

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS CRUZ, AREQUIPA 2018**

Tesis Presentada por los Bachilleres:

Gómez Bejarano, Diego Alonso

Martínez Cruz, Gustavo Henry

Para Optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Mgter. Midolo Ramos, Wilfredo

Arequipa - Perú

2019



Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 http://www.ucsm.edu.pe Apartado:1350

AREQUIPA - PERÚ

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 050-EPAE-2018

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Henry Núñez Rodríguez y Mgter. Wilfredo Midolo Ramos, en relación al Borrador de Tesis Titulado: “ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS CRUZ, AREQUIPA 2018” Presentado por los señores: GÓMEZ BEJARANO, DIEGO ALONSO Y MARTINEZ CRUZ, GUSTAVO HENRRY.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por los señores: GOMEZ BEJARANO, DIEGO ALONSO Y MARTINEZ CRUZ, GUSTAVO HENRRY; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 10 de setiembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

.....
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A Dios porque es la fuerza y el motor que me ha impulsado a alcanzar mis metas y me ha dado sabiduría y paciencia en todos los aspectos de mi vida.

A mis padres, quienes me apoyaron incondicionalmente. Por su paciencia, consejos y por su inmenso amor, por inculcarme el don de la responsabilidad y que todo es posible si uno se lo propone.

Por último, esta tesis se la dedico a toda mi familia ya que fueron importantes para la realización de este trabajo, a mis maestros que me dieron los conocimientos necesarios y a los amigos de siempre por apoyarme y darme ánimos para continuar y seguir adelante.

Diego Alonso Gómez Bejarano

En primer lugar, se lo dedico a ese ser superior que siempre transita conmigo en este efímero viaje por haberme dado la fuerza, la audacia y el conocimiento para poder culminar satisfactoriamente mi carrera universitaria.

En segundo lugar, se lo dedico a mis padres por su apoyo, enseñanzas y que son fuente de inspiración para perseguir mis sueños además que supieron darme la mejor herencia, mis estudios, por lo que estoy enteramente agradecido.

En tercer y último lugar se lo dedico a toda mi familia, amigos y maestros que me enseñaron y que fueron parte de mi crecimiento constante a lo largo de mi vida.

Gustavo Henry Martínez Cruz



*“Si tú no trabajas por tus sueños,
alguien te contratará para que trabajes
por los suyos”*

Steve Jobs

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas de la humanidad se está viendo cambios bastante rápidos en las empresas de todos los rubros como nuevas formas de trabajar, nuevos modelos de negocio, nuevos conceptos, todo esto conlleva a nuevas formas de pensar en cómo llevar una empresa hacia el éxito proponiendo estrategias ganadoras que cumplan con sus objetivos y el conjunto de estas tendrán que alcanzar la visión propuesta por la empresa.

Actualmente las artesanías peruanas tienen un gran potencial para conquistar mercados y a los compradores más exigentes, en estos tiempos se están dando nuevas oportunidades en donde se pueden utilizar herramientas que antes las personas deseaban haberlas tenido en su tiempo como es el acceso a una gran cantidad de información disponible para todos los usuarios. Hay muchas empresas que se dan cuenta de las oportunidades y ponen en marcha sus planes, es por esto que las empresas son cada vez más inteligentes a la hora de competir y las empresas se tienen que adaptar a estos cambios. Industrias Cruz es una empresa que fabrica y comercializa artesanías de cuero teniendo más de 50 años en el mercado y la empresa no responde a estos cambios que está pasando en la sociedad, es por eso que se tienen que analizar al detalle la estructura tanto interna como externa y así poder llegar a realizar estrategias para adaptarse y no quedarse atrás y afrontar nuevos retos estableciendo una dirección que será su norte.

La siguiente investigación se desglosa en tres capítulos que veremos a continuación:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento teórico en donde se detalla el problema y se describe a profundidad los problemas que atraviesa la empresa Industrias Cruz justificándose y poniéndose objetivos que desean alcanzarse con la presente investigación.

En el segundo capítulo se encuentra el planteamiento operacional, detallándose todos los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, como se va a recolectar la información y también es en donde se determina las unidades a estudiar.

En el tercer capítulo se encuentran los resultados de la investigación que inicia con el análisis externo indirecto que es donde se analiza el PESTE seguidamente de un análisis del entorno directo utilizando como modelo las cinco fuerzas competitivas de Porter y después esta la evaluación interna en donde se encuentran el AMOFHIT.

Después de realizar el análisis externo e interno de la empresa se continua con el proceso estratégico en el que se encuentran todas las matrices para crear las estrategias y estas lleguen a filtrarse quedándose con las estrategias de marketing que se implementaran, y finalmente se detalla la implementación de las estrategias de marketing en la que se formulan los objetivos estratégicos que tendrán que cumplir con la visión y es también donde se muestran las actividades que deberá realizar la empresa y los presupuestos correspondientes.



RESUMEN

La presente investigación muestra como objetivo general realizar un análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Industrias Cruz. Esta investigación surge del problema de la inexistencia de un crecimiento sostenido de las ventas debido a la alta competencia que se presenta en el mercado arequipeño. Para ello se realizó un análisis interno y externo utilizando herramientas como encuestas aplicadas a los compradores finales y minoristas potenciales, censo a los minoristas actuales y entrevista dirigido al gerente general.

Al concluir el proceso estratégico se filtraron siete estrategias intensivas de marketing. Para ello en la estrategia de precios se emplearán descuentos tanto a compradores finales como a minoristas, asimismo se aplicarán precios basados en el valor del cliente. En la estrategia de productos se desarrollará nuevas artesanías fusionando el cuero con materiales de Baby Alpaca y textiles andinos siguiendo los gustos y tendencias de moda de los turistas. En la estrategia de distribución se repartirá intensivamente las artesanías de cuero a los minoristas de la ciudad de Arequipa utilizando tarjetas de presentación y obsequiando un llavero captando su atención. En la estrategia de comunicación se impulsará la marca mediante un marketing directo utilizando correos electrónicos, pagina web y redes sociales. Finalmente se desarrolló una estrategia interna que apoyará con las demás estrategias de marketing.

Palabras clave:

Análisis estructural, estrategias, artesanías de cuero, marketing.

SUMMARY

This research general objective is to perform a structural analysis for the formulation of marketing strategies for the company Industrias Cruz. This research stems from the problem of the lack of a sustained growth of sales due to high competition that occurs in the Arequipa market. Internal and external analysis was performed using tools such as surveys applied to end-buyers and potential retailers, census to current retailers and an interview with the general manager.

At the conclusion of the strategic process, seven strategies intensives marketing were filtered. For it in the price strategy discounts will be used for both final buyers and retailers, as well as prices based on the customer's value. In the product strategy, new crafts will be developed, fusing leather with of Baby Alpaca materials and Andean textiles following the tastes and fashion trends tourists. In the distribution strategy leather handicrafts will be intensively distributed to the retailers of the city of Arequipa using business cards and giving away to keychains capturing their attention. In the communication strategy the brand will be promoted through direct marketing as emails, websites and social networks. Finally, an internal strategy was developed that will support with the other marketing strategies.

Keywords:

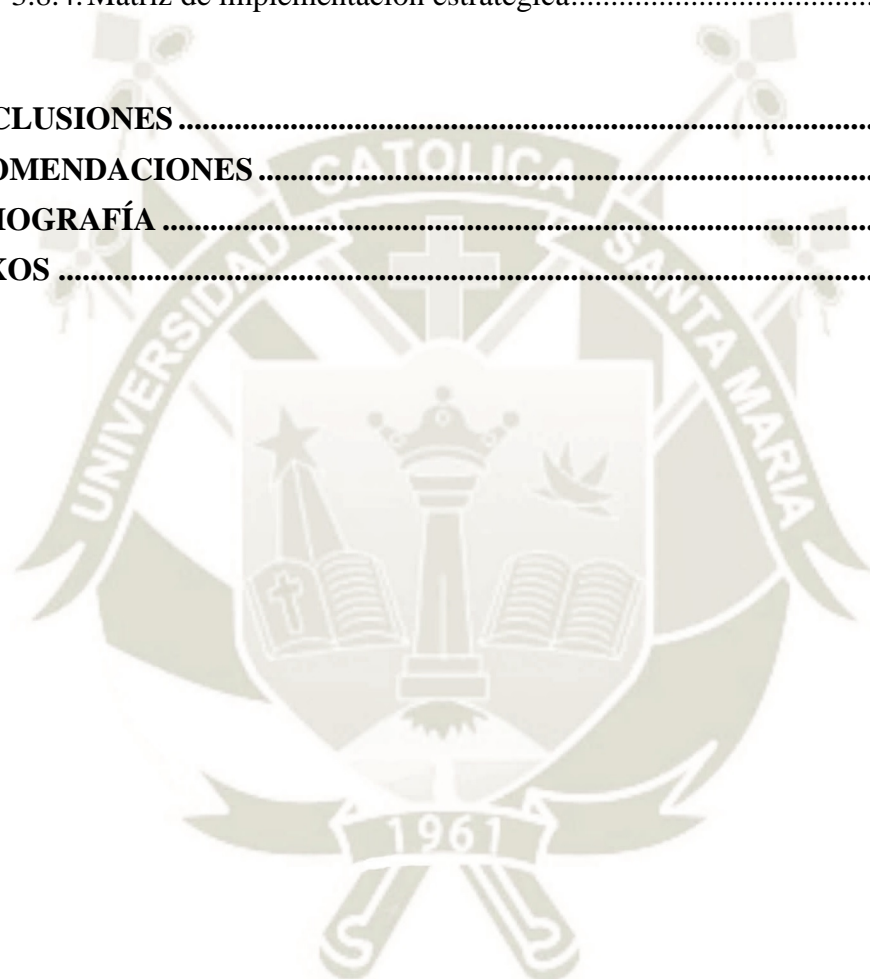
Structural Analysis, Strategies, leather crafts, marketing.

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| DEDICATORIA | ii |
| INTRODUCCIÓN..... | iv |
| RESUMEN | vi |
| SUMMARY | vii |
| | |
| CAPÍTULO I | 1 |
| PLANTEAMIENTO TEÓRICO | 1 |
| 1.1. Problema..... | 1 |
| 1.2. Descripción..... | 2 |
| 1.2.1. Campo, área y línea..... | 2 |
| 1.2.2. Tipo de problema | 3 |
| 1.2.3. Variables..... | 3 |
| a) Análisis de variables: | 3 |
| b) Operacionalización de variables | 4 |
| 1.2.4. Interrogantes básicas | 5 |
| 1.3. Justificación | 5 |
| 1.4. Objetivos..... | 6 |
| 1.4.1. Objetivo general | 6 |
| 1.4.2. Objetivos específicos..... | 6 |
| 1.5. Marco teórico..... | 7 |
| 1.5.1. Marco conceptual | 7 |
| 1.5.2. Antecedentes | 21 |
| 1.6. Hipótesis | 22 |
| CAPÍTULO II..... | 23 |
| PLANTEAMIENTO OPERACIONAL | 23 |
| 2.1. Técnicas e instrumentos..... | 23 |
| 2.2. Estructura de los instrumentos..... | 24 |
| 2.3. Campo de verificación | 25 |
| 2.3.1. Ámbito..... | 25 |
| 2.3.2. Temporalidad | 25 |
| 2.3.3. Unidades de estudio | 25 |
| a) Universo..... | 25 |
| b) Muestra | 26 |
| 2.4. Estrategia de recolección de datos | 27 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO III | 28 |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 28 |
| 3.1. Análisis del entorno indirecto (PESTE) | 28 |
| 3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales | 28 |
| 3.1.2. Factores económicos y financieros | 30 |
| 3.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos | 34 |
| 3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas | 37 |
| 3.1.5. Factores ambientales y ecológicos | 40 |
| 3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE): | 42 |
| 3.3. Análisis del entorno directo | 43 |
| 3.3.1. Poder de negociación de los proveedores | 43 |
| 3.3.2. Poder de negociación de los compradores | 45 |
| 3.3.2.1. Minoristas potenciales | 45 |
| 3.3.2.2. Clientes minoristas actuales | 56 |
| 3.3.2.3. Compradores finales | 62 |
| 3.3.3. Amenaza de los sustitutos | 71 |
| 3.3.4. Amenaza de los entrantes | 73 |
| 3.3.5. Rivalidad de los competidores | 74 |
| 3.4. Análisis interno (AMOFHIT) | 96 |
| 3.4.1. Administración y gerencia | 96 |
| 3.4.2. Marketing y ventas | 97 |
| 3.4.3. Operaciones, logística e infraestructura | 109 |
| 3.4.4. Finanzas y Contabilidad | 117 |
| 3.4.5. Recursos Humanos | 121 |
| 3.4.6. Sistemas de información y comunicaciones | 122 |
| 3.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo | 122 |
| 3.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 125 |
| 3.6. Visión, misión, valores y código de ética | 126 |
| 3.7. Proceso estratégico | 128 |
| 3.7.1. Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) | 128 |
| 3.7.2. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) | 129 |
| 3.7.3. Matriz interna – externa (IE) | 132 |
| 3.7.4. Matriz de la Gran Estrategia (GE) | 133 |
| 3.7.5. Matriz de decisión estratégica | 134 |
| 3.7.6. Estrategias retenidas | 135 |
| 3.8. Implementación de estrategias | 136 |
| 3.8.1. Objetivos de corto y largo plazo | 136 |

| | |
|--|------------|
| 3.8.2. Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (MEOLP)..... | 137 |
| 3.8.3. Estrategias de marketing | 138 |
| 3.8.3.1. Estrategia de productos | 138 |
| 3.8.3.2. Estrategia de precios | 143 |
| 3.8.3.3. Estrategia de distribución..... | 145 |
| 3.8.3.4. Estrategia de comunicación | 154 |
| 3.8.3.5. Estrategia interna | 160 |
| 3.8.4. Matriz de implementación estratégica..... | 161 |
| CONCLUSIONES | 163 |
| RECOMENDACIONES | 165 |
| BIBLIOGRAFÍA | 166 |
| ANEXOS | 170 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Operacionalización de variables..... | 4 |
| Tabla 2: Técnicas e instrumentos de la variable independiente | 23 |
| Tabla 3: Técnicas e instrumentos de la variable dependiente | 24 |
| Tabla 4: Estructura de los instrumentos | 24 |
| Tabla 5: PBI en América Latina y el Caribe | 31 |
| Tabla 6: Principales tipos de innovación especificados por el manual de Oslo | 38 |
| Tabla 7: Matriz EFE | 42 |
| Tabla 8: Proveedores de Industrias Cruz | 44 |
| Tabla 9: Clientes minoristas actuales | 57 |
| Tabla 10: Compra artesanías de cuero..... | 64 |
| Tabla 11: Compra textiles | 64 |
| Tabla 12: Competidores Industrias Cruz | 94 |
| Tabla 13: Competidores Industrias Cruz (continuación)..... | 95 |
| Tabla 14: Cartera de productos de Industrias Cruz | 99 |
| Tabla 15: Registro de ventas de Industrias Cruz | 105 |
| Tabla 16: Lista de precios de Industrias Cruz | 106 |
| Tabla 17: Costos de producción de Industrias Cruz | 109 |
| Tabla 18: Balance General de Industrias Cruz | 118 |
| Tabla 19: Matriz EFI | 125 |
| Tabla 20: Modelo de Negocio Canvas | 127 |
| Tabla 21: Matriz FODA | 128 |
| Tabla 22: Posición estratégica interna | 129 |
| Tabla 23: Posición estratégica externa | 130 |
| Tabla 24: Matriz IE..... | 132 |
| Tabla 25: Cuadrante de estrategia seleccionada..... | 132 |
| Tabla 26: Matriz GE..... | 133 |
| Tabla 27: Matriz DE..... | 134 |
| Tabla 28: OCP y OLP de Industrias Cruz | 136 |
| Tabla 29: Matriz de Estrategias vs. OLP | 137 |
| Tabla 30: Presupuesto E1 | 142 |
| Tabla 31: Presupuesto E4 | 147 |
| Tabla 32: Presupuesto E5 | 149 |
| Tabla 33: Presupuesto E6 | 153 |
| Tabla 34: Color PANTONE | 156 |
| Tabla 35: Color PANTONE para usos excepcionales..... | 158 |
| Tabla 36: Presupuesto E7 | 159 |
| Tabla 37: Presupuesto E8 | 161 |
| Tabla 38: Matriz de implementación de estrategias | 162 |
| Tabla 39: Diferentes Tipos de Artesanías..... | 178 |
| Tabla 40: Base de datos país de origen..... | 180 |
| Tabla 41: Base de datos compran cuero - países | 181 |
| Tabla 42: Cronograma de la investigación | 183 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Inflación mensual..... | 33 |
| Gráfico 2: Arribo de visitantes a la ciudad de Arequipa..... | 35 |
| Gráfico 3: Empresas Innovativas de la Industria Manufacturera que lograron innovar según tipo de innovación, 2012 - 2014..... | 39 |
| Gráfico 4: Empresas de la Industria Manufacturera del Perú que lograron innovar según actividad de innovación, 2012 - 2014..... | 39 |
| Gráfico 5: Compra billeteras..... | 48 |
| Gráfico 6: Compra monederos..... | 49 |
| Gráfico 7: Compra carteras..... | 49 |
| Gráfico 8: Compra mochilas..... | 50 |
| Gráfico 9: Compra cinturones..... | 50 |
| Gráfico 10: Compra gorros..... | 51 |
| Gráfico 11: Cuándo usted compra artesanías de cuero ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio?..... | 51 |
| Gráfico 12: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de los fabricantes de artesanías de cuero?..... | 52 |
| Gráfico 13: ¿En qué aspecto podrían mejorar los productos de los fabricantes de artesanías de cuero?..... | 52 |
| Gráfico 14: ¿Con que frecuencias usted compra artesanías de cuero?..... | 53 |
| Gráfico 15: Los fabricantes de artesanías de cuero tienen buenos precios de venta..... | 54 |
| Gráfico 16: Los fabricantes de artesanías de cuero tienen un mal acabado en sus productos..... | 54 |
| Gráfico 17: Los fabricantes de artesanías de cuero brindan un buen servicio al cliente..... | 55 |
| Gráfico 18: Los fabricantes de artesanías de cuero transmiten confianza a sus clientes..... | 55 |
| Gráfico 19: Los fabricantes de artesanías de cuero les dan facilidades de crédito..... | 56 |
| Gráfico 20: Industrias Cruz tiene buenos precios de venta en comparación con la competencia.... | 58 |
| Gráfico 21: Industrias Cruz tiene una buena calidad en sus productos..... | 58 |
| Gráfico 22: Industrias Cruz brinda un buen servicio al cliente..... | 59 |
| Gráfico 23: Industrias Cruz transmite confianza a sus clientes..... | 59 |
| Gráfico 24: La empresa Industrias Cruz brinda una atención personalizada..... | 60 |
| Gráfico 25: Los productos de Industrias Cruz son mejores que los de la competencia..... | 60 |
| Gráfico 26: ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio por la compra de nuestros productos?..... | 61 |
| Gráfico 27: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de la empresa?..... | 61 |
| Gráfico 28: ¿Cuántas veces usted ha visitado Arequipa?..... | 62 |
| Gráfico 29: ¿Cuál es el motivo de su visita? * País de origen..... | 63 |
| Gráfico 30: Compra artesanías de cuero..... | 64 |
| Gráfico 31: Compra textiles..... | 65 |
| Gráfico 32: ¿Por qué no compraría artesanías de cuero?..... | 65 |
| Gráfico 33: ¿Cuál es la característica física que define su elección de compra de las artesanías de cuero?..... | 66 |
| Gráfico 34: ¿En qué lugar compraría artesanías de cuero?..... | 67 |
| Gráfico 35: ¿Cuál es la razón que define la elección del lugar de compra?..... | 67 |
| Gráfico 36: ¿Qué aspecto valora usted acerca de la persona que atiende en los establecimientos de artesanías?..... | 68 |
| Gráfico 37: ¿Qué promociones consideraría interesantes en los establecimientos de artesanías?... | 69 |
| Gráfico 38: ¿Qué le gustaría que las artesanías de cuero le transmitieran a usted?..... | 69 |
| Gráfico 39: ¿Por cuál medio usted estaría dispuesto a comprar?..... | 70 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 9 |
| Figura 2: Cadena de valor | 11 |
| Figura 3: Matriz FODA | 14 |
| Figura 4: Matriz PEYEA | 15 |
| Figura 5: Matriz Interna-Externa | 16 |
| Figura 6: Matriz de la gran estrategia | 16 |
| Figura 7: Mix del marketing | 20 |
| Figura 8: Minoristas potenciales del Cercado..... | 46 |
| Figura 9: Minoristas potenciales del Terrapuerto y del Terminal Terrestre Arequipa ... | 47 |
| Figura 10: Minoristas potenciales del Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón | 47 |
| Figura 11: Minoristas potenciales del C.C Parque Lambramani | 48 |
| Figura 12: Ubicación clientes minoristas actuales..... | 57 |
| Figura 13: Llaveros | 71 |
| Figura 14: Monederos de manta | 71 |
| Figura 15: Cartucheras de manta | 72 |
| Figura 16: Chequera de cuero sintético | 72 |
| Figura 17: Bolso de cuero sintético | 72 |
| Figura 18: Artesanías de cuero de Trujillo | 74 |
| Figura 19: Productos Q'ari Art | 75 |
| Figura 20: Productos de Pedro P. Díaz I..... | 76 |
| Figura 21: Productos de Pedro P. Díaz II | 76 |
| Figura 22: Productos de Pedro P. Díaz III | 77 |
| Figura 23: Productos de Pedro P. Díaz IV | 77 |
| Figura 24: Productos de Pedro P. Díaz VI..... | 78 |
| Figura 25: Productos de Claudio Hanca | 78 |
| Figura 26: Productos de Francisco Hanca | 79 |
| Figura 27: Productos de Álvaro Hanca..... | 80 |
| Figura 28: Productos de Leonardo Cusi | 80 |
| Figura 29: Productos de Margarita Rodríguez..... | 81 |
| Figura 30: Productos de Eusebio Quispe | 81 |
| Figura 31: Productos de Soledad Díaz..... | 82 |
| Figura 32: Productos de Rosa Fuentes..... | 82 |
| Figura 33: Productos de Karina Ramos I..... | 83 |
| Figura 34: Productos de Karina Ramos II | 83 |
| Figura 35: Productos de Juan Cuito I..... | 84 |
| Figura 36: Productos de Juan Cuito II | 84 |
| Figura 37: Productos de Juan Cuito III..... | 85 |
| Figura 38: Productos de Juan Cuito IV | 85 |
| Figura 39: Productos de Sonia Meza | 86 |
| Figura 40: Productos de Guadalupe Ramos..... | 87 |
| Figura 41: Productos de Ana Paz I | 87 |
| Figura 42: Productos de Ana Paz II | 88 |
| Figura 43: Productos de Ana Paz III..... | 88 |
| Figura 44: Productos de Yovana Rodríguez | 89 |
| Figura 45: Productos de Hernán Flores | 89 |
| Figura 46: Productos de Moisés Redondo I..... | 90 |
| Figura 47: Productos de Moisés Redondo II | 90 |
| Figura 48: Productos de Felicitas Quispe | 90 |

| | |
|--|-----|
| Figura 49: Productos de Raquel Mamani | 91 |
| Figura 50: Productos de Manta "Quechua Fresh Style" | 92 |
| Figura 51: Tarjeta Industrias Cruz | 97 |
| Figura 52: Logotipo actual de Industrias Cruz | 98 |
| Figura 53: Flujograma del proceso de ventas | 108 |
| Figura 54: Plano del Taller de Industrias Cruz | 112 |
| Figura 55: Máquina selladora | 113 |
| Figura 56: Máquina de coser de cama plana..... | 113 |
| Figura 57: Compresora | 113 |
| Figura 58: Punto de venta de Industrias Cruz..... | 114 |
| Figura 59: Diagrama de flujo del proceso de fabricación de Industrias Cruz | 115 |
| Figura 60: Organigrama de Industrias Cruz | 121 |
| Figura 61: Sellos de Industrias Cruz I | 123 |
| Figura 62: Sellos de Industrias Cruz II..... | 123 |
| Figura 63: Matriz PEYEA | 131 |
| Figura 64: Cartera de cuero con tejido de baby alpaca..... | 138 |
| Figura 65: Cartera de cuero con tejidos andinos..... | 138 |
| Figura 66: Máquina de coser de brazo horizontal. STUTTGART ST-3500 | 139 |
| Figura 67: Troqueladora de cuero & calzado electro-hidráulicas "gambarutti" | 140 |
| Figura 68: Bolsas de papel ecológicos..... | 141 |
| Figura 69: Cajas para las chequeras de cuero | 141 |
| Figura 70: Cajas para las billeteras de cuero | 142 |
| Figura 71: Efecto anclaje | 144 |
| Figura 72: Fijación de precios | 145 |
| Figura 73: Feria Artesanal Fundo El Fierro..... | 146 |
| Figura 74: Mirador de Carmen Alto | 148 |
| Figura 75: Puntos de visita en el cercado | 150 |
| Figura 76: Puntos de visita en el Terminal Terrestre y Terrapuerto de Arequipa | 150 |
| Figura 77: Puntos de visita en el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón | 151 |
| Figura 78: Puntos de visita en el C.C Parque Lambramani | 151 |
| Figura 79: Parte frontal de la tarjeta de presentación | 152 |
| Figura 80: Parte posterior de la tarjeta de presentación..... | 152 |
| Figura 81: Unidad vehicular | 153 |
| Figura 82: Redes sociales | 155 |
| Figura 83: Logotipo de la empresa | 156 |
| Figura 84: Logotipo para dama..... | 157 |
| Figura 85: Logotipo para varón | 157 |
| Figura 86: Correo corporativo | 159 |
| Figura 87: Sistema de información | 160 |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

“Análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Industrias Cruz, Arequipa 2018”.

Planteamiento del problema

La empresa Industrias Cruz lleva 51 años en el mercado, a inicios de 1967 se tenía un pequeño taller en donde se fabricaban y comercializaban maletines, carteras, billeteras y otros productos similares al rubro en la ciudad de Arequipa y poco a poco fue aumentando su gama de productos siempre innovando con diseños nuevos en el cuero con la técnica del repujado, es decir figuras con relieves. Después de un tiempo empezó a expandir mercados hacia ferias artesanales en Cusco, Puno, Moquegua, Juliaca, Mollendo e Ilo hasta que encontró un nicho de mercado muy lucrativo en Tacna y toda la producción se concentró en este mercado, se dejó de atender a todos los demás mercados por un tema de que se llegaba a superar la capacidad máxima de producción de la empresa, por lo cual no se llegaba a cumplir todos los pedidos a la misma vez y satisfacer todos los mercados.

En la ciudad de Arequipa aún se vendían los productos, pero en pocas cantidades y muchas veces no se llegaba a tener las ordenes listas a tiempo ya que todos los esfuerzos se reunían en atender al mercado tacneño, por lo cual la empresa Industrias Cruz por la gran demanda de parte del mercado de Tacna se conformó únicamente con éste hasta la fecha y estando aquí se quedó estancado sin crecer ni desarrollarse.

En ese entonces la empresa estaba formalizada, pero surgieron problemas como una caída generalizada de las ventas, la empresa no pudo controlar estos problemas saliéndose de sus manos por lo que dieron de baja a la empresa, pero aun funcionaba como informales hasta el año 2017, en ese año la empresa volvió a formalizar en un régimen único simplificado debido a que sus ventas no superan los 96000 soles anuales y que además no se necesita emitir facturas ya que la empresa trabaja con negocios que también están en el mismo régimen.

La empresa se encuentra en una situación en la que la competencia está muy fuerte ya que se manejan precios muy buenos por parte de los competidores, pero sus productos no son tan buenos en calidad como los de Industrias Cruz, ya que utilizan cuero sintético en la mayor parte del producto y lo venden como cuero legítimo, todo lo contrario a los productos de Industrias Cruz que son 100% cuero, en el caso de fabricantes arequipeños se conoce que son muy pocos y que mayormente son informales los cuales trabajan en talleres clandestinos.

La empresa Industrias Cruz quiere aprovechar la cercanía que tiene con el mercado arequipeño y además que se puede conseguir un mejor margen de ganancia por producto ya que en el mercado arequipeño se vende a un mayor precio con respecto al mercado de Tacna.

Industrias Cruz no tiene información fidedigna de su entorno e intorno ya que se conoce muy poco de la competencia y de sus clientes y la pobre información que maneja no le ayuda a tomar buenas decisiones ni gestionar eficazmente sus recursos. Cabe resaltar que no se hizo ninguna investigación previa de la empresa.

Formulación del problema

¿Qué estrategias de marketing son las más convenientes de acuerdo al análisis estructural que se realizara para la empresa Industrias Cruz?

1.2. Descripción

1.2.1. Campo, área y línea

- **Campo:** Ciencias sociales
- **Área:** Administración
- **Línea:** Gerencia estratégica y marketing

1.2.2. Tipo de problema

Descriptiva - relacional

- **Descriptiva:** con la variable independiente “análisis estructural” se busca describir un punto de partida de su situación interna como externa de la empresa abocando en su situación actual.
- **Relacional:** la variable independiente y la variable dependiente tienen una relación directa ya que para llegar a formular estrategias primero debemos de hacer un análisis de su situación actual.

1.2.3. Variables

a) Análisis de variables:

- **Variable independiente:**
Análisis estructural
- **Variable dependiente**
Formulación de estrategias de marketing para la empresa Industrias Cruz

b) **Operacionalización de variables**

Tabla 1: Operacionalización de variables

| Variable | Subvariable | Subvariable 1 | Indicadores | |
|---|---|----------------------|--|----------------------------|
| Variable independiente: Análisis estructural | Evaluación externa | Análisis PESTE | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales | |
| | | | Fuerzas económicas y financieras | |
| | | | Fuerzas sociales, culturales y demográficas | |
| | | | Fuerzas tecnológicas y científicas | |
| | | | Fuerzas ecológicas y ambientales | |
| | | Fuerzas competitivas | Poder de negociación de los proveedores | |
| | | | Poder de negociación de los compradores | |
| | | | Amenaza de los sustitutos | |
| | Evaluación interna | AMOFHIT | Amenaza de los entrantes | |
| | | | Rivalidad de los competidores | |
| | | | Administración y gerencia | |
| | | | Marketing | |
| | | | Operaciones y logística | |
| | | | Finanzas y contabilidad | |
| Variable dependiente: Formulación de estrategias de marketing para la empresa Industria Cruz | Lineamientos estratégicos | | Visión | |
| | | | Misión | |
| | Formulación de objetivos | | Objetivos a largo plazo | |
| | | | Objetivos a corto plazo | |
| | Proceso estratégico | | Matriz FODA | |
| | | | Matriz PEYEA | |
| | | | Matriz interna externa | |
| | | | Matriz de la gran estrategia | |
| | Formulación de estrategias de marketing | | Matriz de la decisión estratégica | |
| | | | Estrategia de productos | |
| | | | Estrategia de precios | |
| | | | Estrategia de distribución | |
| | | | | Estrategia de comunicación |

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Interrogantes básicas

- ¿Cómo se desenvuelve la empresa Industrias Cruz en el entorno indirecto externo?
- ¿Cómo se desenvuelve la empresa Industrias Cruz en el entorno directo externo?
- ¿En qué situación se encuentra internamente la empresa Industria Cruz?
- ¿Hacia dónde apunta la empresa?
- ¿Qué estrategias de marketing son las más ideales para la empresa Industrias Cruz?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación es necesario para la empresa Industrias Cruz ya que actualmente no cuenta con información fidedigna y sus ingresos no son los esperados por la empresa es por esto que al realizar el análisis estructural se podrá formular estrategias de marketing que estén alineados con la visión y misión, lo que traerá resultados positivos haciéndola más competitiva en el sector y logrando un crecimiento sostenido en sus ventas.

Ejecutar un plan estratégico para la empresa, será favorable para los proveedores, trabajadores y clientes porque hará que la empresa se consolide en el mercado como una de las principales empresas en su rubro, favoreciendo al desarrollo turístico y cultural de la ciudad de Arequipa al promover los productos de Industrias Cruz.

La presente investigación aportará a la empresa Industrias Cruz mediante la formulación de estrategias de marketing un incremento sostenido en sus ventas rigiéndose y respetando los lineamientos estratégicos planteados y los objetivos de corto y largo plazo, trayendo consigo una mejora en las utilidades de la empresa.

La realización del proyecto de investigación tiene la finalidad de consolidar nuestra formación académica y profesional, siendo uno de los objetivos principales, que esta investigación se convierta en una fuente de información académica para futuras investigaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Realizar un análisis estructural para la formulación de estrategias de marketing para la empresa Industrias Cruz Arequipa 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar una evaluación externa mediante un análisis PESTE.
- Analizar mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- Realizar una evaluación interna de la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y la tecnología investigación y desarrollo.
- Definir la visión y misión de acuerdo a los intereses y objetivos de la empresa Industrias Cruz.
- Formular estrategias de marketing de acuerdo a los lineamientos estratégicos para aumentar las ventas y tener mayor participación en el mercado arequipeño.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Marco conceptual

Empresa

Chiavenato (2001) afirma:

(...) Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las empresas se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios (pág. 44).

Planeación

De acuerdo a Amaru (2009):

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. Este proceso consiste en; Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos; Imaginar una situación futura y trabajar para construirla (pág. 170).

Análisis estructural

De acuerdo a Guzmán, Malaver, & Rivera (2005):

El análisis estructural es una herramienta utilizada en la construcción de la base para el diseño de escenarios de futuro. (...) La base (...) está conformada por el estado del arte, la delimitación del sistema, la determinación de las variables esenciales y un ejercicio retrospectivo. El estado del arte es un estudio profundo del pasado del objeto en estudio. La delimitación del sistema hace referencia al proceso de elaboración de

una lista completa de las variables que comprenden el sistema del objeto de estudio y su entorno. La determinación de las variables claves evalúa cuáles son las variables más importantes de todas aquellas que conforman el sistema o afectan el objeto en estudio. Y el ejercicio retrospectivo ayuda a identificar, sobre todo, los actores que afectan el objeto en estudio (pág. 13).

Plan estratégico

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012): “un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (pág. 37).

Estrategia

De acuerdo a Koontz, Weihrich, & Cannice (2012).

La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia (pág. 130).

El modelo de las fuerzas de Porter

De acuerdo con Hill & Jones (2011):

El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, ayuda a los administradores con el análisis de las fuerzas competitivas en el entorno de la empresa. Su modelo, se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria (pág. 42).

Figura 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente y elaboración: Hill C., Jones G. (2011) Administración Estratégica. Un enfoque integral

Administración estratégica

Según Robbins & Coulter (2005): “La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas” (pág. 180).

Proceso estratégico

Según D'Alessio (2012):

El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación y control; y una etapa final. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estratega, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo (pág. 3).

Visión

De acuerdo a D'Alessio (2012), la visión es la definición deseada del futuro de la organización y responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Además, la visión tiene un enfoque de largo plazo, esta toma como referencia sus bases de una evaluación actual y futura de la organización. La visión explica la naturaleza del negocio, reta a la organización a cumplirlo, el deber de la organización es difundirla para que sirva de guía y motivación para los colaboradores.

Misión

De acuerdo a D'Alessio (2012), la misión le da un impulso hacia la futura situación deseada de las organizaciones, y viene a responder a esta interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? (raisond'etre)¹

Valores

De acuerdo a Hill & Jones (2011), los valores son una serie de parámetros que expresan como deben actuar y comportarse todas las personas involucradas en todos los niveles de la organización, como deben de trabajar y que tipo de organización deben construir para cumplir su misión y metas, en otras palabras la organización se rige de acuerdo a los valores y se dice que es la base de la cultura organizacional.

Código de ética

De acuerdo con Daft (2011), el código de ética cumple la función de mostrar a todos los colaboradores lo que representa la empresa y las expectativas del comportamiento de los empleados de acuerdo a los valores empresariales y a la responsabilidad social.

Competitividad

De acuerdo a Rodríguez (2006): “La competitividad es el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores

¹ Raisond'etre: Proveniente del francés que significa razón de ser o razón de existir.

gracias a su competencia interna, para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado” (pág. 313).

Industria

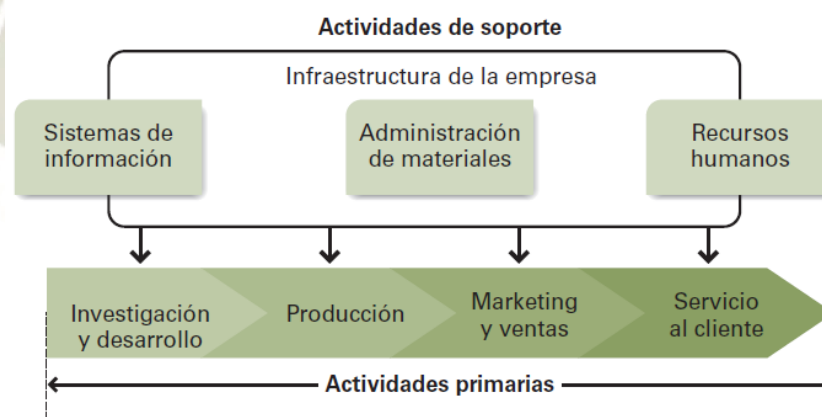
De acuerdo a Hill & Jones (2011) la industria se define como un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios con característica similares que satisfacen las mismas necesidades del cliente.

Cadena de valor

De acuerdo a Hill & Jones (2011):

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto (pág. 81).

Figura 2: Cadena de valor



Fuente y elaboración: Hill C., Jones G. (2011) Administración Estratégica. Un enfoque integral.

Innovación

De acuerdo Hill & Jones (2011):

La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación: innovación de productos e innovación de procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores

a los productos existentes. (...) La innovación de procesos es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes (pág. 88).

Valor agregado

De acuerdo con Rodríguez (2006), “el valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar” (pág. 315).

Ventaja competitiva

Rodríguez (2006) afirma:

La ventaja competitiva (VC) es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares, y dan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho, por lo que los usuarios le dan preferencia (pág. 315).

Análisis PESTA

Según D'Alessio (2012):

La evaluación externa denominada también auditoria externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. (...) La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoria es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia (pág. 106).

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

D'Alessio (2012) afirma que:

El propósito de la auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoria externa (...) es identificar las más importantes variables, para ello se utiliza la MEFE (pág. 113).

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

D'Alessio (2012) afirma que:

La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es masa importante que los valores resultantes (pág. 187).

Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

David (2003) afirma:

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor) (pág. 200).

Figura 3: Matriz FODA

| | | |
|---|--|--|
| | FORTALEZAS: F | DEBILIDADES: D |
| Dejar siempre en blanco | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Lista de fortalezas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Lista de debilidades</p> |
| OPORTUNIDADES: O | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Lista de oportunidades</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p> |
| AMENAZAS: A | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Lista de amenazas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p style="text-align: center;">Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p> |

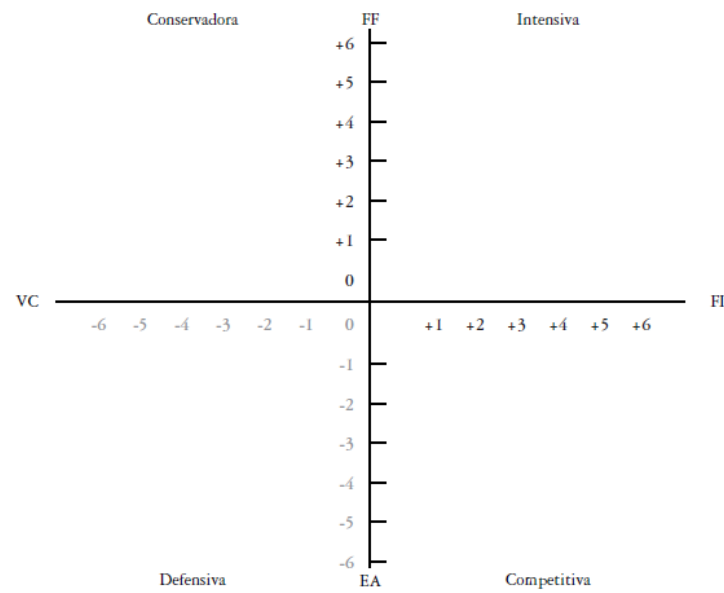
Fuente y elaboración: David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Según David (2003):

(...) Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa (pág. 204).

Figura 4: Matriz PEYEA



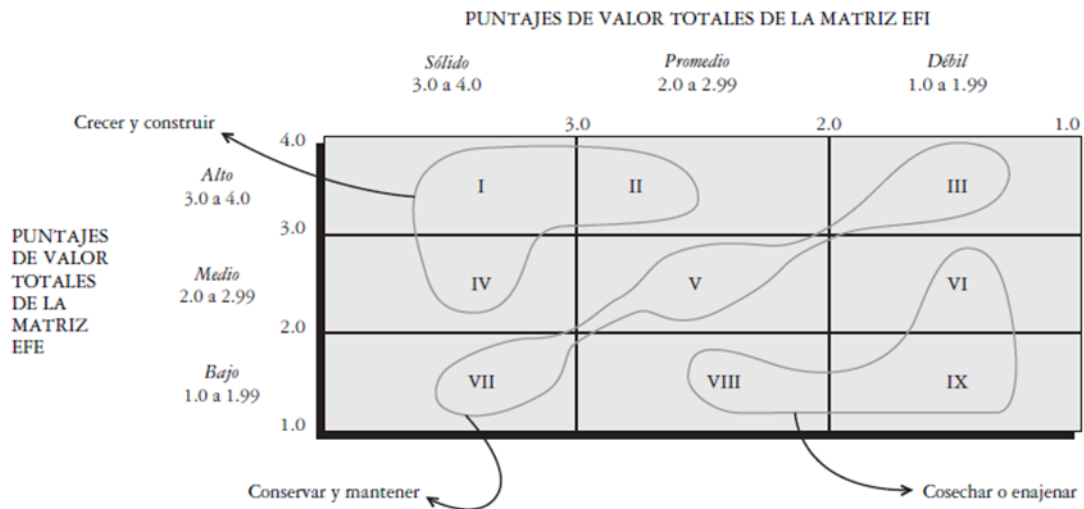
Fuente y elaboración: David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Matriz Interna-Externa (MIE)

David (2003) menciona que:

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. (...) La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE (pág. 211).

Figura 5: Matriz Interna-Externa



Fuente y elaboración: David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Matriz de la gran estrategia (MGE)

Según David (2003) (...) “se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción” (pág. 213).

Figura 6: Matriz de la gran estrategia



Fuente y elaboración: David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Matriz de la decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2012) menciona que:

(...) La MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (pág. 352).

Marroquinería

En el libro Háblame de la artesanía de Etienne (2009) el término “Marroquinería viene de Marroquín, piel de cabra tratada con las técnicas tradicionales de Marruecos” (pág. 24).

Artesanías en cuero

El termino artesanía según Etienne (2009): “procede del italiano artigianato que designa la actividad del artesano. (...) Es una palabra que encontramos en el lenguaje actual, en relación con el turismo, el comercio, las actividades culturales o la historia. En todos los países hay casas de la artesanía, exposiciones de artesanía, mercados de artesanía” (pág. 5).

Mercado

Según Chiavenato (2001), “el mercado puede ser definido como el conjunto de todas las personas u organizaciones que compran o pueden ser inducidas a comprar un determinado producto o servicio. Hay varias maneras de concebir un mercado” (pág. 78).

Oferta

Mochon (2006) afirma que:

El lado de la oferta tiene que ver con los términos en los que las empresas desean producir y vender sus productos. Al igual que hicimos en el caso de la demanda, al distinguir entre demandar y comprar ahora debemos precisar la diferencia entre ofrecer y vender. Ofrecer es tener la intención o estar dispuesto a vender, mientras que vender es hacerlo realmente. La oferta recoge las intenciones de venta de los productores (pág. 23).

Demanda

Mochon (2006) afirma que:

Las cantidades demandadas de un bien que los consumidores deseen y puedan comprar las denominamos demanda de dicho bien. (...) Demandar significa estar dispuesto a comprar, mientras que comprar es efectuar realmente la adquisición. La demanda refleja una intención, mientras que la compra constituye una acción. Un agente demanda algo cuando lo desea y además posee los recursos necesarios para tener acceso a él (pág. 18).

Implementación estratégica

Según D'Alessio (2012) afirma que: “la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos” (pág. 447).

Objetivo estratégico

De acuerdo con Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) “Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales” (pág. 30).

Distribución de recursos

David (2003) afirma:

La distribución de recursos es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las empresas que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales (pág. 241).

Entorno

De acuerdo con D'Alessio (2012):

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización

a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales); análisis que es más conocido como PESTE. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno (pág. 5).

Intorno

De acuerdo con D'Alessio (2012):

Se refiere al ambiente interior de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El intorno determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. Esta identificación de fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras (pág. 5).

Estrategias de marketing

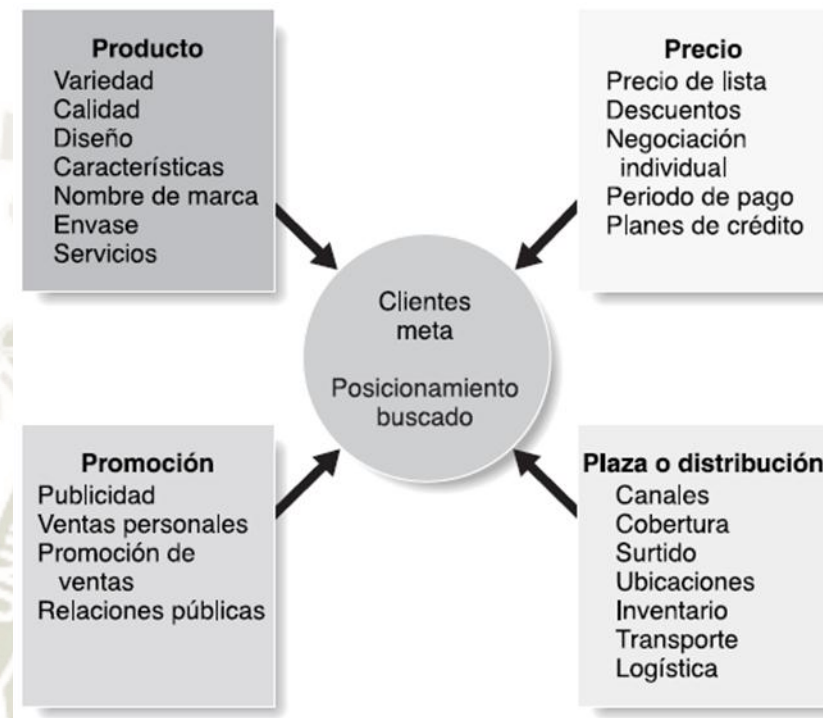
De acuerdo con Kotler & Armstrong, (2007), se define a las estrategias de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos, encontrando las verdaderas necesidades de los clientes.

Mix de marketing

Según Kotler & Armstrong, (2007), el mix de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que pueden ser controladas por la empresa, y esta misma las combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Con el mix de marketing la empresa trata de hacer que la demanda de un producto se mueva. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro

grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción. En la figura 7 se muestra las herramientas a tener en cuenta del marketing para cada P.

Figura 7: Mix del marketing



Fuente y elaboración: Kotler P., Armstrong G. (2007) Marketing

Las 4p del marketing

Según Kotler & Armstrong, (2007):

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (págs. 53-54).

1.5.2. Antecedentes

Para nuestra investigación se ha tomado como antecedentes las siguientes investigaciones que serán de ayuda para realizar el trabajo de investigación y que va de acuerdo con el objeto de nuestro estudio:

PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR ARTESANAL DE LA REGIÓN JUNÍN; Sandy Jennyfer Caballero Salome, Paola del Pilar Canchucaja Gutarra, Jannet Eva Miguel Sinchez, Omar Paitamala Campos. Esta investigación se enfoca en las artesanías de la región de Junín conformado en su estudio a productores, distribuidores e instituciones del estado en el que la problemática es la falta de tecnología, información y comunicación con los consumidores finales. Este planeamiento estratégico inicia con el análisis del sector tanto externo como interno, luego se utilizaron herramientas de análisis como son las matrices del proceso estratégico para filtrar estrategias alineadas con la visión del sector artesanal de la región Junín para el año 2021 en el que se planea proteger los intereses de los artesanos aumentando la inversión, ganando una mayor participación en el mercado e innovando las artesanías; todo esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los artesanos de la región Junín.

“ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN TIENDA DE FÁBRICA DE LA EMPRESA INCALPACA TPX S.A., AREQUIPA, 2016”; Espinosa Antezana, María Alejandra; Salas Frisancho, Marco Antonio. Este trabajo de investigación parte del problema del bajo nivel de ventas que presenta una de las tiendas de la empresa Incalpaca ubicada en el distrito de Sachaca. Su objetivo principal es el desarrollo de un plan estratégico con la finalidad de detectar oportunidades en el mercado para minimizar las amenazas y así mejorar sus utilidades. Asimismo, contribuir con el bienestar de todos los actores vinculados de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A. DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE MADERA PARA CONSTRUCCIÓN Y ACABADOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL; Colmont Villacres María Fernanda;

Landaburu Tufiño Erick Bernardo. Esta investigación trata acerca de la empresa Mizpa S.A. ubicada al sur este de la ciudad de Guayaquil en la que se encuentra en el rubro de distribución de tableros de madera. Esta empresa presenta varios problemas como la falta de publicidad, capacitación de sus empleados y mal manejo de sus inventarios. Todo esto conlleva a que sus ventas sean bajas. Para ello se utilizaron como instrumentos encuestas dirigidas a sus clientes y posibles clientes llevando al desarrollo de un plan estratégico de marketing en el que se desarrollaron matrices y un plan táctico para poner en marcha sus estrategias.

1.6. Hipótesis

Dado que, la empresa Industrias Cruz no viene trayendo consigo un crecimiento sostenido en sus ventas al no contar con información de su entorno e interno.

Es probable que, al realizar un análisis estructural, posteriormente se podrá formular estrategias de marketing que le permitan cumplir sus lineamientos estratégicos.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

Tabla 2: Técnicas e instrumentos de la variable independiente

| Variable | Indicadores | Técnicas | Instrumentos |
|---|--|--|------------------------------------|
| Variable independiente: Análisis estructural | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales | Observación documental | Ficha de O.D. |
| | Fuerzas económicas y financieras | Observación documental | Ficha de O.D. |
| | Fuerzas sociales, culturales y demográficas | Observación documental | Ficha de O.D. |
| | Fuerzas tecnológicas y científicas | Observación documental | Ficha de O.D. |
| | Fuerzas ecológicas y ambientales | Observación documental | Ficha de O.D. |
| | Poder de negociación de los proveedores | Entrevista y observación documental | Guía de entrevista y Ficha de O.D. |
| | Poder de negociación de los compradores | Entrevista y observación documental | Guía de entrevista y Ficha de O.D. |
| | Amenaza de los sustitutos | Entrevista, observación documental y campo | Guía de entrevista y Ficha de O.D. |
| | Amenaza de los entrantes | Entrevista, observación documental y campo | Guía de entrevista y Ficha de O.D. |
| | Rivalidad de los competidores | Entrevista y observación documental | Guía de entrevista y Ficha de O.D. |
| | Administración y gerencia | Entrevista | Guía de entrevista |
| | Marketing | Entrevista y observación de campo | Guía de entrevista y Ficha de O.C. |
| | Operaciones y logística | Entrevista y observación de campo | Guía de entrevista y Ficha de O.C. |
| | Finanzas y contabilidad | Entrevista | Guía de entrevista |
| | Recursos humanos | Entrevista | Guía de entrevista |
| | Sistemas de información y comunicaciones | Entrevista | Guía de entrevista |
| Tecnología, investigación y desarrollo | Entrevista | Guía de entrevista | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Técnicas e instrumentos de la variable dependiente

| Variable | Indicadores | Técnicas | Instrumentos |
|--|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Variable dependiente: Formulación de estrategias de marketing para la empresa Industria Cruz | Visión | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Misión | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Objetivos a largo plazo | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Objetivos a corto plazo | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Matriz FODA | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Matriz PEYEA | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Matriz interna externa | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Matriz de la gran estrategia | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Matriz de la decisión estratégica | Obs. documental | Ficha de O.D. |
| | Estrategia de productos | Encuesta y obs. documental | Cuestionario y ficha de O.D. |
| | Estrategia de precios | Encuesta y obs. de campo | Cuestionario y ficha de O.C. |
| | Estrategia de distribución | Encuesta y obs. documental | Cuestionario y ficha de O.D. |
| | Estrategia de comunicación | Encuesta y obs. documental | Cuestionario y ficha de O.D. |

Fuente: Elaboración propia

2.2. Estructura de los instrumentos

Tabla 4: Estructura de los instrumentos

| Instrumento | Fuente |
|--------------------|---------------------------|
| Ficha de O.D. | Textos |
| | Internet |
| | Periódicos y revistas |
| | Análisis del Investigador |
| Mystery Shopper | Competidores |
| Guía de entrevista | Gerente General |
| Ficha de O.C. | Libreta de apuntes |
| | Fotografías y videos |
| Encuesta | Personas encuestadas |
| Censo | Ficha de censo |

Fuente: Elaboración propia

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ámbito

La investigación se realizará en el departamento de Arequipa, provincia de Arequipa.

2.3.2. Temporalidad

La investigación se desarrollará en un lapso de 5 meses calendario del presente año.

2.3.3. Unidades de estudio

a) Universo

Se cuenta con los siguientes universos en la presente investigación como:

- **Empresa Industrias Cruz:** Está conformada por el gerente general, jefe de área de producción, operarios y vendedores. Además, la empresa cuenta con proveedores con los que ya lleva trabajando bastantes años.
- **Cientes mayoristas:** La empresa Industrias Cruz lleva mercadería hacia el mercado tacneño que generalmente son mayoristas (puntualmente son 15 clientes mayoristas a los que se atiende).
- **Cliente Minoristas:** Industrias Cruz vende sus productos hacia las tiendas y stands de artesanías que están ubicadas por los alrededores de la plaza de armas en la ciudad de Arequipa.
- **Compradores finales:** Actualmente la empresa tiene un punto de venta ubicado en el centro histórico de la ciudad de Arequipa en la cual se vende a los compradores finales que son los turistas nacionales y extranjeros.

b) Muestra

- **Empresa Industrias Cruz:** Se realizará una entrevista estructurada al gerente general de la empresa para conocer la situación actual y hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro.
- **Clientes mayoristas:** No se estudiará este mercado ya que la empresa está bien posicionada en el mercado tacneño, es por eso que Industrias Cruz quiere enfocarse en el mercado arequipeño por el gran potencial que tiene.
- **Clientes minoristas:** Se utilizará dos tipos de medición: una para los clientes actuales de la empresa (ocho clientes) y otra para los clientes potenciales (en este caso hemos considerado 31 clientes).
Al ser tan pequeño el universo de los clientes de la empresa se ha realizado un censo dirigido a los ocho clientes de Industrias Cruz, mientras tanto que a los clientes potenciales se utilizó un muestreo no probabilístico por cuotas utilizando como instrumento una encuesta.
- **Compradores finales:** Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto significa que “el investigador selecciona directa o intencionalmente a los representantes de la muestra en función a la facilidad de contactarlos (...)” (Vargas, 2014, pág. 107).

De acuerdo con Vargas (2014) se utilizará la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

z = nivel de confianza de que la muestra realmente representa a la población, es normal utilizar en estudios empresariales un 95.5% que equivale a dos desviaciones estándar o 95% de confianza que equivale a **1.96** desviaciones estándar. Se utiliza también para la comprobación de hipótesis ya que el nivel de insignificancia es igual a uno menos el nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia del evento, que cuando no se ha realizado investigaciones o sondeos previos se tiene que asumir que es del **50%**

q = probabilidad de no ocurrencia del evento, que cuando no se ha realizado investigaciones o sondeos previos se tiene que asumir que es del **50%**. Mientras más distante sea p que de q el tamaño de muestra es inferior.

e = error estimado o dispuestos a aceptarlo en los resultados de la investigación. Es normal que para investigaciones empresariales se pueda aceptar un rango de errores muestrales de 2% a 6% y lo que más comúnmente utilizado es un **5%**.

Tamaño de la muestra: **384 personas**.

2.4. Estrategia de recolección de datos

Para la investigación se obtendrá información de fuentes secundarias como son libros, revistas, documentos, internet etc. todo esto para la evaluación externa.

Como fuentes primarias se realizará observaciones de campo en la empresa, a los clientes, proveedores y competidores además se entrevistará a la gerente general de la empresa para la evaluación interna y se realizará encuestas a los minoristas potenciales y compradores finales, además se recabará información mediante un censo dirigido a los clientes actuales de la empresa.

Para la realización del proceso estadístico de las encuestas y censo se utilizará el programa SPSS Statistics 23 en donde se codificará, tabulará y se presentará gráficamente los resultados de los datos obtenidos.

Al realizar la investigación se tomará los datos de forma exhaustiva y cuidadosa teniendo en cuenta toda la información y viéndola en conjunto para tomar las decisiones correctas a la hora de elaborar el informe final.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis del entorno indirecto (PESTE)

3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales

Situación política

Según Reuters (2018):

Las tensiones políticas que ha enfrentado el Perú en las últimas semanas, y que llevaron a una reconfiguración ministerial, están minando la gobernabilidad y podrían impactar negativamente el crecimiento económico del país en los próximos dos años, manifestó la agencia de calificación Fitch (párr. 1).

Según Agencia Peruana de Noticias (2018):

En Perú preocupa la incertidumbre política porque el desempeño de su actividad económica es bueno, pues cuando los inversionistas observan el ruido político sienten temor sobre Perú y las decisiones de inversión y de consumo de corto plazo, así como las contrataciones se han pospuesto hasta que se disipe este ruido (párr. 4).

Pero si nos enfocamos en el ámbito optimista del caso, el presidente del Banco Central de Reserva (BCR) Julio Velarde menciona a través de América Economía (2017) lo siguiente: “Si se maneja de la forma constitucional, sería y con calma no afectará mucho al crecimiento del PBI en 2018” (párr. 2).

En conclusión, podemos ver que el panorama político no es muy alentador, pero si se maneja de la mejor manera no afectará mucho la economía de nuestro país y eso hará que exista más oportunidad de negocio en el Perú.

Política monetaria

El Comercio (2017) afirma:

La política monetaria en el 2017 ha tenido una postura expansiva, es decir, de empuje a la actividad económica, y mantendría esa posición durante el 2018, según Renzo Rossini, gerente general del Banco Central de Reserva (BCR) (párr. 1).

Esto provocara que exista un crecimiento económico y sea un factor clave para el futuro de la empresa Industrias Cruz.

Ley del Artesano (Ley N° 29073)

Según la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal y su Reglamento (2007):

(...) establece el régimen jurídico que reconoce al artesano como constructor de identidad y tradiciones culturales, que regula el desarrollo sostenible, la protección y la promoción de la actividad artesanal en todas sus modalidades, preservando para ello la tradición artesanal en todas sus expresiones, propias de cada lugar, difundiendo y promoviendo sus técnicas y procedimientos de elaboración, teniendo en cuenta la calidad, representatividad, tradición, valor cultural y utilidad, y creando conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural (pág. 3).

Según el capítulo II, Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal y su Reglamento (2007) artículo 18 menciona que: “Los gobiernos regionales, las municipalidades provinciales y distritales, en coordinación con las entidades públicas y privadas, organizan y promueven ferias y exposiciones artesanales en sus jurisdicciones” (pág. 7).

Con esta información podemos concluir que existe apoyo por parte del gobierno hacia las actividades artesanales, repercutiendo en los intereses de Industrias Cruz.

3.1.2. Factores económicos y financieros

Producto Bruto Interno (PBI)

Debido a la inestabilidad política del Perú que fue causado por la renuncia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski (PPK), ha traído como consecuencia una caída del PBI para el presente año.

De acuerdo a Gestion (2018): “El Área de Estudios Económicos del BCP recortó su estimado de crecimiento del PBI desde 4.2% hasta 3.5% para el 2018 (...)” (párr. 1).

Pero pese a que el PBI haya disminuido, en el ámbito internacional nos encontramos por encima de varios países con un 3.8%.

De acuerdo con la revista Semana Económica (2018):

En su reporte “Perspectivas Económicas Globales”, que publica el organismo en enero y junio de cada año, el Banco Mundial señala que los esfuerzos de recuperación que está realizando el gobierno tras el Fenómeno de El Niño Costero deberían impulsar el crecimiento de la economía peruana; sin embargo, advierten que estos estimados podrían verse alterados por la incertidumbre política (párr. 3).

Tabla 5: PBI en América Latina y el Caribe

Pronósticos para los países de América Latina y el Caribe
(Variación porcentual anual, a menos que se indique otra cosa)

| | 2015 | 2016 | 2017e | 2018p | 2019p | 2020p |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PIB a precios de mercado (USD de 2010) | | | | | | |
| Argentina | 2,6 | -2,2 | 2,7 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| Belice | 2,9 | -0,8 | 0,8 | 2,2 | 1,7 | 1,7 |
| Bolivia | 4,9 | 4,3 | 3,9 | 3,8 | 3,4 | 3,3 |
| Brasil | -3,5 | -3,5 | 1,0 | 2,0 | 2,3 | 2,5 |
| Chile | 2,3 | 1,6 | 1,7 | 2,4 | 2,7 | 2,8 |
| Colombia | 3,1 | 2,0 | 1,8 | 2,9 | 3,4 | 3,4 |
| Costa Rica | 4,7 | 4,3 | 3,9 | 3,6 | 3,5 | 3,5 |
| Ecuador | 0,2 | -1,5 | 1,4 | 0,8 | 0,9 | 1,0 |
| El Salvador | 2,3 | 2,4 | 2,1 | 1,8 | 1,8 | 1,9 |
| Granada | 6,2 | 3,9 | 2,4 | 2,2 | 2,1 | 2,1 |
| Guatemala | 4,1 | 3,1 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,5 |
| Guyana | 3,1 | 3,4 | 2,9 | 3,8 | 3,7 | 3,7 |
| Haiti ² | 1,2 | 1,4 | 1,1 | 2,2 | 2,5 | 2,5 |
| Honduras | 3,6 | 3,6 | 4,1 | 3,6 | 3,5 | 3,5 |
| Jamaica | 0,9 | 1,4 | 1,4 | 1,8 | 2,0 | 2,0 |
| México | 3,3 | 2,9 | 1,9 | 2,1 | 2,6 | 2,6 |
| Nicaragua | 4,9 | 4,7 | 4,5 | 4,4 | 4,4 | 4,4 |
| Panamá | 5,8 | 4,9 | 5,5 | 5,6 | 5,6 | 5,7 |
| Paraguay | 3,0 | 4,0 | 3,8 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Perú | 3,3 | 4,0 | 2,6 | 3,8 | 3,8 | 4,0 |
| República Dominicana | 7,0 | 6,6 | 4,5 | 4,9 | 4,7 | 4,7 |
| San Vicente y las Granadinas | 1,4 | 1,9 | 2,5 | 2,7 | 2,8 | 2,8 |
| Santa Lucía | 2,0 | 0,9 | 2,0 | 2,2 | 1,8 | 1,8 |
| Suriname | -2,7 | -5,1 | 0,0 | 2,2 | 1,2 | 1,2 |
| Trinidad y Tobago | -0,6 | -5,4 | -3,2 | 1,9 | 2,2 | 1,6 |
| Uruguay | 0,4 | 1,5 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,2 |
| Venezuela, Rep. Bol. De | -8,2 | -16,1 | -11,9 | -4,2 | 0,6 | 0,9 |

Fuente: Banco Mundial

Según El Comercio (2018): “De otro lado, el sector manufactura, que cayó 3,5% en el 2017, crecería 4,8% este 2018, según el BCR” (párr. 6).

Podemos ver que la situación política afecta directamente con la economía del país, pero es un resultado que se puede manejar porque el Perú a comparación de otros países en Latinoamérica tiene una gran posición económica y por consiguiente podrá resistir esta situación.

En el sector manufacturero el panorama es alentador debido a que nuestros principales mercados de destino como Estados Unidos y China se están recuperando rápidamente y esto aumentará la demanda de exportaciones haciendo que se dinamice el sector influenciando directamente en los intereses de la empresa Industrias Cruz.

Riesgo país

Agencia Peruana de Noticias (2018) afirma:

(...) El riesgo país del Perú está subiendo un poco por la incertidumbre política, pero el buen desempeño económico del país hace que no se eleve mucho porque Perú es observado como un país sólido y con buenas perspectivas. De esta manera, una vez despejada la incertidumbre política que limita el avance económico del Perú, el país avanzará hacia su (PBI) potencial, reiteró en el evento de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú) (párr. 8-9).

Tipo de cambio

Según Agencia Peruana de Noticias (2018):

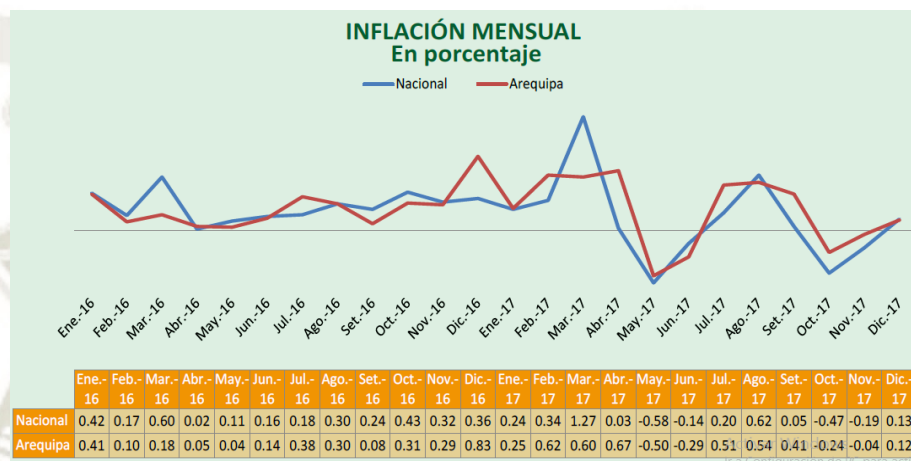
Además el dólar se encuentra en su nivel más bajo de los últimos 30 meses y la expectativa es a que se debilite aún más porque existe un entorno económico favorable a nivel mundial, estimó el ejecutivo del JP Morgan. También consideró que el sol posiblemente se encuentra un poco sobrevaluado, razón por la cual el Banco Central de Reserva (BCR) intervino en el mercado cambiario en los últimos dos años para evitar que se fortalezca más respecto a la moneda estadounidense (párr. 13-14).

Inflación

La inflación registrada en la ciudad de Arequipa ha aumentado debido a una serie de acontecimientos registrados en el 2017 como los desgastes ocasionados por el Niño Costero provocando el aumento del precio del limón. En el mes de julio, un sismo produjo fuertes deterioros en la carretera, ocasionando problemas en la entrada y salida de productos de la ciudad de Arequipa, lo que también impulsó al aumento de algunos precios.

La Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2018) afirma que:
(...) Según el Informe Técnico N°1 (2018) del Instituto Nacional de Estadística e Informática, de las principales ciudades, 11 de ellas experimentaron una mayor inflación al promedio nacional, y dentro de ellas, se encuentra Arequipa (pág. 1).

Gráfico 1: Inflación mensual



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Elaborado por: Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

Materias primas asiáticas

China es uno de los principales proveedores del Perú y del Mundo en cuanto a materias primas y esto es debido al bajo precio que manejan y a la calidad de sus productos, beneficio que sería utilizado para la producción y fabricación de artesanías de cuero por parte de Industrias Cruz. Según El Economista (2017): “El volumen importado creció en 5.6 % por las mayores compras de materia prima y productos intermedios (16.6 %), en particular de combustibles, lubricantes y productos conexos (28.9 %), igualmente aumentaron los bienes de consumo en 4.1 %” (párr. 6).

3.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos

Perfil del consumidor en el Perú

Diario Gestion (2017) afirma que:

El incremento del uso de las redes sociales ha permitido al consumidor compartir sus experiencias cotidianas en todo momento, con una muy marcada predilección al uso del Facebook, si 9 de cada 10 personas tienen alguna red social, el 100% utiliza una cuenta en Facebook mientras que Twitter, WhatsApp, Google + o LinkedIn, son usados en diferentes momentos y cumplen un rol diferente en la vida del consumidor (párr. 2).

Agencia Peruana de Noticias (2018) menciona que:

De acuerdo al estudio “El Consumidor Conectado”, el 91% de los peruanos cuando necesita información, internet es el primer lugar en el que busca y al momento de realizar una compra como, por ejemplo, paquetes de turismo, boletos de avión, hoteles, el 97% utilizó fuentes online y el 53% de ellos lo hicieron desde sus Smartphone. Estas cifras nos dan claros indicios de que la brecha tecnológica se reduce a paso firme en el país, dando paso a nuevos hábitos de consumo (párr. 6).

Esto significa que el perfil del consumidor peruano está marcado por la tendencia tecnológica de realizar compras por internet o buscar información para averiguar algún producto o servicio que desee y esto puede ser aprovechado por Industrias Cruz con la finalidad de captar más clientes por estos medios.

Llegada de Turistas

Existe una gran expectativa por parte de la llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros en todo el Perú.

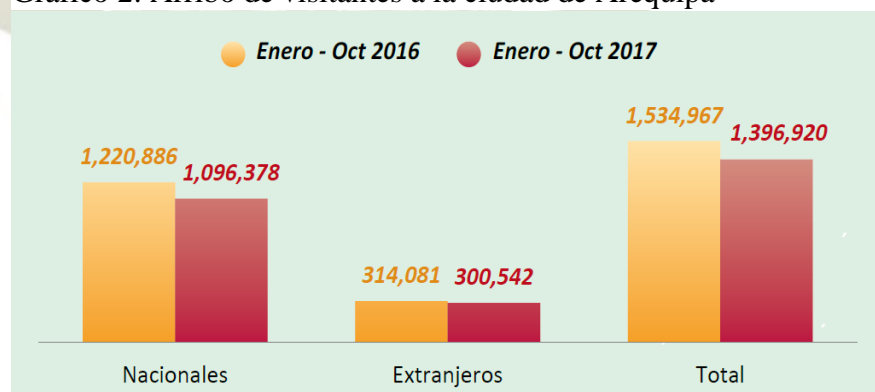
Según Diario Gestión (2018):

Definitivamente el crecimiento este año se va a mantener en una expansión tradicional entre 7% y 8% que el sector turismo ha presentado en los últimos años. No consideramos que haya una mayor variación, se van a recuperar algunos puntos que se habían perdido a inicios del año (párr. 3).

La Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2018) afirma que:

Según la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el periodo acumulado de enero a octubre del 2017, 1 396 920 visitantes arribaron a la región Arequipa. De estos, el 78.5% fueron visitantes nacionales, y el 21.5% fueron visitantes extranjeros. Los turistas nacionales procedieron en su mayoría de Lima, Cusco y Puno; mientras que los turistas extranjeros en su mayoría procedieron de Francia, Estados Unidos, Alemania y España (pág. 4).

Gráfico 2: Arribo de visitantes a la ciudad de Arequipa



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Elaborado por: Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

Pobreza en el Perú

El tema de la pobreza en el Perú siempre fue un problema que afectó a toda la población y que a partir del año 2017 se extendió demasiado.

Según El Comercio (2018): “Nada menos que 375,000 nuevas personas pasaron a las filas de la pobreza que ya agrupa a 6.9 millones de peruanos, es decir, al 21.7% de la población” (párr. 2).

Esto implica que este porcentaje de personas no tienen el suficiente poder adquisitivo como para comprar otras cosas excepto por responder a sus necesidades básicas como la alimentación, vivienda o abrigo.

Identidad Cultural

De acuerdo con Huisa (2009):

Se entiende por identidad a todos aquellos elementos que permiten identificarnos, caracterizarnos, mostrar que tenemos en común y que nos diferencia de otros pueblos, mientras que al hablar de cultura, nos estamos refiriendo a elementos materiales y espirituales, que han sido organizados con lógica y coherencia, donde participan los conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, etc. que fueron adquiridos por un grupo humano organizado socialmente, oficialmente reconocida o marginal, la entendamos o no, es cultura (párr. 1).

Una forma de identificarnos es a través de las artesanías porque mediante esos productos se representan las costumbres y los lugares de origen de cada pueblo o ciudad.

Según PROMPERÚ (2007):

Existen dos factores importantes que los turistas toman en cuenta al momento de elegir una artesanía: la búsqueda de lo más representativo de la cultura del lugar y la búsqueda de variedades y estilos. Respecto a la competencia, el 25% de los turistas manifestó que la artesanía boliviana es similar a la peruana, asimismo el 20% comparó nuestra artesanía con la mexicana. Para los turistas europeos, existe una mayor similitud con la artesanía boliviana (32%), mientras que entre los turistas norteamericanos la mayor comparación fue con la artesanía mexicana (26%) (pág. 9).

Podemos notar que existe una confusión por parte de los turistas acerca de la semejanza que hay entre las artesanías del Perú con otros países, esto ocurre debido a que a simple vista estas artesanías son similares. Es por ello que Industrias Cruz debe realizar un cambio en el diseño y la presentación de sus productos para que al momento que sea adquirido por los turistas sepan que esta es una artesanía de cuero 100% peruana y que debe estar de la mano con una explicación para que se pueda especificar mejor el producto.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

Diario Gestión (2017) menciona que:

La tecnología ha generado un gran impacto en los productos y servicios, las empresas con mayor acceso a la información del consumidor y los rastros que este va dejando en los diferentes canales de consumo tendrán la ventaja de crear productos cada vez más desarrollados y específicos, ahorrando tiempo, costos y facilitando la tarea en ambas partes (párr. 3).

E-commerce

El comercio electrónico o E-commerce está afianzándose cada vez más en el Perú convirtiéndose en una alternativa de compra y venta sobre todo en los usuarios más jóvenes debido al rápido acceso que se tiene por medio de los aparatos electrónicos como los Smartphone, tablets, entre otros.

Es por ello que Industrias Cruz debe aprovechar esta oportunidad para tener una ventaja competitiva en el mercado y centrarse en conquistar más clientes con la finalidad de crecer y expandir su mercado.

Mejoras e innovación tecnológica

El impacto de las fuerzas tecnológicas que se vive actualmente es amplio y eso hace que las empresas como Industrias Cruz se adapten a estos cambios

y sigan manteniéndose en el mercado utilizando mejoras para optimizar sus procesos e innovando sus productos constantemente. Existen cuatro tipos de innovación las cuales están descritas en la tabla 6:

Tabla 6: Principales tipos de innovación especificados por el manual de Oslo

| Innovaciones en: | Definición | Ejemplos |
|------------------|---|---|
| Productos | La introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de bienes y servicios existentes. | Nuevos bienes: La introducción de la cámara fotográfica. Mejoras: La utilización de tejidos transpirables en el sector de confección para mejorar el producto final. |
| Procesos | La introducción de nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. | Nuevos equipos autorizados a la cadena de fabricación o la instalación de un diseño asistido por ordenador para el desarrollo de un producto. |
| Comercialización | La aplicación de un método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su promoción o su tarificación. | Cambio significativo en el diseño de una línea de muebles con el fin de darle un nuevo aspecto y hacerla más atractiva. |
| Organización | La aplicación de un método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores de la empresa. | Creación de base de datos de las prácticas a seguir, las conclusiones obtenidas y otras formas de conocimiento, de modo que este sea fácilmente accesible a terceros. |

Fuente: Manual de Oslo (2005)

Elaboración propia

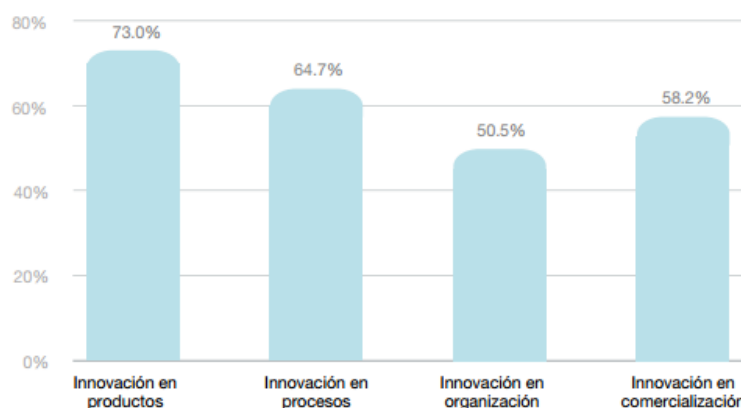
Empresas Innovadoras

Según Tanaka, Claude, & Gault (2006):

Una empresa innovadora es aquella que ha introducido una innovación durante el período de tiempo considerado. (...) Las empresas innovadoras se dividen en las que principalmente han desarrollado innovaciones por si mismas o en cooperación con otras

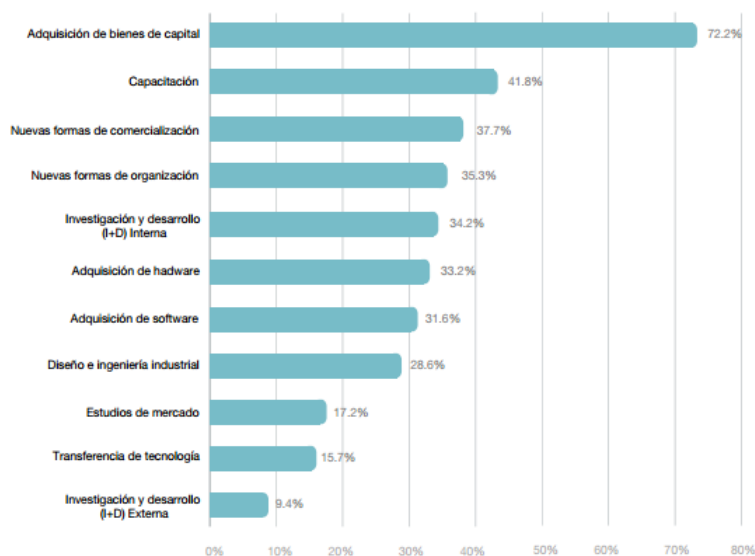
empresas u organizaciones de investigación públicas, o las que han innovado principalmente adoptando las innovaciones (por ejemplo, un nuevo equipo) desarrolladas por otras empresas. Las empresas innovadoras se pueden distinguir también por el tipo de innovación que han introducido, por ejemplo, si han desarrollado un nuevo proceso o producto, o si han introducido un nuevo método de comercialización o un cambio en la organización (pág. 27).

Gráfico 3: Empresas Innovativas de la Industria Manufacturera que lograron innovar según tipo de innovación, 2012 - 2014



Fuente: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera

Gráfico 4: Empresas de la Industria Manufacturera del Perú que lograron innovar según actividad de innovación, 2012 - 2014



Fuente: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera

3.1.5. Factores ambientales y ecológicos

Leather Trade (2011) afirma que:

La industria del cuero es una de las más señaladas, por parte de las organizaciones ecologistas del mundo, debido a su elevada capacidad contaminante y al significativo impacto ambiental que ocasiona, sobre todo cuando motiva la cacería indiscriminada de especies animales en peligro de extinción (párr. 1).

En el proceso productivo existen dos problemas que ocasionan impactos negativos al medio ambiente:

Generación de residuos sólidos: Según el Diario Sin Fronteras (2017):

Los principales desechos que producen son viruta, recortes de cuero, polvillo y grasa. De ellos se puede extraer el cromo sintético, que sirve para darle suavidad al cuero. La grasa se utilizará para producir colágeno con el que se le da elasticidad y acabado al cuero (párr. 12).

Calidad del agua: Leather Trade (2011) afirma que:

El agua utilizada en estas industrias adquiere un cierto contenido de cal y sulfuro de sodio, así como ácidos orgánicos (sulfúrico, clorhídrico, láctico, fórmico y bórico, entre otros), sales de amonio, bisulfito de sodio, peróxido de hidrógeno, azúcares y melazas, e inclusive ácido sulfofáltico; solventes y agentes tenso activos (párr. 8).

Una forma de neutralizar esta situación es cumpliendo con la política ambiental del sector industrial manufacturero.

Esta política tiene como finalidad fundamental el desarrollo de la actividad industrial manufacturera tratando de cuidar el cuidado del medio ambiente, así como el aumento de la productividad y competitividad.

De acuerdo con MINAM (s.f.), los lineamientos de la política ambiental son:

- a. Incorporar el principio de prevención en la gestión ambiental.
- b. Establecer mecanismos de participación del sector productivo privado, la sociedad civil organizada y la población.
- c. Crear y mantener constantemente información técnica y especializada.
- d. Facilitar la coordinación transectorial que se realice a través del Consejo Nacional del Ambiente, CONAM (función que hoy cumple el Ministerio del Ambiente).
- e. Propiciar la implementación futura de instrumentos económicos y fomentar la adopción de tecnologías limpias.
- f. Propiciar el ejercicio descentralizado de las funciones ambientales del sector.
- g. Promover la capacitación y el entrenamiento destinado a un adecuado cumplimiento de sus obligaciones contenidas en el reglamento.

Al existir un gran impacto ambiental en la producción de cueros, Industrias Cruz debe limitarse a cumplir con las políticas ambientales para contrarrestar los daños ocasionados al medio ambiente.

También se debe escoger bien a los proveedores ya que muchos de éstos contaminan el medio ambiente debido a que utilizan insumos tóxicos al momento de su producción y la empresa no quiere ser partícipe de esto.

3.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

Tabla 7: Matriz EFE

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Altas expectativas por la llegada de turistas hacia Arequipa | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 2 | Mayor accesibilidad en el uso de redes sociales e internet | 0.14 | 1 | 0.14 |
| 3 | Apoyo del gobierno para la promoción de actividades artesanales | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 4 | Mercados de capitales abiertos con países asiáticos | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 5 | Panorama alentador en los mercados internacionales. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| SUBTOTAL | | 0.52 | | |

| | | | | |
|-----------------|--|-------------|---|-------------|
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Incertidumbre política y económica en el Perú | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 | La industria de cuero es mal vista por organizaciones ecologistas. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 | Disminución del poder adquisitivo por el crecimiento de la pobreza | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 4 | Similitudes entre las artesanías de otros países | 0.14 | 3 | 0.42 |
| 5 | Preferencias por otro tipo de artesanías antes del cuero | 0.10 | 2 | 0.20 |
| SUBTOTAL | | 0.48 | | |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.12 |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Vemos en la matriz EFE, salió como puntaje final 2.12 encontrándose por debajo del promedio que es 2.5. Esto significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades que se presentan en la actualidad y tampoco está combatiendo las amenazas externas.

3.3. Análisis del entorno directo

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Todos los proveedores se encuentran muy próximos a la empresa por lo que es muy ventajoso para la fabricación de las artesanías de cuero, pero se puede ser más eficientes si se adquieren los accesorios o insumos de proveedores limeños y extranjeros. A continuación, se detallan los proveedores actuales de la empresa.

Cuero

- **Curtiembre Santa Rosa:** Ofrece gamuza, vaquetilla, llamo, vaqueta al por mayor y menor. Está ubicado en la Asociación Parque Industrial de Río Seco teniendo una sucursal en Calle Nueva por lo que es muy ventajoso por la gran cercanía que existe siendo el taller de producción de la empresa en el distrito de Miraflores.
- **Curtiembre Luz Alegría:** Es un proveedor de cuero boscal, napa, gamuzon, cabretilla. Está ubicado en Parque Industrial Río Seco - Cerro Colorado tiene un punto de venta en el centro comercial “Don Luis” en Calle Pizarro. Igualmente está próximo a la empresa.
- **Comercial Sagitario:** Provee de cuero cabretilla, llamo, vaquetilla, gamuzon, badana ofreciendo al por mayor y menor, se encuentra ubicado en “Centro Comercial Orión” en Calle Pizarro.
- **Cueros y Pieles Nore’s:** Ofrece todo tipo de cueros al por mayor y menor. De igual forma está ubicado en el Centro Comercial “Don Luis” en calle Pizarro.
- **Cueros Solevita:** Provee de todo tipo de cueros para la industria del calzado y artículos en general, está ubicado en Calle Pizarro N°417.

Accesorios

- **El Chino:** Provee a la empresa de pegamento, tintes, hilos, hebillas, esponja, broches y remaches. Está ubicado en el centro comercial “Don Luis” en Calle Pizarro.
- **Julián y Margarita:** Provee de pegamentos, tinte de alcohol y de agua, esponja, ubicado en Calle Pizarro.
- **Comercial Victoria:** Es un proveedor de tela para el interior de los productos, está ubicado en los altos de San Camilo.
- **Dixportbaez S.A.C:** Es una empresa que distribuye insumos para la confección de la industria textil y artesanal al por mayor como son los cierres, está ubicado en Calle San Camilo Nro. 335.

Tabla 8: Proveedores de Industrias Cruz

| Proveedor | Dirección | Insumos | Forma de pago | Contacto | Teléfono |
|------------------------|--|---------|---------------|-------------------------|----------------------------------|
| Curtiembre Santa Rosa | Asociación Parque Industrial de Rio Seco Mz. G Lte. 11-A C. Colorado - Sucursal: Calle Pizarro 411 Interior 216 - Arequipa | Cueros | Crédito | - | 943002149 - 983438442 |
| Curtiembre Luz Alegría | Parque Industrial Rio Seco - Cerro Colorado MZ. A-C LT. 16-B Cerro Colorado - Centro Comercial “Don Luis” Calle Pizarro N°411 INT:227 Arequipa | Cueros | Crédito | Ramiro Calcina Condori | 54516176 - 958992567 - 958017212 |
| Comercial Sagitario | Calle Pizarro 417 Int. 209 2do Piso “Centro Comercial Orión” Arequipa | Cueros | Crédito | Nicolás Mamani Huanca | 54300094 - 951275352 |
| Cueros y Pieles Notes | Calle Pizarro 411 Int.214 - Centro Comercial “Don Luis” -Arequipa | Cueros | Crédito | Juan Carlos Sencia Puma | 973577302 - 958217412 |

| | | | | | |
|--------------------|---|------------|---------|----------------------------|-----------------------------|
| Cueros Solevita | Calle Pizarro N°417 Int. 212 | Cueros | Crédito | Huayna Rodríguez | 958729335 |
| El Chino | Calle Pizarro 411 Tda.107 C.C. "Don Luis" | Accesorios | Contado | José Ismael Quispe Cazorla | 974606508 - 974606510 |
| Julián y Margarita | Calle Pizarro N°405 - 412 Tienda 143 - Arequipa | Accesorios | Contado | Juan Huacasi | 054-234757 |
| Comercial Victoria | Altos de Mercado San Camilo - Arequipa | Accesorios | Contado | Victoria Rojas | - |
| Dixportbaenz SAC | Calle San Camilo Nro. 335 - Arequipa | Accesorios | Contado | - | 054-242059 |

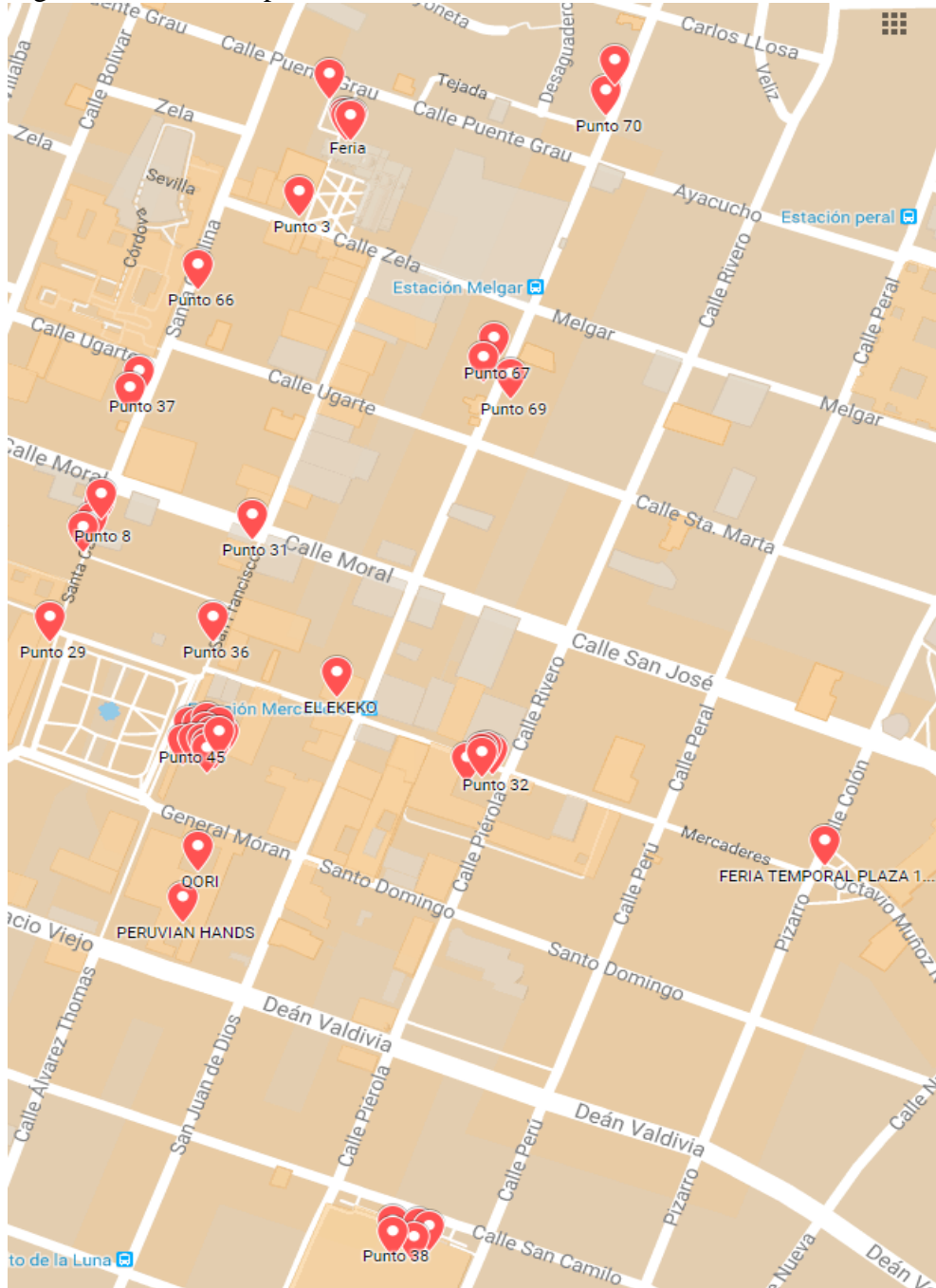
Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

3.3.2.1. Minoristas potenciales

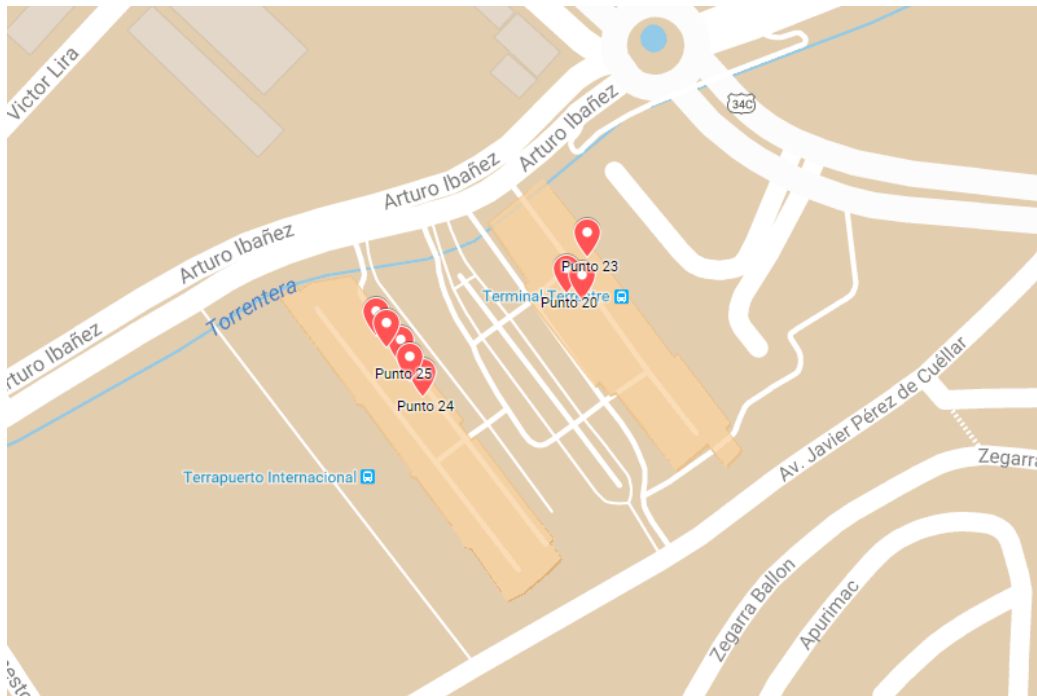
Los minoristas potenciales que se encuentran en la ciudad de Arequipa son aproximadamente 100 entre tiendas y stands ubicados en los portales de la Plaza de Armas, Calle Santa Catalina, Calle Jerusalén, La Comercial, Mercado San Camilo, Plaza San Francisco, Terminal Terrestre de Arequipa, Terrapuerto de Arequipa y Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón de las cuales se realizó 31 encuestas siendo un muestreo no probabilístico por cuotas para conocer las características que nos interesa y su percepción acerca de los fabricantes de artesanías de cuero.

Figura 8: Minoristas potenciales del Cercado



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9: Minoristas potenciales del Terrapuerto y del Terminal Terrestre de Arequipa



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10: Minoristas potenciales del Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón



Fuente: Elaboración Propia

Figura 11: Minoristas potenciales del C.C Parque Lambramani

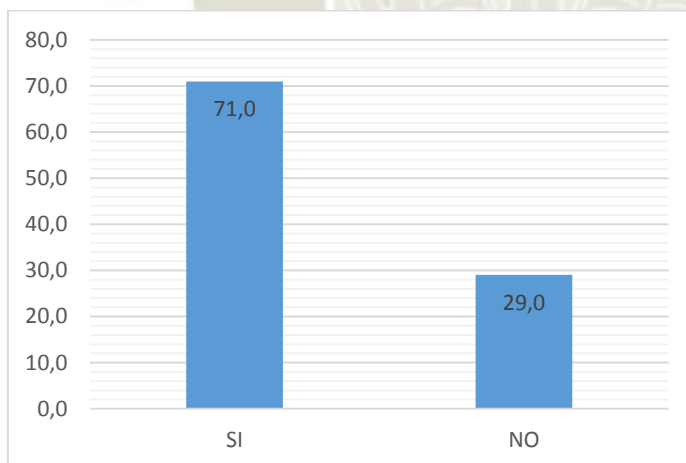


Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la encuesta

Pregunta 1: ¿Qué productos de cuero compra usted?

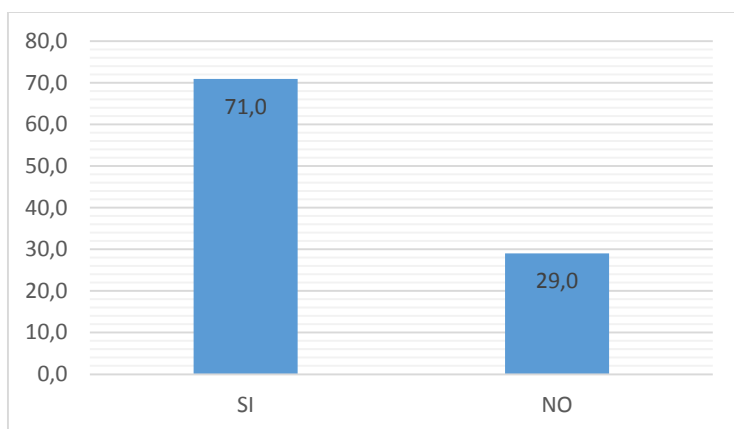
Gráfico 5: Compra billeteras



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Como se puede ver en el Gráfico 5 mayormente los minoristas potenciales compran billeteras. Esto sucede porque las billeteras son productos con una alta rotación que en su mayoría son los varones quienes la prefieren.

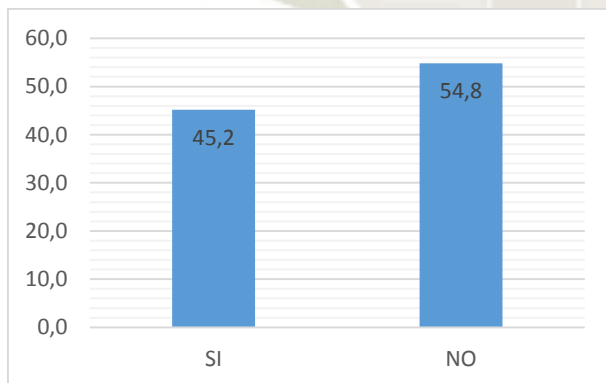
Gráfico 6: Compra monederos



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados los clientes minoristas indicaron que comprarían monederos de cuero. Esto se da porque los monederos son productos con una alta rotación en los inventarios y al ser estos productos de bajo costo representan un gran valor para el turista al llevarlo como recuerdo.

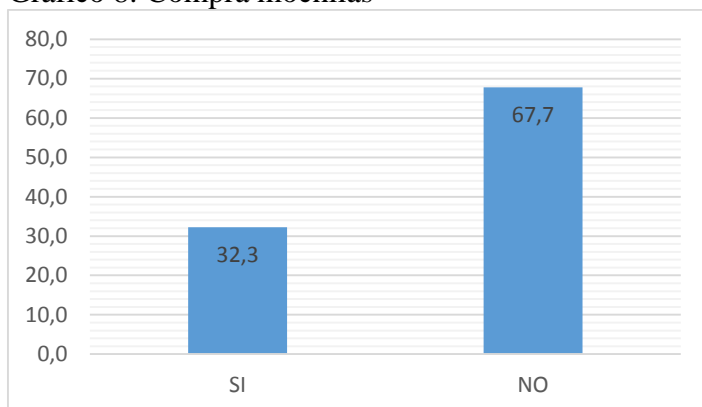
Gráfico 7: Compra carteras



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Como podemos apreciar mayormente los clientes minoristas respondieron que no comprarían carteras de cuero y en menor proporción respondieron que sí comprarían. Esto quiere decir que tal vez los minoristas prefieran comprar otros productos antes que las carteras al ser este producto un poco más costoso de adquirir.

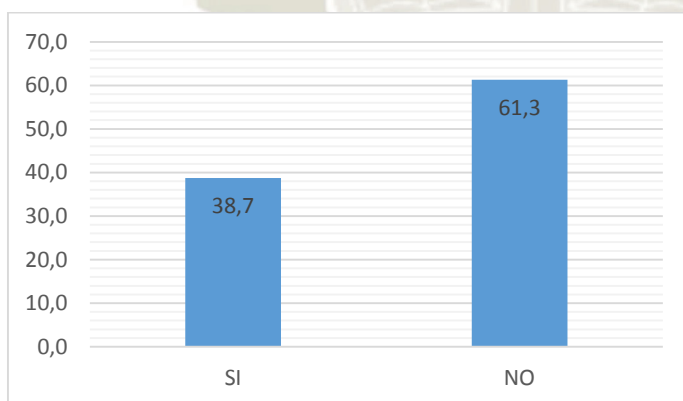
Gráfico 8: Compra mochilas



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo con el Gráfico 8 los clientes minoristas manifestaron que no comprarían mochilas de cuero. Esto puede ocurrir debido a que las mochilas son productos que no tengan mucha respuesta por parte de los consumidores haciendo que los minoristas no compren estos productos, una de las razones puede ser el alto coste que representa adquirirlos.

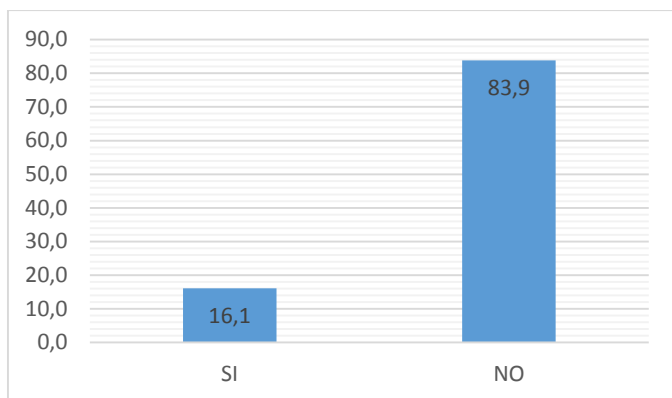
Gráfico 9: Compra cinturones



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos observar que los clientes minoristas respondieron que no comprarían cinturones de cuero. Esto puede deberse a que los cinturones son productos con un bajo nivel de rotación en sus inventarios, por lo tanto, no son adquiridos por los minoristas.

Gráfico 10: Compra gorros

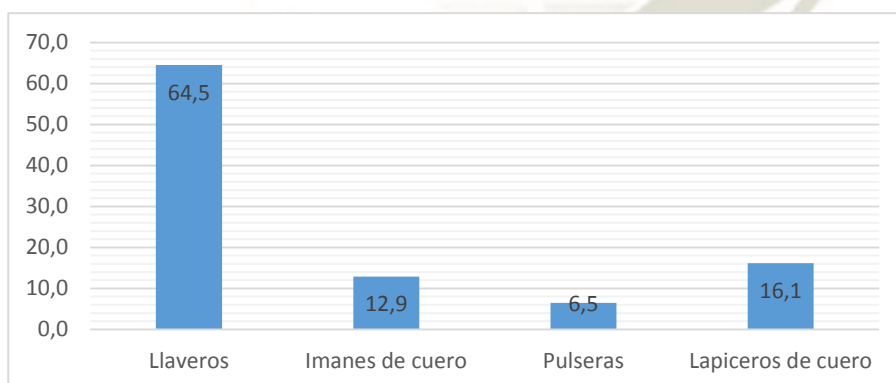


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según el Gráfico 10 los clientes minoristas indicaron que no comprarían gorros o sombreros de cuero. Esto quizás ocurra porque los minoristas no necesitan cubrir mucho su stock con estos productos y opten por otros productos de cuero.

Pregunta 2: Cuándo usted compra artesanías de cuero ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio?

Gráfico 11: Cuándo usted compra artesanías de cuero ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio?

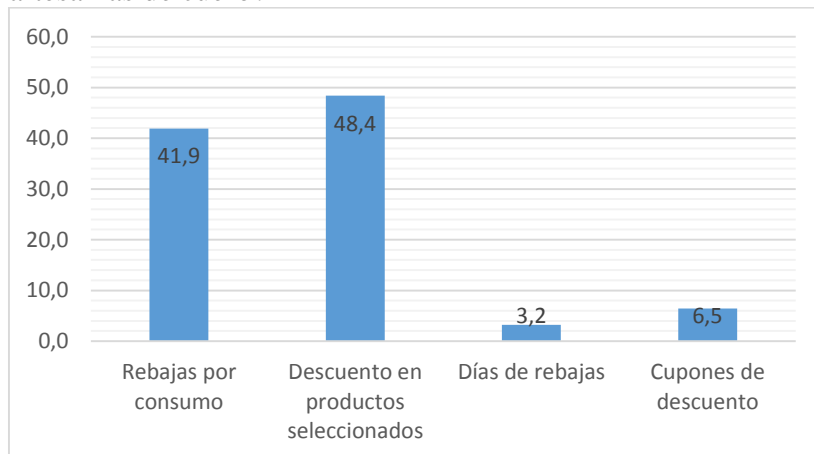


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados los minoristas potenciales respondieron que les gustaría llevarse como obsequio llaveros, esto quiere decir que los llaveros tienden a ser preferidos como obsequio de compra por parte de los minoristas. Esto se tomará como referencia para posteriormente apoyar con las estrategias de distribución.

Pregunta 3: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de los fabricantes de artesanías de cuero?

Gráfico 12: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de los fabricantes de artesanías de cuero?

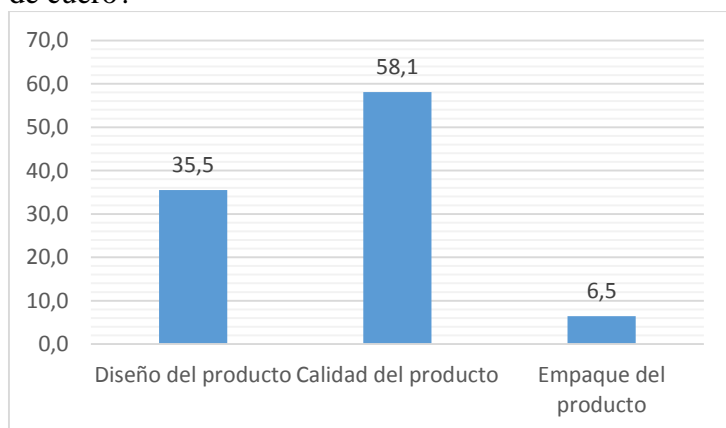


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos ver que los minoristas potenciales indicaron que prefieren los descuentos como promociones por parte de los fabricantes de cuero. Esto se aplicará en las estrategias de marketing ya que si existen este tipo de promociones no dudaran en comprar más artesanías de cuero.

Pregunta 4: ¿En qué aspecto podrían mejorar los productos de los fabricantes de artesanías de cuero?

Gráfico 13: ¿En qué aspecto podrían mejorar los productos de los fabricantes de artesanías de cuero?

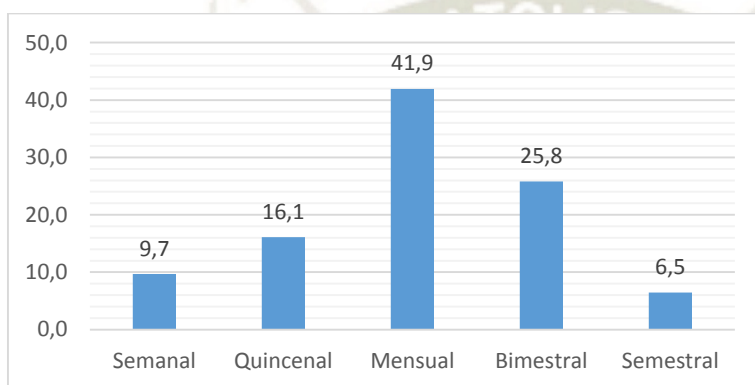


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: El 58.1% de los minoristas potenciales siendo la mayoría dicen que los fabricantes de artesanías de cuero podrían mejorar en la calidad del producto. Esto supone que la calidad del producto es un factor relevante para los minoristas por lo que la empresa Industrias Cruz deberá de cuidar este aspecto.

Pregunta 5: ¿Con que frecuencias usted compra artesanías de cuero?

Gráfico 14: ¿Con que frecuencias usted compra artesanías de cuero?

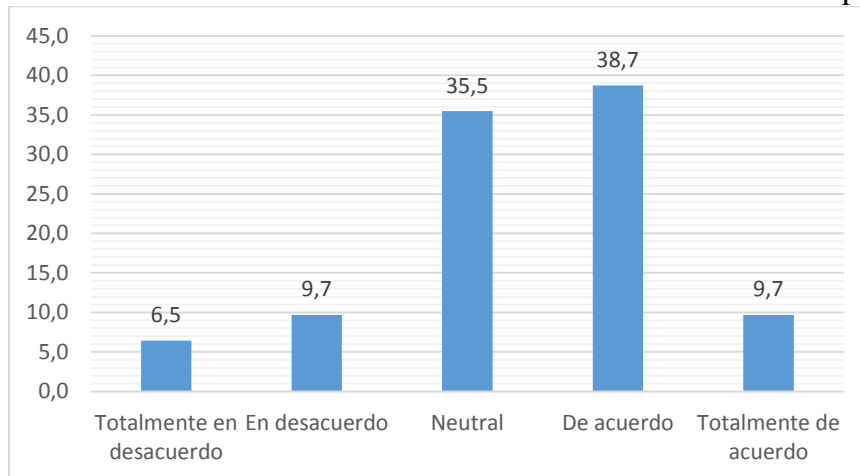


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Mayormente la frecuencia de compra por parte de los minoristas potenciales se da mensualmente con un 41.9% pero en menor cantidad que los que compran con menor frecuencia, mientras que el 25.8% compra seis veces al año, un 16.1% compra quincenal, un 9.7% semanal y por ultimo un 6.5% compra únicamente dos veces al año, pero este último compra en grandes cantidades entre ellos están una tienda del Portal de la Municipalidad y El Fundito Artesanías.

Pregunta 6: Marque con una “x” las siguientes afirmaciones

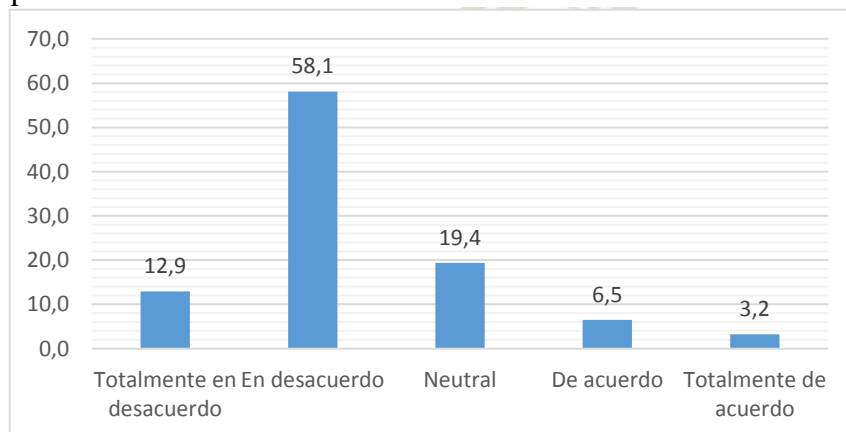
Gráfico 15: Los fabricantes de artesanías de cuero tienen buenos precios de venta



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos ver que existen dos respuestas con un mayor porcentaje unos están de acuerdo con que los precios de venta por parte de los fabricantes de artesanías de cuero venden a un buen precio mientras que otros están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación ya que estos piensan que hay algunos productos que son buenos en calidad por lo que cuestan y valen más y otros que su calidad especialmente del cuero no es tan buena por lo que vale menos pero estos muchas veces contactan con distribuidores por lo que suelen vender más caro que los fabricantes.

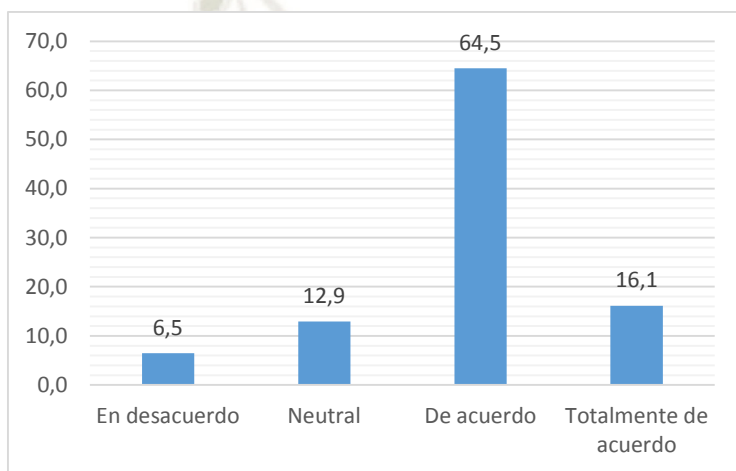
Gráfico 16: Los fabricantes de artesanías de cuero tienen un mal acabado en sus productos



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

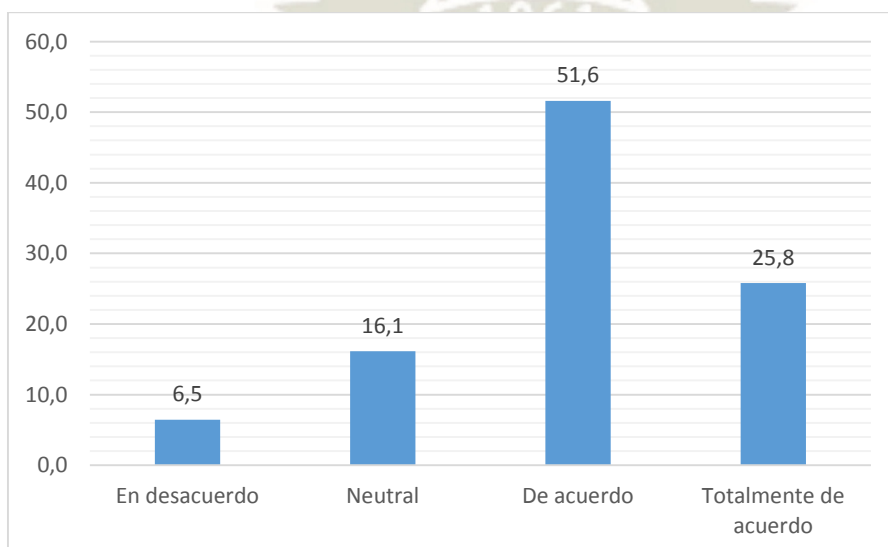
Interpretación: Según el gráfico 16 los clientes minoristas potenciales están en desacuerdo con que los fabricantes de artesanías tienen un mal acabado en sus productos. Esto quiere decir que la mayoría de los minoristas potenciales al momento de adquirir la mercadería se fijan en la calidad y en el acabado del producto por lo que la empresa Industrias Cruz presenta esta fortaleza, pero deberá de mantenerla para conquistar a nuevos clientes.

Gráfico 17: Los fabricantes de artesanías de cuero brindan un buen servicio al cliente.



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

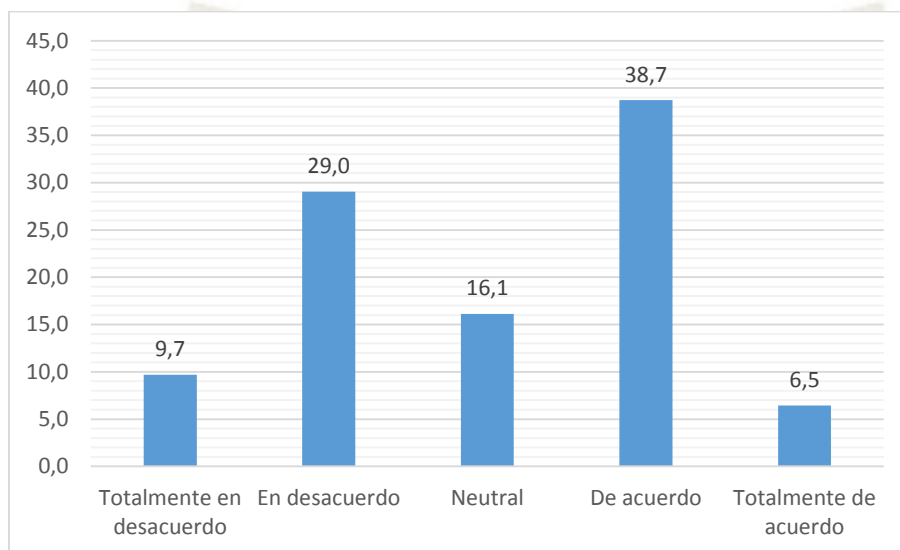
Gráfico 18: Los fabricantes de artesanías de cuero transmiten confianza a sus clientes.



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de los minoristas potenciales piensan que los fabricantes de artesanías de cuero si brindan un buen servicio y transmiten confianza a los clientes. Esto quiere decir que estos se sienten satisfechos cuando los vendedores de las artesanías de cuero los atienden de buena manera haciendo que la relación entre comprador y vendedor sea exitosa.

Gráfico 19: Los fabricantes de artesanías de cuero les dan facilidades de crédito



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos ver que los minoristas potenciales están de acuerdo con que los fabricantes de artesanías de cuero si dan facilidades de crédito. Esto se debe a que existen una parte de fabricantes que si otorgan facilidades de crédito, pero hay otras que se limitan a dar este tipo de facilidades esto mayormente ocurre cuando el cliente es nuevo o no existe confianza aun con el minorista.

3.3.2.2. Clientes minoristas actuales

En la tabla 9 se aprecia a todos los clientes de la empresa Industrias Cruz con quienes trabaja actualmente. En total son ocho minoristas, cada uno tiene un gasto de 1500 soles aproximadamente en gasto por cliente minorista al año.

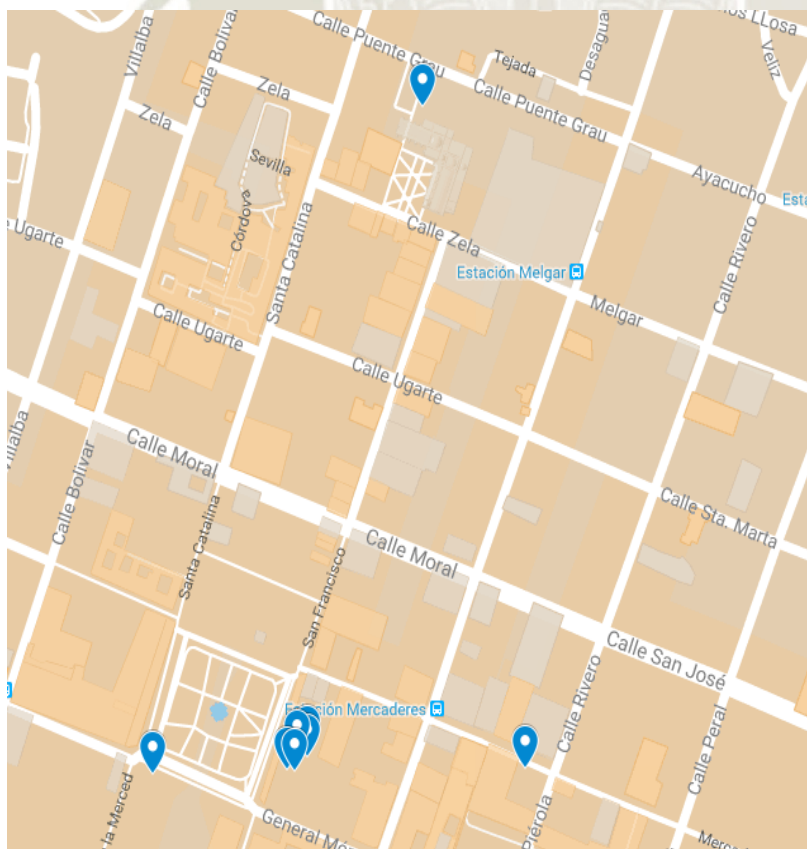
Tabla 9: Clientes minoristas actuales

| Cliente | Lugar | Frecuencia de compra | Tiempo que se trabaja | Producto que compra usualmente | Forma de pago |
|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------|
| Sabina Roque | Tumi de oro | Bimestral | 10 años | Billeteras, chequeras, monederos | Crédito |
| Alicia Torres | Tumi de oro | Mensual | 10 años | Billeteras, chequeras, monederos | Crédito |
| Pedro Achata | Tumi de oro | Bimestral | 11 años | Billeteras, chequeras, monederos | Contado |
| Sonia Quispe | La Casona | Trimestral | 10 años | Monederos | Crédito |
| Doris Peña | La Casona | Trimestral | 8 años | Monederos | Contado |
| El Fundito Artesanías | El Fundito Artesanías | Semestral | 10 años | Monederos, billeteras. | Contado |
| María Málaga | La Comercial | Semestral | 10 años | Monederos | Contado |
| Liliana Salas | Portal de la Municipalidad | Trimestral | 12 años | Monederos, billeteras | Crédito |

Fuente: Industrias Cruz

Elaboración propia

Figura 12: Ubicación clientes minoristas actuales

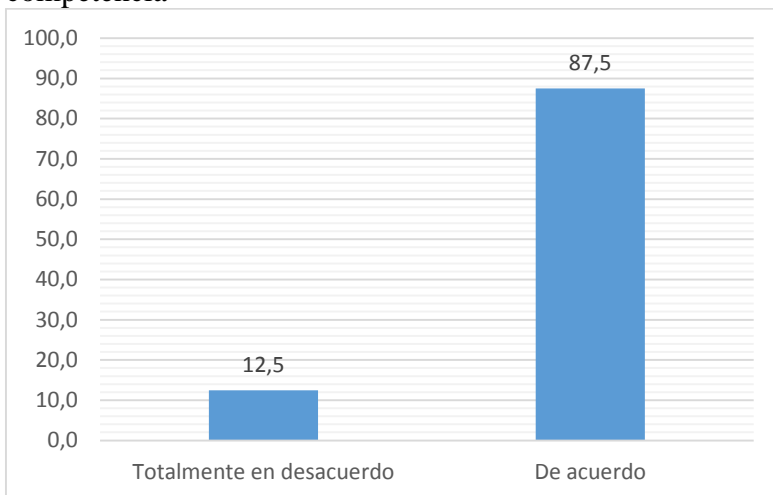


Fuente: Elaboración propia

Resultados de la encuesta

Pregunta 1: Marque con una “x” las siguientes afirmaciones:

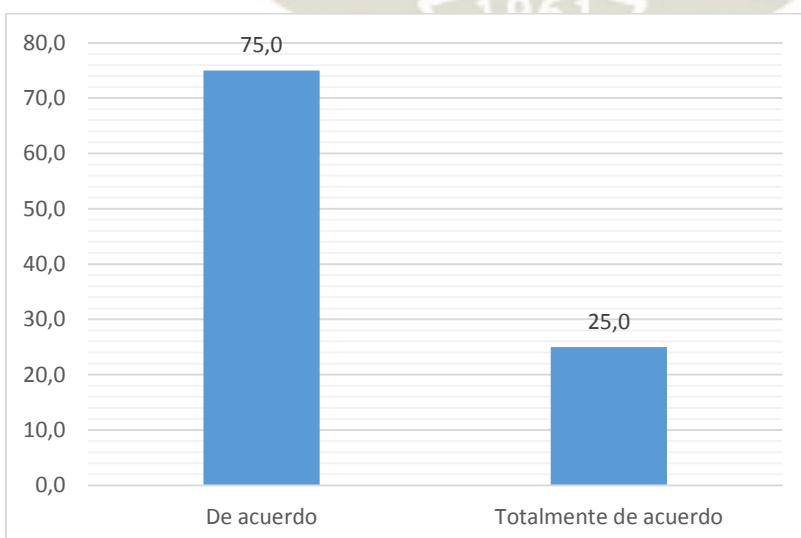
Gráfico 20: Industrias Cruz tiene buenos precios de venta en comparación con la competencia



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos notar claramente que los clientes actuales respondieron que están de acuerdo con los precios de los productos de Industrias Cruz. Esto quiere decir que los clientes están cómodos con los precios que maneja la empresa haciendo que estén fidelizados.

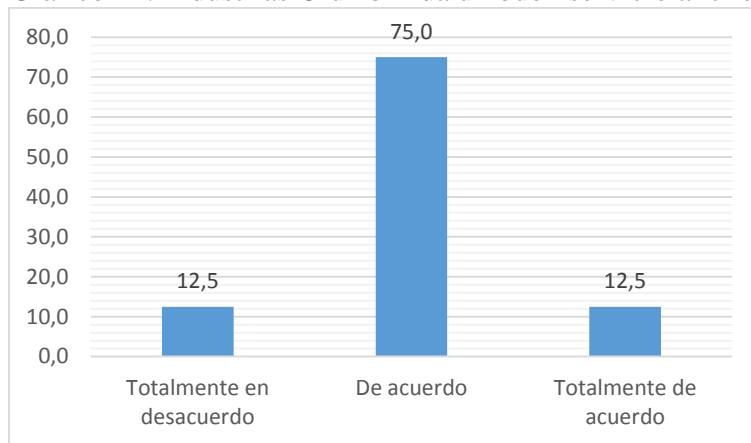
Gráfico 21: Industrias Cruz tiene una buena calidad en sus productos



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

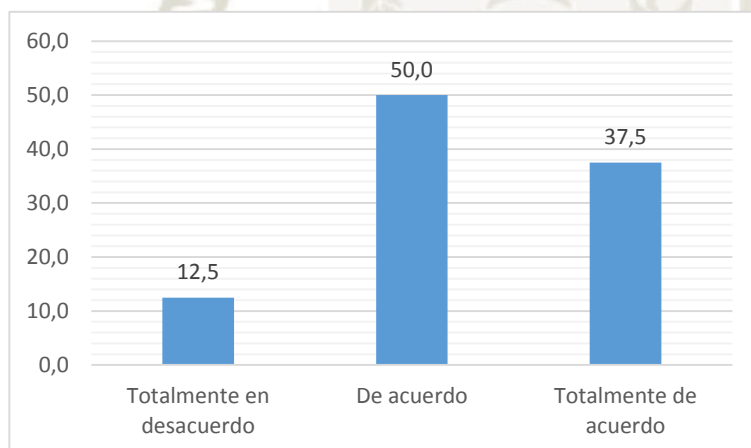
Interpretación: Los clientes actuales indicaron que están de acuerdo con la calidad de los productos de Industrias Cruz. Entonces podríamos decir que la respuesta hacia la calidad de los productos de la empresa es muy buena, por lo que los clientes estarían satisfechos.

Gráfico 22: Industrias Cruz brinda un buen servicio al cliente



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

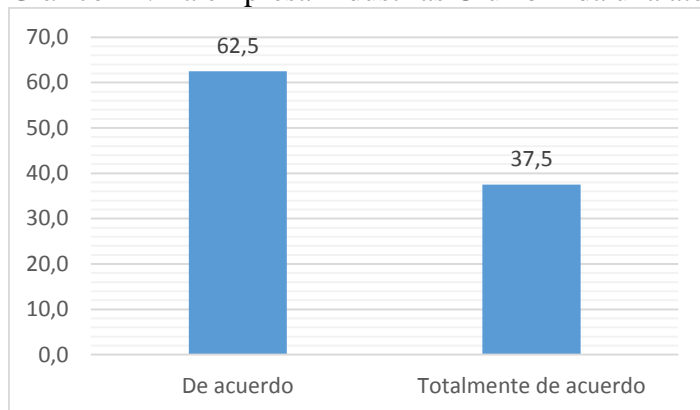
Gráfico 23: Industrias Cruz transmite confianza a sus clientes



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos observar que los clientes actuales respondieron que están de acuerdo con la confianza y el servicio que ofrece la empresa Industrias Cruz. Esto quiere decir que los clientes se sienten seguros al momento de negociar con la empresa, generando un buen ambiente y además son clientes frecuentes que ya conocen y han comprobado que la atención que reciben es muy buena.

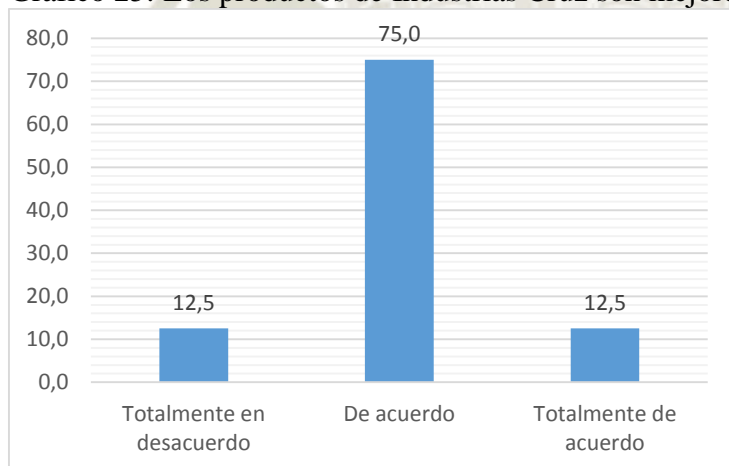
Gráfico 24: La empresa Industrias Cruz brinda una atención personalizada



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: La percepción que los clientes tienen de la empresa Industrias Cruz en cuanto a una atención personalizada dice estar de acuerdo con la afirmación, esto puede deberse a que la empresa tiene un punto de venta en la que los clientes que conocen acuden a este lugar y encuentran los productos que ellos desean comprar.

Gráfico 25: Los productos de Industrias Cruz son mejores que los de la competencia

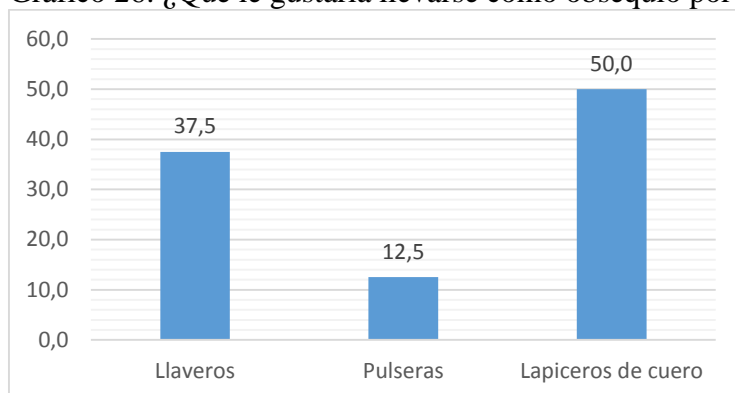


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según el Gráfico 25 los clientes minoristas actuales respondieron que están de acuerdo con la afirmación de que los productos de Industrias Cruz son mejores que la competencia, por lo que la empresa tiene buenos productos y se debería de mantener esta fortaleza.

Pregunta 2: ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio por la compra de nuestros productos?

Gráfico 26: ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio por la compra de nuestros productos?

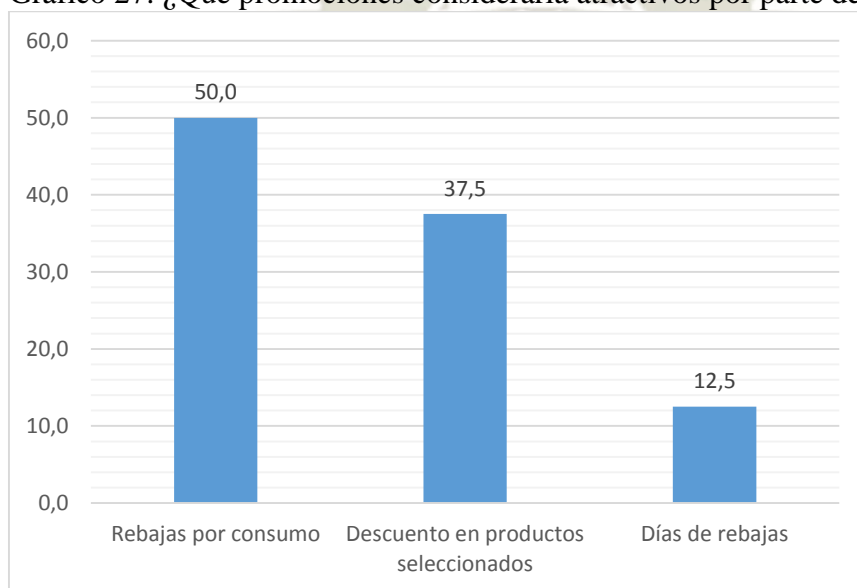


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Los clientes minoristas actuales dicen que prefieren como obsequio los lapiceros de cuero y en menor proporción los llaveros, por lo que es muy viable obsequiar todos estos productos por el bajo costo al que sale y sería una buena estrategia para fidelizar a los clientes.

Pregunta 3: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de la empresa?

Gráfico 27: ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de la empresa?



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: La mitad de los clientes prefieren las rebajas por consumo mientras que la otra mitad prefiere los descuentos en productos seleccionados con un 37.5% y días de rebajas con un 12.5%. Se puede incentivar la compra del producto mientras compren en mayor cantidad ofreciendo rebajas en los productos.

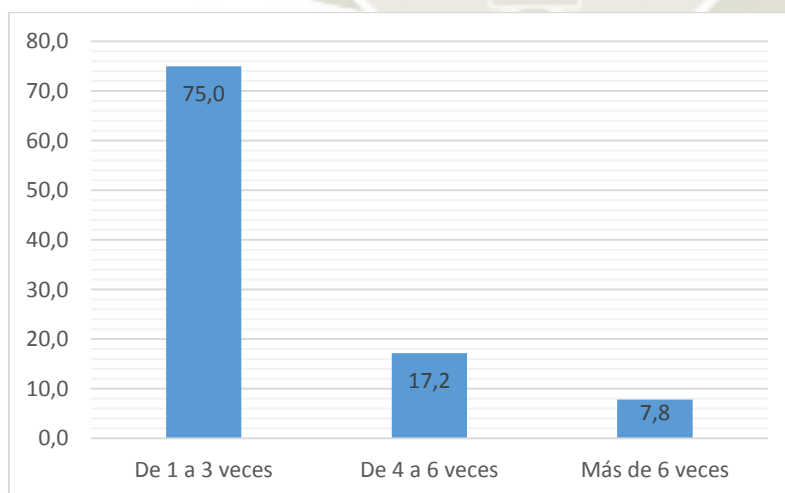
3.3.2.3. Compradores finales

Son aquellos turistas que arriban a la ciudad de Arequipa entre nacionales y extranjeros mayores de 18 años ya que desde esta edad tienen poder adquisitivo para comprar éstos productos. Mayormente llegan a la ciudad en los meses de enero, febrero, junio, julio y agosto ya que en estos meses aprovechan sus vacaciones para poder viajar.

Resultados de la encuesta

Pregunta 1: ¿Cuántas veces usted ha visitado Arequipa?

Gráfico 28: ¿Cuántas veces usted ha visitado Arequipa?

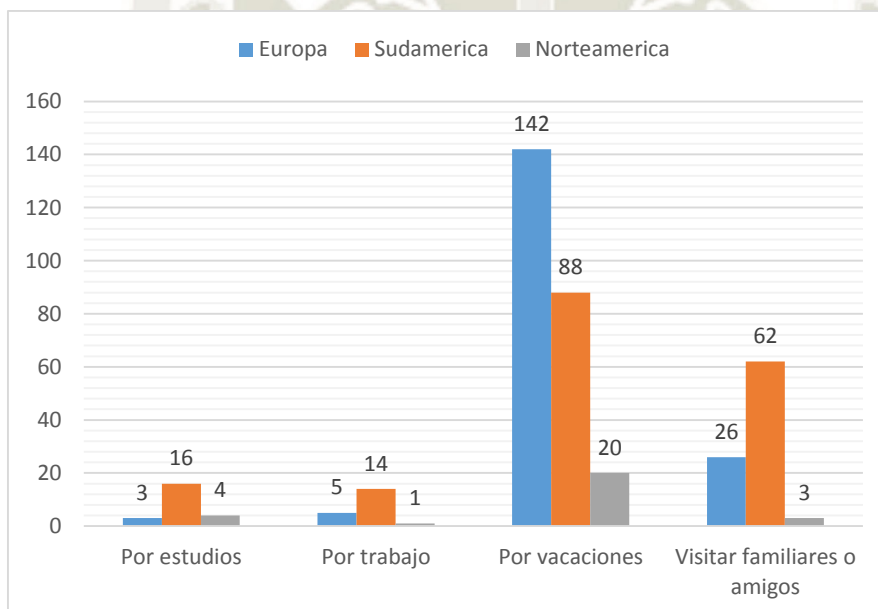


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: El 75% de los turistas encuestados respondieron que visitan Arequipa entre 1 a 3 veces, esto quiere decir que la mayoría de estos llegan por primera vez a la ciudad y que luego de haber venido a Arequipa retornan para conocer otros sitios turísticos; sin embargo el 17.2% y el 7.8% ha visitado Arequipa entre 4 a 6 veces y más de 6 veces respectivamente asumiendo que son turistas que hacen otro tipo de actividad en la ciudad como trabajar, estudiar o visitar parientes y amigos.

Pregunta 2: ¿Cuál es el motivo de su visita?

Gráfico 29: ¿Cuál es el motivo de su visita? * País de origen



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: De este Gráfico podemos observar que un motivo por el que visitan los turistas a la ciudad de Arequipa es por vacaciones siendo de nuestro interés ya que estos vienen a conocer los lugares turísticos y llevarse un recuerdo, sin embargo los turistas sudamericanos en mayor proporción llegan también por otros motivos que no son de nuestro interés como por estudio y por trabajo.

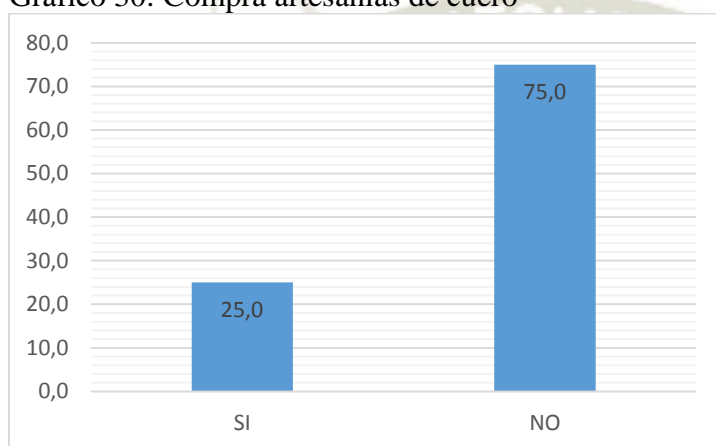
Pregunta 3: ¿Qué tipo de artesanía usted compra?

Tabla 10: Compra artesanías de cuero

| Compra artesanías de cuero | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| SI | 96 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| NO | 288 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| Total | 384 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Gráfico 30: Compra artesanías de cuero



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

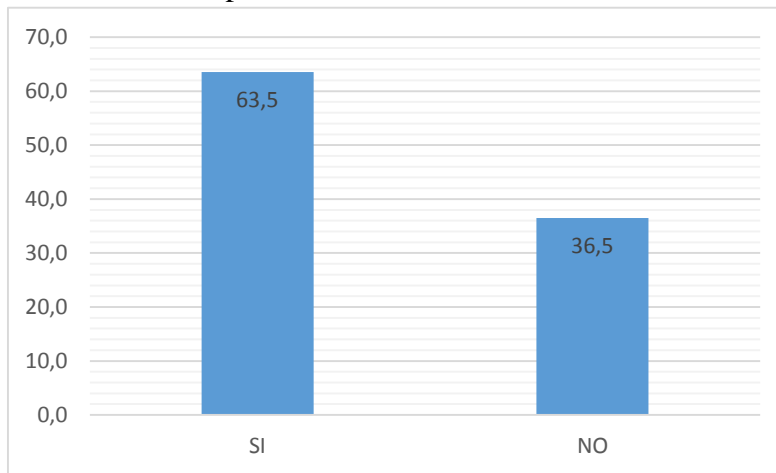
Interpretación: Podemos ver que la gran mayoría de turistas encuestados respondieron que no comprarían artesanías de cuero. Esto quiere decir que simplemente no les gustan o prefieren otro tipo de artesanía ya sea por razones culturales o ambientales.

Tabla 11: Compra textiles

| Compra textiles | | | | |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| SI | 244 | 63.5 | 63.5 | 63.5 |
| NO | 140 | 36.5 | 36.5 | 100.0 |
| Total | 384 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Gráfico 31: Compra textiles

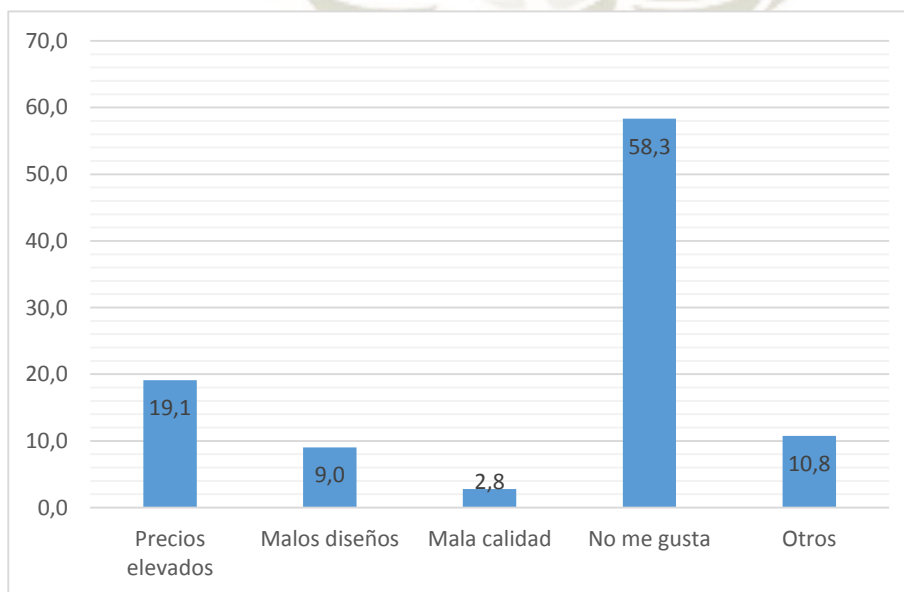


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según el Gráfico 31 los turistas encuestados prefieren los textiles esto quiere decir que la empresa debe tomar acciones innovadoras con sus productos como por ejemplo fusionar el cuero con los telares andinos o baby alpaca a fin de conquistar a este segmento de mercado.

Pregunta 4: ¿Por qué no compraría artesanías de cuero?

Gráfico 32: ¿Por qué no compraría artesanías de cuero?

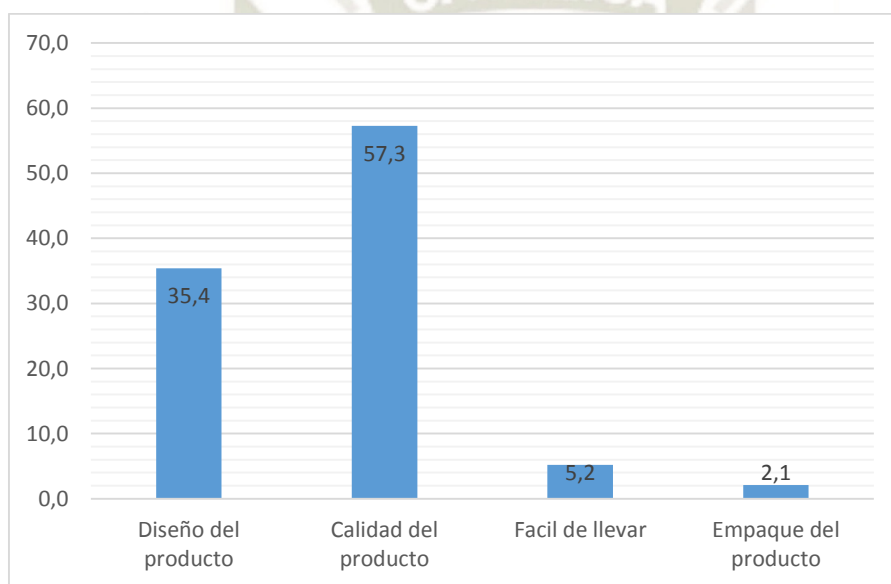


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos observar que los turistas encuestados respondieron que no comprarían artesanías de cuero porque no les gustan, por sus precios elevados y por otras razones como pueden ser culturales, sociales y ambientales.

Pregunta 7: ¿Cuál es la característica física que define su elección de compra de las artesanías de cuero?

Gráfico 33: ¿Cuál es la característica física que define su elección de compra de las artesanías de cuero?

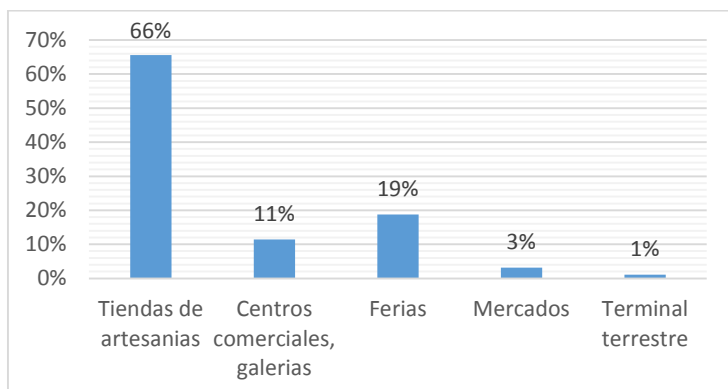


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Los turistas encuestados respondieron que la calidad del producto es la característica principal que define la elección de compra de las artesanías de cuero, este es un factor que la empresa ya viene trabajando con sus productos en comparación con otros fabricantes que utilizan un cuero de baja calidad como la badana.

Pregunta 8: ¿En qué lugar compraría artesanías de cuero?

Gráfico 34: ¿En qué lugar compraría artesanías de cuero?

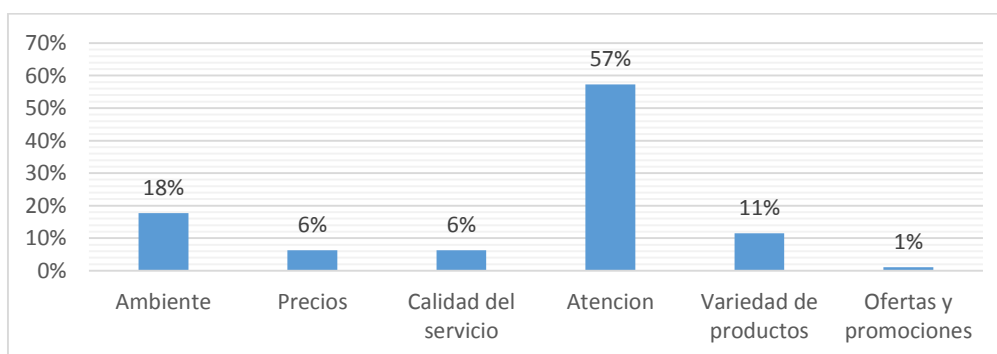


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Podemos notar claramente que los turistas encuestados manifestaron que prefieren comprar artesanías de cuero en las tiendas de artesanías esto coincide con la investigación de campo ya que por el centro histórico de la ciudad es donde mayormente concurren turistas y donde hay más tiendas de artesanías. Con un 19% respondieron que comprarían artesanías en ferias cabe resaltar que la única feria permanente en la ciudad de Arequipa es la del Mirador de Yanahuara, existen otras ferias temporales que vienen por un mes aproximadamente que se instalan en el fundo el fierro en el mes de Arequipa y otra en la plaza 15 de agosto, en tanto a centros comerciales o galerías el 11% de encuestados compraría allí y por ultimo solo pocos turistas un 3% y 1% compran en mercados y terminal terrestre respectivamente.

Pregunta 9: ¿Cuál es la razón que define la elección del lugar de compra?

Gráfico 35: ¿Cuál es la razón que define la elección del lugar de compra?

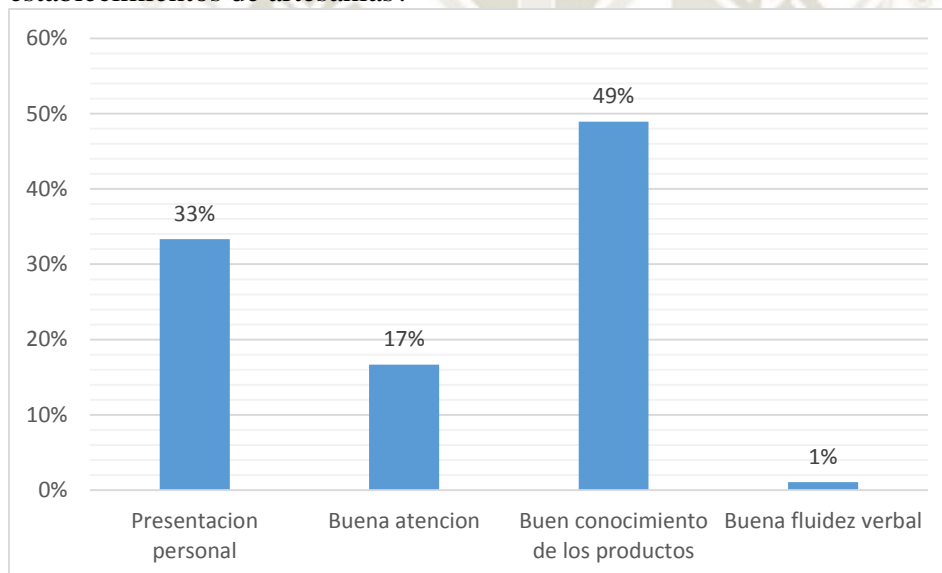


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: La atención es uno de los principales factores que define la elección de compra ya que representa el porcentaje más alto. Hay que tomar en cuenta este dato ya que en la investigación de campo todas las tiendas de artesanías vendían no solo uno sino varios productos de cuero y es más todas tenían variedades de artesanías a excepción de Pedro P. Díaz que vende puro producto a base de cuero que están orientados para el mercado de turistas y público en general.

Pregunta 10: ¿Qué aspecto valora usted acerca de las personas que atiende en los establecimientos de venta?

Gráfico 36: ¿Qué aspecto valora usted acerca de la persona que atiende en los establecimientos de artesanías?

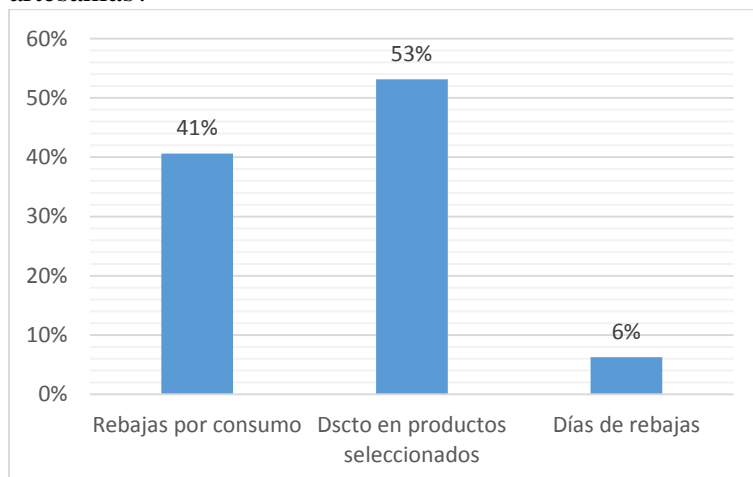


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Los turistas prefieren que las personas que atiendan en los establecimientos de venta tengan buen conocimiento de los productos como un factor relevante, en cuanto a la presentación personal se ubica en segundo lugar como un factor importante que los turistas ven en las personas, mientras que la buena atención con un menor porcentaje también es considerado importante y la buena fluidez verbal no lo consideran como un factor importante en las personas que atienden.

Pregunta 11: ¿Qué promociones consideraría interesantes en los establecimientos de venta?

Gráfico 37: ¿Qué promociones consideraría interesantes en los establecimientos de artesanías?

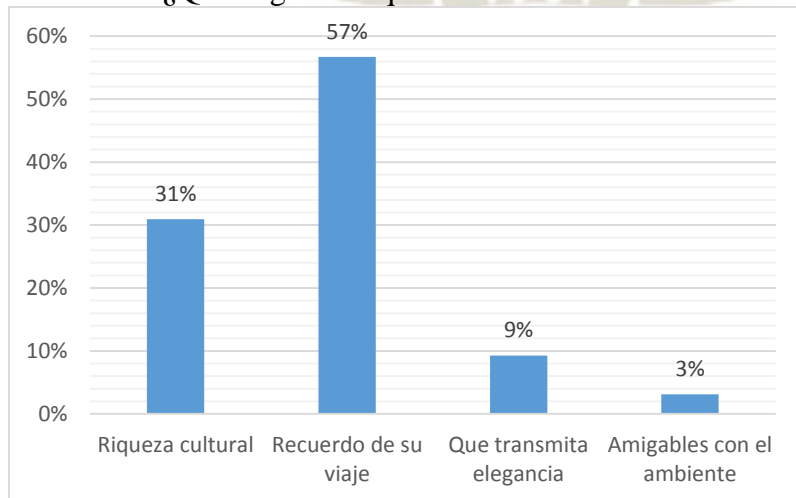


Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Los descuentos en productos seleccionados son las promociones más interesantes para los turistas. Esto ocurre debido a que estas promociones suelen ser las más usuales y efectivas debido a que son aceptadas por la mayoría de consumidores en este caso a los turistas.

Pregunta 12: ¿Qué le gustaría que las artesanías de cuero le transmitieran a usted?

Gráfico 38: ¿Qué le gustaría que las artesanías de cuero le transmitieran a usted?



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: A un 57% de turistas que viene a la ciudad de Arequipa y compra alguna artesanía de cuero lo hace por querer llevarse un recuerdo de su viaje, mientras que a un 31% lo hace por la riqueza cultural de la ciudad ya que estos productos de cuero en la gran mayoría llevan un arte grabado representativo del lugar de origen, a un 9% de turistas le gustaría que las artesanías de cuero transmitan elegancia estos lo compran mayormente por simple vanidad y en el caso de transmitir amigabilidad con el ambiente únicamente a un 3% de turistas le gustaría siendo un factor no muy relevante pero hay que tomarlo en cuenta ya que está creciendo una tendencia por parte de las organizaciones en tomar acciones para cuidar el medio ambiente, por lo que la empresa Industrias Cruz no sería una exclusión.

Pregunta 13: ¿Por qué medio usted estaría dispuesto a comprar?

Gráfico 39: ¿Por cuál medio usted estaría dispuesto a comprar?



Fuente: Encuesta - Elaboración propia

Interpretación: Según el gráfico 39, los turistas respondieron que estarían dispuestos a comprar directamente en un establecimiento. Por lo tanto, se mantendría o en todo caso se crearía un canal directo para la compra de los productos de Industrias Cruz. Esto se tomará como referencia para posteriormente apoyar con las estrategias de distribución.

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos que se convierten en sustitutos para la empresa Industrias Cruz son aquellas artesanías que cumplen con la misma función de ser productos de recuerdo para los turistas al momento de visitar un lugar turístico. (souvenir).

Estos son los siguientes productos sustitutos:

- Llaveros

Figura 13: Llaveros



Fuente: Trabajo de campo

- Artículos de manta y tela

Figura 14: Monederos de manta



Fuente: Trabajo de campo

Figura 15: Cartucheras de manta



Fuente: Trabajo de campo

- Artículos sintéticos

Figura 16: Chequera de cuero sintético



Fuente: Mercado libre Argentina

Figura 17: Bolso de cuero sintético



Fuente: UrpiPeru.com

3.3.4. Amenaza de los entrantes

Los departamentos de La Libertad, Junín, Ayacucho y Huancavelica tienen una mayor probabilidad de convertirse en entrantes hacia el mercado en donde apunta Industrias Cruz. Estas regiones tienen como característica principal ser grandes productores de artesanías, entre estas se encuentran los productos de cuero.

Junín se ha convertido en un departamento en el que se ha visto un gran progreso en el rubro del comercio de artesanías donde sus fabricantes pueden entrar con fuerza hacia nuevos mercados.

Ayacucho es un gran productor de artesanías lo que hace posible que sus piezas artesanales lleguen hacia otros mercados. Entre sus principales productos se encuentran “la cerámica, imaginería, talla en piedra de Huamanga, textilería, trabajos en cuero, tallas y madera policromada, cerería, hojalatería” (MINCETUR & PROMPERÚ, 2008, pág. 161).

Según MINCETUR & PROMPERÚ (2008) afirma que “Huancavelica; entre los principales objetos que se elaboran se encuentran muebles, carteras, monederos, billeteras, llaveros, monturas, etc., muchos de ellos repujados o calados con diversos diseños o también ornados con adornos de plata.” (pág. 157)

En la ciudad de Trujillo, actualmente existe un auge en las artesanías elaboradas a base de cuero como bolsos, carteras, mochilas y otros artículos que hacen a esta ciudad como un fuerte entrante hacia nuevos mercados (MINCETUR & PROMPERÚ, 2008).

Otro motivo por lo que puede haber amenaza de entrantes es por la existencia de actividades como ferias y exposiciones artesanales que promuevan la creación e impulso de nuevos artesanos, haciendo que estos crezcan hacia nuevos mercados de la industria del cuero.

Figura 18: Artesanías de cuero de Trujillo



Fuente: Artesanía-Trujillo-Perú

3.3.5. Rivalidad de los competidores

- **Q'ari Art:**

Es una empresa fabricante de artículos de cuero que vende al por mayor y menor guantes, chalecos, pantuflas, mitones, billeteras, carteras, sencilleras, monederos y accesorios en general.

Dirección: Portal de Flores Nro. 126 Int. 27 (Tumi de Oro)

Celular: 973278068 – 941702758

Correo: qari.artesania123@gmail.com

Figura 19: Productos Q'ari Art



Fuente: Trabajo de campo

- **Pedro P. Díaz:**

Es una empresa con una larga trayectoria de 95 años que atiende al mercado de turistas y público en general, sus canales distribución son mayoristas, minoristas y directo ya que tiene una tienda especializada en cueros ubicada en Calle Puente Bolognesi N°133 Cercado – Arequipa. Los productos que comercializa son casacas, carteras, morrales, guantes, maletines, porta llaveros, monederos, cartucheras, pantuflas y otros accesorios pequeños.

En las figuras 20, 21, 22, 23 y 24 se observan los productos de nuestro interés ya que estos productos mayormente son los que se venden hacia el público de turistas, de los cuales comparados con los productos de Industrias Cruz sus productos son menos elaborados y sin un buen grabado, esto se determinó del cuestionario que se hizo a los clientes de la empresa en la que se les mostro productos de la competencia y el de Industrias Cruz.

Figura 20: Productos de Pedro P. Díaz I



Fuente: Pedro P. Díaz

Figura 21: Productos de Pedro P. Díaz II



Fuente: Pedro P. Díaz

Figura 22: Productos de Pedro P. Díaz III



Fuente: Pedro P. Díaz

Figura 23: Productos de Pedro P. Díaz IV



Fuente: Pedro P. Díaz

Figura 24: Productos de Pedro P. Díaz VI



Fuente: Pedro P. Díaz

- **Claudio Hanca**

Es una pareja de fabricantes arequipeños, vende carteras, monederos, bolsos, mochilas, correas, billeteras. Tiene un stand en el Tumi De Oro y su fábrica está ubicado en Alto Selva Alegre, también aprovecha las ferias artesanales para exponer sus productos, las calidades de sus productos son buenos al igual que su acabado y sus precios están acorde al mercado.

Figura 25: Productos de Claudio Hanca



Fuente: Trabajo de campo

- **Francisco Hanca**

Vende bolsos, monederos y reparte a tiendas minoristas. Tienen su stand en el Tumi De Oro y su taller en Alto Cayma, mayormente va a ferias artesanales para exponer sus productos, en cuanto a la calidad de sus productos son regulares y tienen un acabado regular y sus precios son ni baratos ni caros.

Figura 26: Productos de Francisco Hanca



Fuente: Trabajo de campo

- **Álvaro Hanca**

Es un fabricante de llaveros, pulseras y bolsos vende a tiendas minoristas, tienen su stand en el Tumi De Oro y mayormente va a ferias artesanales en donde se instala, su taller queda en Alto Cayma, las calidades de sus productos son regulares al igual que su acabado y sus precios van de acuerdo al mercado.

Figura 27: Productos de Álvaro Hanca



Fuente: Trabajo de campo

- **Leonardo Cusi**

Es un fabricante de billeteras, correas distribuye a minoristas y mayoristas, las calidades de sus productos son buenos al igual que su acabado y sus precios de venta van de acuerdo al mercado. Su lugar de venta es en el Puente Bolognesi en el cercado de Arequipa.

Figura 28: Productos de Leonardo Cusi



Fuente: Trabajo de campo

- **Margarita Rodríguez**

Fabrica monederos, llaveros y otros accesorios pequeños vende en un stand en la feria del Mirador de Yanahuara, sus precios son ni caros ni baratos y van de acuerdo al mercado. Tienen una buena calidad y un acabado regular.

Figura 29: Productos de Margarita Rodríguez



Fuente: Trabajo de campo

- **Eusebio Quispe**

Es un fabricante que vende mayormente monederos y sobres. Estos los distribuye a tiendas ubicadas por el centro histórico, sus precios son regulares, tienen una mala calidad y un mal acabado.

Figura 30: Productos de Eusebio Quispe



Fuente: Trabajo de campo

- **Soledad Díaz**

Es un fabricante de monederos que reside en Cusco, su calidad es mala ya que usa badana, en cuanto a su acabado es bueno, tiene precios muy baratos y distribuye a mayoristas y minoristas.

Figura 31: Productos de Soledad Díaz



Fuente: Trabajo de campo

- **Rosa Fuentes**

Es una fabricante de billeteras de varón y de dama y monederos que se encuentra en el Cusco y trae al por mayor y menor a Arequipa. Los precios de sus productos se asemejan a los de Industrias Cruz, además tienen un buen acabado y son de buena calidad. Se ha visto que sus billeteras de dama y varón se encuentran en varias tiendas de artesanías teniendo una gran participación en el mercado.

Figura 32: Productos de Rosa Fuentes



Fuente: Trabajo de campo

- **Karina Ramos**

Los productos los fabrican en el centro penitenciario de Cusco a costos muy bajos, son de mala calidad ya que son hechos con badana (que se utilizan mayormente para forros interiores, pero no para exteriores porque tiende a romperse fácilmente) y también utilizan manta. Cabe resaltar que estos productos son muy llamativos a simple vista y tienen un acabado impecable, los productos que fabrican son muy variados entre carteras, mochilas, bolsos, cartucheras, monederos, billeteras y los distribuyen a mayoristas y minoristas. Sus productos tienen una alta participación en el mercado arequipeño hecho que ha sido comprobado en el trabajo de campo.

Figura 33: Productos de Karina Ramos I



Fuente: Trabajo de campo

Figura 34: Productos de Karina Ramos II



Fuente: Trabajo de campo

- **Juan Cuito**

Es un fabricante arequipeño que fabrica carteras, bolsos, cartucheras, agendas y neceseres. El material que utiliza aparte del cuero es la manta, estos tienen una calidad y acabado regular ya que en algunos de sus productos también utilizan la badana, además sus precios no son elevados ni caros.

Figura 35: Productos de Juan Cuito I



Fuente: Trabajo de campo

Figura 36: Productos de Juan Cuito II



Fuente: Trabajo de campo

Figura 37: Productos de Juan Cuito III



Fuente: Trabajo de campo

Figura 38: Productos de Juan Cuito IV



Fuente: Trabajo de campo

- **Sonia Meza**

Es un fabricante que reside en Cusco. Los productos que fabrica son billeteras de dama y de varón, estos son hechos de cuero y manta, su calidad es buena, tiene buen acabado y distribuye a mayoristas y minoristas, en cuanto a sus precios son semejantes a los de Industrias Cruz lo que es considerado como regular en el mercado, éstos productos se han visto en muchos minoristas por lo que tienen potencial para seguir expandiéndose en el mercado.

Figura 39: Productos de Sonia Meza



Fuente: Trabajo de campo

- **Guadalupe Ramos**

Es una fabricante arequipeña de baúles, monederos y llaveros. Su calidad y acabado es buena pero son caros sus productos. Distribuye a mayoristas, minoristas y directamente en una tienda ubicada en el Fundo el Fierro.

Figura 40: Productos de Guadalupe Ramos



Fuente: Trabajo de campo

- **Ana Paz**

Es un fabricante de artesanías de cuero proveniente de Lima, distribuye a mayoristas y minoristas, sus productos los fabrica con badana que es un cuero muy delgado y barato por lo que sus costos de este fabricante son muy bajos. Estos productos son de mala calidad y tienden a romperse fácilmente además tienen un mal acabado. Entre sus principales productos que vende son monederos, billeteras, cartucheras y joyeros.

Figura 41: Productos de Ana Paz I



Fuente: Trabajo de campo

Figura 42: Productos de Ana Paz II



Fuente: Trabajo de campo

Figura 43: Productos de Ana Paz III



Fuente: Trabajo de campo

- **Yovana Rodríguez**

Es un fabricante de Arequipa que produce monederos, llaveros e imanes. Su calidad es buena, pero tiene un mal acabado, sus precios son baratos, distribuye a mayoristas, minoristas y directamente en una tienda ubicada en el Fundo el Fierro.

Figura 44: Productos de Yovana Rodríguez



Fuente: Trabajo de campo

- **Hernán Flores**

Es un fabricante de Cusco productor de cartucheras, correas y porta celulares. Tiene un buen acabado y son de buena calidad, sus precios son baratos y distribuye a mayoristas y minoristas.

Figura 45: Productos de Hernán Flores



Fuente: Trabajo de campo

- **Moisés Redondo**

Es un fabricante limeño que produce sobres, billeteras, monederos. Su calidad es buena pero su acabado es pésimo mientras que tiene precios ni caros ni baratos acorde al mercado, distribuye a mayoristas y minoristas.

Figura 46: Productos de Moisés Redondo I



Fuente: Trabajo de campo

Figura 47: Productos de Moisés Redondo II



Fuente: Trabajo de campo

- **Felicitas Quispe**

Es un fabricante arequipeño que hace monederos con grabados, el material que utiliza es bueno pero su acabado es malo, tiene precios acordes al mercado y distribuye a mayoristas y minoristas.

Figura 48: Productos de Felicitas Quispe



Fuente: Trabajo de campo

- **Raquel Mamani**

Es un fabricante arequipeño de bolsos, los materiales que usa son badana, manta y gamuza por lo que su calidad disminuye al usar la badana, tiene un acabado regular mientras que sus precios van de acuerdo al mercado. Distribuye mediante el canal mayorista y minorista.

Figura 49: Productos de Raquel Mamani



Fuente: Trabajo de campo

- **Manta "Quechua Fresh Style"**

Es una empresa peruana creada por Arletti del Águila Díaz que se dedica a elaborar carteras, bolsos, accesorios, regalos empresariales y artículos de decoración para el hogar enfocado hacia el segmento del género femenino. Estos productos tienen como característica principal que representan nuestra milenaria cultura, tradición y carácter de nuestro país.

Los productos de Manta los podemos encontrar en la ciudad de Arequipa en el Patio del Ekeko de la Calle Mercaderes.

Su sede principal se encuentra ubicada en el Módulo Comercial del Patio Panorama (Av. Circunvalación del Club Golf Los Incas N° 134, Urb. del Club Golf Los Incas, Santiago de Surco, Lima, Perú).

Figura 50: Productos de Manta "Quechua Fresh Style"



Fuente: MANTA

- **Bruno Vitello**

Es un fabricante de artesanías de cuero, tiene una tienda ubicada en la Calle Bolognesi 339 cercado Arequipa, siendo su administradora la Sra. Victoria Gonzales Pari. Fabrica y comercializa Billeteras, monederos, casacas, y otros productos similares, su acabado y calidad son buenos pero sus precios son elevados.

- **El Cuero**

Es un fabricante de artesanías de cuero que vende carteras, maletines, casacas, billeteras, correas, bolsos. Su calidad es buena y tiene un acabado regular, sus productos no son caros ni baratos y comercializa mediante una tienda ubicada en Puente Bolognesi 201-A cercado Arequipa.

- **Boutique de Cuero**

Es un fabricante arequipeño de productos de cuero. Tiene su tienda en puente Bolognesi en donde comercializa monederos, casacas, maletines, billeteras. En cuanto a su calidad y acabado son buenos y tiene precios accesibles que van acorde al mercado.

Tabla 12: Competidores Industrias Cruz

| Competidores | Lugar de Procedencia | Productos que fabrica | Materiales | Precios | Calidad | Acabado | Canal de distribución |
|---------------------|-------------------------------|--|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Q'ari Art | Arequipa | Guantes, chalecos, pantuflas, mitones, billeteras, carteras, sencilleras, monederos y accesorios en general | Cuero | Caros | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Pedro P. Díaz | Arequipa | Casacas, carteras, morrales, guantes, maletines, porta llaveros, monederos, cartucheras, pantuflas y otros accesorios pequeños | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Claudio Hanca | Arequipa | Carteras, monederos, bolsos, correas, billeteras | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Directo |
| Francisco Hanca | Arequipa | Bolsos, monederos | Cuero | Ni caro ni barato | Regular | Regular | Directo |
| Álvaro Hanca | Arequipa | Llaveros, pulseras, bolsos | Cuero | Ni caro ni barato | Regular | Regular | Directo |
| Leonardo Cusi | Arequipa | Billeteras, correas | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Margarita Rodríguez | Arequipa | Monederos, llaveros | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Regular | Directo |
| Eusebio Quispe | Arequipa | Monederos | Cuero | Ni caro ni barato | Mala calidad | Mal acabado | Minorista |
| Soledad Díaz | Cusco | Monederos | Badana | Barato | Mala calidad | Regular | Mayorista, minorista |
| Rosa Fuentes | Cusco | Billeteras y monederos | Cuero Nobut, manta | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista |
| Karina Ramos | Centro penitenciario de Cusco | Carteras, mochilas, bolsos, cartucheras, monederos | Badana con manta | Muy baratos | Mala calidad | Buen acabado | Mayorista, minorista |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Competidores Industrias Cruz (continuación)

| Competidores | Lugar de Procedencia | Productos que fabrica | Materiales | Precios | Calidad | Acabado | Canal de distribución |
|-----------------------------|----------------------|--|------------------------------|-------------------|------------------|--------------|--------------------------------|
| Juan Cuito | Arequipa | Agendas, cartucheras, neceseres, carteras, bolsos | Cuero, gamuza, manta, badana | Ni caro ni barato | Ni buena ni malo | Regular | Mayorista, minorista |
| Sonia Meza | Cusco | Billeteras de dama y varón | Cuero y manta | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista |
| Guadalupe Ramos | Arequipa | Porta llaveros, baúles, llaveros, porta celulares | Cuero | Caro | Ni buena ni malo | Buen acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Ana Paz | Lima | Billeteras, monederos, cartucheras, posavasos | Badana | Barato | Mala calidad | Mal acabado | Mayorista, minorista |
| Yovana Rodríguez | Arequipa | Monederos, llaveros, imanes | Cuero | Barato | Buena | Mal acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Hernán Flores | Cusco | Correas, cartucheras | Cuero | Barato | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista |
| Moisés Redondo | Lima | Sobres, billeteras y monederos | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Mal acabado | Mayorista, minorista |
| Felicitas Quispe | Arequipa | Monederos | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Mal acabado | Mayorista, minorista |
| Raquel Mamani | Arequipa | Bolsos | Badana, manta y gamuza | Ni caro ni barato | Mala calidad | Regular | Mayorista, minorista |
| Manta "Quechua Fresh Style" | Lima | Carteras, bolsos, billeteras, accesorios y artículos de decoración | Cuero y manta | Caros | Buena | Buen acabado | Mayorista, minorista y directo |
| Bruno Vitello | Arequipa | Billeteras, monederos, casacas y otros productos | Cuero | Caros | Buena | Buen acabado | Directo |
| El Cuero | Arequipa | Carteras, maletines, casacas, billeteras, correas, bolsos | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Regular | Directo |
| Boutique de Cuero | Arequipa | Monederos, casacas, maletines, billeteras | Cuero | Ni caro ni barato | Buena | Buen acabado | Directo |

Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis interno (AMOFHIT)

3.4.1. Administración y gerencia

La empresa Industrias Cruz tiene como gerente a la Sra. Ruth Hilda Cruz Holguín desde el año 2000 teniendo una gestión en la que la empresa se encontraba con un buen nivel de ventas y con el paso del tiempo sus ventas fueron descendiendo a tal nivel que la empresa decidió darle de baja a su RUC, pero aun funcionaba como informales hasta el 2017 que nuevamente retomaron pero en un régimen inferior que era el régimen único simplificado ya que sus ventas no llegan a superar los 96000 soles anuales.

La empresa actualmente no tiene gerentes de línea ni áreas establecidas y tratan de justificar por el hecho de ser una empresa pequeña, pero con una larga trayectoria.

El gerente y dueño de la empresa cuenta con personal en el que una persona ocupa a la misma vez muchas otras áreas haciendo que este sea un problema en el que se refleje estrés en los trabajadores, además no cuenta con una organización adecuada por la falta de recursos humanos y financieros.

El gerente general pasa bastante tiempo en el punto de venta en donde su actividad también es de apoyar en las ventas y conocer más al consumidor aparte de administrar a toda la empresa. Además, no hay comunicación efectiva entre el personal y el gerente ya que no hay reuniones y tampoco se maneja incentivos para mejorar la productividad.

Cabe resaltar que nunca antes se hizo investigaciones de mercado ni planes estratégicos en donde se pueda obtener información importante para la empresa.

3.4.2. Marketing y ventas

La empresa Industrias Cruz cuenta con una fábrica y un punto de venta que es subarrendado un espacio de cuatro metros por el valor de 200 soles, este punto de venta está ubicado estratégicamente en el Portal de San Agustín en la Plaza de Armas ya que por ser un lugar muy concurrido por turistas pone al negocio de las artesanías de cuero en una buena posición para la venta de estos artículos.

En este punto de venta por ser un lugar en el que mayormente se vende artesanías por la zona existen otros comerciantes que están subarrendando otros espacios y ellos venden otro tipo de artesanías como prendas de alpaca, cerámicas, y otros relacionados e inclusive se da servicio de agencia de viajes, esto le juega en favor de la empresa ya que al haber una agencia de viajes se capta más la atención de turistas por lo que aumenta la posibilidad de que éstos puedan entrar y terminen comprando y por otro lado la venta de otras artesanías que conlleva a la diversificación de productos con lo que hay más probabilidades que el comprador salga satisfecho de la tienda.

La empresa Industrias Cruz nunca realizó un estudio de mercado, en el pasado como estrategia de comunicación que es la única que utilizaban eran tarjetas de presentación, pero como se puede observar en la figura 51 no son lo suficientemente atractivos para el público.

Figura 51: Tarjeta Industrias Cruz



Fuente: Industrias Cruz

En el año 2017 se realizó un logotipo para la empresa como se ve en la figura 52 en la que se muestra la silueta de un cuero en el centro con la palabra Cruz ya que el apellido es del Sr. Henry Cruz que es el fundador de la empresa por lo que su apellido es muy conocido entre los clientes.






Figura 52: Logotipo actual de Industrias Cruz



Fuente: Industrias Cruz





Actualmente no se cuenta con ninguna estrategia ni hace ningún tipo de publicidad. En la tabla 14 se observa los productos que fabrica dividido en familias, subfamilias y modelos con sus respectivas imágenes.


Tabla 14: Cartera de productos de Industrias Cruz

| CARTERA DE PRODUCTOS | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------|---|
| Familia | Sub-familia | Modelo | Imagen |
| Billetera | - | Billetera de Dama |  |
| | - | Billetera Simple de Varón |  |
| | - | Billetera Triple de Varón |  |
| | - | Chequera |  |
| Bolso | - | Bolso |  |

| | | | |
|---------|------------------|--------------------------|---|
| Cartera | | Cartera Morral Grande |  |
| | Juego de Cartera | Cartera Ovalada Mediana |  |
| | | Cartera Cuadrada Pequeña |  |

| | | | |
|--|------------|----------------------------|---|
| | | Cartera Redonda Pequeña |  |
| | Carteritas | Cartera Pequeña Pera |  |
| | | Morrallito |  |

| | | | |
|----------|-----------------------|-----------------|---|
| | | Mochila Grande |  |
| Mochila | Juego de Mochila | Mochila Mediana |  |
| | | Mochila Pequeña |  |
| Monedero | Monedero Doble Cierre | Cartuchera |  |

| | | | |
|--|----------|----------------------------------|---|
| | | Monedero Doble Cierre Grande |  |
| | | Monedero Doble Cierre Mediano |  |
| | | Monedero Doble Cierre Pequeño |  |
| | Ovalados | Monedero Ovalado Grande |  |
| | | Monedero Llavero Grande |  |
| | | Monedero Llavero Pequeño | |
| | | Monedero Boca de Sapo |  |
| | | Monedero Riñón |  |

| | | | |
|------------|---|-------------------------|---|
| | - | Monedero Pac Pac |  |
| Sencillera | - | Sencillera de Dos Cajas |  |
| | - | Sencillera de Una Caja |  |

Fuente: Industrias Cruz
Elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar una gran cantidad de productos que fabrica la empresa Industrias Cruz lo cual demuestra su diversificación apuntando a una constante innovación y además cuenta con diseños exclusivos lo que hace que se diferencie del resto.

En la entrevista con la gerente se precisó que la empresa vende por tres canales los cuales son canal mayorista en Tacna que representa un 70% de las ventas totales en el año 2017, canal minorista en Arequipa los cuales son clientes que se encuentran por los alrededores de la Plaza de Armas y que tienen sus propias tiendas para vender al consumidor final, aquí se precisaron que únicamente son ocho clientes y que representa tan solo el 16% de las ventas anuales del 2017 y un punto de venta en Arequipa los cuales son los consumidores finales que son turistas nacionales y extranjeros que representa el 14% de las ventas anuales del 2017.

En la tabla 15 se detallan todas las ventas del año 2017 por meses y por canal de venta con su respectivo porcentaje.

Tabla 15: Registro de ventas de Industrias Cruz

| TOTAL DE VENTAS 2017 | | | | | |
|----------------------|---------------------|------------------------|------------|-------------|--------|
| Mes | Mayoristas Tacna | Minoristas Arequipa | Directo | Total | % |
| Enero | 5140 | 1340 | 1090 | 7570 | 11.28% |
| Febrero | 4240 | 1090 | 1105 | 6435 | 9.59% |
| Marzo | 2240 | 360 | 450 | 3050 | 4.55% |
| Abril | 2350 | 430 | 495 | 3275 | 4.88% |
| Mayo | 3985 | 915 | 975 | 5875 | 8.76% |
| Junio | 4300 | 1180 | 867 | 6347 | 9.46% |
| Julio | 4180 | 1235 | 1080 | 6495 | 9.68% |
| Agosto | 4285 | 1210 | 1395 | 6890 | 10.27% |
| Septiembre | 4040 | 1050 | 680 | 5770 | 8.60% |
| Octubre | 3775 | 845 | 445 | 5065 | 7.55% |
| Noviembre | 4000 | 673 | 454 | 5127 | 7.64% |
| Diciembre | 4180 | 490 | 524 | 5194 | 7.74% |
| Total | 46715 | 10818 | 9560 | 67093 | 100% |
| % | 70% | 16% | 14% | 100% | |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

De la tabla 15 interpretamos que la empresa está enfocada en atender al mercado tacneño ya que tiene el porcentaje más alto por canal de venta (70%), mientras que por el canal de ventas minoristas de Arequipa representa un 16% y por último el canal directo que es el punto de venta de Industrias Cruz que representa un 14% de las ventas totales del 2017 sumados estos dos últimos representan un 30%. La empresa quiere seguir enfocada en las ventas de Tacna pero a la misma vez quiere expandir su mercado hacia Arequipa por el canal minorista (encontrando clientes potenciales y fidelizando con los clientes que ya viene trabajando) y por el punto de venta buscando aumentar el número de compradores, ya que la empresa tiene una ventaja competitiva respecto a competidores de otras ciudades que es su cercanía con el mercado que quiere expandir lo que le genera una ventaja logística por lo que significa un ahorro en costos de traslado y manipulación y que además se puede obtener un mejor margen de ganancia por producto, esta viene a ser una de las razones principales por las que únicamente se estudiara el mercado arequipeño ya que en el mercado de Tacna la empresa se encuentra muy bien posicionada con clientes ya fidelizados que es todo lo contrario al mercado arequipeño.

En la tabla 16 se observa todos los productos que fabrica y comercializa por canal de ventas con su respectivo precio.

Tabla 16: Lista de precios de Industrias Cruz

| LISTA DE PRECIOS 2018 (EXPRESADO EN SOLES) | | | |
|---|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Productos | Mayoristas Tacna | Minoristas Arequipa | Punto de Venta Arequipa |
| Billetera de Dama | 25 | 27 | 50 |
| Billetera Simple de Varón | - | 13 | 30 |
| Billetera Triple de Varón | 15 | 18 | 50 |
| Bolso | - | 90 | 220 |
| Cartera Morral Grande | 80 | 90 | 220 |
| Cartera Ovalada Mediana | 60 | 70 | 160 |
| Cartera Cuadrada Pequeña | 40 | 50 | 120 |
| Cartera Pequeña Pera | 30 | 40 | 70 |
| Cartera Redonda Pequeña | 30 | 40 | 70 |
| Cartuchera | 7 | 12 | 20 |
| Chequera | 25 | 27 | 50 |
| Mochila Grande | 80 | 90 | 220 |
| Mochila Mediana | 60 | 70 | 160 |
| Mochila Pequeña | 40 | 50 | 120 |
| Monedero Doble Cierre Grande | 3.5 | 5 | 10 |
| Monedero Doble Cierre Mediano | - | 4.5 | 8 |
| Monedero Doble Cierre Pequeño | - | 4 | 6 |
| Monedero Ovalado Grande | 3.5 | 5 | 10 |
| Monedero Llaverio Grande | 3 | 4 | 8 |
| Monedero Llaverio Pequeño | 2.5 | 3 | 6 |
| Monedero Boca de Sapo | 3.5 | 4.5 | 8 |
| Monedero Riñón | 2.5 | 3.5 | 6 |
| Monedero Pac Pac | 4 | 5 | 10 |
| Morralito | 30 | 40 | 70 |
| Sencillera de Dos Cajas | - | - | 15 |
| Sencillera de Una Caja | - | - | 10 |
| Cartera Gamuza | - | - | 70 |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

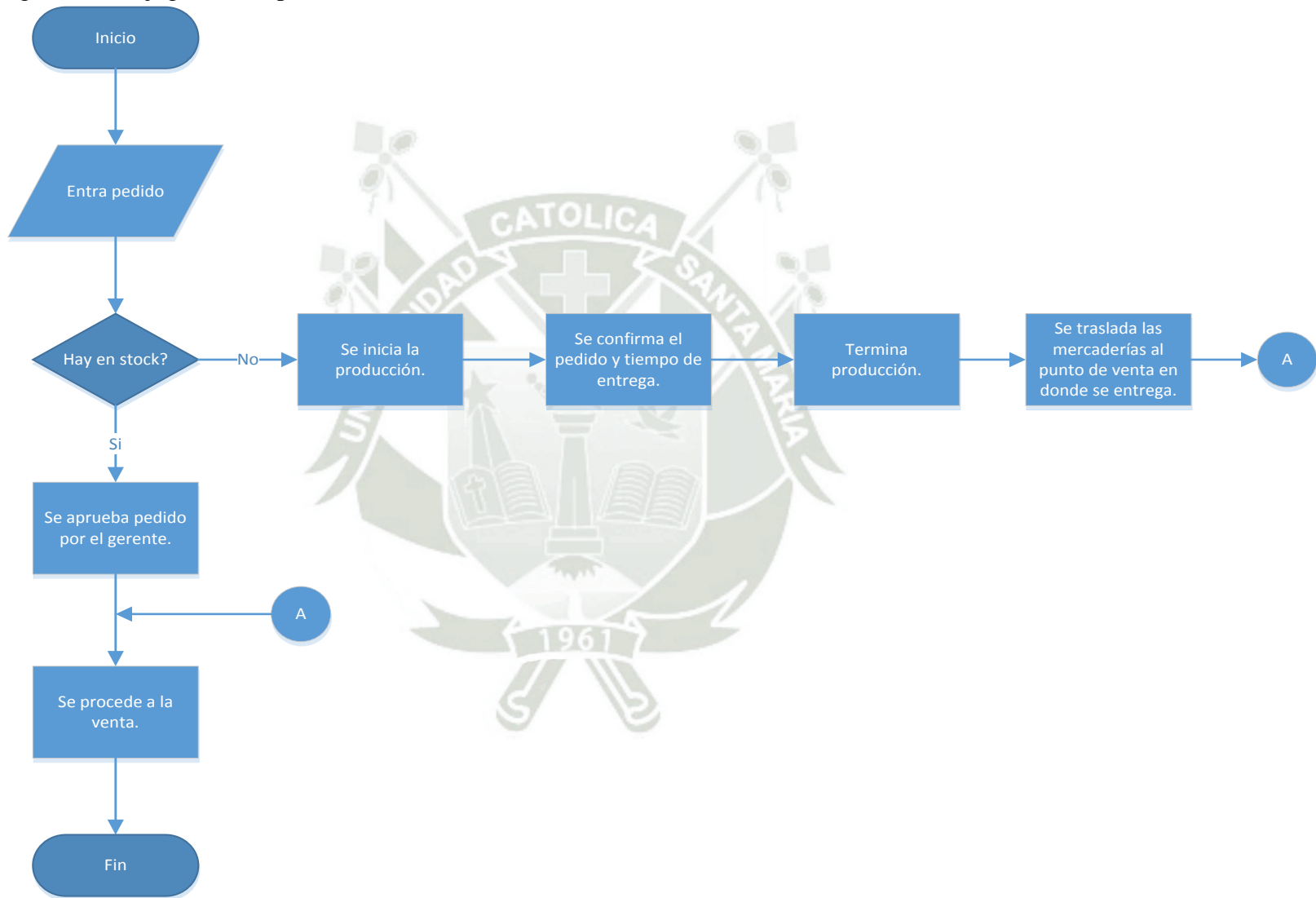
En la tabla anterior podemos identificar que hay productos que no se comercializan por el canal mayoristas de Tacna y otros en el canal minorista de Arequipa, esto se debe a que no hay demanda de esos productos, además se puede distinguir que hay un cambio fuerte de precios entre el canal de

mayorista de Tacna y el canal minorista de Arequipa con el precio al consumidor final por lo que son síntomas de que se obtiene un buen margen de ganancia por producto, para poner el precio la empresa toma como referencia el precio de mercado.

Entre los productos que son más vendidos y tienen mayor acogida por los clientes minoristas de Arequipa y consumidores finales son los monederos doble cierre en sus tres presentaciones, grande, mediano y pequeño, monederos Pac Pac y billeteras de dama y de varón.

Se realizó un diagrama de flujo en el que se puede apreciar cómo es su proceso de venta por el canal minorista. Comienza con la entrada de pedido del cliente y se revisa el stock si no hay se procede con la producción. Tiene un punto negativo en el que no se realiza visitas periódicas ni se los llama a los clientes la cual se debería hacer para fidelizar y no perderlos como se ve en la figura 53, se espera a que entre algún pedido para realizar la venta y además solo compran los que conocen el negocio es decir que no se busca a los clientes.

Figura 53: Flujograma del proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia

La empresa Industrias Cruz muchas veces no llega a cumplir las órdenes a tiempo mayormente ocurre en temporadas en la que la demanda aumenta considerablemente, lo que hace la empresa es siempre darle mayor prioridad al mercado tacneño descuidando al mercado arequipeño.

3.4.3. Operaciones, logística e infraestructura

Se ha analizado los costos de cada producto por materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación en la que se determinó los porcentajes de cada costo.

Tabla 17: Costos de producción de Industrias Cruz

| Productos | Materia prima | % | M.O.D | % | Gasto de fab. | % | Costo de inversión | % |
|---------------------------|---------------|-----|-------|-----|---------------|-------|--------------------|------|
| Billetera de Dama | 1.65 | 10% | 14.70 | 90% | 0.003 | 0.02% | 16.36 | 100% |
| Billetera Simple de Varón | 1.00 | 9% | 9.70 | 91% | 0.003 | 0.03% | 10.71 | 100% |
| Billetera Triple de Varón | 1.02 | 9% | 10.70 | 91% | 0.003 | 0.03% | 11.73 | 100% |
| Bolso | 19.57 | 53% | 17.47 | 47% | 0.003 | 0.01% | 37.04 | 100% |
| Cartera Morral Grande | 19.57 | 53% | 17.47 | 47% | 0.003 | 0.01% | 37.04 | 100% |
| Cartera Ovalada Mediana | 15.98 | 48% | 17.47 | 52% | 0.003 | 0.01% | 33.45 | 100% |
| Cartera Cuadrada Pequeña | 11.79 | 40% | 17.47 | 60% | 0.003 | 0.01% | 29.26 | 100% |
| Cartera Pequeña Pera | 8.88 | 41% | 12.88 | 59% | 0.003 | 0.01% | 21.76 | 100% |
| Cartera Redonda Pequeña | 8.18 | 39% | 12.88 | 61% | 0.003 | 0.01% | 21.06 | 100% |
| Cartuchera | 1.91 | 64% | 1.06 | 36% | 0.003 | 0.11% | 2.97 | 100% |
| Chequera | 1.47 | 9% | 14.70 | 91% | 0.003 | 0.02% | 16.17 | 100% |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|------|
| Mochila Grande | 19.57 | 53% | 17.47 | 47% | 0.003 | 0.01% | 37.04 | 100% |
| Mochila Mediana | 15.98 | 48% | 17.47 | 52% | 0.003 | 0.01% | 33.45 | 100% |
| Mochila Pequeña | 11.79 | 40% | 17.47 | 60% | 0.003 | 0.01% | 29.26 | 100% |
| Monedero Doble Cierre Grande | 1.17 | 52% | 1.06 | 48% | 0.003 | 0.14% | 2.24 | 100% |
| Monedero Doble Cierre Mediano | 0.93 | 47% | 1.06 | 53% | 0.003 | 0.16% | 2.00 | 100% |
| Monedero Doble Cierre Pequeño | 0.83 | 44% | 1.06 | 56% | 0.003 | 0.16% | 1.90 | 100% |
| Monedero Ovalado Grande | 0.87 | 45% | 1.06 | 55% | 0.003 | 0.16% | 1.94 | 100% |
| Monedero Llaveró Grande | 1.25 | 54% | 1.06 | 46% | 0.003 | 0.13% | 2.32 | 100% |
| Monedero Llaveró Pequeño | 0.98 | 48% | 1.06 | 52% | 0.003 | 0.15% | 2.04 | 100% |
| Monedero Boca de Sapo | 0.79 | 43% | 1.06 | 57% | 0.003 | 0.17% | 1.86 | 100% |
| Riñón | 0.72 | 40% | 1.06 | 60% | 0.003 | 0.18% | 1.78 | 100% |
| Monedero Pac Pac | 1.51 | 59% | 1.06 | 41% | 0.003 | 0.12% | 2.58 | 100% |
| Morralito | 8.88 | 41% | 12.88 | 59% | 0.003 | 0.01% | 21.76 | 100% |
| Sencillera de Dos Cajas | 1.91 | 64% | 1.06 | 36% | 0.003 | 0.11% | 2.97 | 100% |
| Sencillera de Una Caja | 0.87 | 45% | 1.06 | 55% | 0.003 | 0.16% | 1.94 | 100% |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

Del análisis se interpreta que la mano de obra directa de la línea de billeteras de varón, de dama y chequeras tienen un mayor costo en relación con el costo de inversión ya que se terceriza la producción de los procesos de armado, pegado y costura. La empresa únicamente pone el cuero de las

caras, la pintura y el sellado o dibujo todo esto siendo muy ventajoso en el corto plazo por los costos que se consigue y por la falta de personal y maquinaria especializada.

En cuanto a los demás productos la empresa los fabrica directamente y esto se ve reflejado en los porcentajes del costo de la tabla 17 ya que en la materia prima y en la mano de obra directa los porcentajes son casi 50% para cada uno mientras que los gastos de fabricación llegan a ser insignificantes en relación con los otros costos.

En cuanto a los inventarios la empresa lleva solamente un control de productos terminados mas no de materias primas, productos en proceso de fabricación ni suministros de fábrica por lo que está expuesta a la perdida y robos de productos en proceso e insumos.

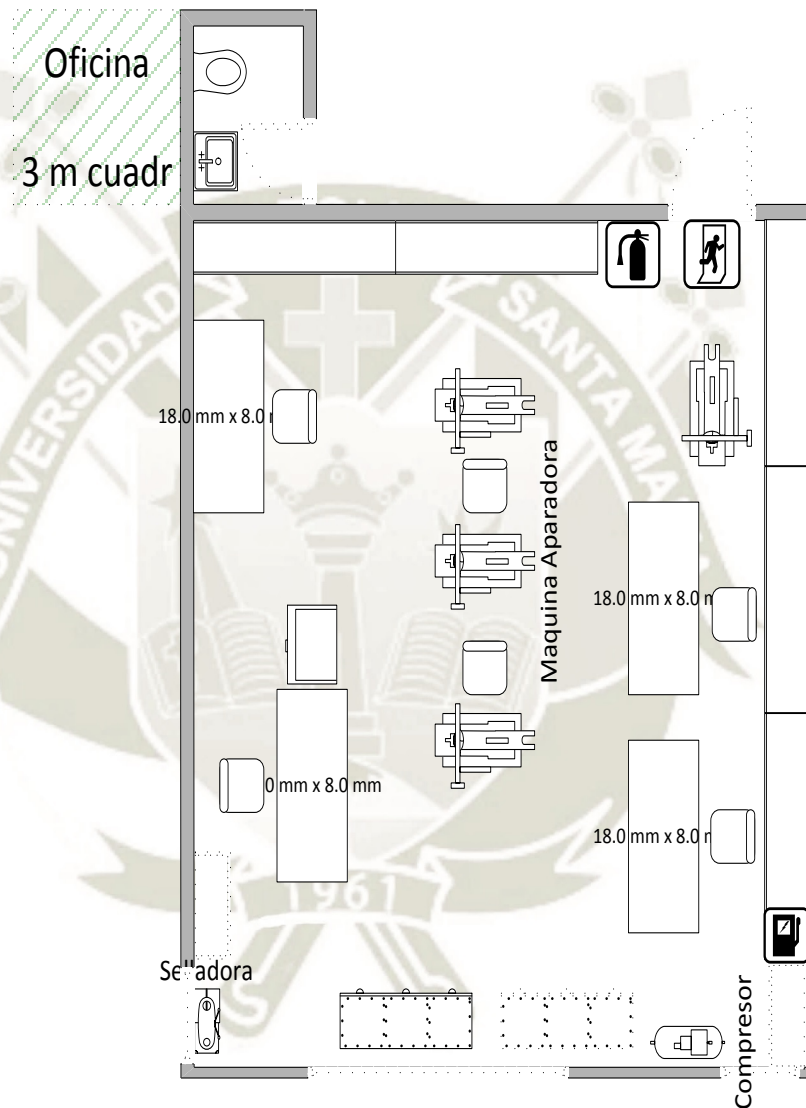
La empresa tiene una política de rotación de primeros en entrar y primeros en salir, ya que el producto tiende a envejecer con el paso del tiempo, además de que se acostumbra a mantener el stock casi siempre en cero únicamente teniendo lo necesario para cumplir con la demanda en cada canal de venta.

Cuando se realizan las compras de materias primas y suministros de fábrica, la empresa muchas veces no se abastece lo suficiente para empezar con la fabricación, es decir que muchas veces la empresa tiene que estar yendo de compras para terminar con la producción lo que genera bastantes deficiencias como pérdidas de tiempo y muchas veces tiempo muerto ya que el personal no tiene con que continuar con la fabricación por lo que le genera sobrecostos.

Al realizar la observación de campo se notó que hay una buena circulación de las personas y que todo fluye sinérgicamente entre máquinas y personas, cabe resaltar que dos máquinas de aparar están en stand by ya que aparte de que no se usan ni son indispensables se tiene como activo inmovilizado, sin siquiera aportar algún beneficio.

En la figura 54 se muestra el plano del taller detallando la ubicación de las máquinas, mesas, estanterías y vitrinas, contando con un área total de 60 metros cuadrados.

Figura 54: Plano del Taller de Industrias Cruz



Fuente: Industrias Cruz
Elaboración propia

En las figuras 55, 56, 57 se puede observar las máquinas que actualmente se usan en el proceso de producción.

Figura 55: Máquina selladora



Fuente: Industrias Cruz

Figura 56: Máquina de coser de cama plana



Fuente: Industrias Cruz

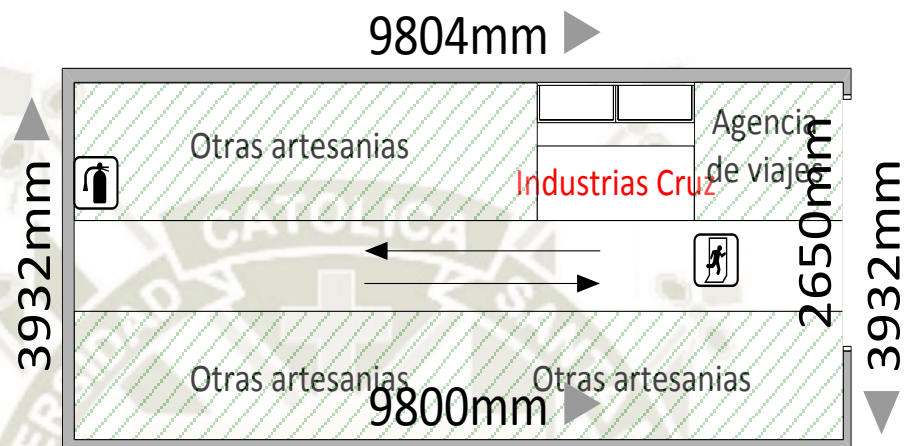
Figura 57: Compresora



Fuente: Industrias Cruz

En la figura 58 se muestra el plano del punto de venta ubicado en el portal de San Agustín de la Plaza de Armas en donde es subarrendado un espacio de 4 metros cuadrados para la exposición de los productos.

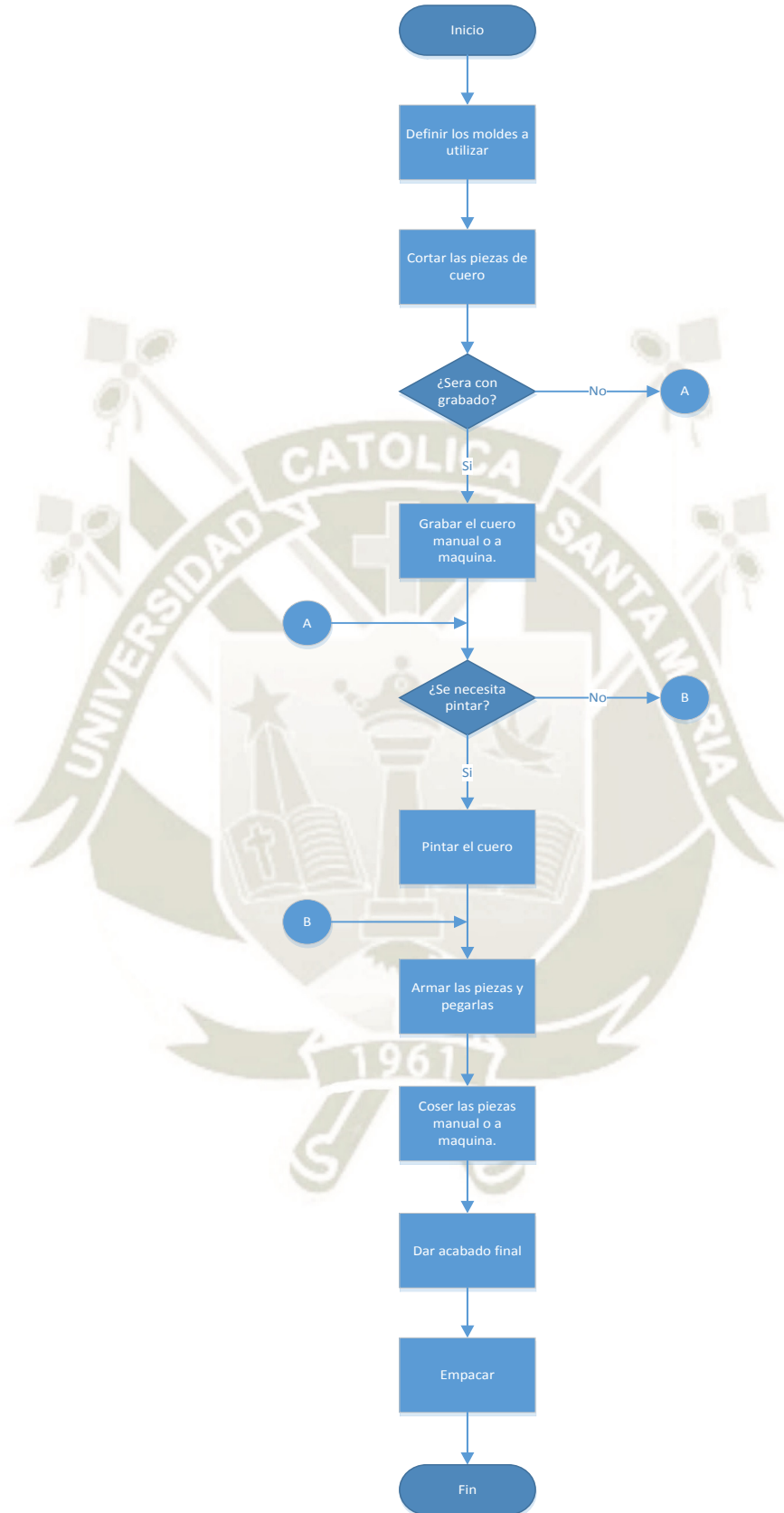
Figura 58: Punto de venta de Industrias Cruz



Fuente: Industrias Cruz
Elaboración propia

Para el proceso de fabricación de las artesanías en cuero se decidió realizar un diagrama de flujo para entender los procesos de una forma más visual y sencilla como se observa en la figura 59:

Figura 59: Diagrama de flujo del proceso de fabricación de Industrias Cruz



Fuente: Industrias Cruz
Elaboración Propia

La empresa lleva un mal manejo de sus residuos sólidos ya que por ejemplo al fabricar un lote de monederos siempre va quedar retazos de cuero con lo que se podría fabricar cosas pequeñas pero la empresa muchas veces los vota y otras veces los guarda en sus instalaciones quitando espacio.

- **Capacidad instalada o de diseño:** La capacidad de diseño se calcula mediante una regla de tres simple en la que se cuentan ocho horas que en minutos son 480 y el tiempo de fabricación promedio por producto es de 8.25 minutos. El cálculo se resuelve de la siguiente manera:

$$\frac{480}{8.25} = 58 \text{ unidades}$$

Interpretación: En 8 horas de trabajo la máxima producción es de 58 unidades.

- **Capacidad efectiva:** La capacidad efectiva se calcula de la siguiente manera:

$$CE = 58 * 85\%$$

$$CE = 49 \text{ unidades}$$

Interpretación: La empresa está tomando un 15% de suplementos en la producción (tolerancias), ya que el jefe de área realiza actividades de venta, por lo que esto resta a la producción.

- **Producción real**

$$PR = 49 * 85\%$$

$$PR = 42 \text{ unidades}$$

Interpretación: Se consideró un 85% ya que muchas veces la fabricación se queda sin materia prima para seguir con la producción, por lo que genera tiempos muertos.

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de diseño}}$$

$$\text{Utilización} = \frac{42}{58} = 0.72$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad efectiva}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{42}{49} = 0.85$$

Interpretación: En un turno de ocho horas la utilización fue de un 72% lo que significa que la empresa puede mejorar mientras que la eficiencia es de un 85% en un turno de ocho horas por lo que la empresa aún tiene que mejorar en sus métodos de producción siendo más ordenados y controlando las materias primas.

3.4.4. Finanzas y Contabilidad

La empresa Industrias Cruz se encuentra acogida bajo el régimen Nuevo Rus ya que siempre ha trabajado con comerciantes pequeños por lo que estos no piden facturas ni otros documentos que la ley exige en regímenes superiores al Rus y además que sus ventas anuales no superan los 96000 soles que es límite máximo para poder estar acogido a este régimen, por lo que únicamente se tiene boletas y guías de remisión para el traslado de mercaderías a la ciudad de Tacna. Al estar la empresa bajo el régimen RUS

únicamente contribuye con 20 soles si es que sus ventas o compras no superen los 5000 soles mensuales y 50 soles si es que sus ingresos o compras no superen los 8000 soles, por lo que además no es necesario presentar libros y otros documentos a la SUNAT, pero la empresa por un tema de orden e información para la toma de decisiones lleva un registro de compras y de ventas y estados financieros.

A continuación, se muestran los estados financieros de la empresa del año 2017.

Tabla 18: Balance General de Industrias Cruz

| Activos | | |
|----------------|---|-----------------|
| Cuentas | Activos corrientes | S/. |
| 10 | Efectivo y equivalente de efectivo | 29359.57 |
| 20 | Mercaderías | 1896 |
| 12 | Cuentas por cobrar comerciales terceros | 730 |
| | Total activos corrientes | 31985.57 |
| | Activos no corrientes | |
| 33 | Inmuebles, maquinaria y equipo | 61500 |
| | Total activos no corrientes | 61500 |
| | Total activos | 93485.57 |
| | Pasivos | |
| | Pasivos corrientes | |
| 42 | Cuentas por pagar comerciales terceros | 0 |
| 40 | Tributos | 420 |
| | Total pasivos corrientes | 420 |
| | Patrimonio | |
| 50 | Capital | 67500 |
| 59 | Resultados acumulados | 25565.57 |
| | Total patrimonio | 93065.57 |
| | Total pasivo y patrimonio | 93485.57 |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

La empresa Industrias Cruz no mantiene deudas con los bancos y tiene un historial limpio en sus obligaciones con terceros, además de que mantiene sus cuentas por cobrar en un nivel bajo por lo que no da mucho crédito, en caso de dar créditos que mayormente se da a los minoristas de Arequipa se tiene que cancelar en un mes como máximo mientras que en Tacna casi siempre es al contado.

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados lo que indica que tiene una utilidad neta de 25565 soles en el 2017 además de que el costo de ventas representa un 51% de las ventas por lo que es un porcentaje muy bueno mientras que los gastos de ventas representan un 10% de las ventas y como utilidad neta un 38% por lo que se considera una buena ganancia.

**INDUSTRIAS CRUZ
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31-12-2017
Expresado en Soles**

| | |
|------------------------------------|-----------------|
| Ventas | 67093 |
| Costos de Ventas | 34217.43 |
| UTILIDAD BRUTA | 32875.57 |
| Gastos de Administración | |
| Gastos de Ventas | 6890 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 25985.57 |
| Gastos Financieros | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 25985.57 |
| Impuesto | 420 |
| UTILIDAD NETA | 25565.57 |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

Análisis de ratios financieros

- **Retorno sobre la inversión ROI**

$$ROI = \frac{\text{Utilidades neta operativa}}{\text{Activos totales}}$$

$$ROI = \frac{25985.57}{93485.57}$$

$$ROI = 0.28$$

Interpretación: Este índice significa que la empresa tiene un retorno de su inversión de 28% por lo cual es favorable para la empresa generando un buen margen de utilidad.

- **Liquidez general**

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activos corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez general} = \frac{31985.57}{420}$$

$$\text{Liquidez general} = 76.16$$

Interpretación: La empresa está en la capacidad de poder pagar sus deudas de corto plazo.

- **Rotación de inventarios**

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{34217.43}{1896}$$

$$\text{Rotacion de inventarios} = 18$$

Interpretación: La rotación de inventarios nos da como resultado que son 18 veces lo que rota al año.

**INDUSTRIAS CRUZ
FLUJO DE CAJA
AL 31-12-2017
Expresado en Soles**

| | |
|--------------------------|-----------------|
| INGRESOS | 67093 |
| Ventas | 67093 |
| EGRESOS | 41527.43 |
| Costo de producción | 34217.43 |
| Gastos de Operación | 6890 |
| - Gastos Administrativos | |
| - Gastos de Venta | 6890 |
| Impuesto | 420 |
| FLUJO DE CAJA | |
| OPERATIVO | 25565.57 |

Fuente y elaboración: Industrias Cruz

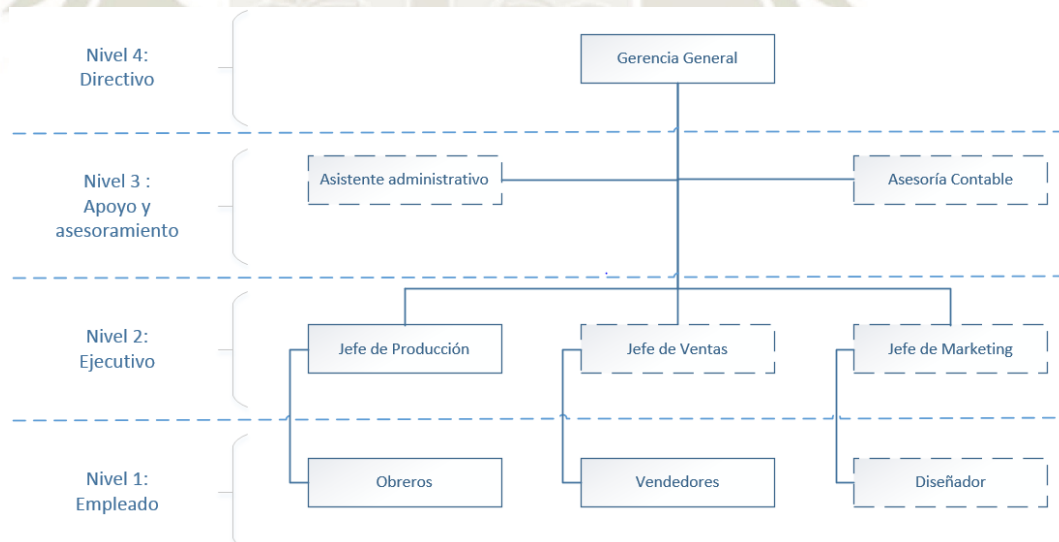
3.4.5. Recursos Humanos

La empresa cuenta con dos personas en el área de producción que laboran seis días a la semana con un total de 48 horas semanales haciéndose cumplir la ley, uno de ellos es el más experimentado y hace la función de supervisar al otro y además cumple con la función de venta únicamente para el mercado tacneño en el que sale de viaje por dos o tres días para llevar las mercaderías al cliente.

La empresa cuenta con un vendedor en el punto de venta y para las temporadas altas que son enero, febrero, junio, julio y agosto se contrata a otro personal para apoyar con las ventas. Mientras que el gerente general se encarga de administrar todo el negocio.

La empresa no cuenta con una organización de personas adecuada ya que no se tiene un organigrama para poder determinar la jerarquía y la división de trabajo, es por eso que se determinó realizar uno.

Figura 60: Organigrama de Industrias Cruz



Fuente: Marthans Garro C. (1990) La Racionalización en las Empresas.
Elaboración propia

Nota: En este organigrama se puede identificar cuatro niveles de autoridad y responsabilidad partiendo del nivel 1 (empleado), nivel 2 (ejecutivo), nivel 3 (asesoramiento y apoyo) y nivel 4 (directivo). Las líneas punteadas son las que se pretenden crear para llevar a cabo las estrategias.

La empresa no capacita a sus trabajadores, cuando entra personal nuevo únicamente se los pone a prueba por una semana y se les enseña sus funciones, tampoco se tiene una comunicación efectiva con los trabajadores y no existen incentivos para que logren sus objetivos por lo que estos no trabajan motivados y tan solo lo hacen por ganar un sueldo.

3.4.6. Sistemas de información y comunicaciones

De acuerdo con Cohen Karen & Asín Lares (2009), un sistema de información es un conjunto de elementos como el equipo computacional, el recurso humano, la información, el software, las telecomunicaciones y procedimientos que apoyan con las actividades de una empresa interactuando entre sí. Entre sus actividades básicas están la entrada de información, almacenamiento de información, procesamiento de información y salida de información.

La empresa Industrias Cruz no maneja complejos software de sistemas de información, únicamente utiliza un software de cálculo “hojas de Excel” y correos electrónicos con lo que se podría crear una Big Data para poder ser eficientes con la gestión de la empresa.

3.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo

La empresa siempre trata de innovar con nuevos diseños, nuevas figuras muchas veces con éxito y muchas otras no.

La innovación de productos siempre sale de una idea sin previo análisis, prácticamente se determina hacerlo por querer probar como resulta fabricar en lotes pequeños para ver cómo reaccionan los clientes ante una posible demanda.

Por parte de los clientes mayormente de Tacna son los que piden y buscan nuevas formas de dibujos o sellos en las artesanías. Por parte del mercado arequipeño se deduce el arte que se va poner y su aceptación por parte del público y mayormente son representaciones de los lugares turísticos más característicos de la ciudad como las figuras de la Plaza de Armas, Puente Bolognesi, Mirador de Yanahuara, Volcán Misti entre otros.

En las figuras 61 y 62 se puede observar los artes que plasman en el cuero para el mercado arequipeño, estas piezas están hechas de bronce que tiene mayor duración que las de zinc.

Figura 61: Sellos de Industrias Cruz I



Fuente: Industrias Cruz

Figura 62: Sellos de Industrias Cruz II



Fuente: Industrias Cruz

La empresa Industrias Cruz esporádicamente invierte en nuevos procesos que mejoren la productividad, actualmente existen máquinas que pueden acelerar el proceso de producción como troqueladora para un corte más preciso y mucho más rápido.

En el caso de cortes de tiras y correas la empresa los corta manualmente, en el mercado existe maquinaria que los corta con bastante precisión y a una velocidad superior a lo manual. Por ejemplo, manualmente para cortar una tira para una cartera de 150 cm. se demora aproximadamente 3 minutos mientras que otras máquinas cortarían 9 tiras a la vez en 1 minuto.

En el caso de maquinaria para la costura se cuenta con 4 máquinas de coser de cama baja, el problema aquí es que para fabricar artículos como carteras se dificulta su procedimiento ya que son de cama plana y no se llega a conseguir un ángulo correcto para la comodidad del operario.

3.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 19: Matriz EFI

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Años en el mercado | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 2 | Diversificación de las artesanías en cuero | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3 | Calidad de las artesanías en cuero | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 4 | Buena localización del punto de venta y distribución | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5 | Terceriza procesos no críticos | 0.01 | 3 | 0.03 |
| 6 | Precios acordes al mercado | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 7 | Buena rotación de inventarios | 0.02 | 3 | 0.06 |
| 8 | Historial limpios en sus obligaciones con terceros | 0.07 | 4 | 0.28 |
| SUBTOTAL | | 0.49 | | |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Poca inversión en la difusión de las artesanías en cuero | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2 | No se llega a cubrir la demanda | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 | No cuenta con una estructura organizacional definida | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Falta de personal | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 5 | Carencia de comunicación con los clientes | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 6 | Falta capacitación a los empleados | 0.01 | 2 | 0.02 |
| 7 | Mal manejo de residuos sólidos | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 8 | Falta de maquinaria especializada | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 9 | Baja participación en el mercado arequipeño | 0.13 | 1 | 0.13 |
| SUBTOTAL | | 0.51 | | |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.38 |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se puede observar que en la matriz EFI, salió como puntaje final 2.38 encontrándose por debajo del promedio que es 2.5. Esto significa que existe una débil posición interna ya que no hay estrategias que contrarresten a las debilidades que existen actualmente en la empresa.

3.6. Visión, misión, valores y código de ética

Actualmente la empresa Industrias Cruz no cuenta con una visión, misión, valores ni código de ética establecidos, es por ello que con la información recabada y analizada en conjunto con la empresa se ha podido determinar los lineamientos estratégicos.

Visión

Para el año 2021 Industrias Cruz será uno de los principales fabricantes de artesanías en cuero abarcando y posicionándose como una marca exclusiva en el mercado arequipeño.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes artesanías de cuero de alta calidad mostrando la creatividad, habilidad e innovación en los trabajos de cuero, utilizando nuestros recursos de manera eficiente para ser más competitiva en el sector y comprometidos con toda la comunidad vinculada.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Perseverancia
- Creatividad e Innovación
- Excelencia y brillantes
- Respeto
- Mejora continua
- Trabajo en equipo

Código de ética

- Ser justos con los empleados y condenar todo acto de discriminación.
- Ser transparentes en todo momento y trabajar con buena fe.
- Comprometerse con el bienestar de todos los trabajadores.
- Tener un ambiente de confianza entre todos los miembros de la organización generando lazos fuertes que conecten hacia una misma visión.
- Respetar el medio ambiente realizando prácticas para su cuidado en beneficio de la organización y de los demás.
- Cultivar un espíritu de servicio hacia nuestro prójimo, apoyándose entre todos los miembros de la comunidad.

Modelo de Negocio Canvas: En la tabla 20 se puede observar el modelo de negocio propuesto para la empresa.

Tabla 20: Modelo de Negocio Canvas

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON CLIENTES | SEGMENTO DE MERCADO |
|--|--|---|---|--|
| -Curtiembre Santa Rosa, Luz Alegría, Comercial Victoria, Dixportbaez SAC, Comercial Don Luis | -Marketing -Producción -Distribución -Comercialización | -Recuerdo -Calidad -Arte -Exclusividad | -Correos electrónicos -Página web y redes sociales. -Contacto directo con el cliente y compradores finales. | -Turista nacionales -Turistas extranjeros |
| -Tercerización con el Sr. Leonardo Cusi en la línea de billeteras de varón/dama y chequeras. | RECURSOS CLAVE -Recursos Humanos -Tecnología -Materias Primas -Recursos Financieros -Infraestructura | | CANALES -Minoristas -Mayoristas -Directo | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS -Materia prima -Mano de obra directa -Gastos de fabricación | | | FUENTE DE INGRESOS -Comercialización de artesanías de cuero (billeteras, carteras, monederos, chequeras, morrales, sencilleras y llaveros). | |

Fuente: Industrias Cruz

Elaboración propia

3.7. Proceso estratégico

3.7.1. Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

Tabla 21: Matriz FODA

| FODA | | N° | FORTALEZAS | N° | DEBILIDADES |
|-------------|--|----------------------------------|--|-------------------------------|--|
| | | F1 | Años en el mercado | D1 | Poca inversión en la difusión de las artesanías en cuero |
| | | F2 | Diversificación de las artesanías en cuero | D2 | No se llega a cubrir la demanda |
| | | F3 | Calidad de las artesanías en cuero | D3 | No cuenta con una estructura organizacional definida |
| | | F4 | Buena localización del punto de venta y distribución | D4 | Falta de personal |
| | | F5 | Terceriza procesos no críticos | D5 | Carencia de comunicación con los clientes |
| | | F6 | Precios acordes al mercado | D6 | Falta capacitación a los empleados |
| | | F7 | Buena rotación de inventarios | D7 | Mal manejo de residuos sólidos |
| | | F8 | Historial limpios en sus obligaciones con terceros | D8 | Falta de maquinaria especializada |
| | | D9 | Baja participación en el mercado arequipeño | | |
| N° | OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO (EXPLOTE) | | ESTRATEGIA DO (BUSQUE) | |
| O1 | Altas expectativas por la llegada de turistas hacia Arequipa | 1 | Exportar las artesanías de cuero de Industrias Cruz hacia mercados internacionales (F1, F3, F8, O3 y O5) | 1 | Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño. (O1, O3, D1 y D9) |
| O2 | Mayor accesibilidad en el uso de redes sociales e internet | 2 | Minimizar los costos de producción de la empresa utilizando materias primas provenientes de China (F5, F8 y O4) | 2 | Incrementar la capacidad de producción importando maquinaria especializada de los mercados asiáticos y capacitando al personal (O4, D3, D4, D6 y D8) |
| O3 | Apoyo del gobierno para la promoción de actividades artesanales | 3 | Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los gustos y tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros (F2, F3, F6, F8 y O1) | 3 | Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos (O2, D2, D5) |
| O4 | Mercados de capitales abiertos con países asiáticos | 4 | Tener alianzas estratégicas con agencias de turismo con el fin de que promocionen la marca de la empresa. (F4 y O1) | 4 | Impulsar la marca mediante marketing directo (D1, D9, O1, O2) |
| O5 | Panorama alentador en los mercados internacionales. | 5 | Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas. (F1, F2, F3, O1) | 5 | Establecer precios de descuento para potenciar las ventas (D1, D9, O1) |
| | | | | 6 | Fijar precios basados en el valor para el cliente (D1, D9, O1) |
| | | | | 7 | Distribuir intensivamente las artesanías de cuero hacia los minoristas de la ciudad de Arequipa (D1, D9, O1) |
| N° | AMENAZAS | ESTRATEGIA FA (CONFRONTE) | | ESTRATEGIA DA (EVITE) | |
| A1 | Incertidumbre política y económica en el Perú | 1 | Fomentar el uso de insumos que sean amigables con el medio ambiente (F5 y A2) | 1 | Utilizar los residuos del cuero para fabricar nuevos productos (D7, A1, A2 y A3) |
| A2 | La industria de cuero es mal vista por organizaciones ecologistas. | | | 2 | Implementar un servicio de postventa para fidelizar al cliente. (D1, D5 y A5) |
| A3 | Disminución del poder adquisitivo por el crecimiento de la pobreza | | | | |
| A4 | Similitudes entre las artesanías de otros países | | | | |
| A5 | Preferencias por otro tipo de artesanías antes del cuero | | | | |

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 22: Posición estratégica interna

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|--------------------|
| Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | | | | | | | | | | Ponderación |
| Retorno en la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| Liquidez | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida | 4 |
| Capital requerido versus capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 4 |
| Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 4 |
| Facilidad de salida al mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil | 5 |
| Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 5 |
| Rotación de inventarios | Lento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido | 5 |
| Uso de las economías de escala | Bajas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas | 1 |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | 4.13 |
| Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | | | | | | | | | | Ponderación |
| Participación del mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande | 1 |
| Calidad del producto | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | 6 |
| Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | 4 |
| Ciclo de reemplazo del producto | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo | 3 |
| Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 6 |
| Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 2 |
| Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 1 |
| Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida | 6 |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | -2.38 |

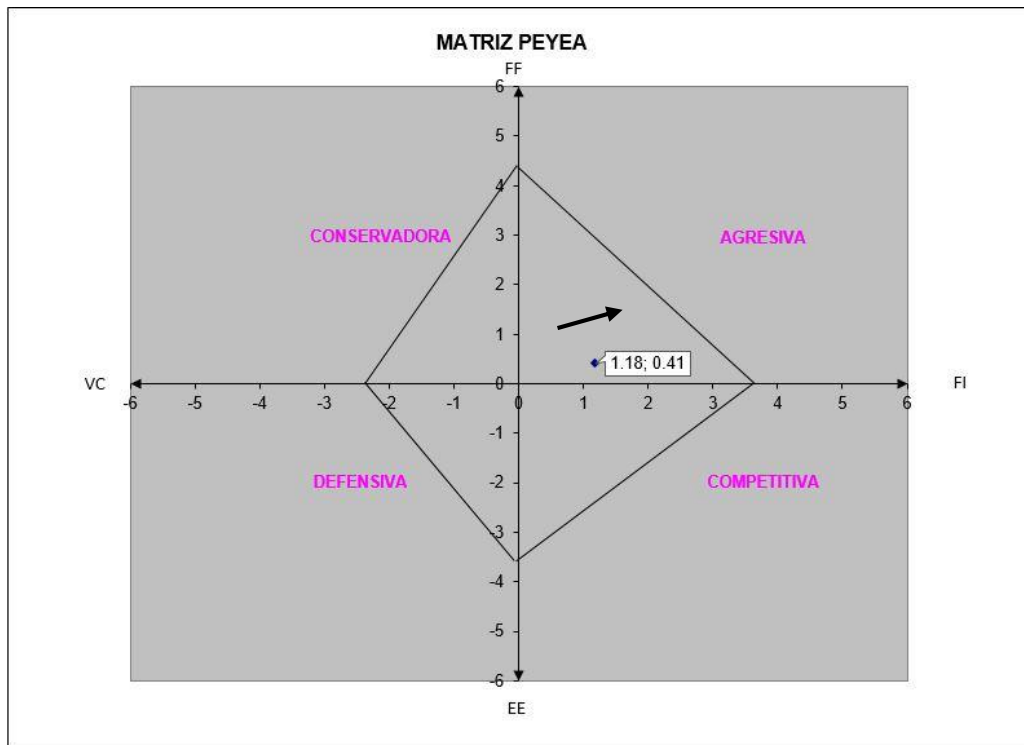
Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Posición estratégica externa

| POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|--------------------|
| Factores determinantes de la Estabilidad del entorno (EE) | | | | | | | | | | Ponderación |
| Cambios tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos | 1 |
| Tasa de inflación | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 6 |
| Variabilidad de la demanda | Grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña | 2 |
| Rango de precios de productos competitivos | Amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho | 3 |
| Barreras de entrada al mercado | Pocas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas | 2 |
| Rivalidad/presión competitiva | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 1 |
| Presión de los productos sustitutos | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 1 |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | -3.71 |
| Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) | | | | | | | | | | Ponderación |
| Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 6 |
| Potencial de Utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| Estabilidad financiera | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 5 |
| Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo | 3 |
| Utilización de recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente | 3 |
| Intensidad de capital | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 2 |
| Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil | 2 |
| Productividad; utilización de la capacidad | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 2 |
| Poder de negociación de los productores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 4 |
| PROMEDIO | | | | | | | | | | 3.56 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 63: Matriz PEYEA



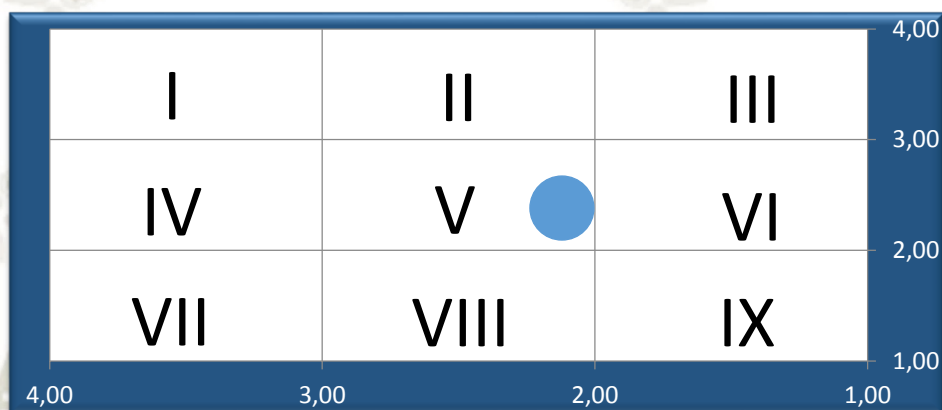
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 63 nos muestra que la empresa Industrias Cruz se encuentra en una posición estratégica agresiva debido a que el vector apunta hacia este cuadrante, es por ello que es recomendable realizar estrategias agresivas como penetración en el mercado, desarrollo de productos y de mercados. En cuanto al polígono la empresa tiene una mayor fortaleza financiera, una mala estabilidad en el entorno, tiene una buena ventaja competitiva y una regular fortaleza de la industria.

3.7.3. Matriz interna – externa (IE)

Para realizar esta matriz se necesitó de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI dando como resultado en el eje “Y” un 2.12 y en el eje “X” 2.38 respectivamente, esto se puede observar en la tabla 24.

Tabla 24: Matriz IE



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Cuadrante de estrategia seleccionada

| Región | Celdas | Prescripción | Estrategias |
|--------|---------------|------------------------|--|
| 1 | I,II,IV | Crecer y construir | Intensivas, integración |
| 2 | III, V Y VII | Retener y mantener | Penetración en el mercado Desarrollo de productos |
| 3 | VI, VIII Y IX | Cosechar o desinvertir | Defensivas |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La decisión a tomar en esta matriz es retener y mantener por lo que es necesario realizar estrategias de acuerdo a la región que se ha ubicado la empresa.

3.7.4. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Tabla 26: Matriz GE

| | | CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO | | | |
|---|----------------------|--|---------------------|---|--|
| Posición Competitiva Débil | CUADRANTE II | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado 2. Desarrollo del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación | CUADRANTE I | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado 2. Desarrollo en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica | Posición Competitiva Fuerte |
| | CUADRANTE III | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerados 5. Desinversión 6. Liquidación | CUADRANTE IV | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Aventura conjunta | |
| | | CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO | | | |

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La empresa Industrias Cruz se encuentra en el cuadrante II siendo una posición competitiva débil, esto se debe a que actualmente abarca solo el 8% del mercado arequipeño. Además hay un rápido crecimiento del mercado porque existe un panorama alentador que pueda aumentar la demanda progresivamente. Esto se ve con mayor fuerza en los mercados internacionales.

3.7.5. Matriz de decisión estratégica

Tabla 27: Matriz DE

| ESTRATEGIAS | | FODA | PEYEA | IE | GE | Total |
|-------------|--|------|-------|----|----|-------|
| E1 | Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los gustos y las tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros (Desarrollo de productos) | X | X | X | X | 4 |
| E2 | Establecer precios de descuento para potenciar las ventas | X | X | X | X | 4 |
| E3 | Fijar precios basados en el valor para el cliente | X | X | X | X | 4 |
| E4 | Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño. (Penetración en el mercado) | X | X | X | X | 4 |
| E5 | Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas. (penetración del mercado) | X | X | X | X | 4 |
| E6 | Distribuir intensivamente hacia las tiendas minoristas de la ciudad de Arequipa (penetración del mercado) | X | X | X | X | 4 |
| E7 | Impulsar la marca mediante marketing directo (Penetración de mercados) | X | X | X | X | 4 |
| E8 | Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E9 | Minimizar los costos de producción de la empresa utilizando materias primas provenientes de China (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E10 | Tener alianzas estratégicas con agencias de turismo con el fin de que promocionen la marca de la empresa (Fusión conglomerada) | X | | | | 1 |
| E11 | Incrementar la capacidad de producción importando maquinaria especializada de los mercados asiáticos y capacitando al personal (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E12 | Fomentar el uso de insumos que sean amigables con el medio ambiente (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E13 | Utilizar los residuos del cuero para fabricar nuevos productos (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E14 | Implementar un servicio de postventa para fidelizar al cliente. (Total Quality Management TQM) | X | | | | 1 |
| E15 | Exportar las artesanías de cuero de Industrias Cruz hacia mercados internacionales (Desarrollo de mercados) | X | X | X | X | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Nota: La estrategia E15 no será retenida debido a que no cumple con los intereses de la empresa ni concuerda con la visión que se tiene prevista para el 2021. Sin embargo, esta estrategia se puede realizar al terminar la visión propuesta.

Por otro lado, la E8 viene a ser una estrategia interna la cual servirá como apoyo para la ejecución de las demás estrategias de marketing.

3.7.6. Estrategias retenidas

Luego de haber realizado el filtro de las matrices provenientes del proceso estratégico se ha llegado a retener ocho estrategias, las cuales se detallan a continuación:

1. Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los gustos y las tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros.
2. Establecer precios de descuento para potenciar las ventas.
3. Fijar precios basados en el valor para el cliente.
4. Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño.
5. Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas.
6. Distribuir intensivamente hacia las tiendas minoristas de la ciudad de Arequipa.
7. Impulsar la marca mediante marketing directo.
8. Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos.

3.8. Implementación de estrategias

3.8.1. Objetivos de corto y largo plazo

Tabla 28: OCP y OLP de Industrias Cruz

| VISIÓN | OLP | OCP |
|--|---|--|
| <p>Para el año 2021 Industrias Cruz será uno de los principales fabricantes de artesanías en cuero abarcando y posicionándose como una marca exclusiva en el mercado arequipeño.</p> | <p>Objetivo de largo plazo OLP 1: La producción de la empresa Industrias Cruz será más eficiente acercándose al 95% para el año 2021.</p> | <p>Objetivo de corto plazo OCP 1: Para el segundo semestre del 2020 la empresa Industrias Cruz obtendrá el sistema de gestión de calidad ISO 9001.</p> |
| | <p>Objetivo de largo plazo OLP 2: Para el año 2021 la empresa Industrias Cruz será partícipe del desarrollo artesanal en la región Arequipa.</p> | <p>Objetivo de corto plazo OCP 2: Mantener cada año una buena rotación de inventarios a fin de que los productos tengan una mayor salida.</p> |
| | <p>Objetivo de largo plazo OLP 3: La marca estará posicionada en el mercado arequipeño para el año 2021.</p> | <p>Objetivo de corto plazo OCP 3: Para inicios del 2020 la empresa Industrias Cruz dominara técnicas de gestión para la mejora de sus procesos.</p> |
| | | <p>Objetivo de corto plazo OCP 4: La empresa participará en las ferias más importantes de la región Arequipa a partir del 2019</p> |
| | | <p>Objetivo de corto plazo OCP 5: Destinar al departamento de marketing un 10% de las utilidades para inicios del 2019</p> |
| | | <p>Objetivo de corto plazo OCP 6: Obtener un crédito financiero para la promoción de las artesanías de cuero para inicios del 2019</p> |
| | | <p>Objetivo de corto plazo OCP 7: Las ventas tendrán un incremento sostenido a lo largo del tiempo tratando de alcanzar un ritmo de un 80% cada año respecto al año anterior.</p> |

Fuente: Elaboración propia

3.8.2. Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (MEOLP)

Tabla 29: Matriz de Estrategias vs. OLP

| VISIÓN | | | |
|--|---|--|---|
| Para el año 2021 Industrias Cruz será uno de los principales fabricantes de artesanías en cuero abarcando y posicionándose como una marca exclusiva en el mercado arequipeño. | | | |
| OBJETIVOS DE LARGO PLAZO | | | |
| ESTRATEGIAS RETENIDAS | Objetivo de largo plazo OLP 1: La producción de la empresa Industrias Cruz será más eficiente acercándose al 95% para el año 2021. | Objetivo de largo plazo OLP 2: Para el año 2021 la empresa Industrias Cruz será partícipe del desarrollo artesanal en la región Arequipa. | Objetivo de largo plazo OLP 3: La marca estará posicionada en el mercado arequipeño para el año 2021. |
| E1: Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las gustos y las tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros. | | X | X |
| E2: Establecer precios de descuento para potenciar las ventas. | | | X |
| E3: Fijar precios basados en el valor para el cliente. | X | | X |
| E4: Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño. | | X | X |
| E5: Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas. | | X | X |
| E6: Distribuir intensivamente las artesanías de cuero hacia los minoristas de la ciudad de Arequipa. | | | X |
| E7: Impulsar la marca mediante marketing directo | | | X |
| E8: Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos. | X | | |

Fuente: Elaboración propia

3.8.3. Estrategias de marketing

3.8.3.1. Estrategia de productos

Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los gustos y tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros:

Descripción

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los turistas nacionales y extranjeros el 63.5% respondieron que prefieren comprar textiles. Es por ello que con el apoyo del área de marketing y junto con un diseñador de modas se crearán nuevos productos, diseños, colores y empaque de los productos que fusionen el cuero con materiales de baby alpaca y textiles andinos siguiendo las tendencias en el mundo de la moda, marcando una diferencia notoria sobre todo con los países de Bolivia y México ya que sus artesanías son muy similares a las artesanías peruanas y esto hace que pierdan su valor de origen.

Los productos fusionados con baby alpaca estarán enfocados para los turistas europeos que es un segmento que tiene un mayor poder adquisitivo y los productos con telares andinos a los turistas de otras nacionalidades que por lo general son un segmento que están en la predisposición de comprar pero se fijan en el precio, según fuente de la entrevista con el gerente general de la empresa.

Figura 64: Cartera de cuero con tejido de baby alpaca



Fuente: Demoda Perú

Figura 65: Cartera de cuero con tejidos andinos



Fuente: Ayni atelier

Actividades

- Se adquirirá una máquina de coser brazo horizontal para obtener un ángulo correcto para la comodidad del operario ya que con las maquinas que cuenta la empresa se dificulta el proceso de producción de las carteras, mochilas y eso le resta eficiencia.

Figura 66: Máquina de coser de brazo horizontal. STUTT GART ST-3500



Fuente: Albeco Perú

También se obtendrá una troqueladora de cuero cuya función principal es cortar el cuero de una manera más simple con la ayuda de un troquel, así se ahorrará más tiempo y se agilizará la producción. Esta actividad estará a cargo del jefe de producción.

Figura 67: Troqueladora de cuero & calzado electro-hidráulicas "gambarutti"



Fuente: Albeco Perú

- La empresa empleará empaques para determinados productos. Esto hará que los artículos de cuero tengan una buena presentación, diferenciándolos con los competidores e incentivando en la decisión de compra ya que en la investigación de campo se observó que todos los proveedores de cuero no tienen empaque en sus productos a excepción de dos fabricantes que vienen del Cusco para comercializarlos en Arequipa. Mientras que la empresa Manta en sus billeteras de dama vienen con una presentación en caja y los demás productos en bolsas serigrafiadas con su marca.

Para las billeteras (dama/varón), y chequeras se utilizarán cajas serigrafiadas con la marca de la empresa y éstos serán despachados con bolsas de papel ecológicas. En cuanto a los monederos, cartucheras, sencilleras y productos de mayor

dimensión (mochilas, carteras, morrales) se emplearán únicamente las bolsas de papel ecológicas ya que los turistas muestran un gran interés por el cuidado del medio ambiente.

En la figura 68 se muestran las bolsas que se utilizarán con el logotipo serigrafiado de la empresa.

Figura 68: Bolsas de papel ecológicas



Fuente: Elaboración propia

(ANCHO x ALTO x FUELLE)

17 x 24.5 x 5 cm

38 x 31 x 13 cm

50 x 35 x 18 cm

En las figuras 69 y 70 se pueden observar las cajas de las billeteras y chequeras con el logotipo serigrafiado.

Figura 69: Cajas para las chequeras de cuero



Fuente: Elaboración propia

Medidas: Alto x Ancho x profundidad 12 cm x 20.5 cm x 2 cm

Figura 70: Cajas para las billeteras de cuero



Fuente: Elaboración propia

Medidas: Alto x Ancho x profundidad 11cm x 13.5cm x 2 cm

Tabla 30: Presupuesto E1

| Descripción | Cant. | Uni. | Precio unitario* | Total |
|--|-------|--------|------------------|----------------------|
| Implementación de área de marketing (estanterías, sistema drywall) | 1 | U | S/. 433.00 | S/. 433.00 |
| Máquina de coser de brazo horizontal. Stuttgart st-3500 | 1 | U | S/. 6,889.00 | S/. 6,889.00 |
| Troqueladoras de cuero & calzado electro-hidráulicas "gambarutti" | 1 | U | S/. 7,900.00 | S/. 7,900.00 |
| Caja de billetera de varón 11 x 13.5 cm x 2 cm ** | 1 | millar | S/. 472.00 | S/. 472.00 |
| Caja de billetera de dama y chequera 12 cm x 20.5 cm x 2 cm ** | 2 | millar | S/. 590.00 | S/. 1,180.00 |
| Bolsas de Papel Ecológico 17 x 24.5 x 5 cm ** | 2 | millar | S/. 1,050.20 | S/. 2,100.40 |
| Bolsas de Papel Ecológico 38 x 31 x 13 cm ** | 2 | millar | S/. 1,510.40 | S/. 3,020.80 |
| Bolsas de Papel Ecológico 50 x 35 x 18 cm ** | 2 | millar | S/. 2,065.00 | S/. 4,130.00 |
| Papel de seda 21 x 24 cm * | 2 | millar | S/. 100.00 | S/. 200.00 |
| Papel de seda 14 x 24 cm * | 1 | millar | S/. 100.00 | S/. 100.00 |
| TOTAL | | | | S/. 26,425.20 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

** Anual

Nota: Esta estrategia será realizada en el corto plazo ya que se necesita urgentemente la creación del área de marketing para poder realizar ésta y las demás estrategias. En cuanto a la actividad de la adquisición de la maquinaria ésta será realizada en el mediano plazo ya que más adelante se incrementará la demanda.

3.8.3.2. Estrategia de precios

Establecer precios de descuento para potenciar las ventas:

Descripción

Para realizar esta estrategia se aplicará un reajuste de precios mediante rebajas por consumo (41.9%) y descuentos en productos seleccionados (48.4%) siendo los más preferidos por los minoristas según la encuesta. En cuanto a los turistas nacionales y extranjeros se utilizarán descuentos en productos seleccionados mediante el efecto anclaje debido a que en el resultado de la encuesta salió como porcentaje un 53%.

Actividades

- Se ofrecerán rebajas por consumo a los minoristas siempre y cuando superen las siguientes cantidades; Gastando 160 soles tendrá una rebaja de 10 soles, gastando 320 soles tendrá una rebaja de 20 soles, gastando 480 soles se le hará una rebaja de 30 soles y gastando desde 640 soles a más se le hará una rebaja de 40 soles. Esto se determinó de acuerdo al gasto promedio de los clientes que son 125 soles mensuales tratando de que estos lleguen a gastar una cantidad un poco mayor a la que ya vienen gastando, todo esto impulsaría las ventas ya que viendo desde la perspectiva de los clientes es como querer alcanzar una recompensa al llegar a gastar una determinada cantidad.

- En cuanto a los descuentos en productos seleccionados se realizará un ajuste de precios a los artículos de menor rotación (actualmente son las mochilas y los morrales), tanto a minoristas potenciales y actuales como a los compradores finales para impulsar su compra.
- Para los turistas nacionales y extranjeros se utilizará el efecto anclaje el cual consiste en poner un precio alto que sería un ancla y luego bajarlo a un precio menor en donde el comprador pueda adquirirlo de tal manera que este pueda ser persuadido psicológicamente.

Figura 71: Efecto anclaje



Fuente: Depositphotos

Fijar precios basados en el valor para el cliente:

Descripción

En cuanto a los productos que ya se viene fabricando y comercializando y también para el lanzamiento de nuevos productos, la empresa deberá fijar sus precios basados en el buen valor es decir “ofrecer la combinación correcta de calidad, un buen servicio y a un precio justo” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 259).

Actividades

- Para ser mas eficientes y conseguir una mejor calidad en los productos se debera tener los insumos a tiempo, adquiriendo maquinaria especializada y que los trabajadores practiquen una mejora continua empleando la tecnica de las 5S dando como resultado una reduccion del tiempo y de los costos de fabricacion.
- Se capacitara al personal de ventas enfocandose en la atencion y en el buen conocimiento de los productos a fin de garantizar buenas relaciones con los clientes y transmitiendo una buena imagen a la empresa.

Figura 72: Fijación de precios



Fuente: Depositphotos

3.8.3.3. Estrategia de distribución

Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño:

Descripción

La empresa se mantendrá al tanto de todas las actividades culturales que realicen las instituciones públicas o privadas con el fin de

posicionar la marca mediante las ventas personales y las relaciones públicas.

Las posibles ferias y lugares donde la empresa participará son:

- Feria Internacional de Arequipa (FIA)
- Feria Artesanal Fundo El Fierro
- Centro de convenciones Cerro Juli
- Palacio Metropolitano de Bellas Artes
- Plaza España
- Parque 15 de agosto
- Parque Grau

Actividades

- Al momento de participar en las ferias se contratará a personas y se les dará una previa capacitación enfocándose en la atención y el conocimiento de los productos, éstos se dedicarán a la atención del stand y además se destinará presupuesto para la preparación del módulo, banners y volantes. Se realizará merchandising en productos como lapiceros y agendas promocionando la marca. Se llevarán todos los productos de la empresa siendo en mayor proporción los monederos, billeteras de dama y de varón. Por último, se llevarán en menor proporción a las ferias las carteras, mochilas, morrales.

Figura 73: Feria Artesanal Fundo El Fierro



Fuente: Diario Noticias

Nota: Esta estrategia será realizada en el corto plazo ya que se acercan ferias en donde la empresa participará.

Tabla 31: Presupuesto E4

| Descripción | Cant. | Uni. | Precio unitario* | Total |
|------------------------------------|-------|--------|------------------|--------------------|
| Volantes | 1 | Millar | S/. 110.00 | S/. 110.00 |
| Banner | 2 | U | S/. 115.00 | S/. 230.00 |
| Personal de ventas ** | 1 | U | S/. 40.00 | S/. 40.00 |
| Lapiceros publicitarios ecológicos | 500 | U | S/. 0.55 | S/. 275 |
| Libretas ecológicas | 250 | U | S/. 2.93 | S/. 732.50 |
| TOTAL | | | | S/. 1387.50 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

** Remuneración diaria

Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas:

Descripción

En la ciudad de Arequipa existen varias empresas que se dedican a ofrecer recorridos por los lugares turísticos de la ciudad como son:

- Plaza de Armas
- Mirador de Carmen Alto
- Plaza y Mirador de Yanahuara
- Distrito de Sachaca
- Balneario de Tingo
- Vía Paisajista
- Mansión del Fundador
- Molino de Sabandia
- Andenería de Paucarpata

Actividades

- Industrias Cruz creará un punto de venta estratégico hacia uno de estos lugares siendo el más accesible el Mirador de Carmen Alto puesto que es un lugar disponible para la venta de las artesanías de cuero y es donde los “mira buses” llegan con compradores potenciales.

Para ello se tendrá que alquilar un espacio del municipio de Cayma, donde se instalará un módulo de venta (banners, mesa, sillas) junto con un encargado de ventas previamente capacitado el cual ofrecerá los productos de la empresa. Con esto se logrará incrementar las ventas mediante un canal directo y el fortalecimiento de la marca aplicando las ventas personales.

Figura 74: Mirador de Carmen Alto



Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta estrategia será realizada en el mediano plazo debido a que la empresa estará enfocada en la participación de ferias, en el desarrollo de productos, distribución a minoristas y en el marketing directo.

Tabla 32: Presupuesto E5

| Descripción | Cant. | Uni. | Precio uni.* | Total |
|---|-------|------|--------------|---------------------|
| Alquiler de espacio + servicios adicionales | 1 | U | S/. 320.00 | S/. 320.00 |
| Sillas de plástico | 1 | U | S/. 28.90 | S/. 28.90 |
| Banner | 1 | U | S/. 115.00 | S/. 115.00 |
| Mesa plegable tipo maleta 244x74cm | 1 | U | S/. 199.90 | S/. 199.90 |
| Toldo poliéster 6x3m | 1 | U | S/. 249.90 | S/. 249.90 |
| Personal de ventas ** | 1 | U | S/. 930.00 | S/. 930.00 |
| TOTAL | | | | S/. 1,843.70 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

** Remuneración mensual

Distribuir intensivamente las artesanías de cuero hacia los minoristas de la ciudad de Arequipa:

Descripción

Esta estrategia se realizará con el objetivo de aumentar las ventas y alcanzar una mayor participación del mercado ya que actualmente la empresa tiene una participación aproximada del 8% de minoristas en la ciudad de Arequipa, para ello se visitará a todas las zonas donde se comercializan artesanías de cuero mediante la fuerza de ventas de la empresa.

En las figuras 75, 76, 77, 78 se muestran los puntos de visita representados con un marcador de color rojo:

Figura 77: Puntos de visita en el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón



Fuente: Elaboración Propia

Figura 78: Puntos de visita en el C.C Parque Lambramani



Fuente: Elaboración propia

Actividades

- Antes de realizar este procedimiento, el encargado de ventas deberá estar capacitado con un speech donde se dará a conocer los productos que fabrica y comercializa Industrias Cruz.

Durante el procedimiento se les presentaran a los minoristas un catálogo con todos los productos y sus respectivos precios para que el cliente tenga la libertad de elegir los artículos de cuero. Al finalizar se ofrecerá una tarjeta de presentación más un llavero para poder captar su atención y se dará seguimiento al minorista.

Estas tarjetas se utilizarán para repartir a todos los clientes, en las ferias, en la misma tienda y en otras actividades. En la tarjeta se colocará la información de la empresa para que el cliente pueda contactarse con un asistente de ventas.

Figura 79: Parte frontal de la tarjeta de presentación



Fuente: Elaboración propia

Figura 80: Parte posterior de la tarjeta de presentación



Fuente: Elaboración propia

- Se adquirirá una unidad vehicular para múltiples usos como compras, ventas y otras actividades. Para ello será necesario recurrir a un financiamiento bancario. Este vehículo será pintado con el logotipo de la empresa proyectando seriedad, una buena imagen y compromiso con los clientes.

Figura 81: Unidad vehicular



Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta estrategia será realizada en el corto plazo ya que la empresa tiene la intención de aumentar su cartera de clientes minoristas. En cuanto a la compra del vehículo se realizará en el mediano plazo por el alto costo que representa.

Tabla 33: Presupuesto E6

| Descripción | Cant. | Uni. | Precio Uni.* | Total |
|--|-------|--------|--------------|---------------------|
| Lista de precios | 100 | U | S/.0.05 | S/.5.00 |
| File catalogo A4 x 40 hojas | 1 | U | S/. 11.90 | S/.11.90 |
| Tarjetas Personales Mate impresión ambos lados full color couche 300gr | 3 | Millar | S/.70.00 | S/.210.00 |
| Daewoo Damas 2015/2015, Glp Original, Caja Mecánica, | 1 | U | S/.31,822.00 | S/.31,822.00 |
| Pintado de vehículo con la marca | 1 | U | S/.1,800.00 | S/.1,800.00 |
| Personal de ventas** | 1 | U | S/.930.00 | S/.930.00 |
| TOTAL | | | | S/.34,778.90 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

** Remuneración mensual

3.8.3.4. Estrategia de comunicación

Impulsar la marca mediante marketing directo:

Descripción

Se aplicará un marketing directo para conectar con los minoristas mediante correos electrónicos, página web y redes sociales ya que actualmente se puede observar que las personas están interactuando cada vez más con los medios digitales (Marketing online), además será necesario modificar la marca de la empresa ya que la actual es poco atractiva, muy confusa y difícil de que se quede grabada en la mente de los clientes.

Actividades

- Se creará una página web donde se encontrará información de la empresa, los productos y una sección de contacto donde el usuario pueda ubicar a la empresa, de esta forma aumentará el crecimiento de la marca ya que estará en la web donde todo el mundo pueda ubicarla y así se podrá encontrar muchos clientes potenciales que acaben llegando a la empresa.
- También se contará con presencia en Facebook, Instagram, y YouTube ya que son las redes sociales más usadas por los usuarios para así tener un mayor alcance. En cuanto al canal de YouTube se crearán videos mensuales en los que se mostrarán el proceso de fabricación de las artesanías de cuero con el objetivo de que los usuarios vean la calidad con la que se trabajan las artesanías, logrando que los clientes se sientan confiados al momento de comprar.

Figura 82: Redes sociales

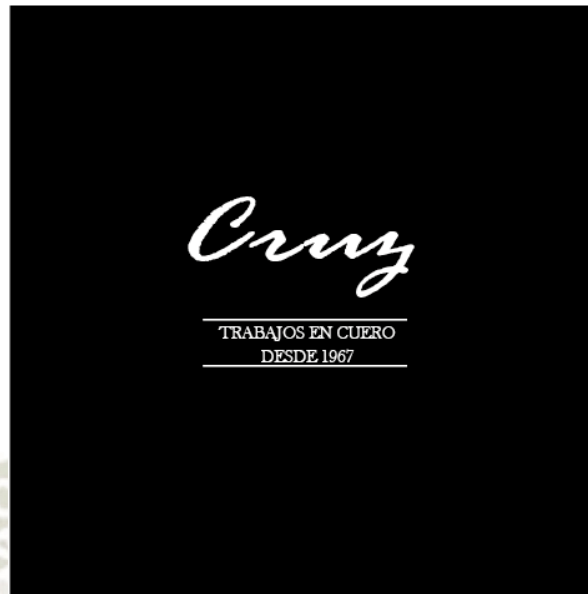


Fuente: Comunidad Central

- Se rediseñará el logotipo por uno que pueda ser identificado fácilmente por los clientes y que marque una diferencia con los competidores con el fin de motivar y apoyar en la decisión de compra.

En la figura 83 se aprecia el logotipo teniendo la palabra “cruz”, esto es porque todos los clientes de la empresa conocen y lo llaman como “cruz” a los productos. Por ejemplo, “billeteras cruz”, “carteras cruz” etc., aparte se considera que es una palabra muy simple de recordar por lo que tiene muy buen potencial para quedar grabado en la mente de los consumidores. En cuanto a su slogan dice “Trabajos en cuero desde 1967”, esto se recalca aquí para que los consumidores, al ver la marca sepan a qué se dedica la empresa y resaltar los años que lleva en el mercado, esto hará que los consumidores se sientan más confiados de que la empresa tiene una extensa experiencia en el rubro.


Figura 83: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los colores que constituyen la marca el fondo es un tono negro con letras blancas. Este color significa elegancia y sobriedad por lo que son aspectos que la empresa quiere transmitir. En la tabla 34 se encuentra el número de color PANTONE.

Tabla 34: Color PANTONE

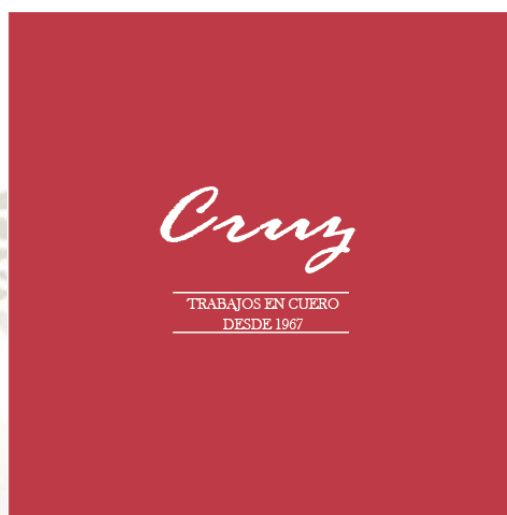
| |
|---|
|  |
| PANTONE Process Black U Cuatricromía C: 0 M: 0 Y: 0 K: 100 Tricotomía R: 29 G: 29 B: 27 |

Fuente: Elaboración propia

Usos excepcionales de la marca

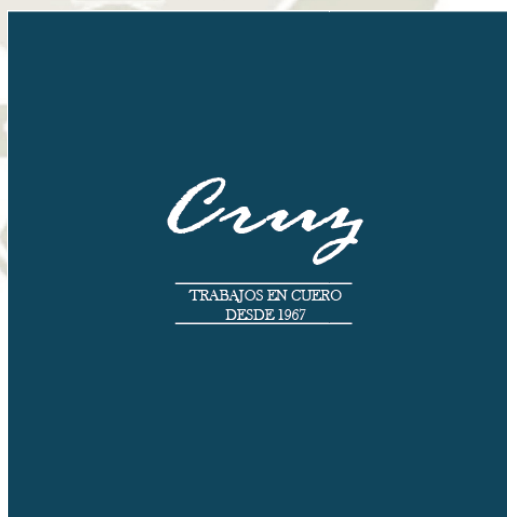
La marca podrá ser usada en un fondo de color rojo para damas y en azul para varones, ambos con letras blancas tal como se ve en la figura 84 y 85.

Figura 84: Logotipo para dama



Fuente: Elaboración propia

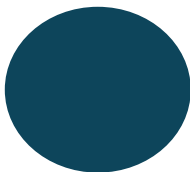
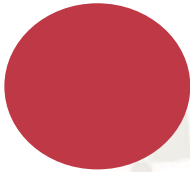
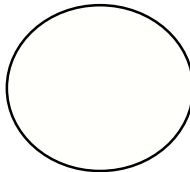
Figura 85: Logotipo para varón



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 35 se encuentra el número de color PANTONE que serán usados excepcionalmente.

Tabla 35: Color PANTONE para usos excepcionales

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| <p>PANTONE P 111-16 U Cuatricromía C: 100 M: 35 Y: 0 K: 60 Tricotomía R: 0 G: 65 B: 105</p> | <p>PANTONE 18-1655 TPG Mars Red Cuatricromía C: 19 M: 87 Y: 64 K: 8 Tricotomía R: 190 G: 57 B: 69</p> | <p>PANTONE P 1-1 U Cuatricromía C: 0 M: 0 Y: 2 K: 0 Tricotomía R: 255 G: 255 B: 252</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tipografía

La tipografía usada en el logotipo “Cruz” es Rage Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890 ¿?.,;%\$”) [

La tipografía usada en el slogan “trabajos en cuero desde 1967” es Baskerville Old Face

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890 ¿?.,;%\$”) [

- La empresa adquirirá correos corporativos de Gmail. Estos correos serán utilizados por los jefes de cada área (marketing y producción), gerente general y el asistente administrativo. Esto correos serán exclusivos, mostrando una buena imagen y seriedad con los clientes, proveedores y distribuidores.

Figura 86: Correo corporativo



Fuente: AQP Host

Tabla 36: Presupuesto E7

| Descripción | Cantidad | Unidad | Precio uni* | Total |
|--|----------|--------|-------------|------------------|
| Página Web Corporativa + Facebook + Dominio + Hosting ** | 1 | U | S/. 799 | S/. 799 |
| Correo corporativo Gmail ** | 4 | U | S/. 164 | S/. 656 |
| Cámara de video SONY CX405 | 1 | U | S/. 799 | S/. 799 |
| TOTAL | | | | S/. 2,254 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

3.8.3.5. Estrategia interna

Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos

Descripción

Actualmente las tecnologías de información son de suma importancia para cualquier tipo de empresa, es por ello que la empresa Industrias Cruz tendrá que adaptarse a nuevos cambios con el fin de poder mejorar todas sus actividades en favor del desarrollo organizacional.

Actividades

- Se adquirirá un sistema de información de administración y operaciones (SIPAN) que integre las actividades de producción, ventas, tesorería, registro de compras y business intelligence (análisis orientado a las ventas) para así tener el control de la información y tomar buenas decisiones.

Es necesario que los empleados estén debidamente capacitados para el uso correcto del sistema.

Figura 87: Sistema de información



Sipan

Fuente: <https://www.sipansoft.com/>

Nota: Esta estrategia será realizada en el largo plazo ya que recién se pondrán en marcha las áreas de marketing y ventas y también demandara tiempo para que los empleados puedan adaptarse y capacitarse a este sistema.

Tabla 37: Presupuesto E8

| Descripción | Cantidad | Precio unitario* | Total |
|--|----------|------------------|---------------------|
| Sistema informático "Sipan" | 1 | S/. 5,000.00 | S/.5,000.00 |
| Equipo de cómputo (Celeron G1820 Dual Core 320GB 4GB DDR3 + Monitor Led 19" + Teclado + Mouse) | 5 | S/. 980.00 | S/.4,900.00 |
| Escritorio | 5 | S/. 149.90 | S/.749.50 |
| Sillas giratorias | 5 | S/. 99.90 | S/.499.50 |
| TOTAL | | | S/.11,149.00 |

Fuente: Elaboración propia

* Precio estimado

3.8.4. Matriz de implementación estratégica

En la tabla 38 se puede observar un resumen de las siete estrategias retenidas de marketing y de la estrategia interna a implementarse con sus respectivas actividades, áreas responsables, presupuestos y sus plazos para ejecutarse

Tabla 38: Matriz de implementación de estrategias

| ESTRATEGIAS RETENIDAS | TIPOS DE ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | PLAZO | | |
|--|----------------------------|---|--------------------------------|---------------|-------|---------|-------|
| | | | | | CORTO | MEDIANO | LARGO |
| E1: Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los gustos y las tendencias de moda de los turistas nacionales y extranjeros. | Estrategia de productos | <ul style="list-style-type: none"> - Crear un departamento de diseño e innovación de productos. - Fusionar el cuero con los telares andinos. - Adquirir maquinaria especializada para la fabricación de los productos. - Emplear empaques en todos los productos. - Financiamiento bancario. | PRODUCCIÓN Y MARKETING | S/. 26,425.20 | | X | |
| E2: Establecer precios de descuento para potenciar las ventas. | Estrategia de precios | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar rebajas por consumo y descuento en productos seleccionados. | MARKETING Y VENTAS | - | X | | |
| E3: Fijar precios basados en el valor para el cliente. | Estrategia de precios | <ul style="list-style-type: none"> - Se adquirirá maquinaria especializada para mejorar la calidad de los productos. - Se capacitará al personal de ventas | MARKETING, PRODUCCIÓN Y VENTAS | - | X | | |
| E4: Introducir las artesanías de cuero de la empresa hacia las ferias organizadas por el gobierno regional para construir una buena imagen corporativa en el mercado arequipeño. | Estrategia de distribución | <ul style="list-style-type: none"> - Estar al tanto de todas las actividades culturales que realicen las instituciones públicas o privadas. - Destinar presupuesto para la preparación del módulo, banners y volantes. - Contratar a personas que se encarguen de atender el stand. - Llevar a las ferias los productos de Industrias Cruz. | MARKETING Y VENTAS | S/. 1387.50 | | X | |
| E5: Expandir el punto de venta de la empresa en lugares estratégicos donde lleguen los turistas. | Estrategia de distribución | <ul style="list-style-type: none"> - Se creará un punto de venta en el Mirador de Carmen Alto, siendo este un lugar accesible y disponible para la empresa. - Se tendrá un espacio donde se contará con un módulo de venta junto con un encargado de ventas donde se ofrecerán los productos de la empresa. | MARKETING Y VENTAS | S/. 1,843.70 | | X | |
| E6: Distribuir intensivamente las artesanías de cuero hacia los minoristas de la ciudad de Arequipa. | Estrategia de distribución | <ul style="list-style-type: none"> - Se visitará a todas las zonas donde se comercializan artesanías de cuero donde se dará a conocer los productos de la empresa presentando un catálogo con sus respectivos precios y se les ofrecerá una tarjeta de presentación más un llavero para poder captar su atención. - Adquirir una unidad vehicular para transportar la mercadería con el logo de la empresa. - Financiamiento bancario. | MARKETING Y VENTAS | S/. 34,778.90 | X | | |
| E7: Impulsar la marca mediante marketing directo | Estrategia de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un marketing directo para conectar con los minoristas mediante correos electrónicos, página web y redes sociales - Adquirir correos corporativos de Gmail para proyectar una mejor imagen hacia los clientes. - Rediseñar el logo de la empresa | MARKETING | S/. 2,254.00 | X | | |
| E8: Implementar tecnologías de la información para optimizar procesos. | Estrategia interna | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un sistema informático (Sipan) para integrar todas las actividades de la empresa y así tener el control de la información. | GERENCIA GENERAL | S/. 11,149.00 | | | X |

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA

Dentro del análisis de los factores externos si bien vemos que existen altas probabilidades de llegada de turistas a la ciudad de Arequipa, así como una mayor accesibilidad a las redes sociales e internet y que hay apoyo del gobierno para la promoción de actividades artesanales, también se puede prestar atención en las preferencias por otro tipo de artesanías antes del cuero y las similitudes que existen entre las artesanías peruanas y las de otros países como México y Bolivia.

SEGUNDA

Se observó la presencia de varios competidores dentro de los cuales se analizaron a tres, que fueron los más principales. Estos son Karina Ramos, Sonia Meza y Rosa Fuentes que son artesanos de cuero y residen en la ciudad del Cusco con una alta participación en el mercado arequipeño encontrando sus productos en la gran mayoría de minoristas.

En cuanto al poder de negociación con los compradores se aplicó la encuesta donde los minoristas potenciales compran billeteras y monederos (71%), les gustaría llevarse llaveros de cuero (64.5%) como obsequio por la compra de sus productos, prefieren que se les ofrezcan descuentos (48.4%), se fijan más en la calidad del producto (58.1%) y compran mensualmente (41.9%).

Por su parte los clientes actuales de la empresa tienen una buena percepción de la empresa, les gustaría llevarse lapiceros (50%) y llaveros de cuero (37.5%) como obsequio por la compra de sus productos y prefieren que se les ofrezcan descuentos (37.5%) y rebajas por consumo (50%).

Finalmente, el 25% de los compradores finales que vienen hacer los turistas nacionales y extranjeros respondieron que compran artesanías de cuero y el 75% restante opta por comprar otro tipo de artesanía siendo la más preferida las artesanías textiles.

TERCERA

Al analizar los factores internos de la empresa Industrias Cruz si bien vemos que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida ya que el gerente general tiene que cumplir diversas funciones y se necesitan de otras áreas para que la organización funcione eficientemente también podemos observar que tiene una óptima rotación de inventarios y una buena localización en el punto de venta y distribución haciendo que la empresa se mantenga en el mercado.

CUARTA

La visión y misión de la empresa Industrias Cruz va servir como una guía en la que las estrategias sirvan de apoyo para su cumplimiento en donde toda la organización tenga que unir esfuerzos para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

QUINTA

Podemos concluir que la aplicación del proceso estratégico ha permitido retener siete estrategias de marketing del tipo intensivas y una estrategia interna que apoyara a la realización de éstas las cuales buscan aumentar la participación del mercado e incrementar las ventas. Estas estrategias son las más convenientes para poder cumplir con los objetivos a corto y largo plazo que a su vez sirven para alcanzar la misión y la visión de la empresa, sin perder de vista las posibles amenazas y debilidades que puedan ocurrir tanto en el aspecto interno como en el externo de la organización.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

La empresa debe poner en marcha las estrategias propuestas por la investigación realizada, estas fueron analizadas profundamente partiendo de un análisis interno y externo y además pasando por un filtro quedando únicamente las más convenientes para la empresa y estas llegaran a cumplir los objetivos estratégicos junto con la visión y misión.

SEGUNDA

Se recomienda estar a la vanguardia en temas de adopción de nuevas tecnologías, procesos e innovaciones en el rubro, ya que teniendo la información primero se puede sacar ventaja a los competidores.

TERCERA

Se recomienda que todos los trabajadores de Industrias Cruz conozcan de los planes y acciones que vaya realizando para que estos trabajen y se sientan motivados, y que la empresa funciones como un vehículo orientado a los objetivos de corto y largo plazo para alcanzar conjuntamente la visión y misión.

CUARTA

La empresa deberá de adoptar un régimen superior al RUS, ya que sus ventas empezaran a subir sobrepasando los 96000 nuevos soles que es el límite estando en el régimen actual de la empresa. Se le recomendaría adoptar el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER).

QUINTA

Se le recomienda realizar una financiación bancaria para el cumplimiento de todas las estrategias siendo las que se necesita de una mayor inversión la adquisición de la unidad vehicular, compra de maquinaria especializada e implementación del sistema informático.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (26 de marzo de 2018). *¿Qué buscan más los peruanos en Semana Santa por internet?* Obtenido de <http://andina.pe/agencia/noticia-que-buscan-mas-los-peruanos-semana-santa-internet-704539.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (14 de marzo de 2018). *JP Morgan: Incertidumbre política afecta crecimiento económico del Perú*. Obtenido de America Economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/jp-morgan-incertidumbre-politica-afecta-crecimiento-economico-del-peru>
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- América Economía. (15 de diciembre de 2017). *Alta autoridad económica del Perú: crisis política no afectará crecimiento de 2018*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/alta-autoridad-economica-del-peru-tesis-politica-no-afectara-crecimiento>
- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología Integral innovadora para planes y tesis*. Mexico: Cengage Learning.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2018). *Indicadores Economicos*. Arequipa.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F: Cengage Learning.
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). *El proceso estrategico*. Lima: Person.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Diario Gestion. (2 de abril de 2018). *Canatur estima alza de 8% en llegada de turistas extranjeros al Perú en 2018*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/canatur-estima-alza-8-llegada-turistas-extranjeros-peru-2018-230592>
- El Comercio. (23 de noviembre de 2017). *BCR: Política expansiva se mantendrá durante el 2018*. Obtenido de Redaccion de El Comercio:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-politica-expansiva-mantendra-2018-noticia-476194>

- El Comercio. (23 de marzo de 2018). *BCR redujo su estimado de crecimiento del PBI para el 2018*. Obtenido de Redaccion El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-recorto-estimado-crecimiento-pbi-2018-noticia-506747>
- El Comercio. (24 de abril de 2018). *El rostro de la pobreza en el Perú*. Obtenido de Omar Mariluz: <http://rpp.pe/economia/economia/el-rostro-de-la-pobreza-en-el-peru-noticia-1118606>
- El Economista. (12 de junio de 2017). *Importaciones de materias primas se incrementan ante expectativa por recuperación*. Obtenido de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8425126/06/17/Importaciones-de-materias-primas-se-incrementan-ante-expectativa-por-recuperacion.html>
- Etienne Nugue, J. (2009). *Hablame de la... artesanía*. Francia: UNESCO.
- Gestion. (19 de julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Gestion: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Gestion. (29 de enero de 2018). *BCP recorta estimado de crecimiento económico en Perú desde 4.2% hasta 3.5% para el 2018*. Obtenido de Redaccion Gestion: <https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-estimado-crecimiento-economico-peru-4-2-hasta-3-5-2018-226008>
- Guzmán Vásquez, A., Malaver Rojas, M. N., & Rivera Rodríguez, H. A. (2005). *Análisis estructural. Técnica de la prospectiva*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1204/BI%2024.pdf;jsessionid=163E6124F414AC0825143F1E1E6786A3?sequence=1>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque Integral*. México: Cengage Learning.
- Huisa, M. (8 de octubre de 2009). *Identidad cultural*. Peru.
- Javeriano, C. d. (Febrero de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Obtenido de https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/manual_de_normas_apa.pdf

- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Leather Trade. (7 de junio de 2011). *IMPACTO AMBIENTAL DEL CUERO*. Obtenido de <http://leathertrade20.blogspot.pe/p/impacto-ambiental-del-cuero.html>
- Marthans Garro, C. (1990). *La Racionalización en las Empresas*. Lima: Grafotecnica Editores e impresores.
- MINAM. (s.f.). *POLÍTICA AMBIENTAL DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=4642
- MINCETUR. (25 de julio de 2007). *Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal y su Reglamento*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/24_Ley_del_artesano_y_desarrollo_actividad_artesanal_2012b.pdf
- MINCETUR, & PROMPERÚ. (2008). *Guía artesanal Perú*. Obtenido de Artesanía Textil: <http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/guiartesanal-parte2.pdf>
- MINCETUR, & PROMPERÚ. (2008). *Guía Artesanal Perú*. Obtenido de Artesanía Textil: <http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/guiartesanal-parte3.pdf>
- Mochon Morcillo, F. (2006). *Principios de Economía*. España: Mc Graw Hill.
- PromPeru. (2007). *Perfil del Turista Cultural*. Obtenido de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_s_segmentos_1004_Publicacion-Perfil-del-Turista-Cultural.pdf
- Reuters. (10 de enero de 2018). *Fitch dice que tensiones políticas minan gobernabilidad y crecimiento económico en Perú*. Obtenido de America economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/fitch-dice-que-tensiones-politicas-minan-gobernabilidad-y-crecimiento>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, S. H. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. MEXICO: McGRAW.
- Semana Economica. (9 de enero de 2018). *Banco Mundial mantuvo estimado en el 2018: PBI del Perú crecería 3.8% este año*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/261938-banco-mundial-mantuvo-estimado-en-el-2018-pbi-del-peru-creceria-3-8-este-ano/>
- Sin Fronteras. (3 de febrero de 2017). Microempresarios de curtiembres quieren eliminar su contaminación.
- Tanaka, N., Claude, M., & Gault, F. (2006). *MANUAL DE OSLO*. España: Grupo Tragsa.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, L. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Vargas, L. (2014). *Investigacion de Mercados*. Peru.

ANEXOS

MODELO DE FICHA DE CENSO PARA CLIENTES MINORISTAS ACTUALES

Somos Bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Por medio de este sondeo estamos investigando a los clientes de la empresa Industrias Cruz. Estos datos recolectados serán confidenciales para el uso exclusivo de nuestra investigación. Por favor responda estas preguntas con total franqueza ya que no le demandara más de 10 minutos.

1. Marque con una “x” las siguientes afirmaciones (marcar únicamente un numero por cada afirmación)

| ITEMS | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
| 1.Industrias Cruz tiene buenos precios de venta en comparación con la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Industrias Cruz tiene una buena calidad en sus productos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Industrias Cruz brinda un buen servicio al cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Industrias Cruz transmite confianza a sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.La empresa Industrias Cruz brinda una atención personalizada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.Los productos de Industrias Cruz son mejores que los de la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. ¿Usted compra otros productos de cuero aparte de Industrias Cruz?

Si (¿cuáles?) _____

No (pase a la siguiente pregunta)

3. ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio por la compra de nuestros productos?

Llaveros Imanes de cuero Pulseras Lapiceros de cuero

4. ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de la empresa?

Rebajas por consumo Dscto. en productos seleccionados Días de rebajas

5. ¿Qué productos nuevos le gustaría que ofrezca Industrias Cruz?

6. ¿En qué aspecto podría mejorar la empresa?

Ficha técnica de censo de clientes minoristas actuales

- Elaboración del estudio: Investigación propia
- Universo: Clientes actuales de la ciudad de Arequipa.
- Trabajo de campo: Del 16 al 17 de abril del 2018
- Zonas recorridas: Arequipa metropolitana (El Fundito Artesanías, Portal de la Municipalidad, Portal de Flores, Calle Mercaderes)

MODELO DE ENCUESTA PARA MINORISTAS POTENCIALES

Somos Bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Por medio de esta encuesta estamos investigando el mercado de artesanías de cuero. Estos datos recolectados serán confidenciales para el uso exclusivo de nuestra investigación. Por favor responda estas preguntas con total franqueza ya que no le demandara más de 5 minutos.

1. ¿Qué productos de cuero compra usted? (Puede marcar más de una)

| | |
|--|--|
| 1. Billeteras <input type="checkbox"/> | 2. Monederos <input type="checkbox"/> |
| 3. Carteras <input type="checkbox"/> | 4. Mochilas <input type="checkbox"/> |
| 5. Cinturones <input type="checkbox"/> | 6. Gorros o sombreros <input type="checkbox"/> |
| 7. Guantes <input type="checkbox"/> | 8. Otros (especificar) |

2. Cuándo usted compra artesanías de cuero ¿Qué le gustaría llevarse como obsequio?

| | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|
| 1. Llaveros <input type="checkbox"/> | 2. Imanes de cuero <input type="checkbox"/> | 3. Pulseras <input type="checkbox"/> | 4. Lapiceros de cuero <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|

3. ¿Qué promociones consideraría atractivos por parte de los fabricantes de artesanías de cuero?

| | |
|---|--|
| 1. Rebajas por consumo <input type="checkbox"/> | 2. Descuento en productos seleccionados <input type="checkbox"/> |
| 3. Días de rebajas <input type="checkbox"/> | 4. Cupones de descuento <input type="checkbox"/> |

4. ¿En qué aspecto podrían mejorar los productos de los fabricantes de artesanías de cuero?

| | |
|--|--|
| 1. Diseño del producto <input type="checkbox"/> | 2. Calidad del producto <input type="checkbox"/> |
| 3. Empaque del producto <input type="checkbox"/> | 4. Otros (especificar): |

5. ¿Con que frecuencias usted compra artesanías de cuero?

| | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Semanal <input type="checkbox"/> | Quincenal <input type="checkbox"/> | Mensual <input type="checkbox"/> | Bimestral <input type="checkbox"/> | Trimestral <input type="checkbox"/> | Semestral <input type="checkbox"/> |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|

6. Marque con una “x” las siguientes afirmaciones (marcar únicamente un numero por cada afirmación)

| ITEMS | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
| 1. Los fabricantes de artesanías de cuero tienen buenos precios de venta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los fabricantes de artesanías de cuero venden sus productos a precios elevados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Los fabricantes de artesanías de cuero tienen una buena calidad en sus productos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los fabricantes de artesanías de cuero tienen un mal acabado en sus productos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Los fabricantes de artesanías de cuero brindan un buen servicio al cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Los fabricantes de artesanías de cuero transmiten confianza a sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Los fabricantes de artesanías de cuero no les brindan una atención adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Los fabricantes de artesanías de cuero les dan facilidades de crédito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Los fabricantes de artesanías de cuero no les dan flexibilidad de pagos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ficha técnica de minoristas potenciales

- Elaboración del estudio: Investigación propia
- Universo: Minoristas potenciales que vendan artesanías de cuero (Tiendas de artesanías, ferias, mercados, terminal terrestre de Arequipa, centros comerciales y galerías).
- Muestra: 31 encuestas
- Trabajo de campo: Del 26 al 29 de abril del 2018
- Puntos de muestreo: Arequipa metropolitana (Calle San Camilo (5), Calle Jerusalén (2), Calle Santa Catalina (4), Calle San Francisco (2), Portal de Flores (11), Portal de la Municipalidad (1), Calle Mercaderes (2), Terminal Terrestre de Arequipa (2), Terrapuerto de Arequipa (1), Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón (1)).

MODELO DE ENCUESTA PARA COMPRADORES FINALES

Somos Bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Por medio de esta encuesta estamos investigando el mercado de compradores de artesanías en cuero en la Ciudad de Arequipa. Estos datos recolectados serán confidenciales para el uso exclusivo de nuestra investigación. Por favor responda estas preguntas con total franqueza ya que no le demandara más de 8 minutos.

A) DATOS PERSONALES:

Género: _____

Edad: _____

País de origen: _____

Ciudad/Estado de origen: _____

FASE II

5) ¿Cuál es el motivo por el que compra artesanías de cuero?

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1. Uso personal | 2. Para regalo |
| 3. Como recuerdo | 4. Otro (especificar): |

6) ¿Qué artesanías de cuero le gustaría encontrar en un establecimiento? (Puede marcar más de uno) (ver hoja de imágenes)

- | | |
|---------------|------------------------|
| 1. Billeteras | 2. Monederos |
| 3. Carteras | 4. Mochilas |
| 5. Cinturones | 6. Gorros o sombreros |
| 7. Guantes | 8. Otros (especificar) |

7) ¿Cuál es la característica física que define su elección de compra de las artesanías de cuero?

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Diseño del producto | 2. Calidad del producto |
| 3. Fácil de llevar (comodidad) | 4. Empaque del producto |
| 5. Otros (especificar): | |

8) ¿En qué lugar compraría artesanías de cuero?

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1. Tiendas de artesanías | 2. Centros comerciales, galerías |
| 3. Ferias | 4. Mercados |
| 5. Aeropuertos | 6. Terminal terrestre |
| 7. Otros (especificar): | |

9) ¿Cuál es la razón que define la elección del lugar de compra?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ambiente | 2. Precios |
| 3. Calidad | 4. Atención |
| 5. Variedad de productos | 6. Ofertas y promociones |

10) ¿Qué aspecto valora usted acerca de la persona que atiende en los establecimientos de artesanías?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| 1. Presentación personal | 2. Buena atención |
| 3. Buen conocimiento de los productos | 4. Buena fluidez verbal |

11) ¿Qué promociones consideraría interesantes en los establecimientos de artesanías?

1. Rebajas por consumo
2. Descuento en productos seleccionados
3. Días de rebajas

12) ¿Qué le gustaría que las artesanías de cuero le transmitieran a usted?

1. Riqueza cultural
2. Recuerdo de su viaje
3. Que transmita elegancia
4. Amigables con el ambiente
5. Otros (especificar):

13) ¿Porque medio usted estaría dispuesto a comprar?

1. Compra directa en el establecimiento
2. Aplicación móvil
3. Redes sociales
4. Páginas web

Tabla 39: Diferentes Tipos de Artesanías

| | | |
|--|---|---|
|  |  |  <p>sr-144b</p> <p>sr-145a</p> <p>sr-146a</p> <p>sr-146b</p> |
| <p>Artesanías de cuero</p> | <p>Escultura</p> | <p>Platería</p> |
|  |  |  |
| <p>Peletería</p> | <p>Cerámica</p> | <p>Textiles</p> |



Billeteras



Monederos



Carteras



Mochilas



Cinturones



Gorros o sombreros



Guantes

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica de compradores finales

- Elaboración del estudio: Investigación propia
- Universo: Turistas nacionales y extranjeros mayores de 18 años.
- Muestra: 384 encuestas
- Trabajo de campo: Del 19 al 25 de abril del 2018
- Puntos de muestreo: Arequipa metropolitana (Plaza de Armas, Plaza San Francisco, Monasterio de Santa Catalina, Calle Zela, Terminal Terrestre de Arequipa, Terrapuerto de Arequipa, Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón)

País de origen de turistas

Tabla 40: Base de datos país de origen

| | | País de origen | | | |
|---------------------|-----------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Sudamérica | Argentina | 37 | 9,6 | 9,6 | 16,9 |
| | Bolivia | 7 | 1,8 | 1,8 | 18,8 |
| | Brasil | 9 | 2,3 | 2,3 | 21,1 |
| | Chile | 41 | 10,7 | 10,7 | 33,9 |
| | Colombia | 11 | 2,9 | 2,9 | 36,7 |
| | Ecuador | 1 | ,3 | ,3 | 37,0 |
| | Perú | 73 | 19,0 | 19,0 | 79,2 |
| | Uruguay | 1 | ,3 | ,3 | 96,4 |
| Subtotal | | 180 | | | |
| Norteamérica | México | 6 | 1,6 | 1,6 | 60,2 |
| | Canadá | 8 | 2,1 | 2,1 | 23,2 |
| | Usa | 14 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| Subtotal | | 28 | | | |
| Europa | Alemania | 28 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | España | 13 | 3,4 | 3,4 | 40,4 |
| | Francia | 67 | 17,4 | 17,4 | 57,8 |
| | Italia | 3 | ,8 | ,8 | 58,6 |
| | Portugal | 2 | ,5 | ,5 | 79,7 |
| | Suiza | 26 | 6,8 | 6,8 | 86,5 |
| | Uk | 37 | 9,6 | 9,6 | 96,1 |
| Subtotal | | 176 | | | |
| Total | | 384 | 100 | 100 | |

Fuente: Trabajo de campo – Elaboración propia

Tabla 41: Base de datos compran cuero - países

| Tabla de contingencia Compra cuero * País de origen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------|---------|--------|--------|-------|----------|---------|--------|---------|--------|--------|-------|----------|-------|------|---------|------|--------|--------|
| | | País de origen | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total | |
| | | Alemania | Argentina | Bolivia | Brasil | Canadá | Chile | Colombia | Ecuador | España | Francia | Italia | México | Perú | Portugal | Suiza | Uk | Uruguay | Usa | | |
| Compra cuero | SI | Recuento | 4 | 10 | 1 | 4 | 1 | 12 | 5 | 0 | 5 | 18 | 0 | 5 | 19 | 0 | 3 | 7 | 0 | 2 | 96 |
| | | % dentro de Compra cuero | 4.2% | 10.4% | 1.0% | 4.2% | 1.0% | 12.5% | 5.2% | 0.0% | 5.2% | 18.8% | 0.0% | 5.2% | 19.8% | 0.0% | 3.1% | 7.3% | 0.0% | 2.1% | 100.0% |
| | NO | Recuento | 24 | 27 | 6 | 5 | 7 | 29 | 6 | 1 | 8 | 49 | 3 | 1 | 54 | 2 | 23 | 30 | 1 | 12 | 288 |
| | | % dentro de Compra cuero | 8.3% | 9.4% | 2.1% | 1.7% | 2.4% | 10.1% | 2.1% | .3% | 2.8% | 17.0% | 1.0% | .3% | 18.8% | .7% | 8.0% | 10.4% | .3% | 4.2% | 100.0% |
| Total | Recuento | 28 | 37 | 7 | 9 | 8 | 41 | 11 | 1 | 13 | 67 | 3 | 6 | 73 | 2 | 26 | 37 | 1 | 14 | 384 | |
| | % dentro de Compra cuero | 7.3% | 9.6% | 1.8% | 2.3% | 2.1% | 10.7% | 2.9% | .3% | 3.4% | 17.4% | .8% | 1.6% | 19.0% | .5% | 6.8% | 9.6% | .3% | 3.6% | 100.0% | |

Fuente: Trabajo de campo – Elaboración propia

Entrevista al Gerente General de la Empresa Industrias Cruz

Somos Bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Esta entrevista se le realizara al gerente general de la empresa Industrias Cruz para nuestro trabajo de investigación. Estos datos recolectados serán confidenciales para el uso exclusivo de nuestra investigación.

1. ¿Cuéntenos acerca del inicio del negocio?
2. ¿De quién o quienes fue la idea inicial?
3. ¿Cuál fue la motivación para crearlo o iniciarlo?
4. ¿Posee un plan de negocio?
5. ¿De la idea original ha tenido usted estrategias de negocio?
6. ¿Quién o quienes colaboraron en el capital inicial?
7. ¿A qué régimen tributario se acoge usted actualmente?
8. ¿Cuáles son las metas futuras para su negocio?
9. ¿Cuál es el estado actual de su empresa?
10. ¿Cómo está organizada su empresa?
11. ¿Cuál es el proceso de producción que lleva a cabo en sus productos?
12. ¿Cómo es su relación con sus trabajadores?
13. ¿Cuáles son sus principales competidores?
14. ¿Quiénes son sus principales clientes y cuál es el canal de venta?
15. ¿Podría hablarme acerca de sus proveedores?
16. ¿Existen productos sustitutos que amenacen con la empresa?
17. ¿Qué productos son los que compran más de acuerdo a sus canales de venta?
18. ¿En qué temporada es la mayor afluencia de turistas en la tienda?
19. ¿En qué momento del día suelen comprar más?
20. ¿Cuál es el crecimiento esperado de su negocio?
21. ¿Sus productos tienen algún valor agregado?
22. ¿Cuáles fueron sus ventas anuales en años anteriores?
23. ¿Usted maneja un plan de financiamiento?
24. ¿Cómo usted motiva a sus trabajadores?
25. ¿Usted maneja algún software para la comunicación de la empresa?
26. ¿Cómo usted aporta con el medio ambiente?
27. ¿Usted realiza un plan de innovación a sus productos?

Cronograma de la investigación

Tabla 42: Cronograma de la investigación

| ACTIVIDADES | Mes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|-----------|---|---|---|---------|--|--|--|
| | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Setiembre | | | | Octubre | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Elaboración del plan de tesis | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del plan de tesis y sorteo del jurado | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dictamen y corrección del plan de tesis | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de información para la elaboración de los capítulos del borrador de tesis | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de información medios, fuentes bibliográficos de la tesis | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicar los instrumentos | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de la información | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción del borrador de tesis | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del borrador de tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Corrección del borrador de tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del borrador de tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Elaboración del expediente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Sustentación de tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |

Fuente: Elaboración propia