de los líderes mundiales en diversas clasificaciones de las telecomunicaciones, de las suscripciones de banda ancha y los teléfonos inteligentes internet acompañado de los dispositivos móviles como tablets y computadoras están revolucionando la compra de los estadounidenses (CEPAL, 2008).

## 16. Estudio de mercado de los restaurantes y hoteles de Estados Unidos

Según Pro Chile (2014), en Estados Unidos la industria de foodservice y la industria de venta minorista de alimentos son del mismo tamaño, las mismas que el 2010 alcanzaron ventas por \$1.24 billones, representando el 48% del total. Lo cual demuestra que el foodservice representa un segmento a considerar en este país.

El 27,1% de la industria foodservice en Estados Unidos del cual son parte los restaurantes y lobbys de hoteles, se concentran sobre la región “Mid-Atlantic” (Delaware, Maryland, New Jersey, Pennsylvania, Washington D.C., New York, Virginia y West Virginia) con un 27,1% de los ingresos; “Southeast” (Alabama, Florida, Georgia, Kentucky, Mississippi, North Carolina, South Carolina y Tennessee) con un 19,1% de los ingresos. También un gran número de establecimientos se encuentran en la región “West” (Alaska, California, Hawaii, Oregon, Washington), “Great Lakes” (Illinois, Indiana, Michigan, Ohio y Wisconsin) y “New England” (Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Rhode Island, and Connecticut). (Pro Chile, 2014)

Según la National Restaurant Association (2014), la asociación de servicios de alimentos más grande del mundo, que apoya a más de 500.000 restaurantes en EE.UU., en el 2014 las ventas de restaurantes lograron alcanzar los US\$ 683.4 mil millones, el cual representa un crecimiento nominal de 3.6% en comparación del 2013.

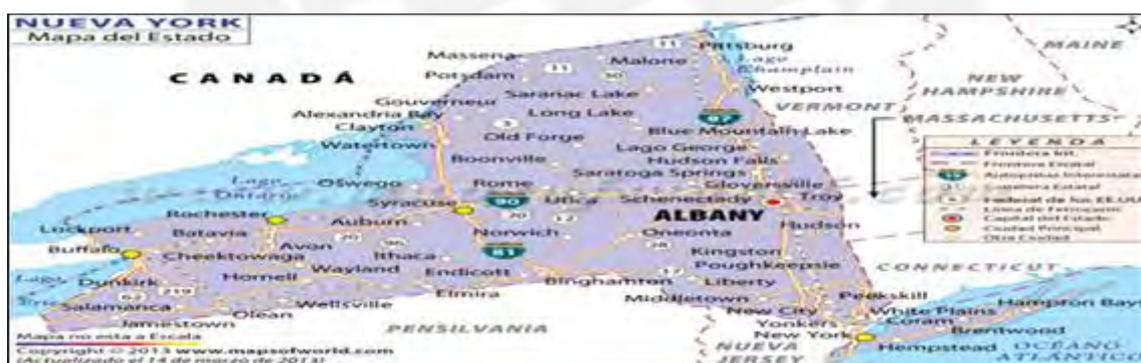
## 17. New York

New York cuenta con una población estimada de 8, 336,697 millones de habitantes, siendo considerada como la segunda ciudad con mayor densidad de población en los Estados Unidos. Se compone de 5 distritos: Manhattan, el Bronx, Brooklyn y Staten Island; y Queens (United States Census Bureau, 2012).

El Estado de Nueva York, estado de los Estados Unidos de América, tiene como capital de estado la ciudad de Albany. A su vez, Nueva York limita con cinco estados, varios grandes cuerpos de agua, y otro país. En efecto, imita con el lago Erie al oeste, con el lago Ontario al norte, con el río Niágara y las provincias canadienses de Ontario y Quebec, con los estados de Vermont, Massachusetts y Connecticut al este, con el océano Atlántico al sureste y al sur con los estados de Nueva Jersey y Pensilvania (New York, The City, 2015).

Tal como se observa en la siguiente figura, el punto amarillo es la ciudad principal de Nueva York. Está situada en el sureste del Estado de New York, al noreste de Estados Unidos, y es la ciudad que tiene mayor cantidad de población en el Estado de New York. A continuación, se muestra el mapa de la ciudad de New York.

**Figura 15: Mapa de la ciudad de New York**



Fuente: NewYorkTheCity (2012)

El mercado neoyorkino, llamado también “La ciudad que nunca duerme”, se sustenta en que es el mayor mercado del mundo, en especial para artículos de lujo, con segmentos de población que disponen de una gran capacidad de gasto, una elevada tasa de propensión al consumo, incorporación de tendencias de moda globalizadas, afluencia de muchos movimientos culturales y su gran recepción de turistas (New York, The City, 2015).

## **18. Análisis del sector platería en Estados Unidos**

A pesar del moderado crecimiento de la economía norteamericana frente a la crisis internacional, el sector de platería en Estados Unidos de Norteamérica es extenso y presenta una variedad de oportunidades para desarrollarlo. El tamaño del mercado de la platería en el país norteamericano representa USD 59,074.60 millones a Setiembre del 2013 y se estima un crecimiento del 2.7% entre el 2013 al 2018. En Estados Unidos, el mercado de platería se encuentra fragmentado debido a la cantidad grande de vendedores y compradores. En este mercado no hay barreras de entrada o salida y se ofrecen productos similares sin control en los precios. Por otro lado, este mercado es importante en especial para artículos de platería, con segmentos de población que disponen de una gran capacidad de gasto, y una elevada tasa de propensión al consumo. Los compradores de platería se consideran por ser muy dinámicos en la búsqueda de productos innovadores. Los factores como marca, servicio, precio, diseño, reputación de tienda, calidad y adaptación del producto al mercado, son las principales condiciones que deberán cumplir los productos de platería en general para que sean adquiridos por el usuario final, lo cual refleja una gran preocupación ya que aún hay temas que mejorar para poder consolidar una oferta competitiva en dicho mercado (Asociación de Exportadores, 2016).

Finalmente, luego de exponer los principales conceptos que se manejarán a lo largo del desarrollo del presente proyecto, además del contexto en el que se encuentra nuestro país desde una perspectiva mundial, se procederá a desarrollar la tesis identificando distintas variables a intervenir.

## CAPITULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. Análisis del macroambiente (PESTA)

Luego de detallar algunos puntos que marcan el contexto del desarrollo de la tesis, se pondrán sobre la mesa temas que describen el contexto nacional e internacional en el que se desenvuelve el presente proyecto.

#### 1.1. Factor político

Se viene incentivando las exportaciones por parte del Estado Peruano mediante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), lo que originó la publicación del Plan Nacional Exportador (PENX) que tiene un horizonte de 10 años. Este plan brinda los planes operativos y lineamientos que fomenta la exportación de la industria de platería y Orfebrería. Del mismo modo, al interior del MINCETUR, tenemos al “PROMPERU (Comisión del Perú para la Exportación y el Turismo) organismo descentralizado que continuamente realiza actividades para el desarrollo de las exportaciones y fomenta la creación de la actividad empresarial exportadora” (Cortez, 2012).

Por otro lado, en el año 2005, nuestro país firma el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU), con el cual se crea un acuerdo comercial que tiene carácter vinculante, con objetivos principales de eliminar obstáculos en el intercambio comercial y consolidar el acceso a bienes y servicios entre ambos países (Cortez, 2012).

#### 1.2. Factor legal

Existen sellos distintivos en productos de platería que son promovidos por el MINCETUR, sellos como “Perú: Ancestral Experiencia en Oro” y “Perú: Ancestral Experiencia en Plata” tienen como objetivo fortalecer al sector de platería a mediante la estrategia de diferenciarse junto a un Estado apoyando la promoción. Siendo los sellos voluntarios para el uso de las empresas, son adquiridos por estas debido a la importancia que tienen y los beneficios que otorgan. Para que se otorguen los sellos distintivos se deberá cumplir como mínimo con lo establecido en las siguientes Normas Técnicas Peruanas (NTP) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015): 399.500; 399.501; 399.502; 399.503; ISO 9202, ISO 11426, ISO 11427. Estas normas establecen la determinación de los minerales en aleaciones para metales precioso en platería, inspecciones, rotulados y manual de buenas prácticas.

De igual manera, tenemos el impulso que el gobierno ha dado al sector MYPE a través de la Ley N° 2805, Ley de la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Esta ley promueve la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas; con el fin de incrementar el empleo sostenible, productividad y rentabilidad, la contribución al

Producto Bruto Interno (PBI), la ampliación de las exportaciones y la recaudación tributaria (MINTRA, 2015).

### **1.3. Factor económico**

Dentro del sector manufactura no tradicional, el sector platería tienen una importante participación debido a su crecimiento sostenido. En el año 2011 representó 84.6 MM de US\$, creciendo un 13.9%. En este mismo año, las exportaciones del rubro a EE.UU cayó en 11% que representa una cantidad de 4.6 MM de dólares menores que el año 2010; no obstante no dejó de ser el importador principal y tuvo un 84% en joyería-orfebrería de oro y 79% en joyería-orfebrería de plata (SIICEX, 2014).

Según el documento PENX, en un análisis elaborado por el MINCETUR (2014), se menciona que el Perú desaprovecha una ventaja competitiva debido al poco uso de la producción nacional de oro y plata en la manufactura de platería; un ejemplo claro es que en el año 2002 el Perú tuvo una participación mundial del 6.2% de la producción mundial de oro; sin embargo, solamente demandó el 0.3% del oro para la producción nacional de platería. Por el contrario, países como India e Italia, quienes casi no producen este mineral, consumieron en el mismo año el 20.7% del total de oro demandado para su platería.

### **1.4. Factor social y cultural**

De acuerdo al PENX, MINCETUR (2013), se indica que respecto a las características socio culturales de los artesanos de la platería, la mayoría de ellos trabajan de manera individual o familiar, su formación es en su totalidad práctica y/o tradicional, los cuales fueron adquiridos por herencia o por medio de pruebas continuas de ensayo y error. En el informe también se indica que la carencia de capacitación se debe a diversos factores como escasez de tiempo por obligaciones laborales y familiares, escasa información y los recursos económicos insuficientes que permitan solventar las capacitaciones. Estos artesanos también se caracterizan por tener una “producción a pequeña escala y se presenta en forma atomizada en pequeños talleres distribuidos alrededor de Lima Metropolitana”.

### **1.5. Factor tecnológico**

Actualmente se encuentran pocos centros de innovación tecnológica, lo cual no facilita a los empresarios a conseguir nuevas técnicas de producción. A su vez, los empresarios tienen dificultades para comprar metales debido a la existencia de pocos proveedores formales y que brinden materia prima certificada. Asimismo, los artesanos suelen trabajar de manera manual o con maquinaria obsoleta, existen muy pocas empresas que usan computadoras para diseñar sus productos. De esta manera, existe una necesidad de centro de servicio de producción para que

los empresarios, por el alto costo que significa, no requieran invertir en compra de equipos. Por otro lado, debido a la escasez de plateros profesionales, los empresarios contratan artesanos que cuentan con experiencia pero que les hace falta el conocimiento teórico y tecnológico adecuado. De la misma forma, existe una falta de control de calidad, lo cual se aprecia en productos con deficiencias técnicas; así como metales con una ley distinta a la ofrecida.

En el año 2006 se hizo un estudio de mercado a las PYMES productoras de platería de Lima Metropolitana; se consultó acerca de la necesidad que había de capacitación e innovación tecnológica y se obtuvo que un 88.14% de los consultados respondieron que estaban totalmente de acuerdo que era necesario ampliar las capacidades y conocimientos para que se pueda competir en otros mercados; asimismo, resultó que un 86.9% del total de los entrevistados consideraron como necesaria la capacitación y tecnología para lograr un producto de calidad (Área de Pymes, 2015).

Luego de conocer el contexto en que se desarrollará nuestra propuesta de negocio, según el análisis PESTA previo, concluimos que es viable establecer un negocio en nuestro país que se caracteriza por ser de libre mercado. Por el lado de la oferta, la capacidad de oferta propiamente, en el marco teórico se demostró que nuestro país es uno de los principales productores de plata en el mundo y que esta se exporta mayormente como materia prima; adicionalmente, los peruanos estamos incursionando en exportación de plata transformada en orfebrería y joyería y es ahí donde nuestra propuesta de negocio quiere entrar, en la exportación de cubiertos finos de plata 925 con labrados referentes a nuestra cultura pre-hispánica.

Sin embargo, por el lado de la demanda, como ya se dijo, apuntamos a un mercado extranjero, exactamente a empresas encargadas de vender nuestro producto a quienes serían los clientes finales, es decir restaurantes y hoteles de lujo. Para demostrar tal fin, se han entrevistado dos empresas distribuidoras. En dichas entrevistas, dichos distribuidores reconocen el valor del producto y dado su conocimiento sobre el mercado, se muestran como potenciales compradores (Ver Anexo C).

Asimismo, dado que no tenemos acceso a tener contacto con hoteles y restaurantes de lujo del estado de Nueva York, con el fin de validar nuestro producto, nos hemos contactado mediante correo electrónico con ellos, así como también hemos visto conveniente entrevistar a un hotel de lujo en Lima, en función a lo que los investigadores Coffey y Atkinson (1996), considera válido la metodología de extrapolar las entrevistas debido a que las situaciones son válidas en diferentes contextos, se sigue el supuesto de que maneja el mismo criterio de lujo que se sigue en Estados Unidos. Para ver la entrevista completa, ver anexo D.

Este proceso metodológico comprueba que existe demanda interesada en nuestro producto y que por tanto lo hace, por el lado de la demanda, viable.

## **2. Análisis de las fuerzas de Porter**

### **2.1. Diamante competitivo de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite identificar los factores principales en la competitividad del sector platería.

#### ***2.1.1. Amenaza de entrada de los nuevos competidores***

El número de empresas exportadoras dentro de la industria de platería está incrementando debido a que los consumidores están demandando este tipo de productos con diseños más innovadores, exclusivos y de calidad garantizada, donde más se valora la mano de obra del artesano. Para este mercado no existen barreras de entrada para las nuevas empresas.

La única barrera de entrada se entiende como la económica, debido a que se necesita fuertes sumas de dinero para invertir tanto en maquinarias, así como para los costos fijos y variables.

#### ***2.1.2. La rivalidad entre los competidores***

Estados Unidos importa productos hechos a base de plata, principalmente, de países con producción a gran escala como Tailandia, Reino Unido, China para abastecer su mercado interno. Asimismo, importa de Italia, Israel y México que se caracterizan por uso intensivo de mano de obra, ofreciendo productos diferenciados. A pesar de ello, esto no ha impedido que empresas peruanas como Ideas Aplicadas S.A., Designs Quality Exports S.A.C, Arin S.A. entre otras, obtengan una porción del mercado. Como empresa nueva es importante reforzar nuestro posicionamiento a través de productos innovadores, buen diseño y calidad; bajo el apoyo del Tratado de Libre Comercio que tenemos con Estados Unidos de Norteamérica. (SIICEX, 2012).

Por otro lado, encontramos a las empresas competidoras internacionales que se encuentran posicionados en el mercado de destino, algunas de ellas se encuentran posicionadas debido al reconocimiento de su marca. Estas empresas son Liberty, Lenox, Oneida, Georg Jensen, Kate Spade, entre otros.

#### ***2.1.3. Poder de negociación de los proveedores***

Para el sector platería, los proveedores afectan la cadena de valor de la empresa ya que representan un alto poder de negociación en el proceso productivo. Se debe identificar a los proveedores críticos de la empresa.

Actualmente, en el mercado existen varias empresas procesadoras de este tipo de metales entre ellas se encuentra Mollehuaca, La Onza SAC, Corporación PerúMetales, Servicios Generales Gres EIRL, Procesadora Sudamericana SRL entre otras. La empresa Mollehuaca se encuentra en la ciudad de Arequipa, La Onza SAC se encuentra en el distrito de San Luis en Lima, la empresa Corporación PerúMetales y Servicios Generales Gres EIRL se encuentran en Puente Piedra, y Procesadora Sudamericana SRL se encuentra ubicado en el distrito de Ate Vitarte en Lima.

La Procesadora Sudamérica, quien es la única empresa en Lima que comercializa la materia prima (plata), y garantiza el precio y la calidad que se rige por el mercado internacional. La relación con la refinería es directa, gracias a este nexo la comercialización es rápida y confiable, eliminando el riesgo de manipuleo.

Por su parte, la Procesadora Sudamericana, según su página web (2016), comercializa Oro en el Mercado Internacional y Nacional, exportando bajo el Sistema de Agenciamiento. De tal forma que se podrá acoger, si se diera el caso, a los incentivos tributarios de la devolución del IGV y la admisión temporal de sus insumos.

La cantidad de insumo que nosotros vamos a comprar a la Procesadora Sudamericana será de acuerdo a la cantidad de sets de cubiertos solicitados en la Orden de Pedido enviada por nuestro socio estratégico.

Esto conlleva a precisar que debemos simplificar la relación de confianza con los proveedores en base al compartimiento de información e involucramiento de retos de la empresa, para así evitar altísimos costos en el control de procesos y el tiempo perdido.

#### ***2.1.4. Poder de negociación de los clientes***

En el mercado destino de platería, existe un alto poder de negociación de los clientes (distribuidores, retails o tiendas minoritas) ya que son las que deciden a quienes compran en base a la diferenciación que aporta el producto al mercado de destino. El consumidor exige productos de calidad, con diseños innovadores y exclusivos que satisfaga sus necesidades de compra y cumpla con los requisitos del mercado. Es importante recalcar que las pequeñas y medianas empresas productoras nacionales de platería entiendan al consumidor final para buscar su posicionamiento en el mercado de destino a través de la diferenciación de sus demás competidoras tanto a nivel local e internacional.

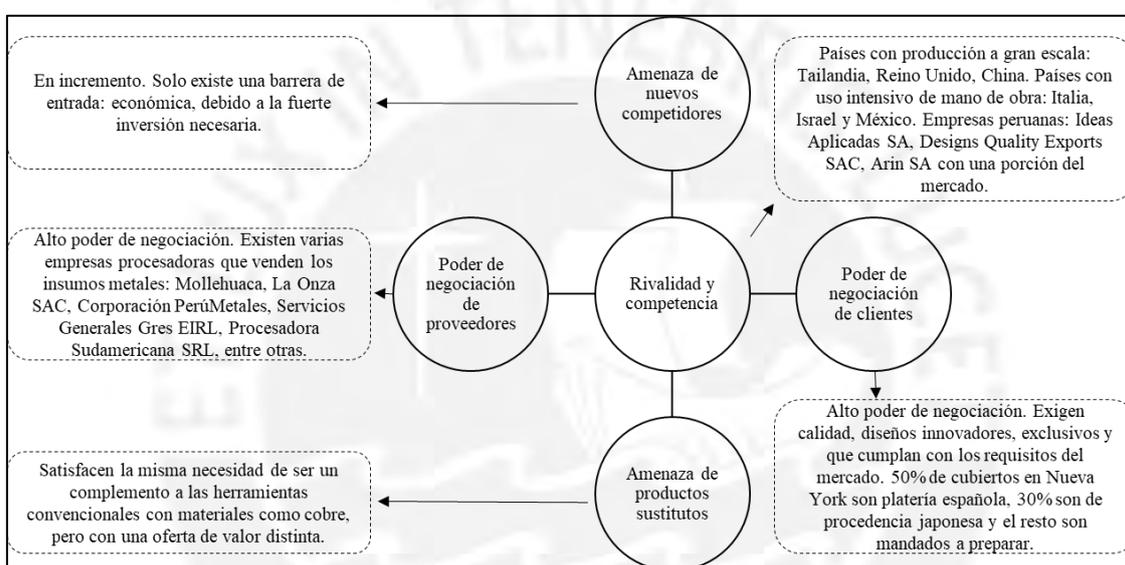
De acuerdo a la información proporcionada por Promperu, al menos el 50% de los cubiertos utilizados por los restaurantes en la ciudad de New York son platería española, el 30%

son de procedencia japonesa y el resto son mandados a preparar a casas de diseñadores. Mientras que en la ciudad de Washington la gran mayoría de los hoteles trabajan con su propio diseñador.

### 2.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos de los productos hechos a base de plata son aquellos que satisfacen la misma necesidad de ser un complemento a las herramientas convencionales para alimentarse hechos con materiales como el cobre, pero con una oferta de valor distinta símbolo de elegancia y distinción. A continuación, en el siguiente gráfico, se puede ver las 5 fuerzas de Porter en el que analizaremos cada una de las fuerzas en particular.

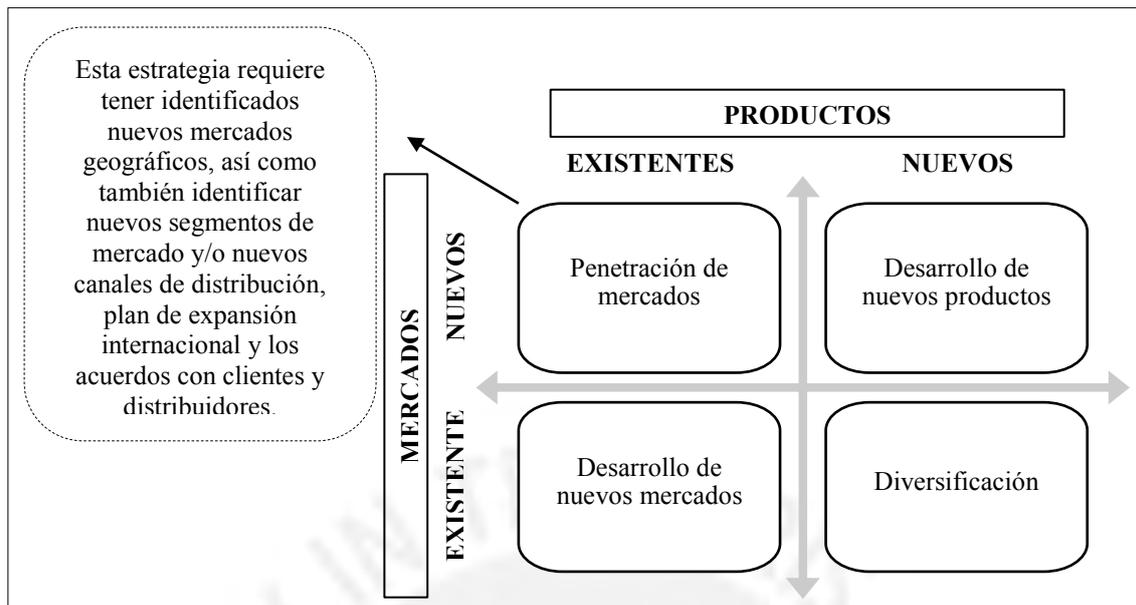
**Figura 16: Las cinco fuerzas de Porter**



### 3. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, denominada también como Matriz producto-mercado, según Roberto Espinosa (2015) es una herramienta de estrategia empresarial y de marketing estratégico que nos sirve para determinar la dirección estratégica en la que una empresa debe basar su desarrollo futuro. Esta herramienta ayuda a evaluar las alternativas y seguir la que mejor se acomode a la situación y le dé el mejor retorno de la potencial inversión. Esta matriz muestra cuatro opciones de crecimiento al confrontar los productos existentes y nuevos con los mercados existentes y los nuevos. A continuación, en el siguiente gráfico, se presenta la matriz de Ansoff y el análisis de la estrategia elegida.

**Figura 17: Matriz de Ansoff**



Adaptado de: Espinoza (2015)

En este caso, para nuestro plan de negocios tomaremos la estrategia de Penetración de mercados. Para esto se necesita tener identificados nuevos mercados geográficos, es decir fuera de nuestro entorno o país, así como también identificar nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. En el transcurso del documento elaboraremos el plan de expansión internacional y los acuerdos que tendremos con los clientes y distribuidores.

#### 4. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA en el cual podremos encontrar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las cuales estaría inmerso nuestro plan de negocio. A partir de ello, podremos inferir algunas estrategias que nos servirán más adelante y las plasmaremos en el presente documento:

**Tabla 1: Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>(O1)</b> Más empresas exportadores ubicadas en Lima. El sector platería particularmente ha ido creciendo en forma constante.</p> <p><b>(O2)</b> Creciente posicionamiento de la imagen del Perú como país gastronómico.</p> <p><b>(O3)</b> Necesidad del mercado de contar empresas que ofrezcan productos finos referidos al sector gastronómico</p> <p><b>(O4)</b> Las empresas competidoras no invierten en tecnología y capacitación sobre técnicas modernas de fabricación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>(A1)</b> Posible entrada de mano de obra artesanal barata.</p> <p><b>(A2)</b> Recesión económica en el extranjero, lo que puede frenar las exportaciones de joyería y orfebrería.</p> <p><b>(A3)</b> La dependencia de pocos proveedores formales para la adquisición de la materia prima.</p> <p><b>(A4)</b> Alta exigencia y poca fidelidad por parte de los clientes.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>(F1)</b> Asegurar la calidad de la materia prima y los productos terminados al cliente. Esto lo realizaremos mediante certificados requeridos de pruebas de laboratorio.</p> <p><b>(F2)</b> Contar con personal calificado, quienes contarán con la experiencia debida y los conocimientos técnicos que se requiere. Así como asesoría personalizada a los clientes en los procesos de venta y post venta.</p> <p><b>(F3)</b> Poseer con maquinaria y equipos modernos. También con tecnología e infraestructura apropiada.</p> <p><b>(F4)</b> Tener un sistema de gestión y control de calidad que aseguren productos con altos estándares a lo largo de todo el proceso productivo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p><b>(O1, O3, O4, F1, F4)</b> Adoptar una estrategia de captación de clientes en la etapa pre-operativa para implementar una producción a pedido, respaldada por una oferta de valor basada en la calidad de los productos y los diseños finos de los mismos.</p> <p><b>(O1, O2, F2, F3, F4)</b> Diferenciación del producto y enfoque de los clientes en un segmento específico del mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>(D1)</b> Falta de posicionamiento de la marca.</p> <p><b>(D2)</b> Precios de la competencia menores.</p> <p><b>(D3)</b> Falta de reputación e imagen en el mercado.</p> <p><b>(D4)</b> Falta de data anterior que impedirá la protección de producción lo que podrá llevar a exceso o falta de capacidad instalada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p><b>(O1, O2, D1, D2, D3, D4)</b> Ofrecer a los clientes facilidades en la entrega de los productos, así como tomar en cuenta sus sugerencias para obtener continuo <i>feedback</i>.</p> <p><b>(O1, O3, O4 D1, D2, D3 )</b> Destacar la falta de inversión en tecnología, capacitación, y seriedad de la competencia informal para disminuir la percepción de un precio mayor.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p><b>(A1, A2, A4, D1, D2, D3)</b> Lograr el posicionamiento de la marca como una alternativa nueva y de calidad muy superior, con el objetivo de contrarrestar la ventaja del precio de parte de la competencia al momento que el cliente decida tomar la decisión.</p>

## 5. Estrategia genérica

Luego de haber analizado el macro ambiente y la situación del entorno con las herramientas matriz PESTA y modelo de las cinco fuerzas de Porter; de la misma manera elaboramos una matriz de Ansoff para poder tener en cuenta la dirección en la que iremos; por último, hemos elaborado una matriz FODA que permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendrá el negocio en proyecto. Este planeamiento estratégico nos permitió elaborar nuestra estrategia genérica que se basará principalmente en los siguientes puntos que se presentan a continuación:

- Segmentación: Dirigirnos a distribuidores y mayoristas de la ciudad de Nueva York, quienes comercializarán nuestros productos a los hoteles y restaurantes de 4 y 5 estrellas de esa ciudad. Tendremos un stock limitado de productos, en los que los hoteles y restaurantes solo contarán con nuestros cubiertos y los servirán a sus clientes que compren platos peruanos exclusivos.
- Canal de Distribución: Introducir el método de la escalera de la estrategia del espejo y construir nuestro puente comercial para que al final podamos concretar la instalación de una tienda virtual. Por otro lado, afianzar los nexos o generar alianza con los encargados de compras de los restaurantes y hoteles proporcionado por el agregado comercial en New York y Washington
- Liderazgo en costos: Reducir los costos de producción por medio de la mejora de los procesos de producción (insumos, mano de obra).

## 6. Estrategias específicas

- Marketing: utilizar las estrategias de promoción Push y Pull de acuerdo al establecimiento del canal de distribución.
- Producción: Aprovechar los recursos y know how de la empresa y personal operativo para hacer eficientes los procesos y disminuir costos.
- Logística: Aprovechar las relaciones con los proveedores y canales de distribución para hacer eficientes nuestros procesos y costos operativos.
- Recursos Humanos: Contratar a artesanos. Implementar un taller flexible que permita adaptar la cantidad de trabajadores a los aumentos y disminuciones de la demanda.
- Financiamiento: Buscar alternativas de financiamiento a través de entidades bancarias al mediano plazo para efectos tributarios.

## 7. Visión y misión

- Visión

Consolidar a la empresa como la mejor compañía exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos hechos a base de plata 925 hacia el mercado internacional, buscando permanentemente un mayor valor agregado a nuestros productos bajo los principios de innovación, alta calidad, garantía, competitividad y exclusividad a un precio menor que el de la competencia.

- Misión

Empresa exportadora reconocida internacionalmente que tenga una oferta de cubiertos finos con diseños peruanos hecho a base de plata 925 contando con altos estándares de calidad, diseños innovadores y tradicionales, y a precios competitivos, capaz de fidelizar y satisfacer las expectativas de los clientes internacionales.

## 8. Objetivos estratégicos

La estrategia planteada para el inicio del proyecto sobre la exportación de cubiertos de plata 925 con diseños tradicionales peruanos a Estados Unidos de Norteamérica, será la de Estrategia del Espejo. Esta consiste en que, la construcción del puente comercial es trabajada con una pequeña empresa en el mercado de destino vinculada con el sector. Esta empresa conseguirá donde colocar nuestros productos, promocionará y los ofrecerá durante un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo a la carta de navegación del proyecto para la empresa Silqic S.A.C., la estrategia empresarial se ha plasmado en tres etapas de crecimiento: Introducción, Crecimiento y Consolidación como lo presentamos en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Carta de navegación del proyecto**

<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>CONSOLIDACIÓN</b>
PRODUCTOS	Cubiertos de plata 925 con diseños tradicionales	Cubiertos de plata 925 con diseños tradicionales peruanos	Cubiertos de plata 925 con diseños tradicionales peruanos
CLIENTES	Hoteles y Restaurantes / Distribuidores	Hoteles y Restaurantes / Distribuidores	Hoteles y Restaurantes / Distribuidores
FINANCIAMIENTO	Recursos Propios	Recursos Propios	Recursos Propios
ESTRATEGIAS	Prospección y penetración de mercado	Penetración de mercado	Posicionamiento de mercado
MARKETING MIX	Producto / Misiones comerciales	Asistencia a Ferias Internacionales / Entrevistas comerciales	Página web / Entrevistas comerciales
LOGÍSTICA DE IMPLEMENTACIÓN	Exportación CIP	Exportación CIP	Exportación DDP



## CAPITULO 6: COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

### 1. Inteligencia comercial

Para empezar con el proceso de comercialización, debemos realizar un paso previo que debe tener todo plan de negocio de exportación: inteligencia comercial de posible mercado de destino. La inteligencia de mercados “es el proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencia de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado” (Ocharan: 2009). Lo cual nos permitirá tener un análisis específico de la demanda de nuestro producto a comercializar. La base de datos obtenida como resultado de esta investigación se encuentra en el Anexo E.

Para empezar a analizar la demanda, nos enfocaremos y tomaremos como punto de inicio a nuestro producto, que son los cubiertos de plata, y que tiene la sub partida nacional 7114111000. El mercado estadounidense en general, durante el periodo 1998-2016 ha tenido distintos proveedores de este producto, encontrando a Perú dentro de los principales, detrás de Italia, Israel, Francia, España, Reino Unido, entre otros países de primer mundo. A continuación, en la siguiente figura, se presentan los principales proveedores de EEUU:

**Figura 18: Principales países proveedores de EE.UU**



Luego de comprobar que el mercado estadounidense valora mucho este producto, y además de observar la demanda que existe, iremos más específicamente a analizar las importaciones que realiza EEUU de estos productos peruanos durante el periodo 2000 – 2016, donde observamos que empezando dicho periodo, se tuvo gran acogida hasta tener una caída en los años cuando ocurrió la crisis económica mundial. Sin embargo, en los años posteriores, la demanda se fue recuperando, hasta llegar a sus niveles más altos en los años 2012 y 2014. Por lo tanto, tomando la premisa que el mercado es cíclico, podemos afirmar que en los años venideros

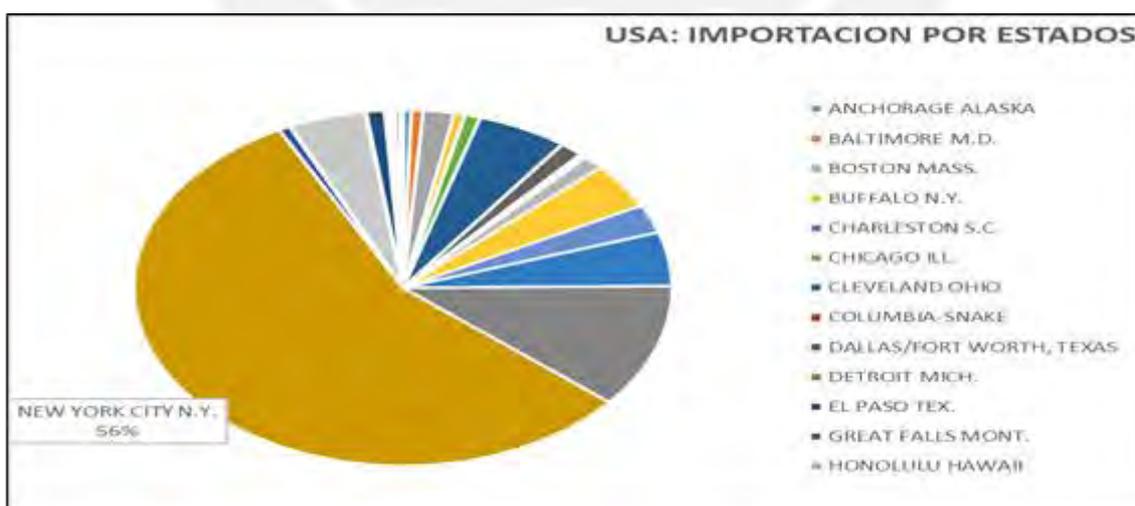
la demanda tenderá a crecer hasta en forma significativa. A continuación, en el siguiente gráfico, se presenta las importaciones peruanas que tuvo EEUU en orfebrería en los años 2000-2016:

**Figura 19: Importaciones peruanas de orfebrería de los años 2000-2016**



Después de comprobar que el mercado estado es propicio para acoger nuestros productos, debemos ser más específicos acerca del estado o lugar del país al que queremos llegar. La ciudad de New York recibió un 56% del total de importaciones que Estados Unidos realizó de este producto en el periodo 1998 – 2016. Además, New York tiene un promedio total de importación de este producto aproximadamente de 50 millones de dólares FAS y tiene tendencia a crecer. Esta información nos permite estar seguros de este destino que hemos elegido para comercializar. A continuación, en el siguiente gráfico, se presenta la importación de EEUU de orfebrería según cada estado:

**Figura 20: EEUU: Importación de orfebrería por estados**



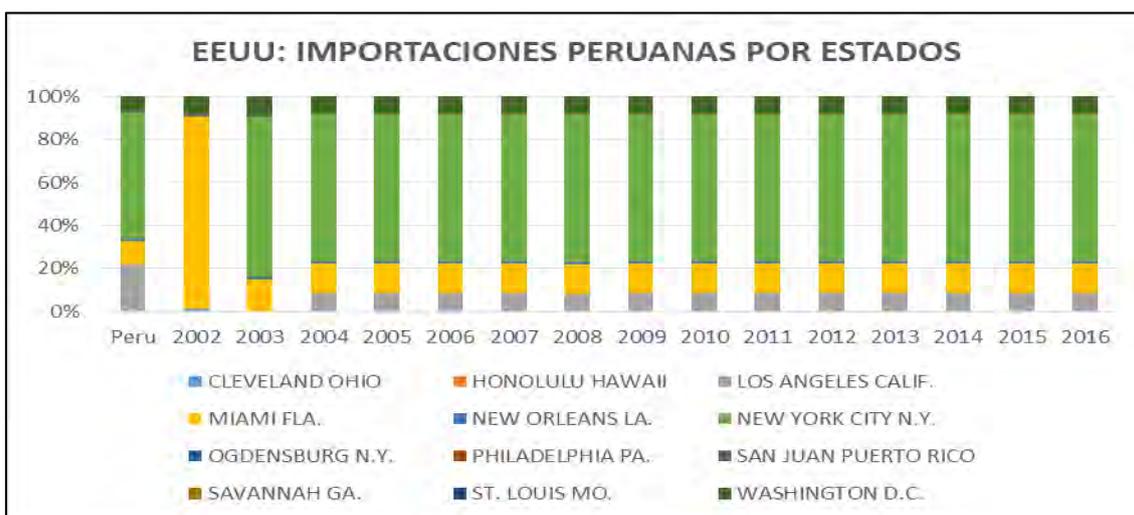
Consecuentemente, pasamos a analizar solamente la importación norteamericana de este producto peruano por cada estado durante el periodo 1998 – 2016. Lo que nos da como resultado la gran diferencia que tiene el estado de New York respecto de los otros. Lo que confirma la acogida que tendrá nuestro producto en este destino. A continuación, se presenta en el siguiente gráfico la importación total que EEUU tuvo en los últimos años de orfebrería peruana dividida por estados:

**Figura 21: EEUU: Importación total de orfebrería peruana por estados**



Por último, pasamos a analizar la importación norteamericana por años de estos productos provenientes de Perú durante el periodo 2002 – 2016 visto por cada estado de este país. El resultado nos trae como confirmación la delantera que lleva New York respecto a los otros estados. A continuación, se presenta la importación anual de EEUU de orfebrería peruana por estados.

**Figura 22: EEUU: Importación anual de orfebrería peruana por estados**



Hecho el proceso de investigación de mercados e inteligencia comercial, lo cual nos permitirá bajar el nivel de incertidumbre, nos proporcionará los elementos de juicio necesario para optimizar el plan de negocios a emprender, y nos facilita un buen planeamiento y ejecución de los objetivos y estrategias propias del negocio, procederemos a realizar el proceso de prospección del mercado de destino.

## 2. Prospección del mercado de destino

Para entender el concepto de prospección, o en inglés “*market prospecting*”, primero vamos a definir este término. Según Trillanes (2011) es buscar clientes potenciales de una forma inteligente, a partir de esta definición buscamos profesionalizar nuestro plan de exportación.

A parte de los dos distribuidores comerciales con quienes ya tenemos estrechas relaciones comerciales, y que ya nos enviaron sus órdenes de compra, buscamos ofrecer directamente nuestros productos junto a una idea de negocio que es el “Menú Moche-Perú”, como parte de la estrategia de promoción.

Para esta etapa del negocio nos hemos visto en la necesidad de contactar a diferentes intermediarios comerciales de Perú en los Estados Unidos. Para ello, nos contactamos con la dirección de Desarrollo Exportador de Promperú. Presentamos el catálogo del producto, precio, idea de negocio y solicitamos nos facilite la comunicación con el agregado comercial de New York, que es el mercado de destino donde nos interesa prospectar.

Se nos indicó que la idea es muy interesante y novedosa, y enviemos un correo para hacer las consultas respectivas con el Agregado Comercial en New York (Ver Anexo F).

A los días de enviado el correo en mención la respuesta fue una lista de posibles compradores de nuestros cubiertos, monto de los aranceles y los certificados necesarios para poder comercializar nuestro producto en el mercado americano. De esta manera, se pudo validar el producto y tener aceptación en New York.

### **3. Propuesta del negocio: menú degustación “MOCHE PERÚ”**

La introducción de los cubiertos de plata al mercado Neoyorquino está dada a través de la tendencia menú degustación propiamente dicha, pero en el caso de Silqic S.A.C. con un nombre muy peculiar llamado “Menú Moche Perú”, en el cual se van a presentar platos con ingredientes peruanos, con insumos peruanos o también haciendo fusiones de acuerdo a la tendencia del mercado y/o del restaurante a presentar.

Para entender un poco mejor el concepto menú degustación, se utilizó la definición utilizada Marroquín (2014) en su blog de El Comercio: es una miscelánea de varios platos, en porciones pequeñas que requieren de 2 o 3 bocados. Generalmente se encuentran en los restaurantes de alta cocina o de vanguardia. Los platos del menú son ideados por el chef y su equipo, quienes proponen varios “tiempos”. Está compuesto por un mínimo de 6 de estos, pudiendo llegar a más de 45 platos.

La temática utilizada a la hora de presentar el plato gozará de un distintivo particular propiamente dado por los cubiertos, finos y labrados, con la se dará un plus adicional al comensal, además, del espacio y el tipo de atención brindado durante su permanencia en el restaurante.

Por su parte, en New York, según el portal de gastronomía empresarial y tendencias Gastroeconomy (2014), la escena gastronómica está en constante evolución y una de las tendencias que se puede desgranar y observar en los restaurantes de la Gran Manzana en los últimos años, es la aparición de menús degustación que son tan ambiciosos en lo creativo como ajustados en su precio; la nueva hornada de restaurantes mexicanos dispuestos a ir mucho más allá del taco y la margarita; la variedad de insumos y platos latinoamericanos; el uso nostálgico de los clásicos „diner“ para ofrecer formatos gastronómicos novedosos y el triunfo del bistró mediterráneo como „cajón de sastré“ con el que se dará distintos formatos culinarios.

Asimismo, sostiene que, actualmente en Nueva York no podría haber escasez de menús degustación de alta cocina, donde los chefs intenten ofrecer la versión más creativa de su gastronomía, con la máxima calidad en los productos. Ejemplo de ello son los restaurante Eleven Madison Park (recientemente posicionado como cuarto mejor restaurante del mundo),

Per Se, Masa o Atera son buenos ejemplos de estos formatos. Pero la experiencia tiene un precio: a partir de 300 dólares (216 euros), sin contar bebidas.

Asimismo, según las cifras publicadas en BBC Mundo, en Nueva York, viven cerca de 600.000 latinos, y muchos miles más de neoyorquinos a los que les apasiona la comida peruana. Pero la ciudad no ha gozado de una oferta de cocina peruana interesante, con la excepción de algunos locales auténticos como es el caso del restaurante Nobu a cargo del Chef Nobu Matsuhisa, quien a través de fusiones combina la comida japonesa y peruana.

La presentación un menú degustación “Moche – Perú” de ocho platos se puede distribuir de la siguiente forma: un aperitivo para comenzar; tres entrantes, siendo alguno más ligero que otro, como principales un pescado y una carne y para terminar un aperitivo de postre o prepostre y un postre. Con esta presentación el restaurante, necesariamente va a utilizar un set de cubiertos que Silqic S.A.C. les proveerá.

Los platos a considerar para el menú degustación “Moche – Perú” serían los platos típicos de las distintas regiones del Perú. Lo que nosotros proponemos es una fórmula ambiciosa y creatividad culinaria donde se puedan ofrecer versiones reducidas de menú degustación llamado “Moche – Perú”, presentación de mínimo seis platos con un máximo de quince (incluyendo los platos bandera del restaurante) dado en un formato y temática único donde se presente los cubiertos de plata labrados en nuestro taller.

Luego de afianzar lazos comerciales de confianza se va a proponer al restaurante la inclusión y creación de algún modelo en específico, ya esté relacionado al tipo de comida ofrecida dentro del restaurante o a la marca, logo o sello propio del mismo. El administrador comercial o jefe de marketing serán los encargados de brindar el modelo o diseño que se implementara en el nuevo pedido del cubierto a elaborar. Así como también, esta idea de negocio nos da la posibilidad de incorporar otros productos de platería como dijes para el bar o reuniones de negocio.

De esta manera se podrá manejar cierta cantidad adicional de diseños que, en algunos de los casos, serán insignia o exclusivos de cada restaurante dentro de su carta el menú degustación “Moche – Perú”. Del mismo modo, nuestra idea de negocio y nuestro producto resulta innovador y creativo, incorporando prácticas que tienen su efectividad ya demostradas con evidencia empírica. Por último, el Perú se beneficia con el posicionamiento como marca a través de nuestra propuesta, apoyada en la gastronomía.

#### 4. Descripción del producto

Los cubiertos de plata son productos considerados actualmente como herramientas que acompañan a la gastronomía por su utilización y uso fundamental en la alimentación, por lo que se espera que nuestros productos de plata le den una experiencia agradable a los comensales de los hoteles y restaurantes de New York, teniendo los diseños peruanos en sus mesas, lo que permitirá tener al Perú presente a través de productos de lujo y de calidad superior.

El beneficio de nuestro producto es ser un complemento y herramienta de la alimentación, símbolo de distinción, elegancia y buen gusto. Asimismo, desea transmitir los siguientes atributos: Diseños ancestrales peruanos, calidad garantizada, excelente acabado, aplicación de la mano artesanal, además de dar la sensación de poder y energía a nuestro segmento del negocio. Es importante considerar que la marca puede otorgar mayor valor agregado en nuestros productos. A continuación se presenta la foto del diseño de los cubiertos:

**Figura 23: Foto de los cubiertos**

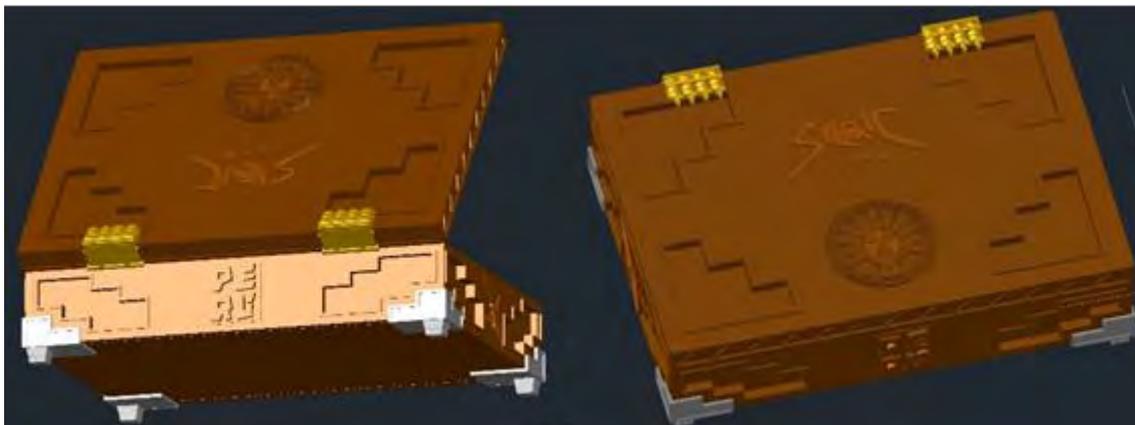


Los utensilios finos serán fabricados de acuerdo a nuestro catálogo (para ver el catálogo completo ver Anexo G) el que incluirá diseños de las diferentes culturas peruanas tanto incaicas como pre incaicas (Cultura Chavín, Cultura Chimú, Cultura Recuay, Cultura Mochica, etc.) en sus diferentes expresiones artísticas como cerámicas y textilería; así como también algunos paisajes de nuestro país como Machu Picchu y las líneas de Nazca. Contaremos con una amplia variedad de diseños y modelos. Este catálogo tendrá breves reseñas e historias que explicarán los diseños peruanos plasmados en cada producto.

Cada juego de cubiertos finos se presentará en una caja de madera tallada. El tallado incluye la marca Perú en un lateral, la línea Nazca del Colibrí en el otro lateral, el logo SILQIC y la imagen del dios Wiracocha en la tapa superior. Dentro de la caja se encontrará el juego de cubiertos de plata. Dentro de la caja se encontrará el juego de cubiertos de plata, el cual consta de catorce piezas: cinco tenedores (ensalada, pescado, carne, marisco, postre), cuatro cuchillos

(carne, ensalada, pescado, mantequilla), y cinco cucharas (sopa, postre, azúcar, demitasse, té). A continuación, se presenta la figura de las vistas de la presentación de la caja de los cubiertos finos:

**Figura 24: Vista trasera y cerada de las cajas de los cubiertos finos**



En cuanto a selección de la marca se ha diseñado una marca atractiva, moderna, elegante y llamativa que concuerde con nuestros beneficios y atributos que posee la empresa de acuerdo a la segmentación de mercado planteada. A continuación presentamos en la siguiente figura, el logotipo de Silqic Perú:

**Figura 25: Logotipo Silqic Perú**



Nuestra marca se denominará SILQIC y proviene de la combinación de las palabras SILVER y CULQIC que significan “plata” en inglés y quechua respectivamente. Nuestro logo pretende representar la utilidad de nuestros productos debido a sus formas y lo fino que estos son. Finalmente, SILQIC busca en un largo plazo extender sus líneas de productos bajo la misma marca.

Cabe resaltar que para agregarle valor a nuestro producto, ofreceremos, sin ningún costo extra, personalizar el producto a través de la colocación del logotipo del restaurante u hotel, según requerimiento del cliente. De esta manera, nuestro público objetivo percibirá mayor valor añadido al tener sus cubiertos de plata el grabado del nombre de su hotel o restaurante.

## **5. Uso de cubiertos dentro de la presentación del Menú Moche-Perú**

Según la temática presentada anteriormente, se pretende entregar a los comensales un mínimo de seis platos diferentes dentro de su menú degustación.

La presentación de un plato de comida, en específico, será acompañada por un cubierto de plata con diseño que tenga relación directa con la cultura o procedencia de dicho plato. Dicho de otro modo, por ejemplo, una de las entradas a presentar es la causa limeña, un plato típico de la capital del Perú y que está ubicada en el departamento de Lima. Aquí se podría entregar un cubierto con diseño virreinal como se presenta en uno de los diseños del catálogo. Durante la entrega del plato al comensal, el mozo dará una pequeña presentación histórica del plato y de la imagen representada en el cubierto. Adicionalmente se le va a indicar el motivo de la utilización del tenedor para degustar el plato en mención (plato frío, denso).

Otro claro ejemplo sería la utilización adicional del cuchillo, además del tenedor, cuando se come el cuy, ya que para deleitar dicho plato es necesario de utilizar un utensilio que ayude a separar o seccionar una parte de la carne para poderlo probar. Para este caso, se tendría que utilizar un cubierto de una cultura que se ubique básicamente en la sierra central, esta podría utilizar el diseño de Machu Picchu o Cabeza Clava, o alguna otra figura que demográficamente se ubique dentro de la zona de procedencia del plato.

Asimismo, para poder deleitar un suspiro a la limeña o una sustancia o sopa, sería necesario la utilización de una cuchara o cucharita, según sea el caso de postre o sopa, con su respectivo cubierto alusivo a su lugar de procedencia o zona demográfica.

Por consiguiente, se quiere presentar al comensal una variedad de platos y cubiertos con diferentes diseños que van relacionados directamente con una cultura ubicada en la zona demográfica de procedencia de dicha comida. La idea no es solo es de vender un plato de comida sino de difundir la cultura prehispánica, la cultura peruana y, lo más importante, tener una experiencia inolvidable propia del Menú Moche-Perú.

## **6. Comercialización del producto**

El producto que se presenta en este proyecto, con la finalidad de exportar al mercado estadounidense, se integra por un juego de catorce cubiertos compuesto por cinco tenedores,

cinco cucharas y cuatro cuchillos. Cada cubierto que componga este juego tendrá labrado en su mango el diseño alusivo de las culturas prehispánicas a escoger por el cliente. Las características de la venta de nuestro producto son:

- Es un juego de cubiertos que se colocará en el mercado estadounidense a través de nuestro cliente (distribuidor) en New York. Este se encargará de colocarlos en dicho mercado. A la par, introduciremos el producto directamente a los mismos hoteles y restaurantes de lujo.
- La información de nuestro producto se presenta mediante nuestro catálogo, que familiarizará al cliente con los labrados de los cubiertos referentes a la cultura peruana.
- Luego de que el cliente se muestre interesado en determinado producto, se le envía proforma con detalle de precios, según producto en el cual esté interesado. Ver modelo de Proforma en el Anexo H.
- Nuestro plazo de recibir confirmación del pedido es de 10 días máximo, sin embargo de no recibir respuesta inmediata, se hace el seguimiento y nos comunicaremos con el potencial cliente al 5to día para que nos manifieste si hay intención de compra o no.
- De aceptar nuestro cliente el precio de la proforma, es decir, conformidad, se enviará una muestra del producto para que puede verificar los acabados, textura calidad y elegancia del mismo.
- En el correo final, el cliente indicará la conformidad del producto, cantidad de sets a adquirir y precio final para proceder con la fabricación de los mismos.
- Cada pedido/envío debe ser de mínimo 10 cajas de cubiertos, a este conjunto de cajas se le llamará “set”. Se realizarán envíos de acuerdo al Incoterm CIP 2010, y de acuerdo a negociación previa con nuestro cliente a través de la proforma realizada.
- A partir de la segunda entrega, se aceptaran bosquejos o diseños que los clientes finales desean plasmar en el cubierto y convertir el negocio en una venta personalizada de cubiertos.
- Nuestra política de pago será a través de la carta de crédito irrevocable y confirmada, y que se tomará con la institución financiera BanBif.

A continuación, presentamos en el siguiente gráfico, el flujograma de comercialización que tendrá el presente plan de negocios:

**Figura 26: Flujograma de comercialización**



## 7. Plan de marketing

### 7.1. Objetivos de marketing

- Los tres primeros años se buscará trabajar de la mano con la empresa espejo en el mercado destino para posicionar el producto en el mercado destino e informarnos sobre las tendencias para satisfacer las necesidades del cliente.
- Al mediano plazo (entre el tercer y cuarto año), se buscará el posicionamiento del producto y la marca a través de las redes sociales, página web y misiones. Asimismo, se buscará participar en los pop-up store en Nueva York para promocionar nuestro producto.
- A largo plazo (quinto año) se tomará la decisión de asistir a ferias nacionales e internacionales para la distribución de tarjetas corporativas y con esto poder conocer potenciales clientes de Estados Unidos para concretar futuras exportaciones a través del correo norteamericano B2C.
- Fidelización y retención de la cartera de clientes

La empresa SILQIC S.A.C. considerará qué estrategias y tácticas comerciales utilizar para el sustento de la tesis; sosteniéndose a los lineamientos definidos y descritos para las principales variables del marketing que interactúan con el mercado objetivo.

### 7.2. Mix de marketing

Presentaremos el Mix de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción, diseñando sus roles para el mercado objetivo:

#### 7.2.1. Producto

Se detallará el producto y sus atributos en base a sus tres niveles.

##### a. Producto:

Utensilios de cocina elaboradas a base de plata 925 en alto relieve con diversos diseños de la cultura incaica bajo tres líneas de utensilios: cuchillos, tenedores y cucharas.

A continuación, presentamos tres figuras, en donde se podrá apreciar los diseños elaborados para una cuchara, un tenedor, y un cuchillo:

**Figura 27: Diferentes vistas de cuchara con diseño peruano**



**Figura 28: Diferentes vistas de tenedor con diseño peruano**



**Figura 29: Diferentes vistas de cuchillo con diseño peruano**



*b. Niveles de producto:*

Los tres niveles que se maneja para la platería serán expresados y detallados posteriormente.

*b.1. Producto central:*

Utensilios de cocina de plata 925 otorgando el beneficio de ser un complemento al arte culinario y a la alimentación, símbolo de distinción, elegancia y buen gusto.

*b.2. Producto real:*

- Características del Producto: Los utensilios de cocina de plata peruana serán elaboradas por artesanos calificados generando buenos acabados y diseños en las piezas de platería con la finalidad de diferenciarse de la competencia.
- Diseño: Se diseñarán los cubiertos finos de acuerdo a las tendencias culinarias del mercado global y destino. Asimismo, se tendrá la colaboración de la empresa espejo que retroalimentará la información de tendencias y estilos en el mercado destino.
- Empaque: Para realizar la exportación de cubiertos finos al mercado norteamericano, nuestras cajas de caoba y terciopelo que contienen los utensilios de cocina serán envueltas en Film Alveolar o bolsa de burbujas para evitar ralladuras entre las cajas de cubiertos.
- Nivel de Calidad: Los cubiertos finos serán producidas bajo un exigente control de calidad desde la obtención de la materia prima (plata pura/piña) hasta su sistema de producción, considerando que se realizara una inspección total de piezas producidas.
- Marca: La marca propuesta es SILQIC S.A.C.

Según Kotler y Armstrong (2008) en su libro de fundamentos de marketing, menciona las principales decisiones en la estrategia de desarrollo de marca que implica posicionamiento, selección, patrocinio y desarrollo de la marca. A continuación, en la siguiente figura, se presenta el mix comercial para el mercado objetivo que tendrá el presente plan de negocios:

**Figura 30: Mix comercial para el mercado objetivo**



Fuente: Kotler & Armstrong (2012)

De acuerdo al gráfico anterior, la empresa exportadora de platería busca a través de la marca SILQIC S.A.C. transmitir de acuerdo al posicionamiento de la marca los siguientes atributos: diseños ancestrales peruanos, calidad garantizada, excelente acabado, aplicación de la mano artesanal, sensación de poder y distinción. Es importante considerar que la marca puede otorgar mayor valor agregado en nuestros productos. Es importante debido que significa seguridad para el cliente, y a su vez es significado de formalidad.

En cuanto a selección de la marca se buscó diseñar una marca atractiva, moderna, elegante y con estilo propio, que concuerde con nuestros beneficios y atributos propios de la segmentación de mercado planteada.

En lo referente al patrocinio, SILQIC busca vender estos cubiertos finos como platería con su propia marca. Para el caso de la empresa espejo en el mercado destino, dependerá de la relación sólida que se tenga con los clientes estratégicos para que ayude a promocionar la marca en sus ventas dirigidas a los detallistas y/o clientes finales. Debemos enfatizar la lealtad que los clientes tendrán, para esto realizaremos programas de fidelización en la etapa operativa y post operativa. Asimismo, se busca a largo plazo vender las platería con la marca propia a los consumidores finales. Finalmente, en cuanto al desarrollo, SILQIC busca en un largo plazo extender sus líneas de productos, manteniendo la marca como distintivo de nuestros productos.

### *b.3. Producto aumentado:*

- Servicio Post Venta: SILQIC al quinto año de su carta de navegación, plantea vender sus productos a través del correo norteamericano generando que se ofrezca servicios post venta en el supuesto caso el cliente final no este conforme con el diseño y especificaciones entregadas.
- Garantía: Se ofrece una garantía total en cuanto al acabado del producto terminado y además se ofrece una certificación de garantía por los materiales utilizados. Por otro lado, es importante segmentar el tipo de platería que se produce al mercado de exportación para realizar nuestra diferenciación por producto. Para el caso de QILSIC S.A.C., se fabricará utensilios para comedor hechos a base de plata 925 y realizadas al 100% con la mano de obra del artesano e insumos peruanos. Asimismo, la platería se caracteriza por diseño en alto relieve y acabados de primera calidad. Nos concentraremos en exportar este tipo de platería para obtener mayor valor en el mercado.

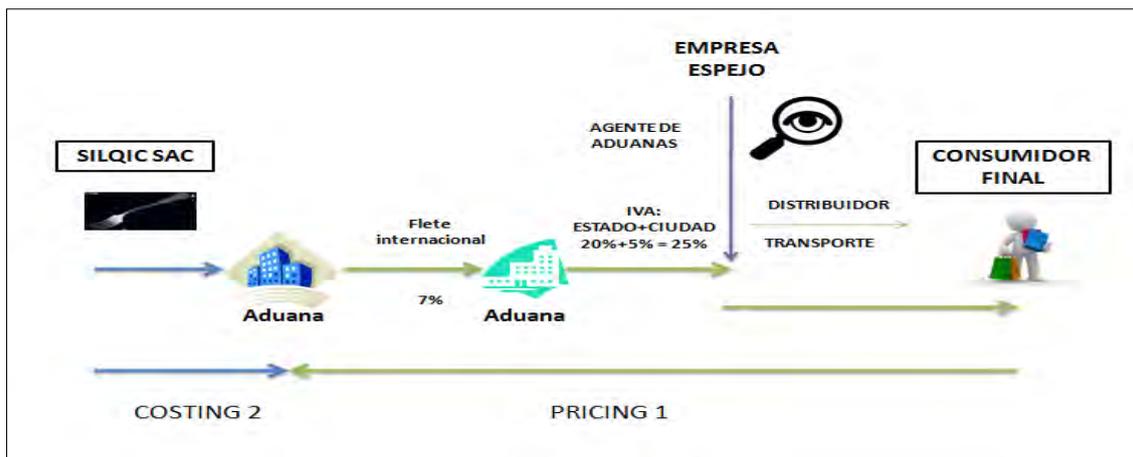
## 7.2.2. Precio

### a. Determinación de Precios

Los métodos que se utilizarán para la determinación de Precios son el *Pricing* y *Costing* ya que a través del primer método podremos recién establecer si nuestros costos de producción están acorde con los costos totales estructurados y saber si somos competitivos.

En el siguiente gráfico se muestra el método de *pricing* que asumiría Silqic considerando un precio mínimo 700 dólares y cantidad mínima de 10 sets:

**Figura 31: Método de *pricing* aplicado a Silqic S.A.C.**



Adaptado de: Viaña (2012)

Como se observa en el gráfico anterior, usando el método de pricing se obtendría la pieza a un precio FCA (FOB), incluyendo los supuestos márgenes de ganancia de todas las partes involucradas: Margen del espejo (30%), impuesto del estado de Nueva York (20%), impuesto de la ciudad de Nueva York (5%), Flete internacional (7%).

Se concluye que estamos dentro de los márgenes de precio FOB de la competencia nacional. Asimismo, es importante precisar que la empresa Silqic S.A.C exportará su platería bajo en el Incoterm CIP (2010) que significa puesto en la aduanera aérea de Nueva York; por lo que, tomará en cuenta los “overhead (márgenes de ganancia) planteados en el gráfico.

Por otro lado, es importante recalcar que como se utilizará el método de la estrategia del espejo existe un precio de transferencia que cada parte paga y acuerde para el establecimiento del precio de la pieza en el mercado destino.

### b. Política de Pago

La política de pago usada por la empresa exportadora Silqic S.A.C. es a través de la carta de crédito irrevocable y confirmada que tomará con la institución financiera BanBif.

Forma de pago	Entrega de mercancía	Cobro	Riesgo exportador	Riesgo importador
Carta de crédito	Posterior al pago	Después del embarque	Nulo	Nulo

Fuente: Adaptado de Promperú (2013)

La carta de crédito ofrece riesgo nulo tanto al exportador como al importador ya que una Parte asegura su pago y la otra asegura la llegada de su mercadería; por lo que, la empresa Silqic obtendrá los siguientes beneficios a través de la institución financiera BanBif:

Este medio de pago le da seguridad al exportador, ya que si las condiciones de la carta de crédito se cumplen en su totalidad, tendrá la certeza de recibir el pago, producto de su exportación. A su vez, el BanBif cuenta con especialistas de Comercio Exterior preparados para asesorar cualquier transacción de este tipo. Por último, cuenta con una plataforma electrónica por Internet BIFTRADE que le permite realizar sus consultas, recibir directamente las Cartas de Crédito que lleguen del exterior y hacer seguimiento a las mismas (Banbif, 2015).

Es importante recalcar que la empresa Silqic S.A.C. considera tomar este medio de pago con la empresa espejo por un periodo determinado; luego, a medida que las relaciones comerciales/amicales se vayan consolidando, se tomará la decisión de elegir otro medio de pago.

### 7.2.3. Plaza

SILQIC S.A.C. como nueva empresa exportadora, debe desarrollar a paso seguro el desarrollo de su marca, empezando con el canal B2B; luego, para generar mayores márgenes de ganancia se desea poder implementar a largo plazo una tienda B2C en el mercado de destino generando la posibilidad al cliente final de:

- Mostrar todo su catálogo de productos
- Mostrar Precios
- Permitir la compra de cualquier cliente o usuario
- Como industria platera, es importante conocer los principales canales de distribución en Nueva York:
- Tiendas especializadas: en venta de platería con un tipo de consumidor de renta media alta. Se caracteriza por tener joyas y objetos con diseños modernos, pero a través de su propia marca.

- Cadenas de Tienda: las cadenas de tienda más conocidas en Nueva York es: Tiffany & CO.
- Tiendas de venta por Catálogo Online: en este caso hay algunas empresas peruanas que venden por internet como: Kamari, Ilaria, entre otras. A este paso aspira vender SILQIC de acuerdo a su estrategia del espejo más adelante planteada.

*a. Cobertura de Mercado*

Para el caso de Silqic S.A.C. que recién se iniciará sus envíos al mercado neoyorkino, utilizará la estrategia del espejo para construir su puente comercial y crear una competitividad sistémica del producto a través de los contactos con personas de vínculo amical/familiar (relacionadas al sector) en el mercado de destino. Es decir, las empresas espejo serian como un ojo en el mercado destino ya que consigue donde colocar el producto, es una herramienta eficaz de marketing y te retroalimenta con las sugerencias que los clientes demandan.

Los datos de nuestras empresas espejo se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Datos de las empresas distribuidoras**

<b>DISTRIBUIDORAS</b>		
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Rodriguez & Asociados	Accesories Guti
<b>CONTACTO</b>	Pedro Raul Ludeña	Paul Gutierrez
<b>UBICACIÓN</b>	Hunting Station Long Island New York USA 73-3erd Ave. Hunting Sta. NY117446 – USA	63 willet, Bloomfield NJ 07003 609-401-0018
<b>CORREO</b>	raulcmlp30@comcast.net	psgutierrez@students.pccc.edu.pe

Para el establecimiento de esta estrategia, Silqic S.A.C. tendrá que asumir ciertos costos para constituirse como empresa de exportadora:

- Gastos administrativos ante la SUNAT.
- Registrar su marca ante el organismo pertinente.
- Algún gasto de tipo legal, impresión de facturas con numero de RUC / RUS.

Por su parte, la empresa espejo Rodríguez & Asociados tendrá que asumir los siguientes costos en Nueva York:

- Contratación de servicios de bróker de aduanas.
- Impuestos en el estado y la ciudad.
- Costos de promoción del producto en los Estados Unidos de Norteamérica.

- Costos de servicios de contabilidad.

Así mismo, Silqic S.A.C. al final del proyecto busca alcanzar su máximo objetivo en canal de distribución y marketing, cual es la tienda virtual B2C o como según Kotler y Gary Armstrong (2009) lo describen: “[...] comercio electrónico B2C (compañía a consumidor): la venta en línea de bienes y servicios al consumidor final.”

Evidentemente, esto representa beneficios para Silqic ya que tendría la posibilidad de crear relaciones con sus clientes finales para conocer sus gustos o tendencias de moda que requieran, reducir los costos de instalar una tienda física en la ciudad de Nueva York, mejorar la eficiencia del canal de distribución trabajando de la mano con el correo norteamericano, mayores ganancias ya que no existe márgenes de otros y actualizar con mayor rapidez el catálogo de los productos; mientras que para el consumidor final representa comodidad en su compra, sencillo acceso a mayor línea de productos. Asimismo, es impensable considerar que el 100% de clientes va a estar satisfecho con el producto; por lo que, se trabajará conjuntamente con la empresa espejo para que sea un punto logístico de distribución en la ciudad de Nueva York y nos ayude a resolver sus inquietudes de una manera ágil.

#### **7.2.4. Promoción**

##### *a. Mensaje*

El mensaje que se quiere dar con la promoción es que el producto es de diseños modernos, 100% artesanal, excelentes acabados, de buena calidad, y a un bajo costo.

##### *b. Posicionamiento*

De acuerdo a las estrategias de comercialización y marketing planteadas anteriormente en la carta de navegación, la empresa Silqic S.A.C. busca posicionarse en mercado de destino a través de sus diversas herramientas de promoción como: página web, redes sociales, pop-up store, catálogos electrónicos, folletos, participación en ferias nacionales e internacionales y misiones comerciales. Con el objetivo de que al final del proyecto pueda posicionarse al consumidor a través de la tienda virtual B2C.

Para Silqic S.A.C., la estrategia Push o Empuje se plantea realizar durante los tres primeros años de penetración ya que se empieza a trabajar con la empresa espejo para dar a conocer nuestra oferta exportable. Finalmente y gradualmente, se plantea utilizar la estrategia Pull o Atracción durante los dos últimos años del proyecto ya que se conoce a mucho más el mercado destino e incluye relativo gasto mayor.

Entonces, según las estrategias de promoción acordadas seguiremos un modelo de plan de promoción.

En el Primer, Segundo y Tercer Año:

- Identidad visual: En nuestra etapa enfocada en el cliente final diseñaremos una marca atractiva, moderna, llamativa que concuerde con nuestra identidad y atributos que posee la empresa.
- Ferias: Al quinto año se verá la posibilidad de participar en ferias comerciales como una expansión de producto a otros nichos de mercado que queremos entrar. Entre las principales ferias de platería de Estados Unidos, encontramos las siguientes.

**Tabla 4: Principales ferias de platería en Estados Unidos**

<b>FERIA</b>	<b>LUGAR Y FECHAS</b>
<b>JCK (Jeweler's Circular Keystone)</b> REED Exhibitions USA (203) 840-5830 Fax: (203) 840-4804 Email: <a href="mailto:inquiri@jck.reedxpo.com">inquiri@jck.reedxpo.com</a>	Las Vegas (Junio)
<b>JA (Jewelers of America)</b> 770 Broadway, 6th Floor New York, NY 10003 (646) 654-4919 Email: <a href="mailto:drew.lawskyQnielsen.com">drew.lawskyQnielsen.com</a> <a href="http://www.ia-newyorl.com">www.ia-newyorl.com</a>	Nueva York (Marzo, Julio y Octubre)
<b>Jewelers International Showcase (JIS)</b> 6421 Congress Avenue, Suite 105 Boca Raton, Florida 33487-2827 (561) 998-0209 Email: <a href="mailto:jisshow@aol.com">jisshow@aol.com</a>	Miami (Enero, Abril y Octubre)
<b>New York International Gift Fair</b> <a href="http://www.nygf.com">www.nygf.com</a> GEORGE LITTLE Management (800) 272-SHOW Fax: (914) 948-6180 Email: <a href="mailto:customerrelations@glmsows.com">customerrelations@glmsows.com</a> <a href="http://www.nygf.com">www.nygf.com</a>	Nueva York (Febrero y Agosto)

- Promoción por Internet: Contaremos con una página web en el que podremos exhibir los diferentes diseños de cubierto que tenemos. Del mismo modo, estaremos favorecidos con la comunicación directa con nuestros clientes y ellos nos podrán tener la descripción exacta de los cubiertos y las fotografías en buena calidad y resolución, en donde se presentará un gran número de diseños diferentes de cubiertos. Así mismo tendrá una cuenta en el Facebook que remitirá a nuestra propia página web.

- Participación en los Pop Up Stores: Se plantea disponer de un lugar físico en la ciudad de Nueva York junto con otros diseñadores de productos relacionados para presentar nuestros modelos.

En el Cuarto y Quinto Año:

- Misiones Comerciales: Viajaremos hacia el mercado norteamericano, con el objetivo de exponer nuestros productos junto a otros como bisutería, joyería, calzado entre otros sectores. Tendremos la ventaja de ponernos en contacto con clientes potenciales entregándoles nuestra tarjeta de presentación.

*c. Fidelización y consolidación:*

Con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes, tomaremos como premisa las estrategias recomendadas por Jose Torres Della Pina (comunicación personal, 01 de Octubre, 2016), quien fue gerente de marketing de la empresa Camusso, actual director del Patronato Plata del Perú, profesor de la escuela de joyería Pamela de la Fuente, y editor de diferentes libros relacionados a la platería. Estas estrategias de fidelización y consolidación son las siguientes:

- Puntualidad: respetar las fechas establecidas con los clientes. Si nos hemos puesto de acuerdo en una fecha, debemos embarcar la mercadería con varios días de anticipación. Si la mercadería no va a estar lista para dicha fecha, debemos ser sinceros y avisar con tiempo, pero tratar de cumplir con los plazos establecidos. Este factor va de la mano con el siguiente.
- Credibilidad: con el tiempo se va consiguiendo o perdiendo la aceptación y fidelización de los clientes, conforme vayamos cumpliendo con entregar un buen producto, en el tiempo correcto, con precios sincerados. Si cumplimos estos elementos, los clientes irán confiando aún más en nosotros.
- Continuidad: No perder la constancia, debemos elaborar y producir con la misma calidad que al inicio y aspirar a crecer y aumentar la producción con el paso del tiempo.

Estos factores son muy valorados por los clientes y consumidores extranjeros. Consecuentemente, si cumplimos con todos, podremos consolidarnos en el mercado de destino.

## CAPITULO 7: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN

### 1. Plan de Operaciones

#### 1.1. Objetivos de operaciones

- Posteriormente, se buscará incrementar las ventas para que la empresa se va consolidando a través de la exportación Incoterm CIP.
- Cumplimiento de la participación de mercado.
- Reducir costos fijos y otros gastos innecesarios.
- Utilizar eficientemente el método de la estrategia del espejo para construir eficientemente nuestro puente comercial.
- A largo plazo (quinto año) gracias a la promoción y a los contactos conseguidos se trabajará directamente al consumidor final a través de tiendas B2C, en base a la afiliación del correo norteamericano a través de la exportación Incoterm DDP.

#### 1.2. Macro localización

Según el Portal de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, los departamentos del Perú que producen mayor cantidad de plata son: Cerro de Pasco, Junín, Ancash, Arequipa, Ayacucho y Lima. Sin embargo, es importante considerar que las minas ubicadas en estos departamentos no venden en forma local, sino a través de las refinadoras.

Con el objetivo de una correcta macro localización seleccionamos dos departamentos del Perú:

- Lima
- Junín

Lima, como capital del país, ya que existen mejores servicios y transporte que favorece a la producción y traslado de nuestros artículos que serán enviados al extranjero; hay mejores oportunidades de tener contacto comercial con la mayoría de ciudades en el interior del país. Adicionalmente, se puede obtener a un buen precio la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de artículos de plata con la garantía que ofrecen las refinadoras.

Junín, ya que se puede encontrar un gran número de mano de obra con gran expertise en transformación de plata en joyería, además que el ambiente es propicio para la producción de los mismos. Sin embargo, hay gran disposición de materia prima a menor precio, pero obtenida de forma informal lo cual no garantiza la calidad y pureza de la plata.

### **1.3. Factores de macro-localización**

Los factores que se ha considerado como determinantes para nuestro proyecto son los siguientes:

#### **1.3.1 Mano de obra (MO)**

Para la elaboración de los cubiertos de plata se contratará a 3 artesanos que cuenten con vasta experiencia en esta labor. La disponibilidad de mano de obra calificada es un factor de importancia, ya que de ellos depende el acabado del producto.

#### **1.3.2 Materia prima e insumos (MPI)**

La material principal para la elaboración de los cubiertos finos es la plata, para lo cual es importante considerar la facilidad para conseguir este insumo junto con otros insumos y servicios para reducir los costos del flete. Otros insumos a considerar para la producción de los cubiertos finos de plata son: Cobre, herramientas, bolsas de polietileno, maquinarias y equipo fijo, entre otros.

#### **1.3.3 Accesibilidad (ACC)**

Resulta muy importante saber cuán asequible es para nuestros proveedores y/o para nuestros propios trabajadores llegar a nuestro taller o disponer de materia prima. Se considera este factor muy importante, ya que si no existe una adecuada accesibilidad a la planta, quizás los pedidos y/o mercadería que se destine a los puntos de venta no puedan despacharse ágilmente.

#### **1.3.4 Medios de Comunicación (VC)**

Se considera la distancia a la agencia principal de Serpost con gran importancia debido a que se va a exportar los productos vía aérea a Estados Unidos y para ello es necesario establecer un lugar de operación cercano a dicho lugar. Lima es la ciudad con mayor fluidez de vuelos directos a Nueva York que es el meta mercado.

#### **1.3.5 Flete (FT)**

En este factor se estimará los costos de transportar los productos desde el taller hasta la refinadora y hacia la agencia de Serpost.

#### **1.3.6 Servicios (SS)**

Se considerará si el lugar donde se va a operar tiene los servicios de agua y desagüe, comunicaciones y electricidad. La mayoría de los distritos de Lima cuenta con estos servicios básicos muy desarrollados. A diferencia de otros departamentos del Perú.

### 1.3.7 Disponibilidad y costo del terreno (DCT)

Por el tamaño del proyecto, el estudio no concibe la compra de un terreno debido al alto costo de inversión que esto implicaría. Es por ello que se propone el alquiler de un local comercial para la instalación del taller.

Para determinar la macro localización se va a utilizar el “Método de los Factores Ponderados”, tomando como referencia el libro de Planeamiento y control de operaciones (autores: Jorge Vargas Flores, José Alan Raúl Álvarez y Mery Roxana León Perfecto), dichos factores a analizar son los antes mencionados, y están reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Método de los factores ponderados**

FACTORES	ABREVIATURA
Mano de obra	MO
Materia prima e insumos	MPI
Accesibilidad	ACCE
Vías de comunicación	VC
Flete	FT
Servicios	SS
Disponibilidad y costo del terreno	DCT

Por medio de una matriz de enfrentamiento, se podrá determinar los pesos de los factores para un mejor análisis.

Los factores que hemos identificado y los procedimientos se explicarán a continuación tomando en cuenta el siguiente cuadro:

**Tabla 6: Matriz de enfrentamientos**

	MO	MPI	ACCE	VC	FT	SS	DCT	PUNT AJE	PESOS
MO	X	1	1	0	1	1	0	4	0,19
MPI	0	X	1	0	1	1	0	3	0,14
ACCE	1	1	X	1	1	1	1	6	0,29
VC	0	0	1	X	1	1	0	3	0,14
FT	0	1	1	0	X	0	0	2	0,1
SS	1	1	0	0	0	X	0	2	0,1
DCT	0	0	1	0	0	0	X	1	0,05
								21	1

Como se puede observar, existe una clara diferencia entre las dos posibilidades de localizar el taller, siendo la vencedora, la ciudad de Lima. Esto quiere decir que nuestro taller será situado en la capital de nuestro país. Esto se debe a que cuenta con la mayor accesibilidad a

la materia prima e insumos, otros servicios a precios competitivos y un alquiler para el taller en el centro de Lima.

A continuación, en la siguiente tabla, presentamos la valoración de departamentos según el método cualitativo por punto, en el cual evaluaremos la ubicación geográfica según los factores que hemos determinado anteriormente:

**Tabla 7: Valoración de departamentos según el Método Cualitativo por Punto**

FACTORES	PESOS	PUNTUACIÓN	TOTAL LIMA	PUNTUACIÓN	TOTAL JUNÍN
MPO	0,19	5	0,95	5	0,95
MPI	0,14	5	0,70	4	0,56
ACCE	0,29	4	1,16	4	1,16
VC	0,14	5	0,70	1	0,14
FT	0,1	4	0,40	2	0,20
SS	0,1	5	0,50	3	0,30
DCT	0,05	2	0,10	4	0,20
			<b>4,51</b>		<b>3,51</b>

#### 1.4. Micro-localización

Para analizar la micro localización se evaluará los distritos más convenientes dentro de la ciudad de Lima. El primer posible taller es localizado en el Cercado de Lima; mientras que el segundo posible taller externo con vista a la calle ubicado en las Palmeras de Los Olivos.

Para ello, se detallarán los factores más relevantes que fundamente nuestro micro-localización del proyecto.

#### 1.5. Factores de micro-localización

Los factores más importantes del micro-localización son:

##### 1.5.1. Disponibilidad de mano de obra calificada

En ambos distritos encontramos mano de obra calificada. Los artesanos aprenden desde muy jóvenes varias técnicas como herencia de sus padres, también artesanos productores de artículos de plata, por lo que se les puede llamar expertos en esta labor.

##### 1.5.2. Disponibilidad de servicios de energía, agua, comunicaciones y seguridad

En ambos distritos hay servicios básicos de agua, desagüe, electricidad, y comunicaciones. El servicio de electricidad en Los Olivos es proporcionado por la empresa Edelnor y en el Cercado de Lima es proporcionado por la empresa Luz Del Sur, el servicio de comunicación por la compañía, Telefónica del Perú, por último la empresa Sedapal brinda el servicio de agua y desagüe.

Es importante recalcar que las galerías ubicadas en el Cercado de Lima, como por ejemplo la Galería Hermanos Guisado, cuentan con sistemas de vigilancia permanente, limpieza y servicios higiénicos en las horas laborales. A diferencia, de un taller externo alquilado en Los Olivos sin otorgamiento de vigilancia ni limpiezas en las calles. Este factor nos resultó importante para poder desarrollar nuestras actividades sin mayores preocupaciones que las propias de un negocio como el nuestro.

### **1.5.3 Disponibilidad de materia prima e insumos y/o servicios:**

Este factor es uno de los más relevantes ya que es importante recalcar que el Cercado de Lima tiene la ventaja de ser el distrito más próximo donde se encuentra nuestro proveedor de plata pura, la cual es La Procesadora Sudamericana con una distancia de 1 km accediendo por la panamericana norte. Asimismo, la distancia desde el Cercado de Lima hacia la obtención de otros servicios de tercerización y proveedores es más próxima, lo cual nos asegura la cercanía hacia el proveedor de nuestro principal insumo

Por otro lado, Los Olivos se encuentra a 10 km de la procesadora. Además, tiene la ventaja de ser el distrito en donde se accede a mayor número de empresas de transporte y más cerca de la agencia principal de Serpost.

### **1.5.4 Costo del alquiler**

En cuanto al alquiler, el costo de alquiler promedio en el Cercado de Lima es de \$350 mensuales por un área de 40m<sup>2</sup> dentro de la Galería Hermanos Guisado. A diferencia del alquiler promedio en Los Olivos que es ligeramente menor de \$250 mensuales con una misma área de 40m<sup>2</sup>.

Similar al análisis de factores ponderados, se llevara a cabo el mismo análisis para los factores de la micro-localización.

En la siguiente tabla, presentamos la misma escala de puntuación que vamos a utilizar:

**Tabla 8: Calificación y puntajes (micro localización)**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
Excelente: se cumple en un 100% el nivel de desarrollo del factor	5
Muy bueno: cumple en gran medida el nivel del factor	4
Bueno: el nivel de desarrollo es suficiente	3
Regular: no cumple con algunas características de desarrollo	2
Deficiente: no cumple con la mayoría de las características	1

Los factores identificados se explican tomando en cuenta el siguiente cuadro:

**Tabla 9: Evaluación de los distritos según el método Cualitativo por Puntos**

FACTORES	PESOS	PUNTUACIÓN	TOTAL CENTRO DE LIMA	PUNTUACIÓN	TOTAL LOS OLIVOS
Disponibilidad de mano de obra calificada	0,30	4	1,20	4	1,20
Disponibilidad de servicios de energía, agua, comunicaciones y seguridad	0,10	4	0,40	4	0,30
Disponibilidad de materia prima e insumos y/o servicios	0,45	5	2,25	3	1,35
Costo de alquiler	0,15	3	0,45	4	0,60
			4,30		3,45

Como se puede apreciar, el taller que se alquilará como centro de operación para la elaboración de los cubiertos finos con diseños peruanos es en el de Cercado de Lima, el cual posee un puntaje mayor que el taller de Los Olivos.

### **1.5.5 Especificación del local en la situación con proyecto**

Luego de realizar una búsqueda minuciosa de un lugar como centro de operaciones, se encontró como idóneo un taller ubicado en la Av. Abancay 291 Tda.112 – “Galería Abancay” en el distrito del Cercado de Lima, provincia de Lima, departamento de Lima.

Las áreas con que cuenta el taller se detallan a continuación:

**Tabla 10: Distribución de área por metro cuadrado**

ITEM	M2
ÁREA DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS	15 MT2
ÁREA DE TALLER	23 MT2
ÁREA DE LAVADO	2 MT2
TOTAL (EN M2)	40 MT2

La construcción del taller y oficinas de la empresa se harán de acuerdo a la proyección de la demanda objetivo, así se elaboró un lay out que cuenta con dos puertas y remodelación en drywall para las subdivisiones. Para mayor conocimiento del centro de operaciones y oficinas ver el anexo I.

### **1.5.6 Maquinarias, equipos, mobiliario y herramientas**

#### *a. Requerimiento de maquinarias*

Para nuestro proyecto se requiere maquinarias como una laminadora manual, una hilera, una pulidora de medio caballo con incorporación al mueble que requiere, un *foredom* para

realizar grietas a las piezas para los relieves, una balanza de 5kg, tres sopletes y fuelles para los artesanos y una secadora para las piezas de plata. En la siguiente tabla encontraremos el requerimiento de maquinarias, las cantidades y sus costos.

**Tabla 11: Requerimiento de maquinarias (en dólares)**

Hilera	un	1	107.91	107.91
Pulidora(1/2 caballo incl.mueble)	ud	1	179.86	179.86
Foredom	ud	1	143.88	143.88
Balanza (5kg )	ud	1	200.00	200.00
Soplete y Fuelle	ud	3	28.78	86.33
Herramientas (Ver detalle 4)				407.55
Secadora	ud	1	17.99	17.99

*b. Requerimiento de Equipos*

Para nuestro proyecto se requiere Equipos como una computadora, una impresora multifuncional y cámaras de video instalado en el taller de fabricación. En la siguiente tabla veremos el requerimiento de equipos, cantidades y sus costos:

**Tabla 12: Requerimiento de equipos (en dólares)**

CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT \$	TOTAL \$
Computadoras	ud.	2	1,111.11	2,222.22
Impresora multifuncional	ud.	1	126.98	126.98
Pack de 4 Camaras de Video	pack	1	634.92	634.92

*c. Requerimiento de Mobiliario*

Para nuestro proyecto se requiere como mobiliario: Dos escritorios, dos archivadores con puertas de seguridad, útiles de oficina, tres sillas administrativas, tres mesas de artesanos, tres fluorescentes, tres sillas de trabajo (para los artesanos) y un mueble de madera. En la siguiente tabla veremos el requerimiento de mobiliario, cantidades y sus costos:

**Tabla 13: Requerimiento de mobiliario (en dólares)**

CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT \$	TOTAL \$
Escritorio	ud	2	222.22	444.44
Estante archivador	ud	2	95.24	190.48
Útiles de oficina	ud	1	95.24	95.24
Sillas de Administración	ud	3	76.19	228.57
Mesas de Artesanos	ud	3	95.24	285.71
Fluorecentes	ud	3	9.52	28.57
Sillas de Artesanos	ud	3	22.22	66.67
Mesa de Madera	ud	1	28.57	28.57
Remodelación del taller	ud	1	177.78	177.78
Ventiladores	ud	1	20.63	20.63

#### d. *Requerimiento de herramientas*

Para nuestro proyecto se requieren las siguientes herramientas: Bruselas para fuegos, estación de soldado, set de limas, set de alicates y pinzas, set de martillos y mazos, lastra, arco de calar, morsetos de madera, set de bruñidores, set de escuadras, set de calibradores, lupas incluidas en los lentes de vincha, recipientes de blanqueamiento, cuños de ley, delantales, cepillo de dientes, entre otros. A continuación, en la siguiente tabla, veremos el requerimiento de herramientas que serán necesarias para que los artesanos realicen adecuadamente su trabajo:

**Tabla 14: Requerimiento de herramientas (en dólares)**

HERRAMIENTAS (TRES ARTESANOS)	U.M.	CANT.	COSTO UNITARIO (SOLES)	COSTO (SOLES)
Brusela para fuegos	ud	3	15.00	45.00
Estacion de soldado	ud	3	12.00	36.00
Set de Limas	set	3	25.00	75.00
Set Alicates y Pinzas	set	3	12.00	36.00
Set Martillos y Mazos	set	3	7.00	21.00
Lastra	ud	3	50.00	150.00
Arcos de Calar	ud	3	40.00	120.00
Morsetos de madera	un	3	12.00	36.00
Set Bloque para dados	set	1	100.00	100.00
Sacabocados de metal	docena	2	100.00	200.00
Set Formones y bruñidores	docena	1	50.00	50.00
Set Reglas y escuradras	set	1	10.00	10.00
Set Anilleros y Medidores	set	3	10.00	30.00
Set Calibrador y Galgas	set	1	25.00	25.00
Lupas incl. lentes de vincha	ud	3	40.00	120.00
Recipientes de Blanqueamiento	ud	3	2.00	6.00
Cuños de Ley	ud	2	20.00	40.00
Delantales	ud	3	10.00	30.00
Cepillo de dientes	ud	3	1.00	3.00
<b>Costo Total (Soles)</b>				<b>1133.00</b>

#### 1.5.8 *Requerimientos de materias primas y/o servicios directos (tercerización)*

Para la elaboración de los cubiertos finos se requiere de las siguientes materias primas y servicios:

- Metal plata pura

Ligadura de cobre: Para la fabricación de los cubiertos finos, se deberá aplicar la ligadura de cobre sobre la plata pura, para evitar que las piezas se doblen y sean duras.

Por ejemplo, si deseas trabajar con un kilo de material para la fabricación de cubiertos

con ley 925, entonces, se deberá comprar 925 gramos de plata pura y colocar una aleación correcta de 75 gramos de cobre para obtener mejor resistencia y evitar que el metal se oxide. Es importante considerar que la resistencia a la presión aumenta cuando hay de por medio una deformación física como el laminado, y disminuye cuando el metal se somete a un tratamiento de recocido.

- Servicios directos: Entre los servicios directos tenemos la tercerización del trefilado, que es la transformación de la materia prima, este proceso se va a realizar en el taller industrial de Juan Contreras, la contabilidad; alquiler del taller; servicios de luz, agua, comunicaciones, vigilancia y mantenimiento; gastos de promoción y seguros para proteger a la microempresa de los riesgos a los que puede estar expuesto. Para el giro de negocio que tiene nuestro proyecto, es un pago fijo anual de 310 soles.

### **1.5.9 Requerimiento de mano de obra**

Silqic S.A.C. plantea la contratación de tres artesanos especializados en la elaboración de los cubiertos. Es importante recalcar la especialidad del artesano y asignarle el trabajo en el que mejor se desempeña para lograr buenos acabados en los productos.

Un artesano que confecciona piezas de plata a mano tarda un mes en promedio para entregar 3.5 kg en piezas de plata, por ello se solicita la entrega parcial por modelo conforme vayan terminando.

Asimismo, se contratará a un asistente de exportación para que colabore en las operaciones de la empresa con las tareas documentarias y de gestión de las exportaciones.

## **2. Proceso de producción**

### **2.1. Disponibilidad de insumos**

#### **2.1.1 Mano de obra**

Silqic S.A.C. establece su diferenciación desde su proceso de producción. Lo más resaltante es que Silqic establecerá su propio taller para la producción y gracias a esto podrá controlar la calidad de los productos a exportar. Se contratarán artesanos debido a que nos permitirá asegurar la calidad de los productos que elaboraremos, lo que representa una ventaja. De escoger la opción de tercerizar toda la producción a los artesanos, estos pueden cobrar hasta S/ 1.30 por gramo de la pieza con todos los insumos y materias incluidos, además que se corre el riesgo que se use menos plata en los cubiertos. De igual manera, es sabido que la contratación significa formalidad, y es así como los artesanos se sentirán seguros y motivados en el trabajo. A continuación la siguiente figura lo explica didácticamente:

**Figura 32: Usar o no usar tercerización en la producción:**



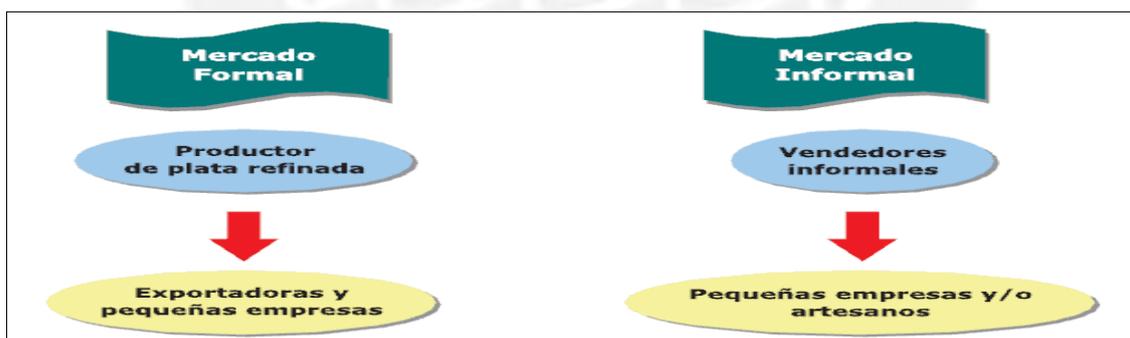
### 2.1.2 Plata de ley 925 o sterling

La plata a usar será la 925, es decir, 92.5% de plata y 7.5% de aleación con otros metales, esto porque, como se explicó en el capítulo 1, no es maleable y es duro. Esta dureza es necesaria en el producto que se quiere lanzar.

#### a. Abastecimiento de plata

En la figura siguiente se puede visualizar cómo se da el abastecimiento de la plata en el mercado peruano. Se da de dos formas, formal e informalmente. Silqic busca abastecerse de uno de sus principales insumos de manera formal, aunque esto represente pagar elevados precios. Sin embargo, solo las empresas grandes y con capital suficiente pueden adquirir este metal de manera formal. A continuación, el siguiente gráfico, se presenta las modalidades de abastecimiento de plata en el mercado peruano:

**Figura 33: Modalidades de abastecimiento de plata**



Adaptado de: PENX, Plan Operativo Exportador del Sector Joyería (2014)

El insumo de la plata tiene el grado de pureza y legitimidad necesaria que se necesita en la producción de platería o artículos en general es adquirida a los productores formales directamente. Bajo esta modalidad, SILQIC S.A.C. trabajará directamente con la Refinadora Sudamericana, ubicada en el Jirón de la Unión N°454.

A continuación, se muestra cómo forma el precio de la plata la procesadora Sudamericana, nuestro potencial proveedor:

**Figura 34: Formación del precio de la plata**



Adaptado de: PENX, Plan Operativo Exportador del Sector Joyería (2014)

Nosotros como empresa exportadora de artículos de plata labrada, de visión internacional, buscamos abastecernos de este insumo de manera formal, incurriendo al alto precio de la plata refinada y que incluye una serie de sobrecostos, pero con el objetivo de obtener al final un producto de buena calidad.

Este insumo llega desde las minas, se refina y se vende en forma granulada. Se decidió comprar el insumo en la procesadora Sudamericana por tres razones: Primero porque la refinadora garantiza una plata fina de excelente calidad, a diferencia de los revendedores que pueden mezclarla con una de baja calidad; segundo porque el precio de venta en la refinadora se rige de acuerdo al precio internacional, o establece sus máximas cantidades de venta a sus clientes, de acuerdo a como se rija el precio internacional de la plata, a diferencia de los revendedores que establecen sus márgenes de utilidad, y tercero porque la refinadora otorga factura en su venta del insumo, lo cual sirve para el cálculo del crédito fiscal y la deducción de impuestos al estado, a diferencia de los revendedores que no otorgan dicho documento.

El precio de la plata tiene fluctuaciones diarias lo cual dificulta su predicción, pero sí se recomienda el precio mensual para obtener un comportamiento del precio. A continuación, presentaremos la siguiente tabla que refleja el precio mensual de la plata durante el 2015.

**Tabla 15: Precio mensual de la plata internacional durante el 2015**

Año 2015	Precio Promedio de la Plata en Dólares	
	Onza	Gramos
Enero	31.11	1
Febrero	30.33	0.98
Marzo	28.8	0.93
Abril	25.2	0.81
Mayo	23.01	0.74
Junio	21.11	0.68
Julio	19.5	0.63

Fuente: Kitco (2015)

### *b. Abastecimiento de Cobre*

Como se mencionó anteriormente, el cobre es un insumo importante para la producción de objetos de plata. Su precio es mucho menor que el de la plata por no ser un material precioso.

## **2.2. Elaboración del producto: descripción de los Principales Procesos**

### **2.2.1. Diseño de producto**

Cabe señalar que para apoyar al diseño de los productos, se utilizará el *software* “Rhino 3D<sup>1</sup>”, el cual se caracteriza por proporcionar facilidad y exactitud en el modelado de este tipo de productos. Si bien tenemos algunos diseños pre establecidos en los catálogos, con el uso de este software podremos elaborar los diseños que los clientes deseen solicitar. Además, es de fácil acceso ya que se puede aprender y usar de manera sencilla sin preocuparse en las características del programa.

### **2.2.2. Compra de la materia prima**

El insumo principal para la fabricación de los cubiertos de plata es la plata fina o pura, así como también del cobre para la aleación; los cuales se conseguirán a través del proveedor Refinadora Sudamericana ubicada en el Jirón de la Unión N°454, Cercado de Lima, como se mencionó antes. Para conocer los datos de este proveedor, ver anexo J.

### **2.2.3. Aleación**

En los hornos a gas, la plata piña se funde a temperatura de 100 a 1099 °C (dentro de estas temperaturas de calor todos los metales alcanzan su punto máximo de fusión en la aleación) con la ligadura<sup>2</sup> de cobre para lograr una maleabilidad adecuada del metal a ley 925. Además, a esta misma mezcla se agrega el “bórax<sup>3</sup>” que es ideal para retirar las impurezas y pueda ayudar a fundir el metal de manera más rápida. Para este procedimiento se necesita un crisol de cerámica refractaria y soplete a gas que eche fuego.

Luego a esto, una vez que se observa que la plata tiene el aspecto parecido al movimiento de una porción de mercurio, el metal se deberá traspasar a una lingotera para que en un instante se endurezca y pueda ser laminado.

---

<sup>1</sup> Rhino 3D es un software comercial ideal para la industria de la platería porque otorga facilidad en el modelo en platería muy sofisticadas.

<sup>2</sup> Ligadura: Metal que se funde junto con un metal fino para obtener la aleación con la ley deseada.

<sup>3</sup> El bórax se considera un cristal con características de blancura y suavidad que permite disolverse fácilmente en agua. Es utilizada en la platería como fundente en la soldadura de plata y oro. Ayuda a conservar el brillo y el pulido en la soldadura de la pieza.

#### **2.2.4. Primer laminado**

La barra de metal se pasa por un rodillo para convertir la barra en chapas o láminas delgadas, de esta manera el artesano podrá maniobrar la plata de una mejor manera con el objetivo de conseguir las formas que desee (Mitidieri, 2015).

#### **2.2.5. Recocido**

Luego del primer laminado, la barra se calienta con soplete hasta el rojo vivo, esto se hace para que el metal sea flexible, tenga mayor consistencia y evite rajarse (Mitidieri, 2015).

Cabe señalar que a medida que se vaya laminando sucesivamente, es necesario recocer el metal varias veces para evitar que se parta.

#### **2.2.6. Trefilado**

El trefilado es el proceso en el que se estira el alambre a temperaturas bajas por procesos seguidos, por medio de hileras de carburo de tungsteno cuyo diámetro es paulatinamente menor, y también con la ayuda de una máquina laminadora. La plancha del metal pasa por medio de la trefiladora industrial y es convertido en hilos de diferentes calibres, se puede llegar a conseguir reducciones del 50%, y en otros alambres de hasta el 90% en pasadas sucesivas (Bertho, 2013)

Entre las ventajas que tiene el proceso de trefilado, según Equipos, Materiales y Aceros Transformados S.A (2013) es la “buena calidad superficial, precisión dimensional, aumento de resistencia y dureza, y por supuesto la posibilidad de producir secciones muy finas.”

En el taller, los productos se armarán y diseñarán por artesanos con gran experiencia y creatividad, lo cual nos permitirá lograr una calidad superior y exclusividad en nuestros productos

#### **2.2.7. Elaboración de los cubiertos finos con tradicionales**

De acuerdo al diseño designado, la plata en chapa o hilos trefilados procede a su armado manual por los artesanos en el taller. Es decir, el artesano con la plata fundida y chapada procederá a hacer el armazón de los productos. Se utilizarán las siguientes herramientas: Laminadoras manuales, hileras, mesa de taller para que trabaje el artesano, sopletes manuales para soldar, pulidoras, pastas de soldar, bórax, ácido sulfúrico, bicarbonato de sodio, paños pulidores, lijas, alicates, pinzas, dados (Mitidieri, 2015).

### 2.2.8. Soldado

El proceso del soldado se basa en controlar con un soplete la intensidad del fuego a unos 6 a 9 cm sobre la pieza del cubierto fino, para obtener los diseños propuestos a base de la fusión de la soldadura.

### 2.2.9. Blanqueado

En el blanqueado, la pieza se sumerge en ácido sulfúrico por 10 minutos hasta que se elimine el fundente. Cuando el producto no tenga fundente, tendrá un aspecto blanquecino, se sumergirá en bicarbonato de sodio por 20 segundos para que el ácido sulfúrico se neutralice completamente. Finalmente, los utensilios se lavan con detergente y agua y se secan con un trapo limpio.

### 2.2.10. Pulido y abrillantado

Para realizar estas actividades, se utilizará un motor de esmeril eléctrico para que funcione como una máquina de pulido adaptando con discos de manta y fieltro frotados con pasta abrillantadora. Es importante recalcar que aquí es donde los cubiertos finos van tomando el peso adecuado ya que en su pulido se pierde varios gramos de plata. Finalmente, se lavan con detergente y agua y luego se secan con un trapo limpio.

## 2.3. Ficha Técnica

Elaboramos la ficha técnica de nuestro producto con las principales características; así como también de los datos y especificaciones técnicas necesarias mínimas que requieren los clientes. A continuación, presentamos la siguiente tabla que refleja la ficha técnica del producto:

Tabla 16: Ficha técnica

<b>Información Básica</b>	Nombre Comercial: Utensilios de cocina a base de Plata. *Especificaciones: Plata de ley 925 para exportación.
<b>Subpartida Arancelaria Nacional</b>	7114111000 - Artículos de Orfebrería de Plata de Ley 925.
<b>Producto a Exportar</b>	Utensilios de cocina a base de Plata Peruana 925, dirigida hacia el mercado de Estados Unidos de Norteamérica, específicamente a Nueva York.
<b>Usos</b>	Las piezas de plata o utensilios de cocina se destinan para uso interno en los restaurantes y/o hoteles prestigiosos de la ciudad de Nueva York. Los diseños de los cubiertos dan distinción y glamorous a la ocasión.
<b>Tipos de Orfebrería</b>	Piezas de plata hechas de forma artesanal y moderna de acuerdo a las tendencias de la gastronomía peruana.
<b>Tipo de Embalaje</b>	En cajas de madera y terciopelo por cada set o juego de cubiertos. Estas cajas de madera se embalan con envoltura de burbuja o Film Alveolar de forma independientemente, luego se colocan los productos en una caja de cartón para su exportación.
<b>Principales mercados donde se exporta</b>	Estados Unidos de Norteamérica, específicamente a la ciudad de Nueva York.

### **3. Plan de calidad**

Es uno de los planes principales ya que la propuesta de negocio se centra en la calidad de los productos, definiremos una estrategia que permita cumplir con el objetivo de brindar un nivel óptimo de servicio y entregar del producto con un gran valor.

#### **3.1. Estrategia de calidad**

La estrategia de calidad, conforme a los objetivos operacionales, se basará en asegurar que la producción y se realizarán por medio de materiales, materias primas e insumos adecuados y de alta calidad, contaremos con procesos bien establecidos y documentados que permitan la estandarización de procesos, así como también se inspeccionarán los puntos diferentes de la producción, evitar errores, re procesos, productos no conformes y devoluciones (Villafuerte, 2015)

#### **3.2. Planes de control de calidad**

Las actividades que se realizarán en los distintos puntos del macro proceso que conforma la estrategia principal pertenecen a los planes específicos y son:

##### **3.2.1. Inspecciones**

- Se darán inspecciones a la materia prima de acuerdo a las normas técnicas peruanas para ley de aleaciones de metales preciosos (NTP - ISO 9202).
- Se inspeccionaran a los productos en proceso contrastando con los requerimientos y especificaciones de producción. A su vez se harán las inspecciones de acuerdo a las normas técnicas para determinación de plata en aleaciones para platería (NTP - ISO 11426, NTP – ISO 11427).
- Se hará una inspección de las piezas terminadas o lote de la producción para constatar la legitimidad de la plata, rango de pesos requeridos y acabados; por lo que, se hará un control promedio aleatorio del 10% del total de piezas fabricadas en un mes. Se aplicará la norma técnica peruana para rotulado de artículos de metales preciosos (NTP 399502).

##### **3.2.2. Registros de control**

Cada pieza y su modelo deberán estar identificadas con un código interno o nombre comercial y con una foto de modo que pueda facilitar el registro de control Cubierto (Cu).

Los registros de control deben contener:

- Resultados y comentarios del control de acuerdo a la inspección
- Decisión señalada como aceptado, rechazado o pendiente de acuerdo a la inspección.

Se crearán manuales y guías para el uso de máquinas y equipos. Así como también se realizará el control de los documentos generados para el controlar la calidad de la producción: hojas de ruta, hojas técnicas y hojas de proyecto.

### **3.2.3. Tratamiento de productos rechazados**

Para el tratamiento de productos rechazados se realizara la siguiente gestión:

- Se llevará un registro de los productos no conformes de acuerdo a la inspección
- Se dejará constancia de la corrección de la causa.
- Se enviará a reproceso el producto rechazado.

### **3.3. Requerimientos para el control de Calidad**

Para realizar la estrategia de calidad descrita y ejecutar los planes específicos, se tendrán planteados los requerimientos siguientes:

#### **3.3.1. Personal**

Jefe de control de calidad: se encargará de analizar los metales preciosos y de medir la composición de aleaciones, utilizando los equipos y herramientas correspondientes.

#### **3.3.2. Equipos**

Contaremos con diferentes equipos que sirvan para el correcto control de calidad, y estos serán: balanza y analizador de metales preciosos, con lo cual mediremos la pureza y composición de las aleaciones de la plata y el cobre; entre otros instrumentos de pruebas (Villafuerte, 2015).

## **4. Plan de seguridad**

Con el objetivo de asegurar el desarrollo de las actividades de forma segura y sin perjudicar el bienestar de los trabajadores, se definirán formas de trabajo y controles dentro de la estrategia de seguridad.

### **4.1. Planes específicos**

#### **4.1.1. Plan de seguridad y protección personal:**

- Se definirán procedimientos, manuales y guías para seguridad en el taller.
- Se capacitará al personal en medidas de seguridad y uso de equipos de protección personal (EPP).

- Se controlará al personal en el uso de EPP y en la aplicación de las medidas de seguridad.

#### **4.1.2. Plan de seguridad en emergencias:**

- Se definirán manuales ante posibles emergencias en el taller (incendio, temblor, emergencias médicas)
- Se capacitará al personal en planes de acción y realización de simulacros.
- Se tendrá control de los equipos de seguridad necesarios para el plan de emergencias.

#### **4.1.3. Requerimientos de seguridad**

Los equipos e implementos de protección personal recomendados por el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura son los siguientes:

- Soldadura eléctrica: caretas.
- Soldadura autógena: lentes, guantes de cuero.
- Esmerilado: caretas transparentes o lentes de protección.
- Actividades en zonas de polvo: mascarar para polvo y mandil.
- Manipulación de soluciones de limpieza: lentes, guantes y máscara antigases.
- Implementos y equipos para casos de emergencia: extintores de polvo químico seco, botiquines de emergencia, luces de emergencia, señalética para zonas de seguridad, salidas de emergencia.

## **5. Plan de logística**

### **5.1. Estrategia logística**

La estrategia que se empleará en el área logística se basará en asegurar el abastecimiento de todo el proceso productivo, gestión de proveedores, administración y control de los almacenes y control de las entregas del producto final. Además contaremos con una estrategia logística de atención inmediata a todo el proceso productivo, esto debido a que tenemos disponibilidad inmediata de materia prima (plata y cobre) por parte de los proveedores, es decir, que nos abasteceremos de materia prima en el momento en que se tenga los requerimientos y orden de compra. Por este motivo no tendremos stock de materia prima en el almacén. Por último, las entregas de los productos se harán justo en el momento en que se tengan los productos terminados, esto debido a que contamos con el servicio inmediato como por la cercanía de la agencia principal de Serpost.

## **5.2. Planes específicos**

Tendremos como planes específicos necesarios para ejecutar la estrategia principal y serán los siguientes:

### **5.2.1 Plan de abastecimiento**

- Gestión de las compras de materia prima, materiales, insumos, equipos y servicios.
- Administración del nivel de inventario óptimo
- Recepción de compras

### **5.2.2. Plan de gestión de proveedores**

- Identificación, selección y certificación de proveedores
- Gestión y fidelización de proveedores y medición de desempeño.

### **5.2.3. Plan de almacenamiento**

- Administración de almacén de materia prima y herramientas.
- Administración de almacén de productos terminados.
- Gestión administrativa de inventario.

En esta parte explicaremos la exportación referida en unidades; así como también el servicio de transporte y envío de la mercadería hasta el mercado de destino.

Como se sabe, se exportarán cubiertos finos a base de plata 925 con diseños tradicionales peruanos. Entre los cubiertos tenemos tres tipos como lo son: Tenedores, cuchillos y cucharas. Como ya se explicó, estos cubiertos se presentarán en cajas de madera tallada a mano, el cual se mandará a elaborar a la empresa PerúLogos. En cada caja se encontrará el juego de cubiertos de plata, el cual consta de catorce piezas: cinco tenedores (ensalada, pescado, carne, marisco, postre), cuatro cuchillos (carne, ensalada, pescado, mantequilla), y cinco cucharas (sopa, postre, azúcar, demitasse, té). Además, se aceptarán pedidos por encima de las diez cajas, a este conjunto lo llamamos “set”.

Estos cubiertos de plata se exportarán en cajas de maderas de medidas 28 cm de largo por 20 cm de ancho por 10 cm de alto. Además se contará con diez modelos de cada tipo de cubierto.

Basándonos en lo anterior descrito, la unidad de medida se explica en el siguiente cuadro:

**Tabla 17: Unidad de medida para la exportación de cubiertos en Silqic S.A.C**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PESO UNITARIO EN GRAMOS (A)</b>	<b>PIEZAS EN UN SET (10 CAJAS)</b>	<b>PESO TOTAL EN GRAMOS</b>
TENEDORES	21	50	1050
CUCHILLOS	22	40	880
CUCHARAS	25	50	1250
Producción mensual de cubiertos en Piezas		<b>140</b>	<b>3180</b>

Para efectos de la exportación a Incoterm CIP, Silqic S.A.C. se hará cargo de la documentación correspondiente que implica realizar la exportación.

- Factura comercial.
- Lista de empaque (packing list).
- Certificados de origen (Auto emitido vía Ventanilla Única de Comercio Exterior).
- Declaración Aduanera de Mercancías (DAM).

Los envíos hacia el mercado de destino se realizarán a través de “Exporta fácil”. Asimismo, se tomará el seguro que nos ofrece Serpost para cubrir en caso de pérdida parcial y/o total de la mercadería.

Por otro lado, el cliente debe considerar que al momento de recibir su paquete, este debe encontrarse en perfecto estado, sellado con el embalaje y no tener rastros de haber sido abierto por ningún lado.

### **5.3. Embalaje**

El embalaje con Film alveolar debe asegurar y proteger al producto durante todo el manejo logístico: carga, transporte, descarga, almacenamiento, entre otros. Lo cual evita que los productos lleguen manchados o arañados al mercado destino. El cliente fija requisitos que se adicionan, los cuales serán incluidos en las especificaciones y condiciones de la orden de compra.

Para el caso de nuestra exportación sobre platería dirigida hacia Estados Unidos de Norteamérica, el embalaje y acondicionamiento estará compuesto por:

#### **5.3.1. Embalaje Interno**

Nuestras cajas de madera se envolverán con bolsas de Film Alveolar para evitar las raspaduras y fricciones con otros objetos. Estas bolsas se llaman coloquialmente como plástico de burbuja y es que se caracteriza por tener unas bolas llenas de aire, regularmente espaciadas

que sirven para proteger objetos frágiles. Estas bolsas serán adquiridas en el distribuidor “Waba” ubicado en la calle Santo Domingo en el centro de Lima, a un precio de 25 soles por kilo que vendrían a ser alrededor de 1000 bolsas.

### **5.3.2. Embalaje externo**

Los envíos se realizarán a través de cajas de medidas 28 cm de largo por 20 cm de ancho por 10 cm de alto. Incluyendo la señalización y rotulado protegiendo la fragilidad de los productos. Es importante considerar que si las cajas no han sido claramente rotuladas con la información de los símbolos de apilamiento, corre el riesgo las cajas serán colocadas.

### **5.4. Etiquetado**

Nuestras cajas de exportación tendrán un etiquetado visible durante su transporte internacional. El etiquetado va escrito en español e inglés.

Todo empaque debe ser etiquetado no sólo para ser identificables durante el transporte, sino también para indicar: la cantidad, el peso, las especificaciones propias del producto, origen e indicar quién lo exporta.

### **5.5. Empaque**

Por decisión de la empresa Silqic S.A.C., se empezará a exportar los cubiertos solo con los embalajes descritos anteriormente.

Silqic empezará a trabajar a través de los pop up stores, ferias y el correo norteamericano, el cual deja la posibilidad de diseñar nuestros empaques de los cubiertos para el cliente final.

### **5.6. Transporte internacional**

Los cubiertos de plata peruana a exportar, se enviarán desde Lima vía aérea a través de Serpost con el servicio “exporta fácil” hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Es importante considerar en nuestro esquema que el tipo de Incoterm a utilizar es el de CIP (2010).

### **5.7. Adicionales**

Silqic se hace responsable de la producción de los cubiertos de plata las cuales no causan efectos dañinos a los consumidores por la plata ley 925 que utiliza.

## **CAPITULO 8: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **1. Plan de constitución de la sociedad**

La empresa Silqic estará constituida como una sociedad de tipo S.A.C. Los fundamentos principales las cuales se optó por una Sociedad Anónima Cerrada son las siguientes:

- El número de socios es mínimo dos y máximo veinte.
- La duración de la organización es indeterminada.
- La representación del capital es en acciones (No puede cotizar en el Mercado de Valores).
- El socio tiene responsabilidad según el monto que aportó.
- Los socios no responden con su patrimonio personal.
- Puede adoptar cualquier denominación agregando S.A.C.

#### **1.1. Justificación de la forma societaria**

- Capital representado en acciones (No puede inscribir sus acciones en el RPMV)
- Los socios no responden con su patrimonio personal. Tienen responsabilidad limitada.

#### **1.2. Órganos administrativos:**

De acuerdo a la Ley General de Sociedades 26887, artículos del 234 al 248, SILQIC contará con:

- Junta General de Accionistas: En la sociedad es el órgano máximo. La integran todos los socios de la empresa.
- Gerente: Representante legal y gestor principal de la sociedad. Tiene poder para convocar a la junta de accionistas.

#### **1.3. Constitución de la empresa:**

##### **1.3.1. Elaboración de la minuta de constitución**

En la minuta, la cual es redactada por un abogado, está establecido el pacto social, en ella todos los socios ponen de manifiesto su voluntad de constituir la empresa, además es donde se encuentran todos los acuerdos. En el anexo K, se detalla la minuta de constitución de la empresa.

### ***1.3.2. Escritura pública***

Realizado por un Notario Público y están incluidos la Minuta de Constitución y Estatutos. También conocido como Testimonio de Constitución.

### ***1.3.3. Inscripción en registros públicos***

Se elabora los partes, por parte del Notario, inmediatamente después de haberse suscrita la Escritura Pública, y se envía a los Registros Públicos para ser inscrita.

### ***1.3.4. Obtención del RUC***

Una vez que la sociedad esté inscrita, se solicita en la SUNAT la inscripción para poder obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes). El RUC permite a la SUNAT identificar a las personas jurídicas para el pago de los impuestos.

### ***1.3.5. Apertura de cuenta bancaria***

Una vez elaborado la minuta, se abre una cuenta de custodia para el aporte en efectivo que se pueda realizar de capital como de aporte de los accionistas.

### ***1.3.6. Legalización de libros y actas***

Los libros de actas, registros y libros contables que se vinculan a asuntos tributarios, se legalizarán mediante Notarios Públicos del lugar de domicilio fiscal del deudor tributario (Vera: 2013).

## **1.4. Licencia de funcionamiento**

Para que la sociedad pueda funcionar y realizar sus actividades, se requiere tener Licencia Municipal de Funcionamiento, el cual puede ser Provisional o Indefinida.

Los documentos a presentar para obtener la licencia de funcionamiento son los siguientes: “Fotocopia del RUC, Certificado de Zonificación (zona industrial, zona comercial, zona residencial, etc.), croquis de la ubicación de la empresa, copia de contrato de alquiler o título de propiedad, fotocopia de la escritura pública, recibos de pago por derecho por licencia y formulario de solicitud” (PeruPymes: 2013).

## **1.5. Otros trámites**

Registro de Marca- Indecopi, Permisos Especiales-Ministerio de Comercio Exterior y Turismo- MINCETUR. Además, incluye la obtención del Certificado de Defensa Civil autorizados por el INDECI.

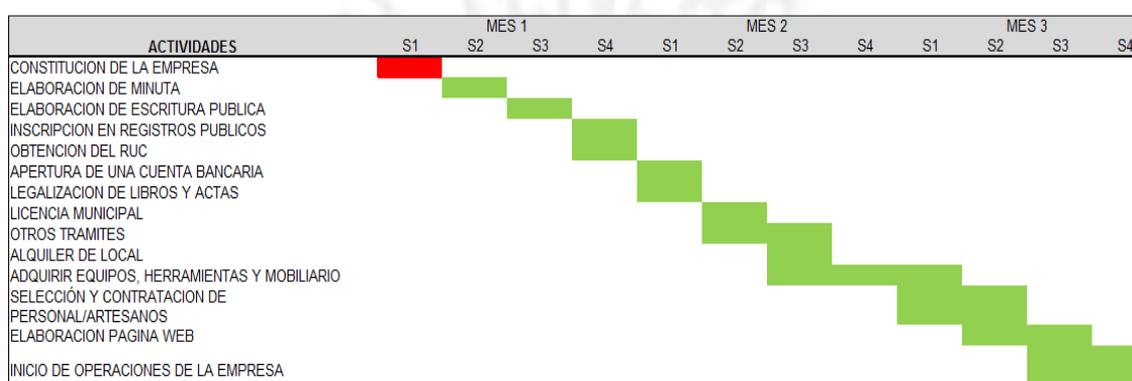
En el siguiente gráfico se podrá observar los pasos a seguir para constituir la empresa legalmente:

**Figura 35: Flujograma de la constitución legal de la empresa**



Asimismo, a través del Diagrama de Gantt de Actividades se calculará el tiempo de realizar cada una de las actividades anteriormente detallada. A continuación, se presenta en el siguiente gráfico el Gantt de actividades pre operativas del presente plan de negocios:

**Figura 36: Gantt de actividades**



## 1.6. Legislación arancelaria-tributaria.

### 1.6.1. Impuesto a la renta: tercera categoría

Se resta a la renta bruta los gastos que se necesitan para que el negocio funcione, ese resultado será la renta neta imponible. El impuesto será determinado al aplicarse una tasa de 30% sobre la renta neta anual. (D.S054-99-EF)

### 1.6.2. Impuesto general a las ventas (IGV)

Para nuestro proyecto no afectara a nuestros flujos financieros, pero si se realizará los cálculos contablemente.

## 1.7. Régimen laboral

Siguiendo la ley del trabajo vigente en el Perú, las empresas deben de respetar y acogerse al régimen laboral general o el especial. El régimen especial, modificado el 2013, aplica para MYPES en el que se debe tener una venta anual no mayor a 1700 UIT (La Unidad impositiva Tributaria establecida asciende a 3850 nuevos soles para el año 2015). En este caso

la empresa deberá acogerse al régimen especial que establece que los trabajadores percibirán: seguro social de salud (4.5% basado en la remuneración mensual percibida), y el descanso vacacional de 30 días por año.

### **1.8. Legislación municipal**

- Arbitrios.
- Fumigación.
- Botiquín.

## **2. Plan de recursos humanos**

### **2.1. Estructura organizativa**

Silqic S.A.C es una empresa comercializadora y exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos hechos a base de plata 925 hacia el mercado de Estados Unidos, en donde el nicho específico que se ha seleccionado son los distribuidores quienes comercialicen nuestros productos en hoteles y restaurantes de la ciudad del estado de New York.

Nuestra empresa está conformada por tres accionistas con su respectiva participación que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 18: Participación accionaria Silqic Perú S.A.C.**

<b>Inversionistas</b>	<b>Participación Accionaria</b>
Emerson Lozada Ludeña	50.00%
José Martínez Cano	50.00%

### **2.2. Organigrama funcional**

La estructura del organigrama propuesto muestra las relaciones jerárquicas conformada por cinco personas, según las actividades básicas para poder realizar la exportación. Es importante resaltar que por ser el inicio del negocio, se ha considerado a un número mínimo de personal para que constituya la empresa, lo cual se muestra gráficamente en el organigrama en el ANEXO L.

Se detalla el nombre de cada puesto, sus funciones, cantidad de personas a ocupar y el perfil. En este caso, nosotros asumiremos los cargos de Gerente general y asistente encargado de exportaciones. Lo cual se puede encontrar en el ANEXO L.

### **2.3. Visión, misión y valores**

Nosotros como empresa joven, conformada por un equipo de 5 personas, es necesario tengamos presente la visión, misión y valores institucionales de la empresa, pues tenerlos

presente ayudará en la consecución del objetivo general de la empresa: Iniciar exportaciones de nuestro producto y darnos a conocer por ello para hacer de Silqic SAC una empresa rentable.

### **2.3.1. Visión**

Consolidar a la empresa como la mejor compañía exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos hechos a base de plata 925 hacia el mercado internacional, buscando permanentemente un mayor valor agregado a nuestros productos bajo los principios de innovación, alta calidad, garantía, competitividad y exclusividad.

### **2.3.2. Misión**

Empresa exportadora reconocida internacionalmente que tenga una oferta de cubiertos finos con diseños peruanos hecho a base de plata 925 contando con altos estándares de calidad, diseños innovadores y tradicionales, y a precios competitivos, capaz de fidelizar y satisfacer las expectativas de los clientes internacionales.

### **2.3.3. Valores**

- Calidad en el producto: Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, brindándoles productos de excelente calidad.
- Innovación y creatividad: Buscaremos innovar constantemente nuestros productos y procesos teniendo en cuenta siempre las sugerencias de nuestros clientes.
- Relación con el cliente: construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes.
- Cordialidad: Buscamos fomentar de forma permanente la cordialidad, respeto y armonía con todas las partes interesadas (clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo)
- Trabajo en equipo: superar nuestras metas e incrementar el valor de nuestra empresa.
- Servicio orientado al cliente: Mantendremos el espíritu de servicio hacia nuestros clientes con amabilidad, brindando productos con altos estándares, eficiencia y rapidez.

## **2.4. Gestión humana**

El plan de negocio considera al bienestar laboral y desarrollo personal de sus colaboradores como factores clave dentro de la organización, ya que lo que se busca es compromiso con el trabajo por parte de los tres artesanos. Nuestro producto depende mucho de la mano de obra por lo que representa un recurso muy importante.

## **2.5. Estrategia de gestión humana**

El objetivo estratégico de recursos humanos es contar con un capital humano altamente comprometido; ya que luego de asegurarnos de contar con un personal que conoce ampliamente sobre el trabajo en plata, lo que se busca es retener este personal, por lo tanto la estrategia estará orientada en promover un clima laboral excelente, basado en un trato horizontal, reconociendo siempre el buen desempeño y el trabajo extra a través de planes de compensación y beneficios laborales. Por el lado del desarrollo profesional no faltarán planes de capacitación.

### **2.5.1. Reclutamiento y selección**

La etapa de reclutamiento y selección se caracterizará por convocar a algunos artesanos que hemos conocido en el transcurso de este proyecto y que cuentan con vasta experiencia en el trabajo de la plata. Luego de convocar a varios de ellos, se evaluará no solo su talento y capacidad de innovación, sino también competencias necesarias que en suma harán la fuerza para lograr el objetivo de la empresa. Las competencias a calificar serán:

- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
- Liderazgo
- Empatía
- Solidaridad

Estas competencias junto a las habilidades manuales de nuestros artesanos nos permitirán impulsarlos profesionalmente, y para lograrlo se buscará que periódicamente sean capacitados en temas relacionados al trabajo en plata así como otros tipos de talleres para el desarrollo humano y profesional, además involucrarlos con las nuevas tendencias mundiales del trabajo en plata, no solo en cubiertos, sino también en otros artículos, a fin de despertar aún más el lado artístico de nuestros artesanos quienes estarán abiertos a proponer nuevos diseños e ideas. Toda propuesta será bien recibida.

#### *a. Preselección*

Nos basaremos en los curriculum vitae de los candidatos, así como en las recomendaciones y postulaciones de los artesanos. En esta etapa se descartará a quienes no cuenten con la formación y experiencia necesaria suficiente para los trabajos. Esta es una etapa difícil pues se corre el riesgo de descartar candidatos que podrían encajar en los puestos.

#### *b. Realización de pruebas*

Tomaremos test psicotécnicos con los que podremos determinar aptitudes y personalidades de los candidatos, también tomaremos pruebas de conocimientos y pruebas físicas, con la finalidad de asegurarnos que tengan lo requerido para los puestos.

### *c. Entrevistas y fase final*

La entrevista personal, el cual tiene como objetivo comprobar la información que se obtuvo en las anteriores pruebas, conocer la disposición que los candidatos tienen para el puesto de trabajo después de brindarles la información respecto a tareas que van a realizar, horario, salario, entre otros. En la fase final, se habrá reducido considerablemente el número de candidatos, por lo que se podrá elegir a la persona que se incorporará a nuestra empresa.

## **2.5.2. Remuneraciones básicas**

Silqic es consciente que sus trabajadores deben contar con los beneficios que exige la ley peruana; estos son: Una remuneración mensual, doble sueldo en los meses de Julio y Diciembre, derecho a tener un seguro médico (ESSALUD), un sueldo al año (CTS), y aportar mensualmente al Sistema Privado de Pensiones o ONP, según elección. Silqic se obliga a realizar estos derechos por sus trabajadores mensualmente y oportunamente.

### *a. Política de Remuneración*

Además de cumplir con los derechos básicos que debe tener un trabajador formal, Silqic tendrá una política de incremento salarial y esta se basa en, de acuerdo al desempeño y cómo evoluciona la empresa, un incremento salarial del 5% como mínimo sobre el sueldo mínimo.

## **2.5.3. Plan de bienestar de laboral**

Está dirigido a la ejecución de actividades que harán sentir a nuestros artesanos contentos y considerados en su lugar de trabajo. Para ello, hemos considerado lo siguiente:

- Si el trabajador ha acumulado horas extras a la semana, se le devolverán mediante un día libre. Estas, al menos en los primeros años de operación, no podrán ser pagadas, sin embargo, si la empresa avanza con éxito, se considerará sean pagadas, según elección de nuestro trabajador.
- Los eventos calendarios del año serán celebrados y/o reconocidos: Hay eventos en el año que son celebrados en nuestra comunidad tales como día del padre, día de la madre, día del trabajador, fiestas patrias, navidad, año nuevo y cumpleaños de cada uno de los miembros de Silqic. Estos eventos serán celebrados y/o reconocidos mediante una celebración o presente.

## CAPITULO 9: EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 1. Plan Financiero y viabilidad

#### 1.1. Estructura de costos fijos y variables

##### 1.1.1. Costos fijos

Para el siguiente Plan de Negocio, se ha realizado una estructura de costos constituida por los costos fijos, cuales son incurridos de manera mensual durante los meses que se ha programado la venta de cubiertos finos de plata. Es importante considerar que la empresa Silqic S.A.C. considera el tipo de cambio de 3.15 nuevos soles por dólar americano.

La empresa se ubicará en una tienda de la Galería Abancay, ubicada en el Cercado de Lima y desembolsa alquiler mensual por dicho espacio.

En lo que respecta a servicios, contempla los siguientes rubros: Agua, teléfono, luz, comunicaciones, vigilancia, seguro a todo riesgo y gastos de movilidad que incluye el costo del transporte del taller a la agencia principal de Serpost. Se consideran los servicios como pago fijos mensual.

El gasto de promoción también es un costo fijo mensual, el monto total destinado a esta actividad se prorroga entre los doce meses del año.

Los costos fijos contemplan el pago de planilla al gerente general y al asistente de exportación que figuran en el organigrama de la empresa durante los meses de operaciones y un mes previo a las operaciones. Es importante recalcar que los artesanos aparecen en el organigrama y están dentro de la planilla de la empresa con todos los beneficios de ley. Asimismo, se contrata los servicios de un contador externo para que regule los libros de la empresa. (Ver Anexo M).

##### 1.1.2. Costos variables

Los costos variables tienen relación directa con la cantidad de ventas en Kg., lo cual significa que los costos variables se incrementarán en los momentos en que las unidades de exportación aumenten en un horizonte de 5 años.

Los costos variables fueron determinados tomando en cuenta el peso total de una caja de exportación para determinar la unidad de medida de exportación. Con esto se logra realizar un sistema de Costing para poder determinar el precio CIP (2010); es decir, al costado del avión y con los trámites correspondientes para la exportación ya realizados. En efecto, los costos variables se incurren durante toda la cadena del proceso de producción incluyendo los trámites y costos logísticos.

A continuación se mostrara los costos de tercerización, mano de obra contratada e insumos que se necesitan para el taller (Ver Anexo N).

En el siguiente cuadro muestra los costos variables y fijos unitarios, tomando como unidad de medida diez cajas de exportación (Ver Anexo N).

### 1.2. Margen y determinación del precio de venta FOB (CIP)

Se determinó el precio mediante el método costing basada también en pricing, fijando la ganancia en base al precio del mercado.

Se detalla la determinación del precio de venta y el punto de equilibrio mensual (Ver Anexo N).

### 1.3. Proyección de ventas

Durante el primer año de operaciones, se proyecta realizar la venta de 7 unidades de medida de exportación; para el segundo 8, y para el tercer año de operaciones se proyecta realizar la venta de 10 unidades de medida de exportación; y por último para el cuarto y quinto año de operaciones, se espera un envío de 12 y 14 unidades de medida de exportación respectivamente. Es importante recalcar que cada unidad de medida de exportación corresponde a diez cajas del producto.

En la tabla que se muestra a continuación se detalla un resumen de la evolución de ventas para los cinco primeros años de operación de la empresa.

**Tabla 19: Proyección de ventas Silqic S.A.C**

<b>EN UNIDADES</b>					
<b>Producto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Unidad de medida	10	12	14	18	22
<b>EN DÓLARES</b>					
<b>Producto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Unidad de medida	72,314.78	86,777.73	101,240.69	130,166.60	159,092.51

### 1.4. Estructura de la inversión

La empresa asumirá todas las inversiones realizadas en activo fijo, las cuales ascienden a USD 5,673.97; así como el capital de trabajo necesario para dar inicio a las operaciones que corresponde a USD 7,382.42 y los gastos pre-operativos que suman USD 1,428.57.

Se presenta con mayor detalle la estructura de inversión, la cual está constituida por inversiones en activos fijos, capital de trabajo y gastos pre-operativos (Ver Anexo N).

Asimismo, es importante considerar a la depreciación de los activos fijos, los cuales se depreciaran totalmente en 3 y 5 años (Ver Anexo N).

### 1.5. Financiamiento de la inversión

El financiamiento de la inversión está cubierto en su totalidad mediante los aportes realizados por los accionistas. La empresa Silqic S.A.C. financiará un leasing vehicular al tercer año ya que contará con experiencia crediticia y desea obtener beneficios para efectos tributarios.

### 1.6. Flujo de caja económico (TIR y VAN)

Para la evaluación de la viabilidad del proyecto, se analizará los fondos que generará el flujo de caja económico. En los cinco años que se tiene proyectado se obtendrán cifras positivas de manera creciente a pesar que hay una recuperación del capital del trabajo. A continuación, en la siguiente tabla, presentamos el flujo de caja de nuestro plan de negocios:

**Tabla 20: Flujo de caja económico de Silqic S.A.C**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		72,314.78	86,777.73	101,240.69	130,166.60	159,092.51
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>						
Inversiones	-10,167.62					
Capital de Trabajo	-9,641.52					
Recuperación del capital de trabajo						9,641.52
<b>EGRESOS</b>						
(-) Costo de Producción		21,886.13	26,263.36	30,640.58	39,395.03	48,149.48
(-) Gastos Administrativos y Ventas		44,717.44	44,717.44	44,717.44	44,717.44	44,717.44
(-) Cuotas de Leasing				12,101.49	7,743.86	8,000.96
(-) Opcion de Compra						
(-) Impuesto a la Renta (27% y 26%)		974.40	3,697.55	4,581.51	10,280.12	15,646.50
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>	-19,809.14	4,736.80	12,099.38	9,199.66	28,030.14	42,578.12

La gran ventaja del flujo económico, a comparación de otros tipos de flujo, es que se obtiene un mejor acercamiento en las perspectivas de los inversionistas.

Por medio del COK (costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de inversión) tiene incluido de forma implícita los riesgos retornos que existen en el mercado y en la industria; se hallan los retornos esperados en función con los rendimientos del mercado de empresas similares a nuestro proyecto. A continuación, en la siguiente tabla, presentamos los indicadores que se utilizaron para determinar el costo de capital del proyecto.

**Tabla 21: Indicadores para el cálculo del COK**

FUENTE 03/07/15	VARIABLES	RESULTADOS
DAMODARÁN	BI	1.63%
BCR	RIESGO PAÍS	1.71%
BLOOMBERG	RF	2.17%
BLOOMBERG	RM	7.66%

**1.6.1. Resultado del COK:**

$$RF + \text{Riesgo País} + Bi (RM - RF) = 2.67 + 1.71 + 1.63\%(7.66\% - 2.67\%) = 12.51\%$$

Utilizando el COK mencionado se obtiene un VAN económico de 32, 001.81 dólares y una TIR económica de 52, 21%. Demostrando así que el proyecto es viable y además bastante rentable. A continuación se muestra los indicadores financieros en la siguiente tabla.

**Tabla 22: Resultados de VAN y TIR**

VARIABLE	RESULTADO
COK	12.51%
VAN E	32.0001,81
TIR E	52.21%

**1.7. Estados Financieros**

Es importante hacer la salvedad que por fines prácticos el Balance General, al igual que el Estado de Ganancias y Pérdidas del presente trabajo de investigación se encuentra en moneda extranjera, pero contablemente se rige bajo la moneda nacional. Motivo por el cual estos serán tomados como Referencia, mas no podrán ser presentados ante la SUNAT. Por acuerdo de accionistas los resultados acumulados serán capitalizados.

**1.7.1. Estado de ganancias y perdidas**

La empresa Silqic S.A.C. muestra resultados positivos en su estado de ganancias y pérdidas para todos los años proyectados de manera creciente (Ver Anexo N).

Asimismo, hemos elaborado el balance general para nuestra empresa (Ver Anexo N).

## CAPITULO 10: CONCLUSIONES

- Las condiciones en el cual se desarrollará el plan de negocio es favorable, y expone perspectivas favorables para los siguientes años. Se consolida el apoyo político y económico por el lado del Estado Peruano por medio de los diferentes organismos especializados en el tema de soporte y ayuda a las exportaciones. Por parte de la demanda, se utiliza poca tecnología moderna, sumado al hecho que los competidores locales en su mayoría se desenvuelven de forma informal, componen oportunidades considerables a aprovecharse en esta propuesta de negocio.
- La demanda del sector orfebrería y joyería, en particular del producto a exportar, exhibe una importante recuperación pasada la crisis económica financiera mundial. La tendencia en la demanda es positiva, y el crecimiento que se espera debe ser continuo, lo que permitirá asegurar el desarrollo de este sector y del nivel de ventas del plan de negocio presentado.
- La propuesta de Negocio Menú Moche-Perú es una idea que, además de entregar platos de comida, otorga una experiencia única al transmitir el conocimiento de la historia de la procedencia y de la preparación de cada plato, un motivo de la utilización de un cubierto en específico, ya sea tenedor o cuchara o cuchillo de acuerdo al tipo (entrada, fondo, plato frio, caliente o postre), cada uno de ellos con un diseño prehispánico relacionado con la ubicación demográfica del lugar de procedencia de dicho plato y una temática de presentación de principio a fin conforme la presentación de cada plato. Esto traerá como consecuencia aumentar los volúmenes de compra de los set de cubiertos por parte de nuestros clientes (restaurantes y hoteles) y también diseminar este concepto de negocio por parte de los comensales ya sea a otros comensales y/o nuevos restaurantes que quieran presentar en sus mesas esta temática. Finalmente beneficiando al Perú con su posicionamiento como país gastronómico y cultural a través de nuestra propuesta.
- El principal factor de éxito que tiene mayor importancia en el plan de negocio es el de obtener un posicionamiento que se desea mediante la estrategia de liderazgo en costos por medio de la obtención de la materia prima a bajo costo, la formalización de la mano de obra altamente especializada a un precio asequible, y la obtención de las herramientas y equipos que significan una inversión relativamente baja. Estos componentes se lograron gracias a un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor de nuestro negocio.

- En cuanto al aspecto económico-financiero, se obtuvieron ratios de rentabilidad positivos que demuestran lo viable que resulta nuestra propuesta de plan de negocio. El VAN financiero es de 32.001 y la TIR es 52,21%, que excede de forma amplia el costo ponderado de capital. Por lo que se puede decir que esta idea de negocio es atractiva desde el punto de vista del inversor.



## REFERENCIAS

- Acevedo, V., Gallardo, P., & Jauregui, D. (2014). *Fortalecimiento de las competencias emprendedoras de los artesanos joyeros en palta de la ciudad de Cajamarca*. (Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- AméricaEconomía (2015). *Exportaciones de joyería crecen 31,8% en el primer trimestre en Perú*. *Americaeconomia.com*. Recuperado de <https://goo.gl/d5byNs>
- Animal Gourmet - Comer, Beber y Saberlo Hacer. (2013). Tres grandes inventos: cuchara, cuchillo y tenedor. Animal Gourmet. Recuperado de: <https://goo.gl/DvHcNE>
- Ansorena, J. (2016). *Menús degustación creativos y asequibles en Nueva York*. *Gastroeconomy*. Recuperado de <https://goo.gl/AxWhii>
- Asociación de exportadores. (ADEX). (2016). *Buscan potenciar joyería y orfebrería peruana - Boletín Diciembre 2016*. Asociación de exportadores (ADEX). Recuperado de <https://goo.gl/tok9Vu>
- Atkinson, P. & Coffey, A. (2003). *Encontrar sentido a los datos cualitativos* (1ª ed.). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2014). *Memoria 2013. Sector Externo*. Recuperado de <https://goo.gl/PGAFcd>
- Banco Interamericano de Finanzas (Banbif). (2016). *Cartas de crédito de exportación*. Recuperado de <https://goo.gl/kFNmJn>
- BBC Mundo (2016). *Las verdaderas cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder*. Recuperado de <https://goo.gl/n7vMas>
- Bertho, R., Diaz, A., Gonzalez, F., Martinez, K., & Martinez, M. (2013). Trefilado. Presentation, Puerto Ordaz.
- Blog PUCP (2013). *Cotización de metales en tiempo real*. *Blog.pucp.edu.pe*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/35589/cotizaciones-de-metales-en-tiempo-real>
- Bradley, F. Calderón, H. (2006). *Marketing internacional* (1ª Ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). (2008). *La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo - Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://goo.gl/NJvuUM>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana
- Cortez, J. (2012). *Plan de negocio para la creación de una empresa outsourcing en fabricación de joyería*. (Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú

- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). *Marketing internacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Espinosa, R. (2016). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de <https://goo.gl/qVU17b>
- García, R. (2000). *Marketing internacional*. Madrid: ESIC.
- Grupo Crisol. (2010). *Origen de los cubiertos*. Grupo Crisol. Recuperado de <https://goo.gl/R8xqNW>
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson, 2015.
- Hinostroza, R. (2006). *Primicias de cocina peruana*. Madrid: Everest.
- International Trade Center. (ITC). (2015). *Trade statistics for international business development*. Recuperado de <https://goo.gl/e26vt1>
- Ipsos Perú (2016). *Ipsos Perú*. Recuperado de from <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/peruano-alfredo-bullard-242281>
- Kitko. (2016). *Silver Price Today. Price of Silver per Ounce*. Recuperado de <https://goo.gl/G4fuVt>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing (14ª ed.)*.
- Lauer, M. & Lauer, V. (2006). *La revol* <sup>a</sup> ed.). Lima:
- Marquesa de Parabere, M. (1943). *La historia de la gastronomía*. Madrid: Esparsa de Librosa
- Marroquin, S. (2016). *Destilando pisco* Recuperado de <https://goo.gl/zMo8eY>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2016). *Menos del 1% de producción de oro y plata en Perú se destina a joyería, advierte Adex*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <https://goo.gl/rx4Aqe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2004). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX)*. Recuperado de <https://goo.gl/jWqnSs>
- Ministerio de Energía y Minas (Minem), (2013). “ *á 0 %* *l 20 4” R* <https://goo.gl/ekwXTe>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Mintra) (2015). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado de <https://goo.gl/ZeJEM3>
- Miroff, N. (2014). *Gaston Acurio South America's super chef*. The Washington Post. Recuperado de <https://goo.gl/Wkeo8v>
- Mitidieri, M. (2015). Centro de innovación tecnológica artesanal en Lurín. (Licenciatura). Universidad San Martín de Porres.

- National Restaurant Association. (NRA) (2014). *2014 Restaurant Industry Forecast*. Recuperado de <https://goo.gl/UcGS7z>
- New York, The City. (2016). *New York, the city*. Recuperado de <https://goo.gl/1qC17L>
- Nordberg, G. (2001). Metales: propiedades químicas y toxicidad. In Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. SEAS.
- Ocharan, M. (2016). *Inteligencia de mercados en los negocios internacionales*. PROMPEX. Recuperado de <https://goo.gl/b99szA>
- Pro Chile. (2014). *Estudio de Canal Horeca en Washington Metropolitano*. Recuperado de <https://goo.gl/LDkMUH>
- Santander Trade. (2017) *Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos*. Santander Trade. Recuperado de <https://goo.gl/KRj63E>
- Servicio Geológico Mexicano. (SGM). (2016). *Sistema Integral sobre Economía Minera (SINEM). Precio Internacional Plata*. Recuperado de <https://goo.gl/Xpq11Y>
- Sierra y Selva Exportadora. (2013). *La Riqueza exportadora de Nuestra Sierra*. Lima: Zoila Hernández Aguilar.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (2016). *Mercado internacional de joyería. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://goo.gl/tViY9x>
- Sociedad Peruana de Gastronomía. (2016) *"La gastronomía creará 320 mil empleos este año en Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/fXBqnT>
- The Silver Institute | International Association of Silver Miners, Silver Refiners, Silver Fabricators, & Silver Wholesalers | The Silver Institute. (2005). *Silverinstitute.org*. Recuperado de <https://goo.gl/uHtUZE>
- Trillanes, L. (2011). *Prospección de clientes y Estrategia de Ventas*. USFQ. Recuperado de <https://goo.gl/wsJFzZ>
- United States Census Bureau (2012). *QuickFacts. United States Census Bureau*. Recuperado de <https://goo.gl/qrmDo2>
- Valderrama, M. (2010). *El boom de la Cocina Peruana*. Recuperado de <https://goo.gl/HyH7qF>
- Vargas, J. (2016). *Método de los factores ponderados*. Universidad La Laguna. Recuperado de <https://goo.gl/umKm91>
- Vera, M. (2010). *Los Incoterms 2010 paso a paso (2ª ed.)*. Createspace Independent Publishing Platform. Google Ebook
- Viaña, M. (2012). *Pasos a seguir para la exportación de Joyas / Conferencia magistral*. Presentada en Casa Huaman. Lima.

Villafuerte, M. (2015). *Plan de negocios para la fabricación y comercialización de ladrillos ecológicos en Lima Metropolitana*. (Licenciatura). Universidad Privada de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <https://goo.gl/kbHS8A>



**ANEXO A: Restaurantes y hoteles de New York (ver carpeta adjunta)**



## ANEXO B: Consentimientos informados de las personas entrevistadas

Figura B1: Consentimiento informado de Paul Gutierrez; Comunicación vía correo Electrónico. Fecha 23/04/2016

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Germán Velasquez Salazar.

El objetivo de contar con la información solicitada [indicar los datos que se requieren de la persona u organización] es [redactar objetivo]. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Marco Lozada Ludeña 20040603	 _____ José Martínez Cano 20090886
--	---

Yo Paul Steve Gutierrez Paredes representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nombre: Paul Steve Gutierrez Paredes  
Cargo:  
Dni: 47162473 / Registration Number  
63326387

**Figura B2: Consentimiento informado de Pedro Ludeña Comunicación vía correo Electrónico. Fecha 12/05/2016**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Germán Velásquez Salazar.

El objetivo de contar con la información solicitada [indicar los datos que se requieren de la persona u organización] es [redactar objetivo]. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Marco Lozada Ludeña 20040603	 _____ José Martínez Cano 20090886
---	--

Yo PEDRO R. LUDENA \_\_\_\_\_ representante de AIRCRAFT TURBINE REP autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nombre: PEDRO R. LUDENA.  
Cargo: VICE-PRESIDENT./ACCT. MANAGER.  
Dni: \_\_\_\_\_

**Figura B3: Consentimiento informado de José Torres Della Pina. Entrevista personal. Fecha 01/10/2016**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Germán Velásquez Salazar.

El objetivo de contar con la información solicitada [indicar los datos que se requieren de la persona u organización] es [redactar objetivo]. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

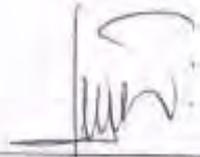
Agradecemos su apoyo.

  
Marco Lozada Ludeña  
20040603

  
José Martínez Cano  
20090886

Yo JOSÉ TORRES DELLA PINA representante de COMBAE PUERTO autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Silqic Perú: Empresa exportadora de cubiertos finos con diseños peruanos". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre: JOSÉ TORRES DELLA PINA  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Dni: 08220425

## **ANEXO C: Correos a distribuidores y posibles clientes**

### **E-MAIL PROPUESTA SILQIC**

ASUNTO: SILQIC SAC – SOLICITUD COMERCIAL DE EXPORTACION

Estimado Pedro R. Ludeña, buenas tardes:

Mi nombre es Marco Lozada, le escribo desde Lima – Perú para enviarle por recomendación de señor Juan Contreras, joyero con reconocimiento internacional, unos diseños de cubiertos de plata pura con diseños incaicos hechos por artesanos peruanos que tienen como mercado específico restaurantes cinco estrellas en la ciudad de New York.

Según la sugerencia del Sr. Contreras, me dirijo hacia usted para ver la posibilidad de establecer nexos comerciales en primera instancia e identificar una oportunidad de negocio entre ambas partes.

Le agradeceré anticipadamente la revisión del catálogo adjunto y sus comentarios respecto a los diseños, tendencias y precios que ofrecemos.

De acuerdo a lo conversado telefónicamente, le recuerdo que puede escoger al menos diez modelos de los que usted considera más comerciales y atractivos. Además, para futuras comercializaciones podrá enviarnos un bosquejo de algún modelo en específico que usted desea se esboce.

A la espera de sus comentarios para poder realizar una cotización, cantidad de productos y precio final.

ATTE

Marco Lozada

SILQIC SAC

### **RESPUESTA POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR**

Estimado Lozada:

Quiero agradecerle por su interés en contactarme como una posible opción para la introducción de sus joyas (utensilios de plata) en el mercado de New York.

Hemos observado el catálogo adjunto y estamos gratamente impresionados por la calidad, diseño y acabados de primera.

Le comento que el mercado de joyas Neoyorquino es muy dinámico y diverso dependiendo del tipo de consumidor final. Nuestros clientes valoran mucho la elegancia, calidad y acabado final siendo estos muy detallistas.

Actualmente trabajamos con alrededor de 11 restaurantes en New York y tres en New Jersey y estamos interesados en colocar vuestro producto previo acuerdo comercial y entrega de muestras las cuales podamos presentar al potencial comprador (administradores de restaurantes) y el precio que Silqic ha considerado para este mercado.

También existe la posibilidad de poder contactarlo con un amigo que trabaja en los estado de Los Ángeles, Houston y Washington D.C. tiene una cadena de hoteles y restaurantes muy reconocido por los latinos. Todo está en coordinar bien los tiempos de entrega, precios y forma de pago.

Estamos muy interesados en poder establecer acuerdos comerciales con su empresa, ya que el joyero Juan Contreras, con quien tenemos lazos comerciales hace más de 10 años, nos informó de su profesionalismo e interés en el negocio de exportación de utensilios a base de plata.

Finalmente, le informo que estaré visitando la ciudad de Lima el mes de Enero del próximo año y desearía poder reunirme con usted personalmente para afinar detalles relacionados a la comercialización de sus joyas.

Saludos,

Pedro Raúl Ludeña.

Manager

#### **SILQIC RESPONDE**

Estimado Sr. Pedro:

De acuerdo a su confirmación de su pronta llegada a la ciudad de Lima, estoy comenzando en la preparación de las muestras para que usted pueda observar a detalle el diseño y acabado de los utensilios. Asimismo, le recuerdo que la cantidad solicitada de set de cubiertos debe ser como mínimo 10 modelos para poder mantener la calidad y el precio especificado.

Con respecto a la nacionalización de los productos, suponiendo que la exportación de joyas a los EEUU desde Perú sea bajo el Icoterm (2010) CIF, que significa costo, seguro y flete.

De acuerdo a lo conversado telefónicamente, quisiera ver si pudiera brindarme de manera escrita los costos que se generan en el producto hasta llegar a su depósito, es decir, si me pudiera transmitir los costos del agente de aduanas por envío, costo del seguro y flete, el monto de los impuestos al valor agregado del estado y la ciudad de New York (IVA). En cuanto al arancel, estamos averiguando en PromPerú para saber si nuestro producto podría entrar con arancel 0 (artesanías).

Favor, agradeceré, y pido me corrija si una vez se ha pagado el IVA, al nacionalizar el producto en mercado de destino, este se transfiere al comprador.

Quedo a la espera de cualquier consulta o pregunta.

Saludos,

Marco Lozada

SILQIC SAC

#### **E-MAIL PROPUESTA SILQUIC**

Sr. Gutiérrez,

Muy buenas tardes, soy Marco Lozada, le escribo desde Lima – Perú para enviarle, por recomendación del profesor Henry Alvitres profesor de negocios internacionales de UPN, unos diseños de cubiertos de plata pura con diseños incaicos hechos por artesanos peruanos que tienen como mercado específico restaurantes cinco estrellas en la ciudad de New York.

Según la sugerencia del profesor, me dirijo hacia usted para ver la posibilidad de establecer nexos comerciales en primera instancia e identificar una oportunidad de negocio entre ambas partes.

Le agradeceré anticipadamente la revisión del catálogo adjunto y sus comentarios respecto a los diseños, tendencias y precios que ofrecemos además, para futuras comercializaciones podrá enviarnos un bosquejo de algún modelo en específico que usted desea se esboce.

A la espera de sus comentarios

ATTE

Marco Lozada

SILQIC SAC

### **RESPUESTA POR PARTE DEL DISTRIBUIDOR**

Estimado Sr. Lozada:

De acuerdo a lo conversado telefónicamente y luego de revisar el catálogo adjunto, nos interesa saber más sobre las modalidades de pago, plazos de entrega y ver la posibilidad de que nos envíe una muestra para una mejor decisión de compra. Nosotros somos distribuidores e importadores de las joyas que fabrican la empresa Ilaria (una de las cadenas de distribución más grande en el sector), es muy reconocida en su país, también importamos vasijas de oro y plata a restaurantes y hoteles en diferentes estados de Norteamérica. Asimismo, nos encargamos de los servicios de post-venta en todas las líneas. Establecer una alianza estratégica con su empresa sería favorable para ambas partes. Tengo buenas referencias del Sr. Alvitres, anteriormente tuvimos nexos comerciales con un grupo de artesanos gracias a su recomendación y considero que su producto es una nueva oportunidad de negocio para nosotros. Agradecería me envíe los datos solicitados líneas arriba.

Slds,

Paul Gutierrez

63 willet st, Bloomfield NJ 07003

609-401-0018

### **E-MAIL PROPUESTA SILQUIC A RESTAURANTES Y HOTELES**

Estimado:

Es muy grato dirigirme a usted, para expresar mi más cálido y cordial saludo. Nos dirigimos a usted gracias a la información proporcionada por , nuestro agregado comercial en New York, nos facilitó su correo electrónico para presentarle nuestro producto.

Nosotros somos Silqic S.A.C. empresa dedica a la fabricación y comercialización de cubiertos de plata 925, labrados a mano por nuestros artesanos. Gracias a las técnicas especializadas y a la capacidad de creación de muchos pequeños artesanos que hemos podido seleccionar y agrupar luego de un exhaustivo análisis dentro de los diferentes clúster de

artesanos hemos obtenido joyas únicas y exclusivas para nuestros clientes importantes, como usted.

Además de la venta de nuestro producto proponemos una temática de presentación de un nuevo plato o introducción de un menú degustación llamado Moche-Perú, donde el protagonista serán los cubiertos diseñados a mano y labrados con diseños prehispánicos alusivos de las diferentes culturas.

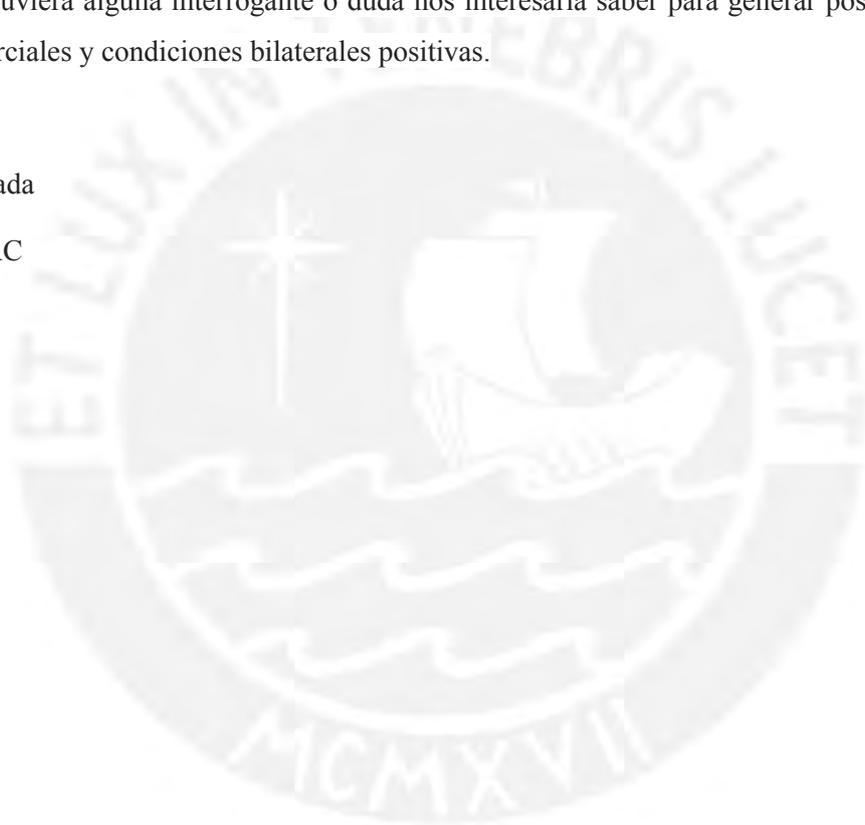
Agradecería pueda revisar el catálogo adjunto, donde mostramos los diferentes diseños que tenemos, además, usted nos puede proponer un bosquejo y nosotros lo diseñamos, sin ningún problema.

Si tuviera alguna interrogante o duda nos interesaría saber para generar posteriormente lazos comerciales y condiciones bilaterales positivas.

ATTE

Marco Lozada

SILQIC SAC



## **ANEXO D: Entrevista a hoteles**

### **HOTEL LOS DELFINES**

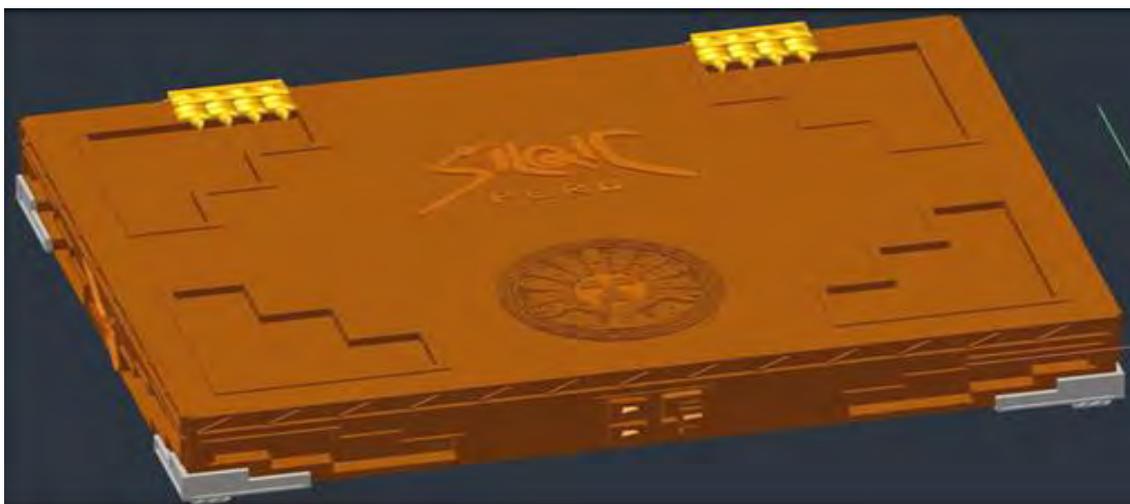
Somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un plan de negocio que, de ser aprobado, nos llevará al grado de licenciado en Gestión Empresarial.

Nuestro plan de negocio trata sobre la producción y comercialización hacia el mercado de hoteles de 5 estrellas y restaurantes 5 tenedores en New York - USA de cubiertos de plata labrados con temas alusivos de nuestra cultura peruana.

#### **Cuchara Líneas de Nazca**



## Caja de set de cubiertos



Dentro de la caja se encontrará el juego de cubiertos de plata, el cual consta de catorce piezas: cinco tenedores (ensalada, pescado, carne, marisco, postre), cuatro cuchillos (carne, ensalada, pescado, mantequilla), y cinco cucharas (sopa, postre, azúcar, demitasse, té). Los diseños usados serán las imágenes representativas de la cultura peruana utilizadas en las monedas de un nuevo sol (BCR), más adelante se diseñaran modelos de acuerdo a la exigencia y gusto del cliente.

- Usted como Gerente de AyB del hotel Los Delfines, 5 estrellas, quisiera que nos describa un poco las funciones relacionadas a su puesto en este hotel.

*Gestión adecuada de outlets bajo responsabilidad (restaurante gourmet, bistro, coffe corner, bar, room Service). Adecuada toma de decisiones en base a indicadores numéricos, estados financieros; además de gestión del personal del hotel. Toma de decisiones (medidas correctivas y preventivas con respecto a la parte operativa en búsqueda de la mejora continua y desarrollo constante del departamento).*

- Sabemos que este hotel recibe personas muy importantes y de gran capacidad económica de todo el mundo, por tanto quisiera que nos comente cómo hacen para cubrir las expectativas sofisticadas de sus visitantes en todo aspecto.

*Creamos experiencias gastronómicas de primera calidad, en base a un ambiente sofisticado y a la altura de las expectativas de nuestros huéspedes, sumado a esto una propuesta gastronómica diferente de alta calidad con insumos peruanos y procesos de calidad adecuados.*

*Estamos en constante rediseño tanto de nuestra propuesta gastronómica como capacitación frecuente del personal, teniendo en cuenta que el mercado es hiper competitivo y cambiante, tenemos que adecuarnos a las nuevas tendencias que exige el mercado.*

*Puesto que contamos con huéspedes de muchas partes del mundo, con costumbres únicas, gastronomía variada y gustos diferenciados, buscamos brindarles un servicio de primera calidad para así superar sus expectativas y fidelizarlos con nuestra marca.*

- Nuestra gastronomía es ahora internacional. La mayor parte de los países en el mundo conocen nuestra gastronomía y justamente queremos lanzar al mercado internacional cubiertos labrados con temas relacionados a nuestra cultura pre-hispánica como una forma de dar a conocer no solo nuestros platos, sino también nuestra historia, ya que el Perú está de moda. Usted como Gerente de Ay B de este hotel, le interesaría comprar nuestro producto? Sí, no ¿Por qué?

*Si bien es cierto que es un valor agregado tener cubertería de un material diferente con diseños alusivos a nuestra cultura, se tendría que evaluar la calidad del producto, material, tiempo de vida aproximado, y tener en cuenta que se le daría mucha rotación en cuanto a su uso y ver qué tanto puede mantener su estado.*

- ¿Qué características encuentra atractivas de nuestro producto?

*Novedoso, atractivo y con valor diferencial agregado con respecto a similares en el mercado. Además que debo recalcar que nuestros clientes adoran el Perú, su presente y su pasado, es cierto, el Perú está de moda y considero que tener estos productos nos diferenciaría mucho.*

- ¿Qué beneficios y atributos valoran las personas que van a consumir al restaurante?

*La propuesta gastronómica, la calidad de los insumos, variedad de carta, servicio de primera calidad.*

- Según su expertise, ¿Qué nos recomienda para que nuestro producto sea comprado?

*Brindar información más relevante como precio por unidad, set, descuento por cantidad facilidad de pago, si aceptan boleta, factura, canje, entre otros.*

- Alguna sugerencia

*Ninguna*

**ANEXO E: Base de datos (Excel) – Prospección (ver carpeta adjunta)**



## **ANEXO F: Correos a Promperú**

### **CORREO ENVIADO AL AGREGADO COMERCIAL DEL PERU EN NY**

Estimado señor C.F:

Le escribo, esperando se encuentre gozando de buena salud, y agradecerle por la disposición y por haberme recibido el día martes.

Estamos en la etapa final de la realización y profesionalización de este proyecto de plan de negocios de exportación y tenemos ciertas interrogantes como necesidad de un listado de posibles compradores de nuestro producto en NY, le adjunto la información que quedé con usted en enviarle.

Junto con lo anterior agradeceremos pueda usted canalizar la batería de preguntas que requerimos resolver para internacionalizar la oferta exportable que le presentamos; particularmente referimos a nuestro Consejero Económico Comercial en New York, y a nuestro por ser el mercado de destino que nos interesa explorar y queremos prospectar.

Del mismo modo, estamos interesados en saber si habrá alguna feria o misión comercial en mencionados destinos.

Gracias por el tiempo y atención prestada.

### **RESPUESTA DEL AGREGADO COMERCIAL DE NEW YORK**

Estimados prósperos exportadores,

Envío adjunto un listado de posibles compradores de cubiertos de plata en New York, les recomendaría copiarme en todos los correos que envíen, a sus clientes, para una mejor sinergia. Cualquier consulta o ayuda no duden en hacérmelo, mi secretaria o yo con gusto lo resolveremos.

Atentamente,

**ANEXO G: Catálogo de producto (ver carpeta adjunta)**



## ANEXO H: Proforma

Figura H1: Proforma

**SILQUIC S.A.C.**  
Av. Abancay 291 Tda.112  
Cercado de Lima - Lima - Perú  
Correo electrónico: silqic.lima.peru@gmail.com



**ORDEN DE PEDIDO**

**N° de Pedido:** Especificar número de pedido  
**Fecha:**  
**Id. de cliente:** Datos de cliente  
**DNI cliente:**

**Teléfono 1:** +51-953 701073  
**Teléfono 2:** +51-931 986 081

Cantidad	Peso	Descripción	Importe unitario	Importe total	Pago	Saldo
						-
					<b>Total</b>	-

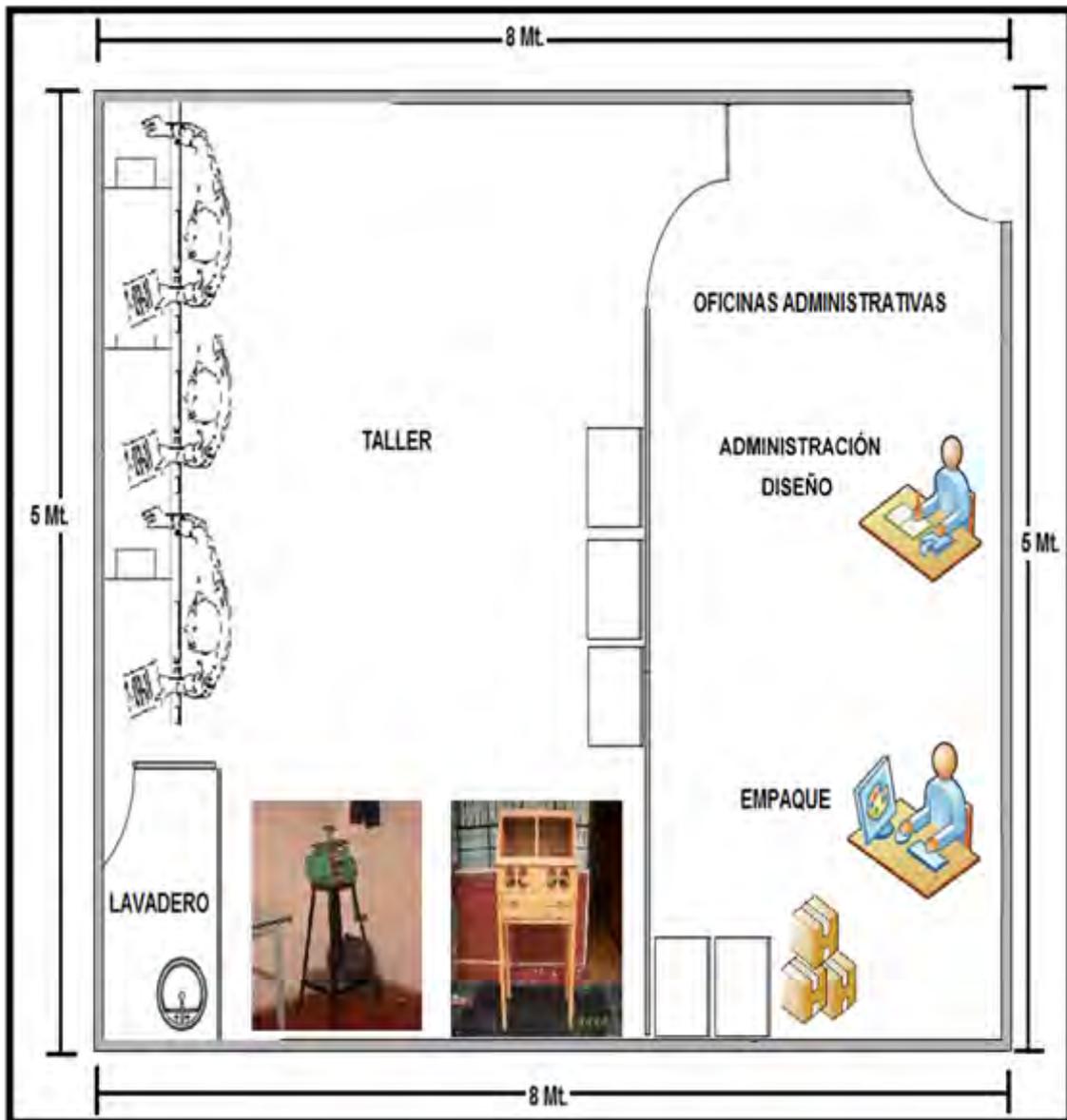
*Aviso:* Incluye el número de Carta Fianza  
Vigencia 10 días.

**ENVÍO**

<i>Nombre de cliente:</i>	Especificar nombre de cliente
<i>Id. de cliente:</i>	Datos de cliente
<i>N° de pedido:</i>	Especificar número de pedido
<i>Fecha:</i>	*****
<i>Importe a pagar:</i>	0.001
<i>Entregada a cuenta:</i>	

## ANEXO I: Centro de operaciones

Figura I1: Centro de operaciones



## ANEXO J: Tarjeta de presentación del principal proveedor

Figura J1: Tarjeta de presentación del principal proveedor



## **ANEXO K: Minuta de constitución**

Se detalla el acto consecutivo de una empresa definida como sociedad anónima cerrada:

**ACTO CONSTITUTIVO DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA CON DIRECTORIO – CON APORTE DINERARIO SEÑOR NOTARIO**

**SÍRVASE EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, QUE OTORGAN: MARCO EMERSON LOZADA LUDEÑA DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN CON D.N.I. 44112407, ESTADO CIVIL SOLTERO; Y JOSE DAVID MARTÍNEZ CANO DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN CON D.N.I. 71768811, ESTADO CIVIL SOLTERO; SEÑALANDO DOMICILIO COMUN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN: AV. ABANCAY # 291 TDA.112 – GALERÍA ABANCAY, DISTRITO DE CERCADO DE LIMA, PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.**

EN LOS TERMINOS SIGUIENTES:

**PRIMERO.-** POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, BAJO LA DENOMINACION DE “SILQIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA”, PUDIENDO UTILIZAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA DE “SILQIC S.A.C.”; SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACION DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

**SEGUNDO.-** EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES 19,809 EN DÓLARES AMERICANOS DIVIDIDO EN 19,809 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$ 1.00 CADA UNA SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. MARCO EMERSON LOZADA LUDEÑA, SUSCRIBE 9,904.50 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA EL 100% DE ESTAS EN BIENES DINERARIOS.
2. JOSE DAVID MARTINEZ CANO, SUSCRIBE 9,904.50 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA EL 100% DE ESTAS EN BIENES DINERARIOS.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO

**TERCERO.-** LA SOCIEDAD SE REGISTRARÁ POR EL **ESTATUTO** SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARA LA “LEY”.

#### **ESTATUTO**

**ARTICULO 1.- DENOMINACION-DURACION-DOMICILIO:** LA SOCIEDAD SE DENOMINA: “SILQIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA” PUDIENDO USAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA “SILQIC S.A.C.”.

TIENE UNA DURACION INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE LIMA.

SU DOMICILIO ES LA PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.

**ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL:** LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A: LA PRODUCCION, EXPORTACION Y COMERCIALIZACION DE JOYAS DE PLATA PERUANA 925, SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACION DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRA REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LICITOS, SIN RESTRICCION ALGUNA.

**ARTÍCULO 3.- CAPITAL SOCIAL:** EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE 19,809 (DIECINUEVE MIL OCHOCIENTOS NUEVE 00/100 EN DÓLARES AMERICANOS) REPRESENTADO POR 19,809 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$ 1.00 CADA UNA.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

**ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICION DE ACCIONES:** LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PARRAFO DEL ARTICULO 237° DE LA "LEY".

**ARTICULO 5.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD:** LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ORGANOS:

A) EL DIRECTORIO Y

B) LA GERENCIA

**ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:** LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ORGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNION, ESTAN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL.

LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245 DE LA "LEY". EL ACCIONISTA PODRA HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CONYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACION A OTRAS PERSONAS.

**ARTICULO 7.- JUNTAS NO PRESENCIALES:** LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246 DE LA "LEY".

**Artículo 8.- EL DIRECTORIO:** LA SOCIEDAD TENDRÁ UN DIRECTORIO INTEGRADO POR DOS MIEMBROS QUE PUEDEN O NO, SER ACCIONISTAS, CUYO PERÍODO DE DURACIÓN SERÁ DE TRES (3) AÑOS, PUDIENDO SUS MIEMBROS SER REELEGIDOS.

EL CARGO DE DIRECTOR SÓLO RECAE EN PERSONAS NATURALES. LOS DIRECTORES PUEDEN SER REMOVIDOS EN CUALQUIER MOMENTO POR LA JUNTA GENERAL. EL CARGO DE DIRECTOR ES RETRIBUIDO. LOS DIRECTORES SERÁN ELEGIDOS CON REPRESENTACIÓN DE LA MINORÍA, DE ACUERDO A LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES.

**ARTÍCULO 9.- VACANCIA:** VACA EL CARGO DE DIRECTOR POR FALLECIMIENTO, RENUNCIA, REMOCIÓN O POR INCURRIR EL DIRECTOR EN ALGUNA DE LAS CAUSALES DE IMPEDIMENTO SEÑALADAS POR LA LEY. EN CASO DE VACANCIA, EL MISMO DIRECTORIO PODRÁ ELEGIR A LOS REEMPLAZANTES PARA COMPLETAR SU NÚMERO POR EL PERÍODO QUE AÚN RESTA AL DIRECTORIO. EN CASO DE QUE SE PRODUZCA VACANCIA DE DIRECTORES EN NÚMERO TAL QUE NO PUEDA REUNIRSE VÁLIDAMENTE EL DIRECTORIO, LOS DIRECTORES HÁBILES ASUMIRÁN PROVISIONALMENTE LA ADMINISTRACIÓN Y CONVOCARÁN DE INMEDIATO A LA JUNTA DE ACCIONISTAS QUE CORRESPONDA PARA QUE ELIJAN NUEVO DIRECTORIO. DE NO HACERSE ESTA CONVOCATORIA O DE HABER VACADO EL CARGO DE TODOS LOS DIRECTORES, CORRESPONDERÁ AL GERENTE REALIZAR DE INMEDIATO DICHA CONVOCATORIA. SI LAS REFERIDAS CONVOCATORIAS NO SE PRODUCEN DENTRO DE LOS DIEZ DÍAS SIGUIENTES, CUALQUIER ACCIONISTA PUEDE SOLICITAR AL JUEZ QUE LA ORDENE, POR EL PROCESO SUMARISIMO.

**ARTÍCULO 10.- CONVOCATORIA, QUÓRUM Y ACUERDOS:** EL DIRECTORIO SERÁ CONVOCADO POR EL PRESIDENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 167° DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. EL QUÓRUM PARA LA REUNIONES DEL DIRECTORIO SERÁ DE LA MITAD MÁS UNO DE SUS MIEMBROS. SI EL NÚMERO DE DIRECTORES ES IMPAR, EL QUÓRUM ES EL NÚMERO ENTERO INMEDIATO SUPERIOR AL DE LA MITAD DE AQUÉL. CADA DIRECTOR TIENE DERECHO A UN

VOTO. LOS ACUERDOS DE DIRECTORIO SE ADOPTAN POR MAYORÍA ABSOLUTA DE VOTOS DE LOS DIRECTORES PARTICIPANTES; EN CASO DE EMPATE, DECIDE QUIEN PRESIDE LA SESIÓN.

**ARTÍCULO 11.- GESTIÓN Y REPRESENTACIÓN:** EL DIRECTORIO TIENE LAS FACULTADES DE GESTIÓN Y DE REPRESENTACIÓN LEGAL NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, DENTRO DE SU OBJETO, CON EXCEPCIÓN DE LOS ASUNTOS QUE LA LEY O EL ESTATUTO ATRIBUYAN A LA JUNTA GENERAL.

**ARTÍCULO 12.- DELEGACIÓN:** EL DIRECTORIO PUEDE DELEGAR SUS FACULTADES CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 174° DE LA LEY GENERAL SOCIEDADES.

**ARTÍCULO 13.- RESPONSABILIDAD:** LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTORES SE RIGE POR LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULO 177° Y SIGUIENTES DE LA LEY GENERAL SOCIEDADES.

**ARTÍCULO 14.- GERENTE GENERAL:** LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE GENERAL. LA DURACIÓN DEL CARGO ES POR TIEMPO INDEFINIDO. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR EL DIRECTORIO O POR LA JUNTA GENERAL, CUALQUIERA QUE SEA EL ÓRGANO DEL QUE HAYA EMANADO SU NOMBRAMIENTO.

**ARTÍCULO 15.- ATRIBUCIONES:** EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO, SALVO QUE ESTE ACUERDE SESIONAR DE MANERA RESERVADA.

ASISTIR CON VOZ PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DE JUNTA GENERAL, SALVO QUE ESTA DECIDA LO CONTRARIO.

REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LOS ARTICULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10 DE LA LEY 26636 Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION. ADEMAS, PODRA CELEBRAR CONCILIACION EXTRAJUDICIAL, PUDIENDO SUSCRIBIR EL ACTA CONCILIATORIA, GOZANDO DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LO REGULAN. ADEMAS PODRA CONSTITUIR Y REPRESENTAR A LAS ASOCIACIONES QUE CREA CONVENIENTE Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS.

ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, CARTA DE PORTE, POLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES; OTORGAR RECIBOS CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTIA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA.

ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PUBLICOS. EN GENERAL PODRA CONSTITUIR GARANTIA HIPOTECARIA, MOBILIARIA Y DE CUALQUIER FORMA. PODRA CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORY Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACION EN PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL, VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL. ADEMAS PODRA

SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.

SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTE, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES

CONFORME A LEY, SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.

PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PUBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL.

EL GERENTE GENERAL PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

**ARTÍCULO 16.- RESPONSABILIDAD:** EL GERENTE RESPONDE ANTE LA SOCIEDAD, LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS, CONFORME A LO QUE SE ESTABLECE EN EL ARTÍCULO 190" DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES.

EL GERENTE ES RESPONSABLE, SOLIDARIAMENTE CON LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO CUANDO PARTICIPE EN ACTOS QUE DEN LUGAR A RESPONSABILIDAD DE ÉSTOS O CUANDO, CONOCIENDO LA EXISTENCIA DE ESOS ACTOS, NO INFORME SOBRE ELLOS AL DIRECTORIO O A LA JUNTA GENERAL.

**ARTICULO 17.- MODIFICACION DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL:** LA MODIFICACION DEL PACTO SOCIAL, SE RIGE POR LOS ARTICULOS 198 Y 199 DE LA "LEY", ASI COMO EL AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 201 AL 206 Y 215 AL 220, RESPECTIVAMENTE, DE LA "LEY".

**ARTICULO 18.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES:** SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40, 221 AL 233 DE LA "LEY".

**ARTICULO 19 - DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION:** EN CUANTO A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407, 409, 410, 412, 413 A 422 DE LA "LEY".

**CUARTO.-** EL PRIMER DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD ESTARÁ INTEGRADO POR:

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO: MARCO EMERSON LOZADA LUDEÑA.  
D.N.I. 44112407

DIRECTOR: JOSE DAVID MARTINEZ CANO. D.N.I. 71768811

**QUINTO.** - QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: JOSÉ DAVID MARTÍNEZ CANO, CON DOMICILIO EN: CALLE SANTA NICERATTA 592 – URBANIZACIÓN SANTA ENMA, DISTRITO DE LIMA, PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.

**LIMA, 01 DE JUNIO DEL 2015.**

## ANEXO L: Organigrama de Silqic SAC

Figura L1: Organigrama de Silqic SAC



## ANEXO M: Perfiles de cada puesto

Figura N1: Perfiles de cada puesto

# Puestos	Cargo	Funciones	Perfil
1	Gerente General	<p>Plantear y determinar el rumbo que tomará el negocio de la empresa.</p> <p>Dirigir la empresa hacia los objetivos deseados.</p> <p>Encargado del pago de remuneraciones a proveedores y trabajadores.</p> <p>Evaluar oportunidades y tomar decisiones.</p> <p>Innovar con nuevos diseños y procesos de la empresa.</p> <p>Establecer relaciones cordiales y de presentación de la empresa con los clientes.</p> <p>Controlar y supervisar la acción de todas las áreas de la empresa.</p> <p>Posicionar la marca en el extranjero.</p> <p>Estudiar constantemente los nuevos requerimientos.</p> <p>Realizar el mix de marketing para el producto terminado.</p> <p>Encargado de trámite de exportación del producto terminado.</p>	<p>Egresado o Estudiante de los últimos ciclos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.</p> <p>Experiencia en el comercio internacional</p> <p>Inglés Avanzado</p> <p>Office Avanzado</p> <p>Alto grado de responsabilidad</p> <p>Tolerancia al trabajo bajo presión</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p>
1	Asistente de Exportaciones	<p>Apoyar en todo el proceso de exportación; es decir seguimiento completo con proveedores, clientes y operadores logísticos.</p> <p>Apoyar en la revisión de calidad de los productos.</p> <p>Apoyar en el embalaje de los productos.</p> <p>Revisión y seguimiento en las cotizaciones.</p> <p>Apoyar en el análisis de las cifras de exportación.</p> <p>Gestionar la compra de insumos y seguimiento a los costos que se incurren por tercerización.</p> <p>Encargado de la administración de los servicios generales de la compañía tales como energía, agua, telefonía, pago de arbitrios.</p> <p>Programar reuniones.</p> <p>Atender llamadas.</p>	<p>Estudiante de 7mo/8vo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Manejo de inglés nivel Intermedio</p> <p>Manejo de Office</p> <p>Alto grado de responsabilidad</p> <p>Proactividad</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>Experiencia en logística</p>
1	Jefe de calidad	<p>Controlar la calidad de todos los materiales que ingresen al taller y todos los procesos productivos de la cadena productiva.</p> <p>Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los productos.</p> <p>Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los productos.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales y estándares de calidad para el cumplimiento de los objetivos funcionales a todo nivel.</p>	<p>Experiencia en producción de joyas de plata</p> <p>Conocimiento y buen manejo de herramientas de artesanía e instrumentos de orfebrería</p>
3	Artesanos	<p>Producir piezas originales y únicas de acuerdo a las indicaciones de la Orden de Compra.</p> <p>Utilizar correctamente las herramientas e utensilios del taller.</p> <p>Verificar los acabados de los productos conforme se van terminando.</p> <p>Acatar las decisiones tomadas por el Supervisor inmediato o jefe de Calidad.</p>	<p>Experiencia en producción de joyas de plata</p> <p>Habilidad con las manos para diseñar productos hechos a base de plata</p>

**ANEXO N: Planeamiento financiero (ver carpeta adjunta)**

