



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“LA INTELIGENCIA COMERCIAL Y SU APLICACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE CELENDÍN EN EL AÑO 2019.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en **Administración y Negocios Internacionales**

Autores:

Bach. Anie Gladys del Carmen Saldaña Chávez.

Bach. Betsy Jakelyne, Terrones Ruiz.

Asesora:

Mg. Susana Villanueva Pérez

Cajamarca - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Susana Villanueva Pérez, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los bachilleres:

- Anie Gladys del Carmen Saldaña Chávez.
- Betsy Jakelyne Terrones Ruz.

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “LA INTELIGENCIA COMERCIAL Y SU APLICACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE CELENDÍN EN EL AÑO 2019” para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

Mg. Susana Villanueva Pérez
Asesora

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajo de investigación designado, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de los bachilleres: Anie Gladys del Carmen Saldaña Chávez y Betsy Jakelyne Terrones Ruiz para aspirar al título profesional con el trabajo de investigación: “LA INTELIGENCIA COMERCIAL Y SU APLICACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA DE CELENDÍN EN EL AÑO 2019.”

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Mg. Oscar Silva Rojas
JURADO

Mg. Luis Felipe Velasco Luza
JURADO

Mg. Fernando Guerrero Figueroa
JURADO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedicamos a Dios, quién supo guiarnos para culminar de manera satisfactoria nuestra carrera profesional, y por darnos las fuerzas necesarias para no desmayar en los problemas que se nos han presentado.

A nuestra familia por su apoyo brindado, por sus buenos consejos, comprensión, amor, y ayuda en los momentos difíciles.

A nuestros amigos por haber contribuido en este objetivo logrado.

Anie y Betsy.

AGRADECIMIENTO

Gracias a nuestra asesora de tesis Mg. Susana Villanueva Pérez, por su paciencia, dedicación, motivación y enseñanzas para lograr el buen resultado del presente trabajo. Ha sido un privilegio haber contado con su guía y ayuda.

Agradecemos a las familias artesanas de la ciudad de Celendín, quienes nos apoyaron al brindarnos información relevante para el correcto desarrollo de nuestra tesis.

No podemos dejar de mencionar nuestras amigas y familiares por sus consejos y apoyo.

CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	14
ABSTRACT	15
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. Realidad Problemática	16
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.3. Justificación	18
1.3.1 Justificación Teórica.....	18
1.3.2. Justificación Aplicativa o Práctica.....	18
1.4. Limitaciones.....	18
1.4.1. Internas	18
1.4.2. Externas	19
1.4.3. Superación de limitaciones.....	19
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivos General	19
1.5.2. Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. A nivel internacional.....	19
2.1.2 A nivel nacional.....	23
2.1.3. A nivel local.....	26
2.2. Bases Teóricas	27
2.2.1. Teorías de Inteligencia Comercial	27
2.2.2. Teoría del Comercio exterior	37

2.3	Definición de términos básicos	43
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		45
3.1	Operacionalización de variables	45
3.1.1.	Variable Independiente	45
3.1.2.	Variable Dependiente.....	46
3.2.	Diseño de Investigación	46
3.2.1.	Tipo de Investigación	47
3.3.	Unidad de Estudio	47
3.4.	Población.....	47
3.5.	Muestra (muestreo o selección).....	47
3.5.1	Los criterios de inclusión y exclusión.....	47
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	47
3.6.1.	Técnicas	47
3.6.2.	Instrumentos	47
3.6.3.	Recolección de datos.....	48
3.7	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	48
3.7.1	Proceso de análisis de datos.....	48
3.8	Proceso de la Investigación.....	48
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE EXPORTACION: PLAN DE NEGOCIO		49
4.1.	CAPÍTULO I: Idea de negocio	49
4.1.1.	Identificación de la idea de negocio.....	49
4.1.2.	Evaluación de ideas de negocio planteadas	51
4.1.3.	Oportunidad identificada	55
4.1.4.	Descripción de la idea de negocio.....	56
4.1.5.	Descripción del equipo emprendedor	56
4.1.6.	Clasificación arancelaria	56
4.1.7.	Selección del mercado meta	57
4.2.	CAPÍTULO II: Análisis del entorno	65
4.2.1.	Entorno de la empresa.....	65
4.2.2.	Análisis del entorno externo	65

4.2.3. Análisis de la industria.....	70
4.2.4. Análisis de las fuerzas de Porter – Análisis de la competencia	70
4.2.5. Análisis del ambiente interno.....	75
4.2.6. Análisis FODA	79
4.2.7. Competidores internacionales	79
4.2.8. Análisis de la competencia	80
4.3. CAPÍTULO III: Estudio de mercado.....	84
4.3.1. Fase I: Planteamiento de las preguntas.....	84
4.3.2. Fase II: Estructura de las respuestas.....	84
4.3.3. Fase III: Definición de estudio de mercado	85
4.3.4. Diseño de la metodología.....	87
4.3.5 Tamaño de la muestra	87
4.3.6. Cronograma de actividades.....	90
4.3.7. Análisis de información y hallazgos	90
4.4. CAPÍTULO IV: Planeamiento estratégico.....	95
4.4.1. Estructura del plan de negocio	95
4.4.1.2. Misión	96
4.4.2. Objetivos estratégicos.....	96
4.4.3. Aplicación de estrategias genéricas	96
4.4.4. Estrategia De Cooperación	97
4.4.5. Políticas empresariales	97
4.4.6. Valores	97
4.4.7. Estructura de la empresa	97
4.4.8. Organigrama organizacional	98
4.4.9. Manual de procesos.....	99
4.5. CAPÍTULO V: Plan de marketing.....	100
4.5.1. Descripción de la empresa.....	100
4.5.2. Objetivos del marketing.....	101
4.5.3. Descripción del producto.....	101
4.5.4. Estrategia de posicionamiento.....	101

4.5.5. Marketing Mix	103
4.5.6. Control de Calidad Del Producto	114
4.6. CAPÍTULO VI: Plan de operaciones	114
4.7. CAPÍTULO VII: Plan De Recursos Humanos.....	123
4.8. CAPÍTULO VIII: Plan Financiero	137
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	154
5.1 Variable independiente: Inteligencia Comercial.....	154
5.2 Variable dependiente: Exportación	155
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	161
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	163
CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES.....	164
CAPÍTULO 9. REFERENCIAS	165
ANEXOS	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Definición de Incoterms</i>	38
Tabla 2: <i>Operacionalización De Variable Independiente - Inteligencia Comercial</i>	44
Tabla 3: <i>Operacionalización De Variable Dependiente - Exportación</i>	44
Tabla 4: <i>Lluvia de ideas</i>	48
Tabla 5: <i>Proceso de depuración ideas de negocio</i>	48
Tabla 6: <i>Ponderación – Exportación de sombreros de paja toquilla</i>	50
Tabla 7: <i>Ponderación – Exportación de artículos artesanos con diseños cajamarquinos</i>	51
Tabla 8: <i>Matriz de evaluación para la idea de Exportación de textiles Cajamarquinos</i>	53
Tabla 9: <i>Datos de emprendedoras</i>	55
Tabla 10: <i>Clasificación arancelaria</i>	55
Tabla 11: <i>Variables de análisis</i>	57
Tabla 12: <i>Comparación de posibles países destino</i>	59
Tabla 13: <i>Análisis del ambiente externo - España</i>	65
Tabla 14: <i>Clasificación Internacional Industrial Uniforme</i>	69
Tabla 15: <i>Matriz de las fuerzas de Porter</i>	69
Tabla 16: <i>Análisis FODA</i>	78
Tabla 17: <i>Principales países proveedores se sombreros a España</i>	79
Tabla 18: <i>Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en China</i>	81
Tabla 19: <i>Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en Ecuador</i>	82
Tabla 20: <i>Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en España</i>	82
Tabla 21: <i>Metodología para el estudio de mercado</i>	84
Tabla 22: <i>Objetivos específicos - Preguntas</i>	85
Tabla 23: <i>Definición de la muestra</i>	87
Tabla 24: <i>Preguntas clave de la visión</i>	94
Tabla 25: <i>Objetivos estratégicos</i>	95
Tabla 26: <i>Estrategias genéricas</i>	95
Tabla 27: <i>Mercado producto</i>	96
Tabla 28: <i>Ficha técnica del producto</i>	106
Tabla 29: <i>Evolución del porcentaje de compradores online</i>	112
Tabla 30: <i>Estrategias funcionales</i>	114
Tabla 31: <i>Ponderación interna de puntos clave por aspecto</i>	115
Tabla 32: <i>Asignación coeficiente de importancia a los puntos clave</i>	115
Tabla 33: <i>Multiplicación de ponderaciones por coeficiente de importancia</i>	116
Tabla 34: <i>Selección de los tres puntos clave</i>	117
Tabla 35: <i>Conceptualización de lo que busca el emprendedor</i>	117
Tabla 36: <i>Definición de objetivos</i>	118
Tabla 37: <i>Mapa de procesos de la organización</i>	119
Tabla 38: <i>Flujograma</i>	120
Tabla 39: <i>Localización geográfica</i>	122
Tabla 40: <i>Descripción del puesto de administrador</i>	127
Tabla 41: <i>Descripción del puesto de contador</i>	129
Tabla 42: <i>Descripción del puesto de vendedor</i>	130
Tabla 43: <i>Descripción del puesto de Asesor Comercial</i>	131
Tabla 44: <i>Supuestos</i>	136
Tabla 45: <i>Mezcla de servicios</i>	137
Tabla 46: <i>Estimación de demanda (unidades)</i>	137
Tabla 47: <i>INGRESOS (en soles sin IGV)</i>	138
Tabla 48: <i>Detalle de tipos de productos</i>	139
Tabla 49: <i>Compra de suministros</i>	139
Tabla 50: <i>Gastos varios</i>	139
Tabla 51: <i>Calculo de remuneraciones</i>	140
Tabla 52: <i>Resumen de Remuneraciones</i>	141
Tabla 53: <i>Presupuesto de ventas</i>	143
Tabla 54: <i>Presupuesto de compras</i>	143
Tabla 55: <i>Estimación del Punto de Equilibrio</i>	143
Tabla 56: <i>Inversión</i>	144
Tabla 57: <i>Costo de exportación</i>	146
Tabla 58: <i>Flujo de caja</i>	146
Tabla 59: <i>Flujo de Efectivo</i>	148
Tabla 60: <i>VAN: Flujo de Caja Operativo</i>	148
Tabla 61: <i>VAN: Flujo de Caja Financiero</i>	149

Tabla 62: <i>Estado de resultados</i>	149
Tabla 63: <i>Balance General Proyectado</i>	150
Tabla 64: <i>Edad de artesanos</i>	152
Tabla 65: <i>Sexo de artesanos</i>	152
Tabla 66: <i>Tiempo que llevan de negociantes de sombreros</i>	153
Tabla 67: <i>Cantidad de sombreros elaborados por mes</i>	153
Tabla 68: <i>Precio de venta de los sombreros de paja toquilla fina</i>	153
Tabla 69: <i>Lugares de venta de sombreros de paja toquilla</i>	153
Tabla 70: <i>Principales compradores de paja toquilla</i>	154
Tabla 71: <i>Cantidad de manojos de paja toquilla utilizados por cada sombrero</i>	154
Tabla 72: <i>Precio de cada manojos de paja toquilla</i>	154
Tabla 73: <i>Tipo de tejido realizado</i>	154
Tabla 74: <i>Estado del sombrero en que más se venden</i>	155
Tabla 75: <i>Modelo del sombrero en el que más se venden</i>	155
Tabla 76: <i>Tonalidad de sombreros más vendidos</i>	155
Tabla 77: <i>Artesanos disconformes con el precio de venta de sus sombreros</i>	156
Tabla 78: <i>Artesanos que conocen entidades de exportación</i>	156
Tabla 79: <i>Capacidad Producción</i>	157
Tabla 80: <i>Interés de los artesanos por exportar sus productos</i>	157
Tabla 81: <i>Posible precio de venta en el extranjero</i>	157
Tabla 82: <i>Principales países importadores se sombreros de paja toquilla</i>	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la Inteligencia Comercial	27
Figura 2: Ciclo de la inteligencia comercial	29
Figura 3: Proceso de la Investigación de Mercados.....	30
Figura 4: Tipos de segmentación de Mercados	31
Figura 5: Características de los medios de transporte	42
Figura 6: Resultados de evaluación de las ideas de negocio	55
Figura 7: Importaciones a nivel mundial	56
Figura 8: Tasa de crecimiento 2013-2017.....	56
Figura 9: Calificación de país apto	58
Figura 10: Cadena de Valor de Porter.....	75
Figura 11: Proceso de adquisición de los sombreros de paja toquilla.....	76
Figura 12: Logística Interna del negocio.....	77
Figura 13: Logística externa del negocio	78
Figura 14: Principales proveedores para España de sombreros	80
Figura 15: Valor exportado por principales proveedores para España de sombreros.....	81
Figura 16: Fórmula de la muestra.....	87
Figura 17: Cronograma de actividades	89
Figura 18: Edades de las mujeres encuestadas.....	90
Figura 19: Gusto por los sombreros de paja toquilla	90
Figura 20: Frecuencia de compra de sombreros.....	91
Figura 21: Característica del producto para su venta	91
Figura 22: Preferencias de color para los sombreros de paja toquilla.....	92
Figura 23: Monto por el cual están dispuestas a pagar	92
Figura 24: Preferencia de lugar para realizar la compra.....	93
Figura 25: Ocasiones en las que se utilizan los sombreros de paja toquilla.....	93
Figura 26: Organigrama de la empresa	98
Figura 27: Sombrero de paja toquilla con ala ancha	104
Figura 28: Sombrero de paja toquilla con diseño nuevo.....	105
Figura 29: Sombrero de paja toquilla con diversos colores	105
Figura 30: Modelo de etiqueta	106
Figura 31: Diseño de marca	106
Figura 32: Empaque de los sombreros	108
Figura 33: Embalaje de exportación	108
Figura 34: Embalaje de las cajas.....	109
Figura 35: Embalaje de los sombreros de paja toquilla	109
Figura 36: Proceso de comercialización indirecta	111
Figura 37: Proceso de comercialización directa	111
Figura 38: Sombreros que vende Alibaba.....	174
Figura 39: Sombreros que vende AliExpress	175
Figura 40: Sombreros de Homero Ortega P & Hijos.....	176
Figura 41: Tienda de Sombreros Rafael	177
Figura 42: Edad	178
Figura 43: Sexo.....	178
Figura 44: ¿Cuántos años lleva elaborando sombreros de paja toquilla?	179
Figura 45: ¿Cuántos sombreros elabora por mes?	179
Figura 46: ¿A cuánto vende el sombrero de paja fina?	180
Figura 47: ¿En qué lugar aparte de la Plaza La Alameda vende sus sombreros?	180
Figura 48: ¿Quiénes son sus principales compradores?	181

Figura 49: ¿Cuántos manojos de paja toquilla utiliza para la elaboración de un sombrero?.....	181
Figura 50: ¿Cuánto le cuesta comprar cada manojo de paja toquilla?	182
Figura 51: ¿Qué tipo de tejido realiza?	182
Figura 52: ¿Le afecta en su venta de sombreros de paja toquilla, la entrada de sombreros importados chinos?	183
Figura 53: ¿En qué estado de elaboración vende los sombreros de paja toquilla?	183
Figura 54: ¿Qué modelo de sombrero vende con más frecuencia?	184
Figura 55: ¿En qué tonalidad son más comprado sus sombreros de paja toquilla?	184
Figura 56: ¿Considera que el precio al cual vende sus sombreros es el justo para usted?	185
Figura 57: ¿Conoce alguna entidad pública o privada que incentiven a las exportaciones?	185
Figura 58: ¿Considera que cuenta con capacidad de producción para una demanda de exportación?	185
Figura 59: ¿Le gustaría que los sombreros que elabora sean exportados?	186
Figura 60: ¿A qué precio cree que estará su sombrero en el extranjero?	186

RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad el aplicar la investigación de mercados como herramienta de la inteligencia comercial para saber si es viable o no exportar sombreros de paja toquilla de la provincia de Celendín. Para este efecto, se toma como estudio a los artesanos productores de sombreros de paja toquilla, los principales mercados de importación y exportación a nivel mundial de sombreros de paja toquilla y similares, la competencia, nuestro mercado objetivo, entre otros.

La innovación y calidad son pilares fundamentales de diferenciación, además se busca contar con diseños propios, para exportar productos originales de alto valor agregado y la exclusividad de acuerdo a las tendencias de la moda y cuidado de la piel.

En el análisis de demanda se identificaron cinco posibles países de destino: Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido y España. En el análisis de oferta se detallaron los principales competidores del producto, entre los que se encuentran las empresas productoras y exportadoras de sombreros de paja toquilla procedentes de China y Ecuador, elegidas debido a la alta producción de sombreros no necesariamente de paja de toquilla pero sí de materiales similares y sustitutos.

A través de los resultados positivos de los indicadores económicos, se demostró que el proyecto es viable ya que demuestra tener rentabilidad y capacidad para recuperar la inversión. También se corroboró la disponibilidad de recursos materiales y humanos suficientes para la creación de la empresa.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to apply market research as a tool of commercial intelligence to know if it is viable or not to export toquilla straw hats from the province of Celendín. For this purpose, we take as a study the craftsmen who produce straw hats, the main import and export markets worldwide for toquilla straw hats and the like, the competition, our target market, among others.

Innovation and quality are fundamental pillars of differentiation, in addition we seek to have our own designs, to export original products with high added value and exclusivity according to fashion trends and skin care. In the demand analysis, five possible countries of destination were identified: the United States, France, Germany, the United Kingdom and Spain. In the bid analysis, the main competitors of the product were detailed, among which are the companies producing and exporting toquilla straw hats from China and Ecuador, chosen due to the high production of hats, not necessarily toquilla straw, but of similar and substitute materials.

Through the positive results of the economic indicators, it was shown that the project is viable since it shows profitability and ability to recover the investment. The availability of sufficient material and human resources for the creation of the company was also corroborated.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En este mundo globalizado, el consumidor es cada vez más exigente al momento de realizar una compra o adquirir un servicio. Él es quien decide ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? va a realizar su compra, por lo que es relevante el realizar un correcto análisis el comportamiento y tendencias de nuestro mercado objetivo. Por ello, Figueredo, Rincón Parra, y Salazar (2012), en su investigación hacen mención a que la mayoría de las personas que compran artesanías tienen en mente dos cosas: originalidad o creatividad y la calidad, por lo que los artesanos en su gran mayoría tratan de sacar cada vez más productos competitivos, no solamente para venta nacional, sino para un posible ingreso a mercados internacionales de artesanías.

El sector de la artesanía a nivel internacional requiere de apoyo de diferentes entes, ya sean públicos o privados, se necesita capacitación y actualización en diseño, novedosa presentación de productos, empaques y calidad y algunos otros factores como asesorías técnicas. El diseño y calidad son determinantes, será mejor el precio en el mercado, mayores las ganancias que se pueden obtener y más amplias serán las posibilidades competitivas hacia el futuro. Es importante que los artesanos estén debidamente informados para que cuenten con la capacidad de fabricar productos de calidad y que cubran la necesidad de sus clientes; gestionar la información para tomar mejores decisiones en un entorno de constante cambio se ha convertido en una función crítica en las organizaciones. La inteligencia comercial contiene estrategias, acciones y herramientas que están enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos para la toma de decisiones; el conocimiento es la base sobre la que se crea un valor y este valor eventualmente requiere ser gestionado, razón por la que se desarrollan modelos de gestión empresarial de manera diversa, adecuándose a cada entorno (Ahumada y Perusquia, 2016). La posibilidad de realizar negocios a nivel internacional y de elevar la competitividad de las empresas no depende enteramente de la misma organización, sino que es también importante el apoyo de diversos medios que faciliten el acceso a los diversos mercados y de tener un sustento de una previa investigación de mercados para tomar decisiones de manera eficaz.

De acuerdo a lo investigado en recientes proyectos de exportación de sombreros de paja toquilla, hemos podido identificar que el tema central son las asociaciones de los artesanos, pero no resulta siendo siempre la mejor opción, ya que los miembros terminan separándose además de que la falta de conocimiento y capacitación para exportar es un serio problema al querer expandirse. La investigación de mercados como herramienta de la inteligencia comercial, da una visión general específica de nuestro mercado meta, la segmentación, conocimiento de nuevos mercados al cuál se puede ingresar. Esta herramienta nos permite tomar decisiones acertadas adecuando el producto a las nuevas tendencias de moda a las

que hoy en día se ofertan en diversas tonalidades además del modelo tradicional, colores y tamaños. La investigación de mercados, nos permite tener una idea clara y precisa del comportamiento y preferencias de nuestros clientes, además de que es necesario innovar y ofrecer un valor agregado.

En el Perú tejer un sombrero puede tomar hasta un mes de trabajo a los artesanos, pero su esfuerzo vale la pena porque los bajos costos de producción generan una atractiva rentabilidad al realizar la venta, ya que estos llegan a costar el triple en mercados extranjeros como sucede en Estados Unidos (La República, 2008). Pero su elaboración sigue dependiendo de la oferta de paja toquilla, a lo que se suma la escasez y avanzada edad de las tejedoras y los tejedores especializados en sombreros finos, y la pérdida de interés de la generación joven en seguir esta tradición; los artesanos y artesanas no encuentran la oportunidad de transmitir este conocimiento, dadas las circunstancias impuestas por el mercado de trabajo y el sistema educativo, que no favorecen la transmisión de conocimientos tradicionales a las generaciones más jóvenes. Por ello se enfatiza la necesidad de salvaguardar estos conocimientos mediante el establecimiento de talleres en los cuales se promueva la elaboración del sombrero de paja toquilla.

El sombrero hecho con paja toquilla, fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación mediante resolución viceministerial N° 033-2013, del 31 de mayo de 2013, firmada por el viceministro de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura (Diario Oficial El Peruano, 2013). Dicho reconocimiento del Estado Peruano incluye no solo al sombrero de paja de Catacaos, sino también a los conocimientos y prácticas asociadas al tejido del tradicional sombrero piurano ya que constituyen una tradición local, fruto de los conocimientos antiguos transmitidos de generación en generación, habiéndose convertido en uno de los símbolos de identidad local. De acuerdo a lo señalado en dicha resolución, se relaciona directamente con identidad cultural, ya que al momento de vender un sombrero de paja toquilla al extranjero, a la vez estamos llevando la Marca Perú.

Cajamarca, de acuerdo a la última Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) del INEI, tiene una pobreza monetaria que se encuentra entre 43.1% y 52.0%, siendo la más alta de entre los otros departamentos del Perú (RPP, 2017) En Celendín donde hay un hogar de tejedoras de sombreros, lastimosamente existe penuria económica. Las exportaciones son de gran valor para el crecimiento y desarrollo sostenido de la provincia de Celendín - Cajamarca; en este sentido, el sombrero fino de paja de toquilla puede alcanzar un significativo peso en la actividad económica del país. Es posible tener presencia de este producto artesanal en los diversos países del mundo, donde la prenda es altamente valorada; esto estimula la producción del sombrero al incidir en su sostenibilidad, sustentabilidad económica y social, al comercializar una prenda de prestigio internacional considerado patrimonio cultural.

Los artesanos de Celendín que confeccionan el típico sombrero de paja toquilla para el

mercado local, no tienen la debida capacitación y conocimiento para manejar la comercialización de su producto, por lo que la opción de vender a un intermediario es el más utilizado. Actualmente, los intermediarios, en su mayoría, son co-provincianos que continúan las mismas rutas, menos en número, por cierto, pero inmutables en los mecanismos de la compra del sombrero. No existen intermediarios que exporten, ya que ellos tampoco cuentan con la capacitación y conocimiento para realizarlo. Es necesario precisar de qué hay oferta exportable en la ciudad de Celendín, ya que semanalmente los artesanos llevan sus productos a venderlos en grandes cantidades ya sea en el mercado o plazuelas.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo se aplica la inteligencia comercial a través de la investigación de mercados para la exportación de sombreros de paja toquilla de Celendín en el año 2019?

1.3. Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Para llevar a cabo la presente investigación vamos a basarnos en la una de las herramientas de la inteligencia comercial, la investigación de mercados, el cual nos dará como resultados la elección de un mercado para poder exportar los sombreros de paja toquilla, además nos permitirá visualizar, de mejor manera, que tan atractivo puede ser un mercado o segmento internacional, las amenaza de nuevos competidores dentro del mercado, la oferta y demanda, tendencias de compra, el poder de negociación con los proveedores y compradores, la amenaza del ingreso de productos sustitutos, entre otros. Además de que se va a realizar un plan de negocio donde están incluidos diversos temas como los son marketing, análisis de mercados, recursos humanos y demás.

1.3.2. Justificación Aplicativa o Práctica

Dentro del proceso investigativo, se verá la factibilidad que existe para crear una empresa dedicada a la comercialización - exportación de sombreros de paja toquilla de la provincia de Celendín, enfocándose en los objetivos planteados. El resultado del estudio permitirá que tengamos una idea más clara y precisa, garantizando así un trabajo estable, justo y digno para la mano de obra que labora en la elaboración de sombreros. Siendo este sector uno de los menos aprovechados, hemos visto una oportunidad de negocio, además de que se va contribuir con mejores ingresos económicos para los artesanos y trabajo estable.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Internas

- El presupuesto de las integrantes de la investigación, no es lo suficiente para realizar el estudio en campo, ya que se requiere de continuos viajes hacia la provincia de Celendín.
- Las investigadoras sólo pueden dedicar 10 horas a la semana, o 3 días a la semana para la investigación

1.4.2. Externas

- Desconocimiento en la Municipalidad de la Provincia de Celendín de quienes son las principales familias artesanas productoras de sombreros de paja toquilla en Celendín.
- Información escasa acerca de la inteligencia comercial usando como herramienta la investigación de mercados para exportar sombreros de paja toquilla en el Perú, por lo que solo contamos con antecedentes de investigaciones realizadas en el país de Ecuador, por lo que obtenemos un enfoque internacional en vez de un enfoque nacional.

1.4.3. Superación de limitaciones

Las limitaciones señaladas se pudieron superar gracias al uso de las herramientas de búsqueda de la inteligencia comercial (TRADEMAP, SIISEX, SUNAT, OMC, etc.), además se tuvo la oportunidad de viajar en cuatro oportunidades al distrito de Celendín para recoger información proporcionada por los artesanos productores de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plazuela La Alameda.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos General

Determinar la viabilidad de la exportación de sombreros de paja toquilla de Celendín en el año 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico del mercado nacional e internacional respecto a la comercialización de sombreros de paja toquilla utilizando las herramientas de búsqueda de la inteligencia comercial.
- Definir un país para la exportación de sombreros de paja toquilla realizando la segmentación de mercados.
- Elaborar un plan de negocio de exportación de los sombreros de paja toquilla en el año 2019.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

León (2015), en su investigación plantó como objetivo el determinar los mercados alternativos mediante un análisis comercial para la comercialización de los sombreros de paja toquilla en los países internacionales seleccionados, los cuales generan oportunidades comerciales para las artesanías de la provincia de Manabí mediante acuerdos o esquemas comerciales con los países de Estados Unidos, Francia, Panamá. Para la elaboración de este estudio, se analizó la situación actual de los diferentes mercados alternativos o demandantes a nivel mundial como Francia, Estados Unidos y Panamá, considerando factores importantes como socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos, elementos que ayudaron a seleccionar el país destino más idóneo para las exportaciones del sector artesanal de la Provincia de Manabí. Francia al ser un país miembro de la comunidad europea, es mercado muy atractivo para realizar negociaciones con Ecuador, mediante fuentes secundarias se investigó acerca del perfil del consumidor Francés, gustos, preferencias y principales consumidores de los sombreros de paja toquilla. Así mismo, se realizó un análisis de Ecuador, aspectos económicos, políticos y legales, al igual que la oferta que existe de la producción de sombreros de paja toquilla en la provincia de Manabí. Obtuvieron como resultados que Francia es un país apto para realizar la comercialización de los sombreros de paja toquilla, por el crecimiento de su población y por las demandas que tiene de artesanías de paja toquilla la cual no ha sido cubierta en su totalidad. Realizar un análisis comercial para la comercialización de los sombreros de paja toquilla es fundamental para exportar a un mercado internacional, y para lograr a ello se deben tener como referencia a los principales países importadores a nivel mundial. Las fuentes secundarias brinda una noción de como es el país al cual queremos llegar, para tener una base que nos sostenga en todo el proceso de internacionalización. En conclusión, para la exportación de los sombreros de paja toquilla se determina que la oferta es 2016 unidades anuales de la producción de sombreros de sombreros, por lo que se realizará envíos mensuales de 168 unidades cubriendo un 60% de la demanda insatisfecha.

Randolf (2015), en su investigación planteó como objetivo crear una Comercializadora de Sombreros de Paja Toquilla para exportar al mercado de Hamburgo-Alemania. Se tomó en

cuenta Hamburgo-Alemania por su alta demanda de productos artesanos, especialmente el sombrero de Paja Toquilla. Siendo Hamburgo una ciudad con el puerto más grande de Europa y con una de las mejores economías de Alemania. Utilizó una metodología descriptiva y experimental. La investigación hace referencia a la importancia de conocer la cantidad de demanda que hay en un mercado sobre un producto que queremos exportar, la cual se logra a conocer después de haber realizado una investigación de mercado, herramienta de la inteligencia comercial. En conclusión, entrar en mercados con alta demanda por productos artesanos adecuados a la tendencia de moda es una idea ganadora ya que Europa, en especial Alemania, pagan por calidad e innovación en los productos, además de que el cuidado de piel es ahora un aspecto sumamente importante, se debe aprovechar el ingresar sombreros que protejan a las personas de la radiación solar.

Navarro, Barrera, Peris y Villarejo (2013), en su investigación plantearon como objetivo responder al investigador sobre el rol que juega la inteligencia de mercados en la actividad exportadora. Específicamente se pretende conocer los efectos que ejerce la inteligencia de mercados en las interrelaciones entre las distancias de mercados (doméstico vs extranjeros) percibidas por los responsables de exportación, las decisiones estratégicas de marketing mix (estandarización vs adaptación) y el resultado exportador (crecimiento de las ventas exteriores y satisfacción directiva). Los resultados de la investigación obtenidos a partir del desarrollo de un estudio empírico con datos procedentes de una muestra multisectorial de 212 empresas exportadoras españolas revelan que: las decisiones estratégicas tendientes a adaptar los elementos de marketing mix a los deseos de los mercados extranjeros tienen un efecto positivo sobre el resultado exportador. La inteligencia comercial o de mercados forma una parte importante en el proceso de exportación de cualquier mercado ya que de ella dependen la clase de decisiones que se tomen y si son factibles para el bienestar de la empresa o desechar la idea. Conocer a nuestro mercado, hace que sepamos qué es lo que necesitan y cómo podemos satisfacerlos. En conclusión, la investigación de mercados te permite conocer a tu mercado objetivo, para que sepas lo que necesitan y no es satisfecho, logrando tomar decisiones en base a datos reales para mejores operaciones de las empresas. Tonon y Espinoza (2013), en su investigación plantearon como objetivo desarrollar un plan de exportación de sombreros de paja toquilla a España para la empresa cuencana Blue Brand Cía. Ltda. La metodología para la investigación se ha basado en la revisión bibliográfica y en la observación para el proceso de producción principalmente. Para comercializar un producto en otros países, se debe contar con un plan de exportación, para lo cual la revisión documentaria nos permite conocer nuestro mercado y cómo vamos a hacer llegar nuestro producto a nuestro consumidor final. En conclusión, las condiciones para ingresar al mercado español e iniciar la actividad exportadora se muestran favorables si se realizan de manera planificada, además de que es importante tener en claro dirigir la oferta exportable a un sector económico estable.

Andrade y Quille (2018), en su plantearon como objetivo determinar la factibilidad para la exportación de sombreros de Paja Toquilla a los Emiratos Árabes Unidos Dubái. La metodología empleada para este trabajo tuvo un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo lo cual se aplicó para investigar y analizar datos estadísticos, entrevistas exhaustivas y revisión de archivos oficiales. Por otra parte, la información era escasa y se aplicó un alcance exploratorio para conocer las posibilidades de inmersión de los sombreros de Paja Toquilla en Emiratos Árabes Unidos-Dubái. Su diseño es no experimental. Los aspectos culturales de un país, su poder adquisitivo, capacidad de producción del proveedor y financiamiento para el proyecto, son los principales puntos que mancan para realizar una exportación de sombreros de paja toquilla. Se concluye que el proyecto es factible porque en el ámbito cultural el mercado no tiene ninguna costumbre que prohíba el uso de sombreros de paja toquilla, existe poder adquisitivo para comprar el bien, el proveedor cuenta con capacidad de producción para satisfacer la demanda y en lo que a factibilidad financiera se refiere el retorno cumple con la expectativa.

Rodríguez (2015), en su investigación planteó como objetivo establecer el diseño de un consorcio de promoción de exportaciones del sombrero de paja toquilla para los artesanos del Cantón Montecristi, con el fin de que, al ser aplicado, los integrantes reúnan sus capacidades y fortalezas que les permita ser más competitivos, mejorar su productividad y rentabilidad. Y además promocionar por medio de una marca común al sombrero de paja toquilla. La investigación de Rodríguez, nos da una idea de exportación de sombreros de paja toquilla usando un consorcio para tener alta capacidad productiva y ser competitivos en un mercado extranjero.

Barberán y Fajardo (2013), en su investigación plantearon como objetivo diseñar un Plan Estratégico Exportador hacia el mercado alemán, mediante estrategias que permitan lograr el incremento de las exportaciones de este genuino producto ecuatoriano y generar un mayor desarrollo del sector de Artesanías. El estudio se enfoca en la investigación de los gustos y exigencias del mercado alemán mediante la descripción de métodos cualitativos tomando como base las ventajas comerciales con la Unión Europea para la expansión y reconocimiento de la marca Sombreros Barberán. Los beneficiarios de esta propuesta son las familias artesanas de la provincia de Manabí ya que ellos contribuyen con este delicado trabajo y como reconocimiento a su destreza se colocará en cada etiqueta del producto el nombre de la familia que participó en todo el proceso. Un plan estratégico exportador se desarrolla después de haber realizado una investigación de mercados, y que contiene lineamientos para tener ventaja competitiva sobre demás países. Conocer el comportamiento y gustos de tu mercado objetivo hace que marques la diferencia y no fracasas en el intento de internacionalización. En conclusión, el plan estratégico elaborado, permitió conocer a los investigadores el comportamiento de su mercado objetivo, cubriendo sus gustos y necesidades de acuerdo al producto que están ofreciendo.

Carrasco y Solórzano (2017), en su investigación plantearon como objetivo realizar un análisis del sector artesanal de la paja toquilla, que encierra toda la cadena productiva, partiendo de temas centrales como son el proceso productivo, estructura de comercialización y desarrollo sustentable de este producto. Con una correcta combinación de habilidad en la producción y manejo administrativo y de costo se puede empezar a hacer empresa. Utilizó una metodología descriptiva. El proceso productivo, la estructura de comercialización y el desarrollo sustentable de este producto, son factores que se debe tener presente en un plan de negocio para exportación. Las capacitaciones a los artesanos de paja toquilla es su fortaleza, ya que consideran que mientras más capacitado esté un artesano, mejor será su producto. En conclusión, crear una asociatividad entre artesanos de sombreros de paja toquilla y mantenerse continuamente capacitados, permite que crezcan dentro del sector al cual se dedican, además de que aportan al crecimiento económico de su región al exportar sombreros de calidad y generar empleo a más personas.

2.1.2 A nivel nacional

Macedo y Quispe (2016), en su investigación plantearon como objetivo, identificar las condiciones básicas para la creación y constitución de un consorcio de exportación para contribuir al mejoramiento de calidad de vida de las familias artesanales textiles-distrito de Ocongote. La investigación es de tipo descriptivo y explicativo, aplicando 95 encuestas a las familias productoras artesanales textiles, obteniendo como resultados que los artesanos textiles elaboran sus productos de una manera tradicional empírica desconociendo las características y las condiciones que requiere un producto para su exportación, además de que presentan una baja capacidad de producción y ausencia de los procesos de control de calidad, debido a la falta de condicionamientos de carácter tecnológico y organizativo. Para exportar, se debe contar con la capacidad productiva y con los trabajadores necesarios, cumpliendo con las demandas en el país al cual queremos exportar. En conclusión, la idea de crear un consorcio entre las familias artesanales del distrito de Ocongote, es viable ya que estas familias si trabajan de manera individual no van a tener apoyo financiero y tecnológico, por ello si se quiere lograr una exportación en altos volúmenes y cumplir con la demanda, es una excelente opción la creación de un consorcio, lo cual en futuro va a dar estabilidad comercial y económica, generando empleos también el distrito de Ocontange.

Bracamonte y Cisterna (2015), en su investigación plantearon como objetivo proponer una metodología para la selección de potenciales mercados de exportación, utilizando las herramientas de la inteligencia comercial y adaptada a las necesidades del sector en estudio. Su utilidad radica en la provisión de información tanto cuantitativa como cualitativa de calidad que servirá de insumo para la toma de decisiones en los procesos estratégicos de las empresas que la empleen. Se ha describió la situación del sector confecciones de Trujillo e identificó las principales necesidades de información comercial de las mypes que lo integran. Dio como resultado que la gran mayoría de empresas aún no han logrado

exportar sus productos y que, a pesar de los avances concretados, aún hay serias deficiencias con respecto a la accesibilidad a información comercial y problemas de gestión. La selección de mercados de exportación a través de la inteligencia comercial, permite saber cuál es el mercado ideal, considerando las necesidades de nuestros posibles consumidores finales, temas políticos, culturales, económicos, propios de cada país; para después realizar un análisis y tomar decisiones de si se exporta o no a ese mercado. En conclusión, el desarrollo y progreso de una región puede verse potenciado con el aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como no tradicionales; y un punto clave para propiciar dicho desarrollo es la creación y difusión de información comercial.

Azabache y Polo (2017), en su investigación plantearon como objetivo proponer estrategias de internacionalización para la exportación del calzado de la empresa Trujillana Calzados Paredes S.A.C. y promover la apertura a mercados internacionales. a través de una preselección de mercados, los cuales vienen siendo los principales destinos de las exportaciones peruanas de calzado en los últimos 5 años, teniendo como resultado al país de Chile. La selección de mercados de exportación a través de la inteligencia comercial, permite saber cuál es el mercado ideal, considerando las necesidades de nuestros posibles consumidores finales, temas políticos, culturales, económicos, propios de cada país; para después realizar un análisis y tomar decisiones de si se exporta o no a ese mercado. En conclusión, las estrategias propuestas son de diferenciación y de penetración de mercados, desarrollando un producto de calidad hacia un mercado cada vez más exigente, identificando las necesidades del mercado al cual el calzado va dirigido.

Ávalos (2017), en su investigación planteó como objetivo determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y la exportación de las cerámicas de Chulucanas al mercado estadounidense en los años 2010 – 2015. Utilizó el método estadístico la cual se basa en la recopilación de datos, la organización datos (a través de cuadros), la presentación datos (a través de gráficos de líneas) y la descripción de los datos. La inteligencia comercial también tiene como herramienta a la base de datos, la cuál debe ser plasmada en cuadros y gráficos estadísticos, para que puedan analizar de manera precisa y concisa, y lograr tomar decisiones respecto a plantear estrategias competitivas y de exportación. La principal conclusión a la que se llegó fue que existe una relación significativa entre las estrategias competitivas y la exportación de cerámicas de Chulucanas al mercado estadounidense. Estrategias competitivas y exportación de cerámicas de Chulucanas al mercado estadounidense 2010-2015.

Vera (2018), en su investigación planteó como objetivo determinar la evolución de las exportaciones de la madera moldurada en china en el periodo 2010-2016. El método utilizado para la investigación ha sido no experimental ya que los datos son ex post facto debido que ya ocurrieron en la realidad. Una vez obteniendo los datos, se procedió a clasificar las exportaciones de madera moldurada de acuerdo a los indicadores de los

cuales son valor de exportación, volumen de exportación y precio de exportación. Conocer la tendencia de crecimiento o decrecimiento de las exportaciones en un país, permite conocer la situación de demanda de un mercado, lo cual forma parte de la herramienta de la inteligencia comercial, la cual es investigación de mercados. A modo de conclusión en base a los resultados de la investigación se demostró que las exportaciones de la madera moldurada en china en el periodo 2010-2016 ha sido positiva para el Perú, ya que sus líneas han sido crecientes, cada año siendo más positivo que el anterior, lo que da una clara visión de que la madera está posicionado en ese mercado asiático.

Carrillo (2017), en su investigación planteó como objetivo determinar la relación que existe entre la asociatividad y la exportación. Utilizó el diseño no experimental de nivel descriptivo correlacional, y el método hipotético deductivo, formulando hipótesis de investigación para su respectivo análisis y correlación. Respecto a los instrumentos utilizados, se elaboraron dos cuestionarios para medir ambas variables de estudio, empleando una escala de Likert, para luego ser aplicadas a la población de estudio. Se obtuvieron resultados inferenciales dando como conclusión que existe un nivel de significancia entre la asociatividad y exportación de productos de paja de toquilla, por lo que recomiendan que es una buena opción el asociarse ya que tienen beneficios económicos y su riesgo de pérdida es mínima, ya que se invierte poco y la ganancia es elevada.

Martínez (2014), en su investigación planteó como objetivo determinar que una Pyme exportadora de carteras de cuero peruano cuenta con oportunidades de exportación hacia Paraguay. El Perú ha exportado en volúmenes considerables a otros países de América y Europa como Estados Unidos y España, esto se debe a los tratados comerciales y preferencias arancelarias existentes en estos mercados. Se dio como resultado que las causas de porque las Pymes no ofrecen desarrollo es por: la falta de asesoría, el poco conocimiento del mercado exterior, recursos informáticos o herramientas de información, capital y mal uso del apalancamiento financiero. El resultado de la investigación, la oportunidad de exportación de carteras de cuero peruano hacia Paraguay es favorables en el periodo 2007 al 2013, y que la relación de las variables es confiable y la tendencia es positiva su producto. Nuevamente, el conocer los niveles de exportación sobre un producto en un país, saber sobre los tratados internacionales, conocer el mercado de exportación, entre otros, son factores pertenecientes a la investigación de mercados.

Dyer y Cortéz (2016), en su investigación plantearon como objetivo resolver la situación problemática de los artesanos de Montecristi, quienes a pesar de tener el sombrero de paja toquilla mundialmente conocido desde mucho tiempo atrás declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, han presentado dificultades en la comercialización internacional y actualmente la exportación se realiza a través de distribuidores localizados en diversos países, debido a la escasez de conocimientos y herramientas tecnológicas necesarias para realizar una comercialización directa a través de la web. La exportación de productos engloba temas como distribución en el país

destino, ventas online, uso de páginas web, etc.; ayudan a que la comercialización sea más rápida y segura. En conclusión, la página web ayuda para que los artesanos de sombreros de paja toquilla puedan realizar la promoción y comercialización de sus productos a nivel internacional a través del internet.

2.1.3. A nivel local

Caruajulca y Chávez (2017), en su investigación plantearon como objetivo determinar las características de cultura exportadora en el Cite Joyería Koriwasi de la ciudad Cajamarca que permita la exportación de Ajuares Joyeros de plata 925 a la ciudad de Paris-Francia, y desarrollar un plan de exportación. Se entrevistó a 25 joyeros productores para obtener que, la principal característica de la cultura exportadora se encuentre en proceso de implementación al iniciar el desarrollo, como son; exportación y producto; y la gestión de la empresa. El plan de exportación, permite que el vendedor conozca, cómo es que va a ingresar a un mercado extranjero, además de que el tema de marketing y financiamiento no son ajenos, convirtiéndose en un plan sostenible para el éxito de un negocio. En conclusión, el plan de exportación que se desarrolló en esta investigación, permitió que se tenga en claro cada uno de los factores necesarios para poder comercializar joyas en el mercado francés de manera óptima, y de acuerdo a sus cuadros financieros el proyecto da

como resultado a un VAR positivo, con ganancias económicas y estabilidad a través del tiempo.

Alfaro (2018), en su investigación planteó como objetivo identificar las estrategias de aplicación de inteligencia comercial que contribuya a la mejora de las condiciones en productores artesanales “El Rescate” Cajamarca – Cajamarca, enfocados a la exportación de carteras de lana de alpaca al mercado de Estados Unidos para el año 2018. Las principales características de inteligencia comercial de la asociación textil productores artesanales “El Rescate” provincia de Cajamarca - Perú, enfocada a la exportación de carteras artesanales con motivos peruanos es la asociatividad, trabajo en equipo resaltando la legalidad de la organización; lo cual lleva al equipo de trabajo hacia las mismas metas y objetivos. Es importante el conocimiento del concepto de inteligencia comercial dentro de artesanos textiles “El Rescate” de manera que los trabajadores formen grupos especializados en cada una de las actividades que conforman la empresa, de esa manera realizarán un trabajo más ágil obteniendo mayores beneficios en el proceso de producción y venta. La inteligencia comercial contribuye a la mejora de un plan de exportación de productos, ya que nos permite tener una visión clara y definida de un mercado en específico.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teorías de Inteligencia Comercial

Gallardo (2013) señala que la inteligencia en los negocios es la disposición de procedimientos, aplicaciones y avances que fomentan la acumulación rápida y simple de información de los marcos de administración de una organización, para estudiarla y desglosarla, con el objetivo de que puedan utilizarse para decidir y avanzar hacia el aprendizaje de los responsables de la toma de decisiones en la organización.

Gutiérrez (2012) señala que la inteligencia comercial o business intelligence, se refiere a las herramientas que se pueden utilizar en la empresa para organizar y administrar de manera inteligente su información, de forma que contribuyan en la toma de decisiones de sus directivos y gerentes. Se puede definir entonces, como el proceso de integrar, procesar y difundir información con el objetivo de reducir la incertidumbre en una estrategia de toma de decisiones.

En Herschel (2008) define la inteligencia de negocios como un conjunto de técnicas que permiten integrar datos de diferentes orígenes o fuentes en una única base de datos organizacional, depurar seleccionando datos de las fuentes iniciales con criterios predefinidos desechando datos inconsistentes o incompletos, transformar la información entrante bajo criterios de aceptación con el fin de mantener coherencia entre los datos e incorporar datos nuevos.

Cano (2007), define a la inteligencia comercial como "un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área normalmente almacenada, para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones." El proceso de inteligencia comercial incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores.

Se puede definir entonces a la Inteligencia de Comercial como una disciplina que integra información proveniente de diversas fuentes u orígenes facilitando su almacenamiento, abordaje, selección, y el tratamiento de datos. Posibilita su análisis a través del uso de criterios propios del analista, quien puede disponer de medios para vincular conceptos en los datos y una presentación facilitadora de su actividad analítica.

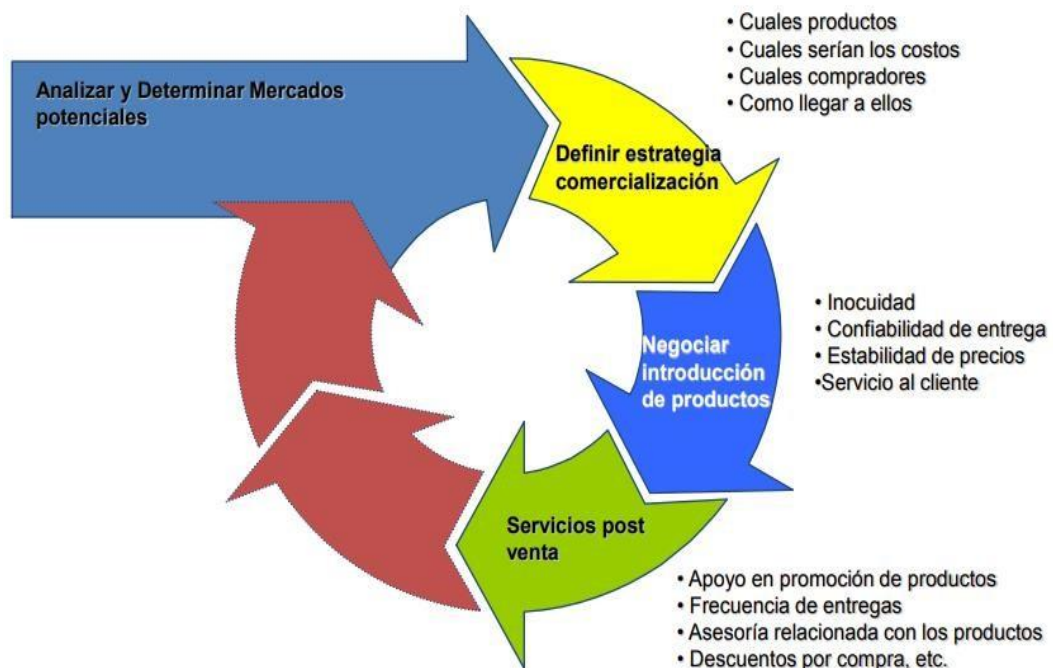


Figura 1: Proceso de la Inteligencia Comercial

Importancia

La importancia de la inteligencia comercial se debe principalmente a que las empresas, en la actualidad, deben luchar constantemente por destacar en un mercado globalizado y competido, y es por ello que surge la necesidad de analizar la información para poder decidir de manera adecuada, y así, tomar decisiones en el momento preciso.

Las áreas más comunes en las que las soluciones de inteligencia de negocios son utilizadas son:

- Análisis de ventas: Detección de clientes importantes; análisis de productos, líneas, mercados; pronósticos y proyecciones.
- Marketing: Segmentación y análisis de clientes, determinación de mercado objetivo, seguimiento a nuevos productos, retención de clientes y predicción de ventas.

- Finanzas: Análisis de gastos; rotación de cartera; razones financieras, reducir el fraude e identificar los riesgos.
- Manufactura: Productividad en líneas; análisis de desperdicios; análisis de calidad; rotación de inventarios y partes críticas.
- Embarque: Seguimiento de embarques; motivos por los cuales se pierden pedidos.
- Gerencia: Cálculo de la rentabilidad de cada unidad de negocio en cada temporada del año, identificación de la participación de mercado de la franquicia y de cada unidad de negocio, detección de oportunidades y amenazas en el negocio.

Beneficios de la inteligencia comercial

- Integra los datos obtenidos de una investigación para un mismo concepto de datos.
- Depura seleccionando datos de los archivos fuente, con criterios predefinidos, desechando datos inconsistentes o incompletos.
- Transforma la información entrante bajo criterios de aceptación con el fin de mantener coherencia entre los datos.
- Reduce riesgos del mercado.
- Identifica oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia.
- Anticipa los cambios en el mercado.
- Brinda alta calidad de información sobre el cliente o competidor.
- Disminuye costos de venta. Mejora el control y la administración de ventas.
- Mejora el conocimiento de la competencia.
- Optimiza la distribución de la información dentro de la organización.
- Facilita un buen planeamiento y ejecución.
- Permite priorizar la inversión en mercadeo

Martín y Marcelo (2003), mencionan que el business intelligence también se usa para que la empresa se enfoque en el cliente y logre obtener su fidelidad, creando relaciones a largo plazo que le permitan ser más rentable.

De igual forma, en el desarrollo de productos y en la publicidad se está aprovechando la información arrojada con la finalidad de que los mensajes lleguen de manera más directa y persuasiva al consumidor.



Figura 2: Ciclo de la inteligencia comercial

Herramientas de la Inteligencia Comercial

La Inteligencia de Mercados utiliza las tres herramientas vitales para poder conocer su organización, la competencia y los clientes.

A. La Investigación de Mercados

Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones, para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

Malhotra (2009), lo definió como el conjunto de pasos que marca las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados. Incluye definición del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de los datos, y presentación del informe final.

La inteligencia comercial integra todas las fuentes de información de la empresa, las propias y las externas, y la investigación de mercados es sólo una de las herramientas de las que se sirve la inteligencia comercial para obtener la información que necesita y que no se la suministran otras fuentes. Y es que los estudios de mercado son indispensables si queremos posicionarnos correctamente en el mercado, bien sea con el lanzamiento de un negocio, o de un producto o servicio nuevos.

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

- Objetivo social: Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- Objetivo económico: Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al

introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

- Objetivo administrativo: Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.



Figura 3: Proceso de la Investigación de Mercados

B. Segmentación de mercados

Cabrera (2016), define a la segmentación de mercados como el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños (subgrupos homogéneos), con la finalidad realizar estrategias comerciales diferenciadas para cada uno de estos compradores en base a sus necesidades, características y comportamientos similares, esto logrará satisfacer las necesidades de forma más efectiva, alcanzar los objetivos comerciales de la empresa y logrando una ventaja competitiva frente a otras.

Importancia:

- Eficiencia: los presupuestos publicitarios son finitos, en la medida que el grupo objetivo esté mejor definido es más eficiente la ejecución, ya que se enfoca la inversión y esfuerzos en un grupo más pequeño, el cual está interesado en nuestro producto, en lugar de invertir millones en llegar a toda la población, cuando seguramente muchos de ellos, aunque vean la publicidad, no estarán interesados en comprar.
- Efectividad: cuando el target está bien definido, se tiene la oportunidad de conocerlo mejor y diseñar campañas pensando en sus hábitos de consumo, buscando impactarlo cuando está más susceptible a estímulos publicitarios que lo hagan sentirse identificado con la campaña.
- Diseño de Producto: no todo se trata de publicidad, incluso el diseño del producto debe girar en torno al segmento del mercado y sus necesidades, el

empaques y sus características deberán responder a los requerimientos del cliente e incluso el servicio debe adaptarse al segmento que se busca.

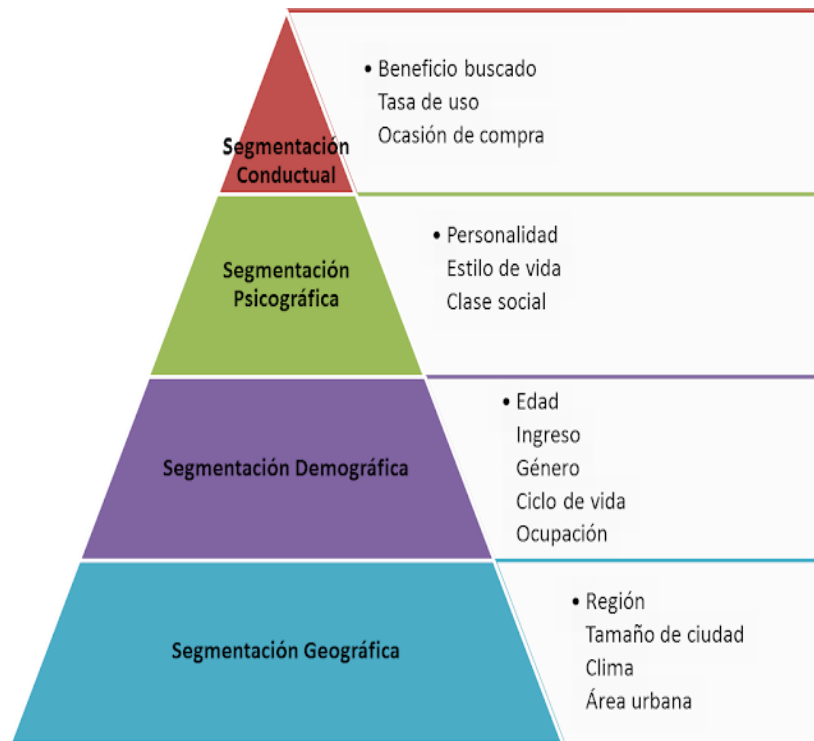


Figura 4: Tipos de segmentación de Mercados

Pasos para Segmentar el Mercado

Existen 6 pasos sustanciales para segmentar el mercado respecto a los mercados de consumo y de negocios:

1. **Selección:** El primer paso es la definición categórica del producto y la selección del mismo dentro de un mercado específico. Antes de lanzar sus nuevos productos, las empresas estudian los artículos de la competencia a profundidad para idear estrategias convenientes encaminadas al lanzamiento.
2. **Delimitación:** El segundo paso exige la selección de los criterios teóricos y variables de segmentación (que pueden ser geográficas, demográficas, de edad, sexo e ingresos) ideales para las empresas. Al escoger una o más variables, la marca podrá estimar la reacción que producirán sus productos con mayor precisión.
3. **Categorías descriptivas:** Luego de seleccionar sus variables de segmentación, el mercadólogo necesita seleccionar otro tipo de variables llamadas 'descriptivas'. Estas permiten delimitar aún más los sectores de consumo y facultan al equipo creativo para perseguir usuarios determinados.
4. **Análisis de segmentos:** Este rubro analiza la frecuencia de compra de los consumidores, el grado de frecuencia de uso de la marca y el potencial de ventas a largo plazo, entre otros aspectos.

5. Selección de mercados meta: Este es identificado como el primer resultado de los análisis anteriores, ya que una vez hecho el estudio y proceso de segmentación, se toma la decisión sobre el tipo de mercado definitivo al cual va a estar destinado el producto.
6. Diseño e implementación: Una vez definido el sector, comienzan las estrategias de distribución y promoción del producto. Aunque estos pasos en muchas ocasiones son vistos como estrictamente teóricos, la formalidad de su uso en la práctica representa una ventaja considerable en los negocios, más aún si se cuenta con los recursos adecuados y el tiempo necesario para su desarrollo.

C. Base de datos

Polo (2016) se refiere a que la base de datos es una herramienta fundamentalmente táctica. Brinda información acerca de los clientes actuales y potenciales, y permite agruparlos para el diseño de productos, servicios y campañas de alta efectividad; dando respuesta así al proceso de fragmentación de los mercados.

Un dato se refiere a la representación simbólica de una entidad que por sí solo no tiene ni valor ni sentido y tampoco tiene ninguna afectación a la persona que lo recibe. Sin embargo, si le procesa adecuadamente puede proveer información importante que ayude a la toma de decisiones. Los datos se pueden asociar y agrupar con otros en mismo contexto para ofrecer un significado y mensaje útil a la persona que lo recibe.

Por otro lado al conjunto de datos organizados que transmiten un significado con el propósito de reducir la incertidumbre e incrementar el conocimiento se le llama información. La información está integrada por un grupo de datos supervisados y ordenados, los cuales ayudan a construir un mensaje basándose en determinado tema.

D. Scanning competitivo

El “scanning competitivo” es una herramienta de anticipación competitiva. Rastrea sistemáticamente información clave de la competencia a través de los contactos naturales de las distintas áreas de la propia organización, tales como ventas, comprar, finanzas, relaciones públicas, recursos humanos y sistemas.

Releva sistemáticamente información competitiva de publicaciones en medios de prensa gráficos y telemáticos.

E. Tablero de comando

El tablero de comando es una herramienta de control. Selecciona las variables claves del negocio y permite la medición sistemática y el control del desempeño de las acciones comerciales, comparando los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos y tácticos.

Sistema de Inteligencia Comercial

i. Procesamiento, análisis e interpretación

El objetivo principal de esta primera etapa es convertir los datos en información oportuna y relevante, mediante tres procedimientos:

- **Procesamiento:** Evalúa, filtra, clasifica, combina, resume e integra los datos obtenidos. Cuando se habla de evaluar un dato, el objetivo es determinar la relevancia del mismo y la confiabilidad de la fuente. Es decir, cuán importante es el dato obtenido y si la fuente que lo originó es la adecuada.
- **Análisis:** En esta instancia se buscan y miden las relaciones que puedan existir entre las distintas variables.
- **Interpretación:** Está orientada a la búsqueda de conclusiones y explicaciones de los fenómenos analizados.

ii. Almacenamiento y Distribución de la información

El objetivo principal de esta etapa es transformar la información relevante y oportuna en acción.

- **Almacenamiento:** Consiste en definir todo el soporte tecnológico que será necesario para dar soporte al Sistema de Inteligencia Comercial.
- **Recuperación y distribución:** En este sentido, lo primero que hay que definir es quiénes serán los usuarios del Sistema de Inteligencia Comercial.

iii. Clasificación de la información.

Dada la diversidad de la información necesaria definida por el sistema de inteligencia comercial, se plantea el problema de resolver los métodos y tecnologías para el almacenamiento de la información, su búsqueda y visualización.

Toma de decisiones en la empresa

Ahora las decisiones no pueden basarse sólo en la intuición, sino que deben sustentarse con información. Sin embargo, la clave está en que la información sea clara, relevante, con valor agregado, y que se pueda acceder a ella en el momento requerido. Todo esto con finalidad se tomen las decisiones en menos tiempo, analizando y haciendo comparaciones que les permitan conducir a la organización por el rumbo más adecuado.

Las decisiones tienen una importancia trascendental para el mundo empresarial, sin embargo, es poco conocido en qué consiste tal actividad. Es debido a la calidad de las decisiones, más que a factores externos, que depende el éxito o fracaso de un negocio. Por esto, es que todo empresario debe tener destrezas de análisis para la toma de decisiones.

En una decisión están presentes los valores y/o utilidades, que hacen referencia a la importancia de la decisión. Tomar una decisión y rechazar otras alternativas precisamente por lo que es importante, es decir es aquello que se busca. Ante la

información que tiene sobre las cosas, y su conocimiento, dispone de sus recursos para establecer alternativas. Cada una de ellas conlleva riesgos y beneficios.

En la actividad empresarial lo que se busca es la rentabilidad, las utilidades, quedan en función, entre otras cosas, del bienestar económico que produzca. Se toman decisiones sobre los recursos disponibles. La experiencia típica de un empresario es contar con recursos escasos y es ante la escasez que tiene sentido evaluar cuál es el mejor uso posible de un recurso, con recursos ilimitados no hace falta invertir en análisis para decidir.

Información

La información son datos procesados, con información concreta y útil para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas, y si es entregada a personas adecuadas representa una ventaja competitiva frente al mercado. La calidad de la información y su interpretación son los que van a influir en el éxito o fracaso de la toma de decisiones que se tomen.

Cualquier rubro o sector al cuál se dedique la empresa, va a contar con información que muestre el estado de la misma a nivel nacional e internacional, por lo que ya depende de los empresarios que decisiones tomar para diferenciarse de la competencia y seguir creciendo. Se puede contar con información interna o externa, a continuación, se va a detallar cada una:

- Información interna: es la que se puede manipular, observar y obtener a partir de los procesos operativos diarios, este tipo de información depende enteramente de la empresa.
- Información externa: es aquella que se obtiene del medio exterior y no se obtiene control sobre la misma, va a depender de las tendencias del mercado, de la política, de la economía, situación social, redes sociales, etc.

Ambos tipos de información son necesarios para que la empresa tenga una visión entera de lo que va a afectar a su negocio.

Herramientas de búsqueda de la inteligencia comercial

La inteligencia comercial permite que las empresas logren obtener mayor provecho, y que obtengan información confiable, con lo cual se podrá implementar diversas estrategias corporativas.

Según PromPerú (2012), existen herramientas de búsqueda de la inteligencia comercial. A continuación, se mencionarán algunas herramientas de inteligencia comercial:

- Trademap: muestra estadísticas mundiales de comercio exterior por producto, agrupación de productos/países/socios según criterios de usuarios, entre otros.

- Export Helpdesk: muestra condiciones de acceso a la Unión Europea, aranceles, regímenes preferenciales.
- Aladi: muestra guías de importación para países socios, contactos empresariales, estudios de oportunidades comerciales, análisis de competitividad, Portal Pymes latinas. Además muestra acuerdos comerciales del bloque económico; regímenes de origen y salvaguardias, Aranceles y Estadísticas de Comercio Exterior para el bloque económico así como indicadores macro y socioeconómicos.
- Siicex: muestra estadísticas de comercio exterior peruanas además de estadísticas por región. Estudios/Perfiles de mercado, fichas de requisitos técnicos y normas técnicas peruanas. También podemos encontrar directorio de empresas exportadoras, información de interés por sector, acuerdos comerciales, facilitación y calculador de fletes, además de eventos comerciales.
- SUNAT: en su apartado de Aduanas (operatividad aduanera) muestra informes estadísticos tanto de importación y exportación, los cuales luego de un breve proceso de análisis nos muestran a detalle tanto características detalladas del producto, lugar de destino y empresa exportadora.
- CIA: muestra estudios de mercado por sector, así como requerimientos de acceso y guías de mercado.

Inteligencia Comercial Para La Competitividad

La capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos de forma eficiente y eficaz que permitan una mejor toma de decisiones empresariales estratégicas nos permite ser competitivos en el mercado actual.

INTrade es la base de datos más completa y detallada de la región en temas de comercio exterior e integración, con lo cual es un recurso muy importante para las empresas, desde las micro hasta las grandes empresas, con este portal se puede aprovechar la inteligencia para mejorar la competitividad.

Inteligencia Comercial para el éxito exportador

La inteligencia comercial es una práctica imprescindible a la hora de desarrollar estrategias de negocios, ya que ofrece un panorama más claro de la realidad, ayuda a prevenir los riesgos que puede ocasionar cada decisión que se tome y permite anticipar algunas acciones o estrategias para lograr el éxito empresarial.

Las herramientas de inteligencia comercial integran información relacionada con el comercio internacional y los movimientos de importación y exportación. Es por esto que surge la necesidad de capacitación e información en estas áreas, además ideas para ayudarles a los empresarios a tener herramientas que les brinden la posibilidad de tener éxito en sus negocios. Definitivamente la innovación debe tomar lugar en la mentalidad y en el proceder de los empresarios en la actualidad.

2.2.2. Teoría del Comercio exterior

Castro (2008) menciona que el comercio exterior está definido como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales; dichos envíos son regulados tanto por disposiciones legales y controles arancelarios los cuales actúan marco contextual de las relaciones comerciales entre países. Según el Ministerio de Comercio Exterior (2010), existen dos modalidades de exportación: La exportación directa y la exportación indirecta.

Exportación Directa.

La exportación directa es la estrategia en la que la empresa se hace cargo del proceso de la exportación, estableciendo ella misma el contacto con el importador. Es la modalidad más ambiciosa y utilizada en la actualidad en la cual se tiene más control sobre la exportación ya que la empresa exportadora es quien escoge el producto y mercado al cual se va a dirigir llegando así a tener una relación directa con los clientes. Esta modalidad implica también mayor inversión y mayor riesgo en la exportación.

Oroche (2010) menciona que este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Exportación Indirecta.

Es la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites. La exportación indirecta mayormente lo utilizan empresas que no tienen experiencia en la realización de transacciones y trámites en mercados internacionales. En esta modalidad la inversión y el riesgo es menor en comparación a la exportación directa.

Existen diversos tipos de intermediarios para con el mercado internacional como son:

- Comerciantes: operador internacional que compra en el país de origen para revender en otros países, tomando posesión de la mercancía y asumiendo todos los riesgos de la exportación.
- Comprador extranjero: persona física o jurídica que compra un producto o servicio por encargo de una empresa situada en el país de destino.
- Broker: intermediario que no toma posesión de mercancía y que mantiene un pacto con el vendedor y comprador de países distintos, a cambio de una comisión o pago fijo. Agente: persona natural o jurídica que se encarga de colocar los productos en el exterior a cambio de una comisión. Tiene un vínculo mayor y permanente que con el broker.
- Trading company: empresa general de comercio que actúa en diversos países.

Regímenes Aduaneros De Exportación

- Exportación definitiva: Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.
- Exportación temporal: Régimen que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso. Las mercancías exportadas bajo este régimen al ser reimportadas no estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder. Su plazo es de 12 meses.
- Exporta Fácil: Es un mecanismo promotor de exportaciones diseñado principalmente para el micro y pequeño empresario, mediante el cual podrá acceder a mercados internacionales a través de Serpost S.A. (SUNAT, 2018) Pueden acceder las personas naturales o empresas que exporten mercancías con fines comerciales por un valor que no podrá exceder de US\$7500 ni los 30 Kg de peso. El Exporta Fácil te permite iniciar el trámite de exportación desde la comodidad de tu hogar, oficina o cabina de internet y desde cualquier ciudad del país. Es un trámite aduanero sencillo, ágil y sin costo. Y puedes realizar el seguimiento de tus envíos por internet.

Exportación según su situación legal

- A. Libre exportación: Mercancías que no necesitan ningún tipo de autorización legal o permiso para su salida del territorio aduanero.
- B. Exportación restringida: Mercancías que necesariamente necesiten algún tipo de autorización, permiso o certificación para lograr su salida del territorio aduanero, estas autorizaciones deben ser otorgadas por entidades o ministerios competentes.
- C. Exportación prohibida: Mercancías que no se pueden salir del territorio nacional bajo ninguna circunstancia. Estas mercancías pueden ser decomisadas y/o destruidas. Las personas que intenten exportar este tipo de mercancías pueden ser denunciadas por cometer delito personal.

Incoterms

Son los términos Internacionales de Comercio los cuales reflejan las normas de aceptación voluntaria por parte del comprador y vendedor acerca de las condiciones de pago, entrega y otros; de las mercancías. Los incoterms suelen identificarse mediante siglas.

Gracias a los incoterms se puede dejar en claro quienes asumen los costos, transacciones y responsabilidades de cada parte. MINCETUR (2011), nos da a conocer 11 incoterms de los cuales deben especificarse en el contrato de compra -

venta internacional cuál de ellos se aplicará, esto se da en función de lo acordado entre el exportador e importador.

Tabla 1: *Definición de Incoterms*

Grupo	Incoterm	Definición
Salida	EXW	Esta primera categoría está formada por un único término, en el que la principal responsabilidad del vendedor es dejar la mercancía a disposición del comprador en la fecha indicada y convenientemente embalada.
Sin pago transporte principal	FCA FAS FOB	En esta segunda categoría se agrupan aquellos términos en los que el vendedor pone la mercancía a disposición del transportista que realizará el transporte principal. Las formalidades aduaneras de exportación son llevadas a cabo por el vendedor.
Con pago transporte principal	CFR CIF CPT CIP	Dentro de esta categoría se agrupan todos aquellos términos en los que el vendedor se hace cargo del pago del transporte principal, mientras que el riesgo y la propiedad de la mercancía se transmiten en el momento de cargar la misma en el transporte principal. A los bancos les gusta utilizar este tipo de términos con créditos documentarios y pedir que la mercancía se consigne a ellos en los conocimientos de embarque para obtener garantías en la operación.
Llegada	DDP DAT DAP	En esta última categoría se agrupan todos aquellos términos en los que el vendedor debe soportar todos los costes y riesgos provenientes del transporte de la mercancía hasta el país de destino.

Nota: Elaborado por investigadoras

Los incoterms del grupo "C" y del grupo "F" son contratos de entrega en origen, es decir la entrega de la mercadería se produce en el lugar de embarque convenido en el país del exportador.

En contraste los incoterms del grupo D son contratos de entrega en el país de destino, es decir el país del importador.

Aspectos a tener en cuenta

- **Embalaje:** El vendedor debe proporcionar la mercancía perfectamente embalada y etiquetada, según las costumbres en el sector.
- **Carga al camión o al contenedor en fábrica o almacén:** Se debe tener en cuenta la normativa de prevención de riesgos laborales de la empresa donde se carga.
- **Transporte interior en el país de origen:** De fábrica a puerto, aeropuerto, terminal de carga o almacén del transportista.
- **Formalidades aduaneras de exportación:** Estas formalidades son normalmente el despacho de aduanas de exportación, que suele ser un trámite administrativo. En la Unión Europea es la obtención de un documento, el Documento Único Administrativo (DUA). En los países integrados en una unión aduanera o económica no hay formalidades aduaneras de exportación en las transacciones comerciales entre los estados miembros. En el caso de la Unión Europea sólo hay obligación de suministrar la información estadística contenida en el documento Intrastat.
- **Costes de manipulación en la terminal de origen, puerto, aeropuerto o estación de tren:** Estos costes son los asociados a la entrega de la mercancía en la terminal de transporte, la manipulación, la carga y la estiba en el vehículo de transporte principal (camión, tren, barco o avión). Los fletes, sobre todo en avión y en barco, suelen incluir todas o parte de estas manipulaciones.
- **Seguro de la mercancía en el transporte:** En el caso del transporte por carretera el transportista ya cuenta con un seguro obligatorio. Ha de tenerse en cuenta quien debe asumir el riesgo en el Incoterm y, por tanto, reclamar el pago del seguro. Debe comprobarse que la compañía de seguros sea de primer orden, así como en qué país y con qué divisa se debe cobrar el seguro. Finalmente, comprobar que la empresa no tenga ya un seguro global que cubra todos los riesgos del transporte para no duplicar gastos.
- **Costes de manipulación en terminal de destino:** Estos costes son los asociados a la entrega de la mercancía en la terminal de transporte de destino, la desestiba, la descarga y la manipulación desde el vehículo de transporte principal hasta el transporte que realizará el recorrido de la terminal al destino final.
- **Formalidades aduaneras de importación, aranceles, impuestos interiores, impuestos especiales y trámites:** Cada país o área económica tiene su reglamentación, dependiendo principalmente del tipo de producto y de los países de origen de las mercancías. Debe tenerse muy claro cuál es la documentación necesaria para realizar los despachos de importación, ya que si falta algún documento la mercancía puede quedarse paralizada en la aduana, con el coste económico que esto supone.

Barreras Para La Exportación

Una exportación, así como tiene sus ventajas llega a tener sus desventajas las cuales son consideradas como impedimentos o barreras en dicho proceso. Entre algunas de ellas se considera a los aranceles elevados en mercados de destino, establecimiento de cuotas en mercados de destino, el de cambio que es variante, la Inestabilidad económica, diferencias culturales, gustos y preferencias de los consumidores, localización geográfica, subsidios, entre otros.

Importancia De La Exportación

El comercio es indispensable en las relaciones internacionales para el desarrollo político comercial y cultural a nivel mundial, es fundamental para el desarrollo de las naciones debido a que las mismas no son suficientes y necesitan recursos que no tienen por ello surge la ansiedad de implantar negociaciones y acuerdos mundiales con el fin de satisfacer necesidades y carencias en el comercio exterior a través del intercambio de bienes teniendo que aprovechar los recursos propios e intercambiarlos con otros países que tienen la misma necesidad. Las exportaciones principalmente ayudan a impulsar la economía del país.

Medios De Transporte Internacional

Existen cuatro vías posibles de transporte: marítima, aérea, por ferrocarril y por carretera. En caso de pequeños envíos se suele utilizar el correo internacional o los servicios urgentes de paquetería y mensajería. Para seleccionar el medio de transporte más adecuado se han de considerar los siguientes aspectos: el tipo de producto, su peso, las dimensiones, el punto de origen y destino, y el plazo de entrega. Así, por ejemplo, si el peso y el volumen son reducidos puede interesar enviar la mercancía por transporte aéreo, ya que el transporte marítimo y el terrestre tienen unos precios mínimos por envío.

- a) Transporte marítimo:** Es el medio de transporte más utilizado en el comercio internacional debido a su menor coste y mayor capacidad de carga. Este tipo de transporte tiene dos grandes especializaciones: el transporte de "carga fraccionada", que normalmente lo realizan los buques de línea regular, y el de "carga masiva", que se realiza entre dos puntos de poco tráfico marítimo, generalmente en los llamados "buques tramp". El flete se fija en función del peso o el volumen de la mercancía, el que resulte superior. Una vez hecha la reserva, la empresa transportista envía una nota de embarque en la que se indica quién se ocupará de recoger la mercancía una vez que ésta llegue al puerto de destino, quién pagará los costes de descarga y si la mercancía debe depositarse en los almacenes del puerto de destino.

Documentación:

- Conocimiento de Embarque (Bill of Lading, BL o B/L): es el documento que acredita el contrato de transporte por vía marítima para el caso de carga fraccionada. Cumple tres funciones: recibo de las mercancías, título de propiedad de las mismas; y prueba del contrato de transporte.

- Póliza de fletamento: se trata del contrato de transporte para el caso de cargas masivas. Recoge las responsabilidades y obligaciones del propietario del buque y del cargador respecto a la utilización del buque para efectuar el transporte.

b) Transporte aéreo: El transporte aéreo tiene la gran ventaja de la rapidez. Es una vía muy utilizada para llegar a mercados poco accesibles y para el transporte de productos perecederos o de gran valor en relación a su peso. Es el más caro de los medios en relación al peso y se utiliza frecuentemente para el transporte de muestras.

Documentación: Conocimiento de embarque aéreo (AWB), no confiere titularidad de la mercancía.

c) Transporte por carretera: El transporte internacional por carretera es poco complejo y muy accesible para cualquier exportador. Permite llevar prácticamente cualquier tipo de producto de "puerta a puerta", de una forma relativamente rápida y económica. La especialización general del transporte por carretera es de cargas completas o de cargas agrupadas (grupajes). En las cargas completas se contrata un vehículo para un determinado recorrido. Las cargas agrupadas implican a varios cargadores que comparten un mismo vehículo.

Documentación:

- Carta de porte por carretera (CMR): es al mismo tiempo contrato y recibo de la mercancía. Sin embargo, a diferencia del conocimiento de embarque, no confiere la titularidad de la mercancía.

d) Transporte ferroviario: Transporte y Logística Internacional 34 El transporte internacional ferroviario es adecuado para el envío de vagones completos a largas distancias.

e) Transporte multimodal: El transporte lo realiza un solo operador, que emite un documento único, aunque empleando dos o más medios de transporte.

Las ventajas del transporte multimodal son:

- Reducción de los tiempos de manipulación en las operaciones de carga y descarga.
- Disminución de los costes de transporte, al combinarlo con el sistema de transporte más adecuado.
- Disminución de los plazos de transporte al utilizar el sistema más rápido y fiable.

	<i>Rapidez</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Coste</i>	<i>Tipo de mercancía</i>
<i>Carretera</i>	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
<i>Tren</i>	Media	Alta	Alta	Medio	Graneles y sólidos
<i>Marítimo</i>	Baja	Muy alta	Alta	Bajo	Contenedores y granel
<i>Aéreo</i>	Muy alta	Baja	Muy alta	Alto	Alto valor y perecederas
<i>Multimodal</i>	Alta	Media	Media	Medio	Todas

Figura 5: Características de los medios de transporte

Determinación del precio de exportación

Desde la óptica del vendedor (exportador), para determinar el precio a ofertar a los clientes (comprador, importador) en función del Incoterm, se parte del coste de fabricación y se van añadiendo los distintos conceptos de coste que le corresponda pagar al vendedor, según establezca cada Incoterm. Es importante que el margen comercial (o beneficio) se añada sobre el coste de fabricación para la venta (exportación), y que no se apliquen márgenes sobre el resto de los costes que se puedan generar por la contratación del transporte, los despachos de aduana, etc.

2.3 Definición de términos básicos

Exportación: Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior (SUNAT, 2018)

Artisanal: La artesanía se crea como producto duradero o efímero, y su función original está determinada en el nivel social y cultural, en este sentido puede destinarse para el uso doméstico, ceremonial, ornato, vestuario, o bien como implemento de trabajo (FONART, 2014).

Inteligencia comercial: Proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencial de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado. Es un enfoque que incorpora la información como activo estratégico y que es clave a la hora de mantener la competitividad y diferenciación entre las compañías (SIICEX, 2012).

Innovación: Se define como las acciones u operaciones que promueven la mejora de cualquiera de los productos o servicios que produce la empresa, pudiendo ser estos de tipo tecnológico, operacional, administrativo o de estrategia empresarial (Chesbrough, 2011).

El embalaje: es el conjunto de todas las operaciones tendentes a conseguir una cobertura exterior del envase. Su objetivo fundamental es la protección de la mercancía para el proceso de transporte. El embalaje suele incluir cartón, plástico, palé y contenedor multimodal (La cultura del marketing, 2017)

Transporte y Logística Internacional: Se refiere al transporte principal, también dentro de un mismo país o zonas de libre comercio (Dorta, 2013).

Arancel: es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones; en el caso del Perú y muchos otros países no se aplican aranceles a las exportaciones (SUNAT, 2018).

Partida arancelaria: Sistema Organizado Es un sistema que permite la identificación de las mercaderías que se comercializan. Facilita el que las aduanas apliquen las medidas arancelarias y no arancelarias (SUNAT, 2018).

Calidad: La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio (Guías empresariales, 2015).

Sombrero: Prenda de vestir con la que se cubre la cabeza, que se compone generalmente de una copa alrededor de la cual va un ala (WIKIPEDIA, 2012).

Toquilla: Especie de palmera que suministra la paja con que se tejen los sombreros.

Envase: Es el recipiente de cualquier material y forma que adopte destinado a contener mercancías para su empleo. Asimismo, se caracteriza por individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente a los productos, pudiendo estar confeccionando con uno o más materiales distintos simultáneamente (La cultura del marketing, 2017).

Etiqueta: La etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del empaque o estar adherida al producto (La cultura del marketing, 2017).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

3.1.1. Variable Independiente

Tabla 2: Operacionalización De Variable Independiente - Inteligencia Comercial

Nota: Elaboración de autoras

VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Inteligencia comercial: investigación de mercados	Cano (2007), en su libro "Business Intelligence: Competir Con Información", define a BI como "un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área normalmente almacenada, para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones."	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Perfil del mercado	Encuesta
			Análisis del mercado internacional	Análisis documentario
		COMPETITIVIDAD	Análisis de los competidores	Encuesta
			Establecer alianzas estratégicas	Análisis documentario
		TOMA DE DECISIONES	Disminución de riesgo de tomar decisiones	Encuesta y entrevista
			Asertividad	
		HERRAMIENTAS DE BÚSQUEDA	SUNAT	Encuesta y entrevista

3.1.2. Variable Dependiente

Tabla 3: Operacionalización De Variable Dependiente - Exportación

VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
EXPORTACIÓN	La exportación es el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales; dichos envíos son regulados tanto por disposiciones legales y controles arancelarios los cuales actúan marco contextual de las relaciones comerciales entre países Figuroa (2008).	EXPORTACIÓN DIRECTA	Comprador	Encuesta
			Aumento de ganancias	Encuesta
			Riesgo	Análisis documentario
		REGÍMENES ADUANEROS	Exporta fácil	Análisis documentario
		INCOTERMS	FOB	Análisis documentario
			CIF	
		INGRESO AL MERCADO INTERNACIONAL	Barreras Comerciales	Análisis documentario
			Certificados	Análisis documentario
		LOGÍSTICA INTERNACIONAL	Marítima	Análisis documentario
			Aérea	
Courier				

Nota: Elaboración de autoras

3.2. Diseño de Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo No Experimental, esto debido a que el estudio se basa en el análisis del entorno. El tipo de investigación es descriptivo porque se requiere conocer el mercado en su totalidad, y se recopila información, datos, que permita llegar al resultado de la investigación.

3.3. Unidad de Estudio

Artisanos productores de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plaza La Alameda del distrito de Celendín – Cajamarca.

3.4. Población

Conformada por todos los artesanos productores de sombreros de paja toquilla del distrito de Celendín y Sucre de la provincia de Celendín, departamento de Cajamarca.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen y Manterola, 2017).

De acuerdo al muestreo por conveniencia, se han seleccionados a 32 productores artesanos de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plaza La Alameda en el distrito de Celendín dada accesibilidad y proximidad de estos para el investigador.

3.5.1 Los criterios de inclusión y exclusión

- Amplia experiencia como tejedor de sombreros.
- Disponibilidad para elaborar mayor cantidad a la habitual de sombreros de paja toquilla.
- Cumplir con realizar nuevos modelos e innovar de acuerdo al pedido del cliente dentro de un plazo establecido.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Se aplicó encuestas a los productores artesanos de sombreros de paja toquilla con la finalidad de obtener información acerca de la comercialización de sombreros que realizan en la Plazuela La Alameda en el distrito de Celendín, provincia de Celendín. Se aplicó una entrevista a la productora mayorista de sombreros de paja toquilla en el distrito de Celendín.

Observación: nos permite identificar y ampliar nuestra visión acerca del estado y procesos de comercialización en el actual mercado de sombreros de paja toquilla del distrito de Celendín para identificar oportunidades o estrategias de mejora.

3.6.2. Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizará los siguientes instrumentos:

- La encuesta.
- La entrevista
- Observación.

3.6.3. Recolección de datos

1. Definimos las preguntas que presentaremos a cada encuestado.
2. Se aplica la encuesta a los artesanos vendedores de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plazuela La Alameda.
3. Se entrevista a la principal artesana productora sombreros de paja toquilla en el distrito de Celendín.
4. Se realiza una base de datos para analizar y comparar los resultados.
5. Se redactó conclusiones.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

En la presente investigación se utilizarán instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo.

- Utilizaremos la encuesta (Anexo N° 01) a los vendedores de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plazuela La Alameda, para poder medir variables cualitativas.
- Utilizaremos la entrevista (Anexo N° 02) a la principal artesana productora sombreros de paja toquilla en el distrito de Celendín.

3.7.1 Proceso de análisis de datos

Para la presente investigación se utilizará las encuestas y entrevista como medios principales para la recolección de datos, para luego ingresar la información a una base de datos que nos permita analizar los resultados y obtener respuestas.

3.8 Proceso de la Investigación

- PRIMERO: Determinación del problema de investigación y de los objetivos.
- SEGUNDO: Elaboración de marco teórico (antecedentes, bases teóricas, definición de términos)
- TERCERO: Elaboración de hipótesis, posibles resultados a los objetivos planteados.
- CUARTO: Elaboración de la matriz de operacionalización de variables.
- QUINTO: Metodología, definir instrumentos vamos a utilizar en la investigación y quien va a ser nuestra unidad de estudio.
- SEXTO: Elaboración del plan de negocio de exportación de sombreros de paja toquilla al exterior.
- SÉPTIMO: Resultados de la investigación y la discusión respecto a investigaciones establecidas en los antecedentes.
- OCTAVO: Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE EXPORTACION: PLAN DE NEGOCIO

4.1. CAPÍTULO I: Idea de negocio

Es preciso generar e identificar ideas nuevas que puedan dar pie a una oportunidad de negocio por lo que vamos a hacer una lluvia de ideas sobre posibles ideas de negocio con altas probabilidades de éxito, para luego ser analizadas, según factores y sub-factores, los cuáles llevarán una ponderación de acuerdo a lo que conocemos como la idea de negocio. Una vez realizado el análisis vamos a elegir a la idea de negocio que nos resulta más propicia realizar.

4.1.1. Identificación de la idea de negocio

La industria de la moda es una de las más desarrolladas del mundo. Esto presenta grandes oportunidades, pero al mismo tiempo implica grandes desafíos. El mercado está siempre abierto a propuestas innovadoras y provenientes de mercados lejanos, sin embargo, las exigencias son muy altas. Los productos deben ser de muy alta calidad y adecuarse a los gustos locales. (Revista líderes, 2018)

El sector artesanal desempeña un papel determinante en el desarrollo económico local y en la lucha contra la pobreza. La artesanía es una actividad local que cada día se conecta más con el mundo. Se articula en redes con el fin de consolidar procesos que les permita participar en los mercados globales en mejores condiciones y con un volumen importante (Connect Americas, 2011).

Tabla 4: *Lluvia de ideas*

N°	Idea de Negocio
1	Exportación de textiles Cajamarquinos.
2	Exportación de artículos artesanos con diseños Cajamarquinos.
3	Exportación sombreros de paja toquilla.
4	Jabón aromático a base de hierbas nativas.
5	Circuito turístico vivencial en Cajamarca.

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.15)

Proceso de depuración: Se recomendó tener 3 criterios de preselección, luego debemos indicar si se cumple cada idea de negocio por cada criterio de evaluación poniendo una marca, finalmente los proyectos que tienen rentabilidad e interés resultan favorables.

Tabla 5: *Proceso de depuración ideas de negocio*

IDEAS DE NEGOCIO	CRITERIOS			APLICA	
	Rentabilidad	Interés	Impacto	SI	NO

Exportación de textiles Cajamarquinos		X			X
Exportación de artículos artesanos con diseños Cajamarquinos		X	X	X	
Exportación sombreros de paja toquilla	X	X	X	X	
Jabón aromático a base de hierbas nativas.		X			X
Circuito turístico vivencial en Cajamarca.		X			X

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.20)

Según el cuadro anterior, se evaluaron tres ideas de negocio entre las cuales, Exportación de artículos artesanos con diseños Cajamarquinos y Exportación sombreros de paja toquilla, son las más atractivas para los interesados y los elaboradores del trabajo, ya que cumplen con los criterios de rentabilidad, interés e impacto.

¿Cómo definimos nuestra idea de negocio?

- Se realizó una lluvia de ideas para determinar un negocio sea de interés de las investigadoras.
- Se filtraron las ideas en tres criterios: rentabilidad, interés e impacto.

Las ideas de negocio elegidas creemos que son de impacto e interés.

4.1.2. Evaluación de ideas de negocio planteadas

Para una evaluación objetiva de las ideas de negocio, se determinaron una serie de factores relevantes. Definidos los factores e evaluación, establecemos subfactores con respecto a cada factor. Los subfactores tienen características específicas que otorgarán mayor precisión a la evaluación:

- Proveedores: capital inicial requerido, maquinaria y equipos y conocimiento del proceso productivo.
- Recursos financieros: acceso al crédito, deudas o préstamos, inversión.
- Capital humano: leyes laborales, capital para remuneración y capital de personal negociable.
- Mercado objetivo: tamaño, nivel socioeconómico y poder adquisitivo.
- Competencia: número, innovación, y fidelización de la competencia.
- Logística: embalaje del producto y su transporte.
- Producción: capital necesario, know how y la calidad del producto.

Tabla 6: Ponderación de subfactores de evaluación – Exportación de sombreros de paja toquilla.

Idea de negocio	Factores	POND	Subfactores	POND	Notas 1-20	Valor - factor	POND	
Exportación de sombreros de paja toquilla	Proveedores	0.15	N° de proveedores	0.25	15	3.75	16.2	2.43
			Acceso al crédito del proveedor	0.30	16	4.8		
			Poder de negociación con los proveedores	0.45	17	7.65		
	Mercado Objetivo	0.25	Tamaño	0.25	17	4.25	16.25	4.1
			Nivel socioeconómico	0.30	16	4.8		
			Poder adquisitivo	0.45	16	7.2		
			Capital	0.20	15	3		

	Producción	0.10	Calidad	0.40	18	7.2	17	1.7
			Know How	0.40	17	6.8		
	Competencia	0.10	Competencia directa	0.35	16	5.6	15.65	1.6
			Participación en el mercado	0.40	17	6.8		
			Competencia indirecta	0.25	13	3.25		
	Capital humano	0.15	N° Colaboradores	0.40	15	6	15	2.3
			Salarios	0.60	15	9		
	Recursos Financieros	0.10	Inversión necesaria	0.45	15	6.75	15	1.5
			Créditos accesibles	0.55	15	8.25		
	Logística	0.15	Embalaje del producto	0.35	15	5.25	15	2.25
			Transporte	0.65	15	9.75		
Resultado final							15.88	

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa

Tabla 7: Ponderación de subfactores de evaluación – Exportación de artículos artesanos con diseños cajamarquinos

Idea de negocio	Factores	PON D	Subfactores	PON D	Notas 1-20	Valor - factor	PON D
			N° de	0.30	15	4.5	

Exportación de artículos artesanos con diseños cajamarquinos	Proveedores	0.20	proveedores				14.3	2.5
			Acceso al crédito del proveedor	0.30	14	4.2		
			Poder de negociación con los proveedores	0.40	14	5.6		
	Mercado Objetivo	0.20	Tamaño	0.30	15	4.5	15.3	3.1
			Nivel socioeconómico	0.30	16	4.8		
			Poder adquisitivo	0.40	15	6		
	Producción	0.10	Capital	0.30	15	4.5	15.7	1.6
			Calidad	0.35	16	5.6		
			Know How	0.35	16	5.6		
	Competencia	0.10	Competencia directa	0.35	15	5.25	15	1.5
			Participación en el mercado	0.30	16	4.8		
			Competencia indirecta	0.35	14	4.9		
	Capital humano	0.15	N° Colaboradores	0.50	13	6.5	13	2
			Salarios	0.50	13	6.5		
	Recursos	0.10	Inversión necesaria	0.40	14	5.6	14.6	1.5
Créditos			0.60	15	9			

	Financieros		accesibles					
	Logística	0.15	Embalaje del producto	0.45	15	6.75	15	2.3
			Transporte	0.55	15	8.25		
							Resultado final	14.5

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa

Tabla 8: Matriz de evaluación para la idea de Exportación de textiles Cajamarquinos

Idea de negocio	Factores	PON D	Subfactores	PON D	Notas 1-20	Valor - factor	PON D
Exportación de textiles Cajamarquinos	Proveedores	0.20	N° de proveedores	0.30	15	4.5	14.3
			Acceso al crédito del proveedor	0.30	14	4.2	
			Poder de negociación con los proveedores	0.40	14	5.6	
	Mercado Objetivo	0.20	Tamaño	0.30	12	4.5	14.3
			Nivel socioeconómico	0.30	13	4.8	
			Poder adquisitivo	0.40	15	6	
	Producción	0.10	Capital	0.30	15	4.5	15.7
			Calidad	0.35	16	5.6	
			Know How	0.35	16	5.6	
	Competen	0.10	Competencia directa	0.35	15	5.25	15
Participación en el mercado			0.30	16	4.8		

	cia		Competencia indirecta	0.35	14	4.9		
	Capital humano	0.15	N° Colaboradores	0.50	13	6.5	13	2
			Salarios	0.50	13	6.5		
	Recursos Financieros	0.10	Inversión necesaria	0.40	14	5.6	14.6	1.5
			Créditos accesibles	0.60	15	9		
	Logística	0.15	Embalaje del producto	0.45	15	6.75	15	2.3
			Transporte	0.55	15	8.25		
							Resultado final	13.5

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa

4.1.3. Oportunidad identificada

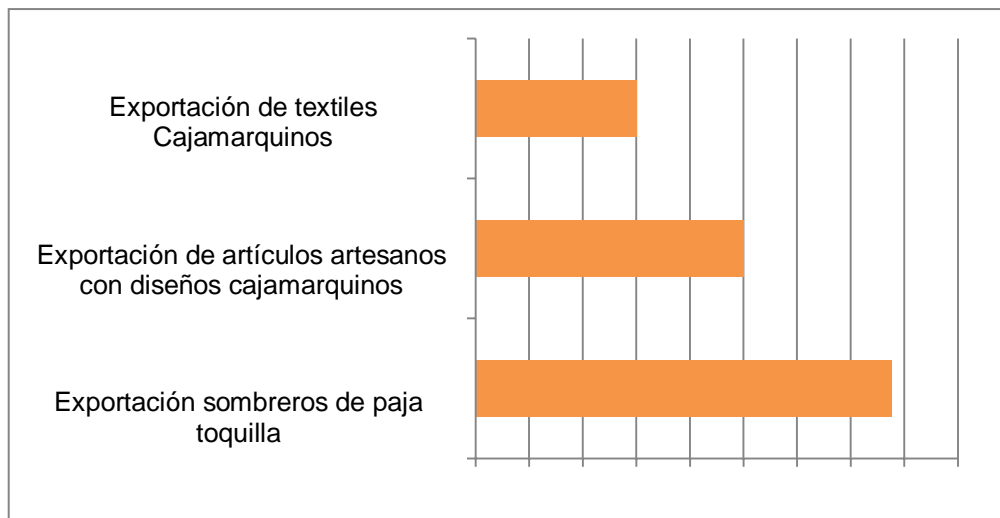


Figura 6: Resultados de evaluación de las ideas de negocio

Después de analizar, comparar, determinar y definir qué idea de negocio es más efectiva, concluimos que la exportación de sombreros de paja toquilla es la que se va a efectuar por su viabilidad en la puntuación de 15.88 obtenida sobre las otras dos ideas de negocio.

4.1.4. Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en exportar sombreros de paja toquilla con acabados modernos y diversos diseños, los cuales son realizados por manos de artesanos de Celendín.

Mercados internacionales vienen tomando medidas de prevención para el cuidado de la piel, por lo que ofrecer un producto como sombreros, nos permite cubrir una necesidad existente en diversos consumidores. Los sombreros de paja toquilla son realizados manualmente, bajo criterios de calidad y según los gustos de nuestro futuro segmento de mercado. La marca, el empaque, y presentación de nuestros sombreros van a realizarse de acuerdo a los aspectos del marketing ya que eso puede influir en la aceptación del mercado al cual queremos penetrar.

El e-commerce será un aliado estratégico para ingresar al mercado internacional y realizar una comercialización rápida y segura. La venta en línea busca facilitar u optimizar el tiempo de compra de los clientes, poniendo a su disposición variedad de diseños, que podrán observar sin la necesidad de moverse de casa o desde el lugar en el que se sientan más cómodos.

4.1.5. Descripción del equipo emprendedor

El presente proyecto de inversión será desarrollando por los bachilleres de Administración y Negocios Internacionales.

Tabla 9: Datos de emprendedoras

Emprendedoras	Datos de contacto	
Anie Saldaña Chávez.	aniesaldanachavez@gmail.com	917365790
Betsy Terrones Ruíz	betsyterronesru@gmail.com	917877234

Nota: Elaboración autoras

4.1.6. Clasificación arancelaria

Ubicación del producto en el "Arancel 2017":

Tabla 10: Clasificación arancelaria

SECCIÓN XII: Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello

Capítulo 65: Sombreros, Demás Tocados Y Sus Partes

65.04: Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos.

6504.00.00.00: Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos

Nota: Elaboración autoras

4.1.7. Selección del mercado meta

Se aplicarán las herramientas de búsqueda de la inteligencia comercial para la investigación de mercados posibles a los que se puede exportar los sombreros de paja toquilla. Según los datos de importación obtenidos de Trademap (Anexo N°3), hemos escogido los 5 posibles países de exportación de sombreros de paja toquilla. El criterio para elegir se basó netamente en el la cantidad importada y su crecimiento en porcentaje de los años 2013 al 2017.

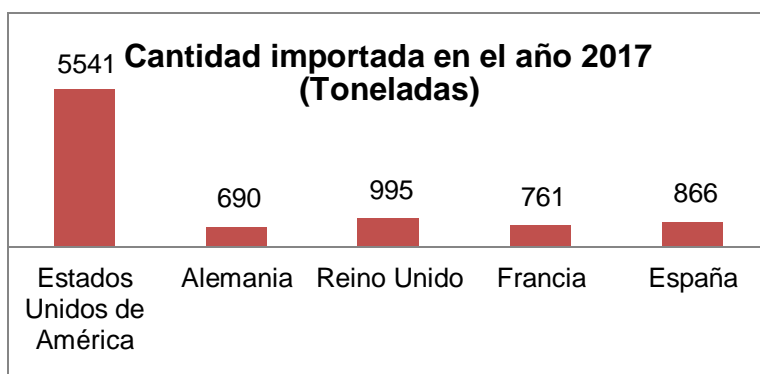


Figura 7: Importaciones a nivel mundial

Según el gráfico, podemos identificar que Estados Unidos es el primer país con mayor cantidad importada de sombreros según partida arancelaria, seguido por Reino Unido que se muestra con una cantidad considerable de importaciones, y por último tenemos a España, que no se aleja en cantidad de importaciones respecto a Reino Unido, por lo que también resulta un país atractivo para exportar

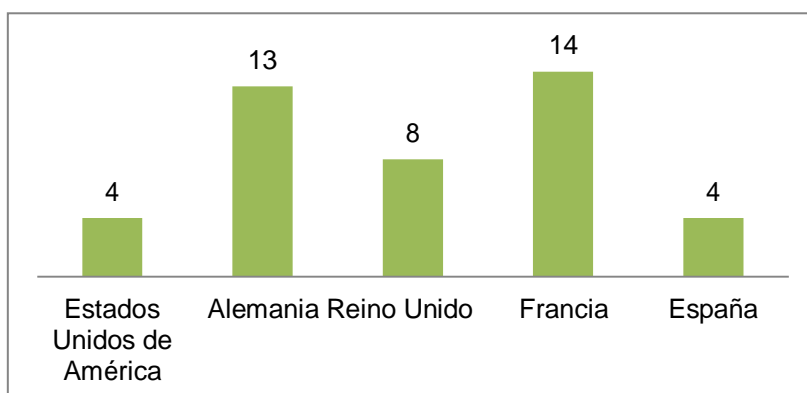


Figura 8: Tasa % de crecimiento 2013-2017

De acuerdo al gráfico, se puede observar que Estados Unidos y España han incrementado en 4 puntos porcentualmente en importaciones según partida arancelaria, a diferencia de Alemania y Francia que han crecido en un promedio de 14%.

Reino Unido es el único país Europeo que importa cantidades considerables de sombreros y que además muestra una tasa de crecimiento de 8% en los últimos 4 años. Lo que quiere decir, que este país no deja de importar sombreros y que su demanda es accesible a diferencia de Estados Unidos, que es un mercado más grande y con mayor competencia.

Después de este punto se pasa a realizar un análisis, considerando las siguientes 8 variables de análisis, con ponderaciones según su importancia para los interesados:

Tabla 11: *Variables de análisis*

NÚMERO	VARIABLES	PONDERACIÓN
		N
1	Barreras arancelarias	3
2	PBI Per Cápita \$	5
3	Participación de las exportaciones para Perú (%)	4
4	Valor importado 2017 desde Perú (miles de USD)	4
5	Valor importado 2017 (miles de USD)	5
6	Tasa de crecimiento de los valores importados desde 2013-2017 (%)	5
7	Tasa de crecimiento de los valores importados desde Perú 2013-2017 (%)	4
8	Saldo comercial	3

Nota: Elaboración autoras

Este cuadro presenta diversos criterios a tomar en cuenta para identificar qué país presenta mejores facilidades y entorno para la comercialización del producto, se enfoca en puntos clave y cuantificables; asimismo, la ponderación que se le asigna se basa la importancia del criterio para el producto. Después de realizar el análisis de los criterios mencionados obtenemos el siguiente resultado:

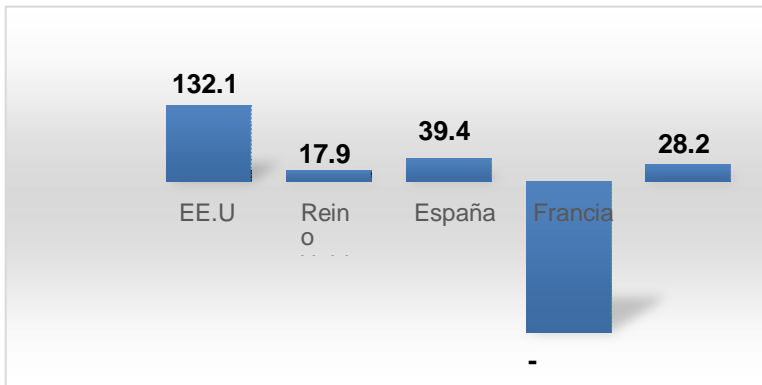


Figura 9: Calificación de país apto

Esto nos indica que, Estados Unidos es el principal país atractivo a exportar, seguido por España que es el segundo país con mejores miras a exportar sombreros de paja toquilla y tercero está Alemania.

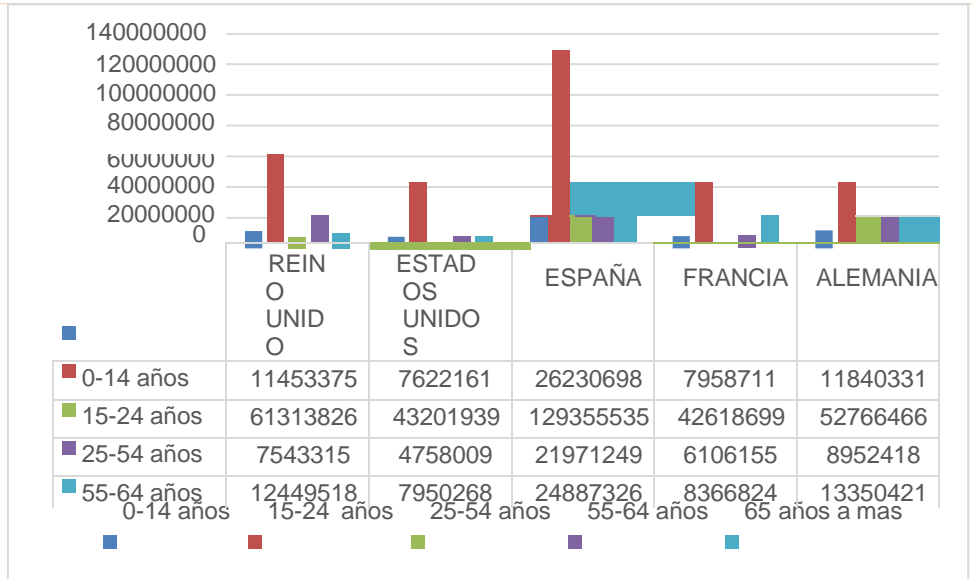
A continuación, mostramos un cuadro comparativo entre los 5 países mostrados en gráfico, anterior para un análisis completo.

Tabla 12: Comparación de posibles países destino

País	Reino unido	Estados unidos	España	Francia	Alemania
Población (datos hasta julio del 2018)	65,105,246	329,256,465	49,331,076	67,364,357	80,457,737
Cantidad de personas por principales ciudades - 2018	Londres: 9046 millones Manchester: 269 millones Birmingham: 257 millones	Nueva York: 18819 millones Los Ángeles: 12458 millones Miami: 5.817 millones Washington: 5207 millones	Madrid: 6497 millones Barcelona: 5494 millones Valencia: 830,000	París: 10901 millones Lyon: 1.69 millones	Berlín: 3563 millones Hamburgo: 1793 millones Munich: 1504 millones
Idioma	Inglés, gaélico escocés	Inglés	Castellano español	Francés	Alemán
Clima	Templado; moderado por los vientos y la mitad de los días están nublados.	Principalmente templado, pero tropical en Hawai y Florida.	Templado; Claros, veranos calurosos en el interior, más moderados y nublados a lo largo de	Inviernos generalmente frescos y veranos suaves, ocasionalmente fuerte,	Templado y marino; Inviernos fríos, nublados, húmedos y veranos;

			la costa.	frío, seco, viento de norte a noroeste.	ocasionalmente cálido.
Distribución de la población	El núcleo de la población se encuentra en Londres y sus alrededores, con importantes agrupaciones en el centro de Gran Bretaña alrededor de Manchester y Liverpool	Los grandes grupos urbanos se extienden por la mitad oriental de los EE. UU. y los estados del nivel occidental;	Con la notable excepción de Madrid, Sevilla y Zaragoza, las mayores aglomeraciones urbanas se encuentran a lo largo de las costas mediterránea y atlántica	París es, con mucho, la ciudad más grande, con Lyon en segundo lugar.	País más poblado de Europa; con áreas urbanas que atraen poblaciones más grandes y más densas

Rango de edades



Economía

El Reino Unido, es una importante potencia comercial y centro financiero, es la tercera economía más grande de Europa, después de Alemania y Francia. Los servicios bancarios, de seguros y de negocios, son	Las empresas comerciales estadounidenses disfrutaron de una mayor flexibilidad que sus contrapartes en Europa occidental y Japón en las decisiones de expandir la planta de capital. Al mismo tiempo, las empresas enfrentan	A raíz de la crisis financiera mundial, España marcó el cuarto año completo de crecimiento económico positivo en 2017, con una actividad económica que supera su pico anterior a la	el gobierno mantiene una fuerte presencia en algunos sectores, particularmente en las industrias de energía, transporte público y defensa. Francia es el país más visitado del mundo con 89	La economía alemana, la quinta economía más grande del mundo y la más grande de Europa, es un exportador líder de maquinaria, vehículos, productos químicos y equipo doméstico.
--	--	---	---	---

	<p>los motores clave del crecimiento del PIB británico. Mientras tanto, la fabricación ha disminuido en importancia, pero aún representa alrededor del 10% de la producción económica.</p> <p>El Reino Unido tiene una amplia relación comercial con otros miembros de la UE a través de su participación en el mercado único, y los observadores económicos han advertido que la salida pondrá en peligro su posición como la ubicación central para los servicios financieros</p>	<p>mayores barreras para ingresar a los mercados nacionales de sus rivales.</p> <p>Los problemas a largo plazo para los EE. UU. Incluyen el estancamiento de los salarios de las familias de bajos ingresos, la inversión inadecuada en el deterioro de la infraestructura, y una considerable cuenta corriente y déficit presupuestarios. Pero la globalización del comercio, y especialmente el aumento de los productores de bajos salarios, como China, han</p>	<p>crisis, en gran parte debido al aumento del consumo privado.</p> <p>El fuerte crecimiento de las exportaciones ayudó a que la cuenta corriente de España tuviera un superávit en 2013 por primera vez desde 1986 y sostuvo el crecimiento económico de España.</p>	<p>millones de turistas extranjeros en 2017.</p> <p>Los líderes de Francia siguen comprometidos con un capitalismo en el que mantienen la equidad social mediante leyes, políticas fiscales y gasto social que mitigan la desigualdad económica.</p> <p>El PIB real de Francia creció un 1,9% en 2017, frente al 1,2% del año anterior.</p> <p>El gobierno planea reducir gradualmente la tasa impositiva</p>	<p>Alemania se beneficia de una fuerza laboral altamente calificada, pero, Las bajas tasas de fertilidad y un gran aumento en la inmigración neta están incrementando la presión sobre el sistema de bienestar social del país y requieren reformas estructurales.</p> <p>La economía alemana sufre de bajos niveles de inversión, y un plan del gobierno para invertir 15 mil millones de euros durante</p>
--	---	---	---	---	--

	<p>Europeos. Se espera que el Reino Unido abandone oficialmente la UE a finales de marzo de 2019.</p>	<p>Ejercido una presión descendente adicional sobre los salarios y una presión ascendente sobre el rendimiento del capital.</p>		<p>corporativa para las empresas del 33,3% al 25% para 2022.</p>	<p>2016-18. Es probable que el consumo interno, la inversión y las exportaciones impulsen el crecimiento del PIB alemán en 2018.</p>
PBI 2017 (trillones)	\$2.925	\$19.49	\$1.778	\$2.856	\$4.199
Tasa de crecimiento 2017	1.7%	2.2%	3%	2.3%	2.5%
PBI Per cápita	\$44,300	\$59,800	\$38,400	\$44,100	\$50,800

Nota: Elaboración autoras

Después de haber realizado un exhaustivo análisis y comparaciones entre nuestros 5 principales países a exportar, tenemos como resultado que España es nuestro país destino. Si bien es cierto, el país madrileño no reporta grandes importaciones de sombreros, pero eso no significa que no tengan demanda. Nuestros principales puntos importantes resaltados para exportar a España son: economía estable y con tendencia creciente, poder adquisitivo alto de los españoles, idioma, análisis de país apto (tuvo el segundo lugar), poca competencia y demanda razonable a la capacidad productiva que va a tener nuestro negocio.

4.2. CAPÍTULO II: Análisis del entorno

En el análisis del entorno se detecta las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización, para poder realizar el diseño e implementación de estrategias e contingencia y estrategias preventivas, para así poder tener diversas soluciones y responder a cualquier tipo de evento futuro. Incluye factores demográficos, económicos, político-legales, socioculturales, Tecnológicos y ambientales, asimismo, estudia la industria en la que se va a desenvolver y finalmente se examina el ambiente interno; detectando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Pero antes de ellos vamos a determinar el país destino.

4.2.1. Entorno de la empresa

Debido a los cambios constantes que hay en el mercado, no se puede mantener una actitud pasiva frente a la competencia que día a día va innovando. Es punto clave el saber responder y adaptarse a los cambios de manera rápida y eficiente. Para el proceso del análisis el entorno, se realizó una clasificación previa de los factores que componen al entorno:

- Análisis del ambiente externo.
- Análisis de la industria.
- Análisis del ambiente interno.

4.2.2. Análisis del entorno externo

El ambiente externo está conformado por una serie de factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que tienen distinto impacto en cada una de ellas. Se definen en los siguientes factores:

- Demográfico.
- Político/legal.
- Económico.
- Sociocultural.
- Tecnológico.

Tabla 13: *Análisis del ambiente externo - España*

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
DEMOGRÁFICO	Población total	49,331,076 habitantes (a julio de 2018)
	Género y Edad	0-14 años: 15.29% (hombres 3,879,229 / mujeres 3,664,016) 15-24 años: 9.65% (hombres 2,458,486 / mujeres 2,299,523) 25-54 años: 44.54% (hombres 11,208,598 / mujeres 10,762,651) 55-64 años: 12.38% (hombres 2,980,206 / mujeres 3,125,949)
	Distribución Geográfica	Capital: Madrid (3.182.981 habitantes). Principales ciudades: Barcelona (1.620.809 habitantes), Valencia (787.808 habitantes), Sevilla (689.434 habitantes), Zaragoza (664.938 habitantes), Málaga (569.002 habitantes)
	Clima	Las temperaturas mínimas medias anuales oscilan entre los 2º de Enero y los 18º de Agosto, mientras que las máximas están entre los 13º de Enero y los 27º de Julio y Agosto En España se disfrutan de más de tres mil horas de sol, que convierten el país en uno de los más cálidos de Europa.
	Idioma	Los negocios se formalizan en español, si bien es frecuente que se domine otros idiomas, normalmente

		<p>el inglés. A pesar de la concurrencia de otras lenguas oficiales en España (catalán, vasco, gallego, valenciano), las conversaciones entre hispanoparlantes se desarrollan en castellano (español) sin mayor problema. Por regla general los españoles utilizan pocos anglicismos durante las negociaciones, aunque las nuevas generaciones son mucho más proclives a ello.</p>
ECONÓMICO	Producción 2017	<p>PIB: 1.163.662 (millones de euros)</p> <p>PIB per cápita: 24.999 (euros)</p>
	Perfil del consumidor español	<p>El consumidor español es más eficiente y exigente; para él es determinante el factor precio, pero no es lo único; bajo ningún concepto renuncia a la calidad.</p> <p>Existen también otras causas que están ejerciendo su influencia en los hábitos de compra; el consumidor comienza a demandar productos más saludables y otros para el cuidado de su cuerpo. Son gradualmente consumidores medioambientalmente sostenibles, con formatos que faciliten evitar el desperdicio y que sean elaborados por empresas con una responsabilidad social reconocida. Son más solidarios y buscan el consumo responsable y sostenible.</p>
	Clima de negocios	<p>España mantiene una buena reputación en el mundo empresarial. A día de hoy, ostenta un clima de negocios favorable, avalado por las más de 12.300 empresas extranjeras concurrentes en el país.</p> <p>Durante 2017 la inversión extranjera en el país</p>

		alcanzó los 36.122 millones de euros.
POLITICO / LEGAL	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	<p>Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.</p> <p>La UE es uno de los principales destinos de nuestras exportaciones, con una participación del 18% al 2011; asimismo, en ese mismo año, dicha región ocupó el 1º lugar entre los países con inversión extranjera directa en el Perú con un 51.8% de participación debido a capitales de España, Reino Unido, Holanda y Francia, principalmente. La UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo.</p>
	Arancel	Las mercancías de otros países miembros de la UE están exoneradas del pago de aranceles.
	Etiquetado	El etiquetado de un producto es un elemento fundamental en el proceso de exportación de un producto, tanto es así, que su no cumplimiento normativo puede convertirse en un obstáculo a la libre circulación en España.
	Normativa	La normativa en el ámbito aduanero relacionada al

		comercio de los países miembros de la Unión Europea con países terceros se encuentran recogida en el Código Aduanero Comunitario, Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de octubre de 2013, siendo la disposición del Derecho comunitario que establece el nuevo Código Aduanero de la UE.
SOCIO / CULTURAL	Estrategias de negociación	Influye el producto, el sector, el país proveedor, relaciones comerciales anteriores, grado de posicionamiento, etc.; puede ser rápida o no, más o menos difícil; no hay pautas, el sentido común impera y suelen ser de mentalidad abierta, dispuestos a recibir nuevas ofertas.
	Tendencias	Hay que estar bien informados sobre las tendencias y cambios en los mercados, siendo recomendable ver previamente TV, prensa española y medios especializados del rubro en cuestión por si hay algunas particularidades que se deban saber con antelación.
	Beneficios	El atractivo de España para la inversión extranjera radica no sólo en su mercado interior, con 46,6 millones de potenciales consumidores sino también en la posibilidad de operar con terceros mercados. Y ello es así porque España mantiene una privilegiada posición geoestratégica, pertenece a la Unión Europea y es la puerta de acceso al Norte de África y a Latinoamérica.
TECNOLÓGICO		El e-commerce tiene cada día más aceptación; las redes sociales son la punta de iceberg para las

	e-commerce	marcas y en un futuro próximo será imprescindible para el comercio. Es la era del consumidor más informado.
	Canal online	En 2016, las ventas de moda en el canal online representaron un 4% de la facturación del sector en España. En promedio realizaron 2,8 compras online, adquiriendo 5,3 artículos y desembolsando 107,4 euros anuales por individuo.
	Ventas online	La cuota en valor sobre el total de las ventas de moda online en España se distribuye por categorías en un 3,2% prendas de vestir, 6,4% en calzado, 3,4% accesorios y un 3,2% en textil hogar.

Nota: Datos informativos de CIA

4.2.3. Análisis de la industria

Tabla 14: Clasificación Internacional Industrial Uniforme

CIU	Descripción
4641	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO

Nota: Datos obtenidos de CIUU-SUNAT

4.2.4. Análisis de las fuerzas de Porter – Análisis de la competencia

El análisis de las fuerzas de Porter, buscan definir si el grado de amenaza o poder de cada una de las fuerzas es alto o bajo. Esto nos permitirá evaluar y gestionar recursos, establecer estrategias preventivas y planes de contingencia, para que ayude en la toma de decisiones respecto a cada fuerza.

Tabla 15: Matriz de las fuerzas de Porter

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	Puntuación de (0-1)	Conclusión (alto o bajo)
Diversidad	de	En España no se ubicó		

	competidores	empresas que vendan el mismo producto.	1	
RIVALIDAD DE COMPETIDORES ACTUALES	Crecimiento de la industria en los últimos años	La industria crece de manera lenta ya que no se busca producir textiles, si no importarlos.	0	BAJO
	Diferenciación del producto	Diseños personalizados y estandarizados	0	
	Productos sustitutos	Existen sombreros que pueden reemplazar nuestro producto, no son de calidad.	1	
	Barreras de salida	No existen barrera de salida para nuestro producto	0	
	TOTAL		2/5	
AMENAZA DE COMPETIDORES	Diferenciación del producto	Innovación en el diseño, formas y acabados de nuestro producto.	0	BAJO
	Acceso a canales de distribución	Uso del programa Exporta fácil.	0	
	Experiencia en el sector	Somos nuevos en exportaciones hacia el mercado español	1	

ORES	Requerimientos	Se cuenta con el	0
POTENCIAL	de capital para el	financiamiento	
ES	ingreso a la	necesario para producir	
	industria.	y exportar.	
	Diseños y calidad	Nuestro producto es de	
		alta calidad por el tipo	0
		de paja y la finura del	
		tejido.	
	TOTAL		1/5
	Disponibilidad de	Los sombreros	
	sustitutos	al sustitutos	1
	alcance del	en China son un	
	cliente	problema.	
			ALTA
AMENAZA	Costos del	El costo que vamos a	
DE	producto sustituto	ofrecer al mercado	0
PRODUCTO		español no va ser	
SUSTITUTO		elevado y les	
		brindaremos calidad.	
	Precio del	El precio de sombreros	1
	producto sustituto	chinos usualmente es	
		barato.	
	Grado en que	El cliente español no se	
	satisface la	encuentra satisfecho	0
	misma necesidad	con diseños y	
	o cumple la	materiales de baja	
	misma función	calidad. que presenta	
		su mercado	

	Innovación del producto respecto al propio	El crecimiento de lo que ofrece la competencia.	1	
	TOTAL		3/5	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Número de proveedores	Celendín cuenta con artesanos que nos van a proveer para la exportación al mercado Español	0	
	Disponibilidad de sustitutos para suministros proveedor.	Los proveedores cuentan con la materia prima necesaria (paja toquilla)	0	BAJO
	Costos de cambio proveedor.	No habrá.	0	
	Amenaza de proveedores integrarse	Los proveedores de recibirán el pago adecuado por el trabajo realizado	1	
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio.	El pago que se les va a dar por su trabajo depende de la calidad del producto que nos van a entregar.	0	
	TOTAL		2/5	

	Tamaño de mercado meta	de La venta de sombreros de paja Toquilla en España se va a segmentar de acuerdo a género y edad, para enfocarnos en nuestros potenciales clientes. .	0	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El número de sustitutos es medio ya que, al consumidor español le importa la calidad del producto.	1	
	Costos de cambio del cliente	Depende de los precios de los productos sustitutos.	1	
	Rentabilidad de los clientes.	El consumidor español resulta pagar por un producto que cumpla con sus necesidades y mejor aún si hay un valor agregado.	0	
	Amenaza del cliente de decisión de compra	No es una gran amenaza.	0	
	TOTAL			2/5

Nota: Elaboración autoras

- **Poder de Negociación con los Proveedores.**

Los productores de sombreros de paja toquilla en el distrito de Celendín, cuentan con la capacidad de producir y abastecerse de materia prima durante todo el año. Sus labores de confección son diarias ya que la única actividad a la que se dedican, y su trabajo es su principal ingreso económico.

- **Poder de Negociación de los Clientes.**

Los clientes que compren nuestros sombreros de paja toquilla tienen la tendencia a comprar según a lo que ven en las redes sociales y en la misma sociedad, su factor determinante al momento de realizar la compra e basa en el precio, calidad y que esté ligado la responsabilidad social.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

El Perú está brindando facilidades para que los empresarios exporten. En la ciudad de Piura se elaboran sombreros del mismo tejido pero la venta lo realiza a nivel nacional, y en cantidades pequeñas a Estados Unidos. En el país de Ecuador es común realizar este producto, pero la venta lo realiza al país de Panamá. España, es un país el cual no ha sido aprovechado por nuestros principales competidores.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos existen porque no todos los compradores cuentan con la capacidad adquisitiva monetaria para comprar un producto de calidad, por lo que su opción adicional es comprar productos sustitutos provenientes del país de China. Pero nuestro mercado objetivo no tiene ese problema por lo que nos vamos a enfocar en vender un producto de calidad y agradable, para ser así la primera opción en su decisión de compra.

4.2.5. Análisis del ambiente interno

- **Análisis de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es nuestra característica diferencial con respecto a nuestra competencia. Los valores que ofrecemos son: el precio y la innovación.

El proceso para identificar las ventajas competitivas se basa en un análisis interno de la empresa. Para ello se debe identificar los recursos tangibles e intangibles para luego reconocer las capacidades que tiene para utilizar dichos recursos Una vez definidas, se deben jerarquizar de acuerdo al grado en que pueden contribuir a crear una ventaja competitiva.

ACTIVIDADES PRIMARIAS ACTIVIDADES SECUNDARIAS



Figura 10: Cadena de Valor de Porter

- **Análisis de la cadena de valor**

- i. **Desarrollo de tecnologías**

Vamos a desarrollar el e-commerce, de manera constante para entrar a un mercado moderno y competitivo. Las aplicaciones como Play Store van a ayudar a que nuestro producto se introduzca en un mercado internacional.

- ii. **Recursos humanos**

Contar con colaboradores eficaces en nuestra empresa es importante, ya que son ellos los que van a impulsar el desarrollo del negocio, y también depende de ellos en gran medida el éxito o fracaso de nuestro negocio.

- iii. **Infraestructura de la empresa**

Aplicar inteligencia comercial apoyado de su herramienta de investigación de mercados en la selección del mercado meta y durante el proceso de exportación hacia España, nos permite saber por qué tenemos una ventaja competitiva al ingresar a un país Europeo, nos da claridad sobre cómo cumplir con la necesidad de nuestros potenciales clientes, además de que nos previene de posibles riesgos durante la exportación. Nuestra empresa cuenta con la capacidad de tomar decisiones acertadas gracias a una investigación antes, durante y después de exportar.

- iv. **Adquisición**

Nuestros principales proveedores de sombreros de paja toquilla, serán los artesanos de la provincia de Celendín. La materia prima la compran al por mayor los días domingo en la "Plaza Del Sombrero". La paja toquilla es proveniente de Rioja y es traída por diversos comerciantes mayoristas.

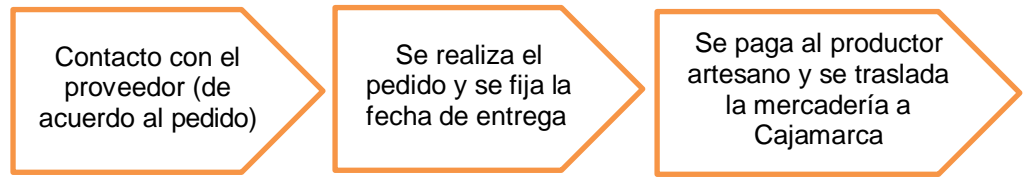


Figura 11: Proceso de adquisición de los sombreros de paja toquilla

v. Marketing – ventas

Vamos a exportar nuestros sombreros bajo el nombre de una marca a un consumidor indirecto o directo. Según Sánchez (2015), En España las ventas online están creciendo entorno al 8,9%. Por lo que el integrarse a páginas web de ventas por internet es un factor clave, el uso de una aplicación para celulares y el contacto a través de redes sociales (Facebook, instagram y whatsapp), van a ser nuestro principal medio de contacto. El cliente contará con la capacidad de brindarnos su opinión del producto y pedir un diseño en específico.

vi. Operaciones

Pondremos en marcha un Programa de innovación y mejora en la calidad y en el diseño de imagen del producto para analizar del potencial de mejora de los distintos productos y servicios, y diseñar y desarrollar actuaciones de innovación en los mismos, con el apoyo de expertos en calidad y diseño.

vii. Logística interna

La adquisición de los sombreros va a realizarse directamente en nuestra empresa, ya que vamos a contar con un transportista quien traiga los sombreros desde la provincia de Celendín hasta la ciudad de Cajamarca.

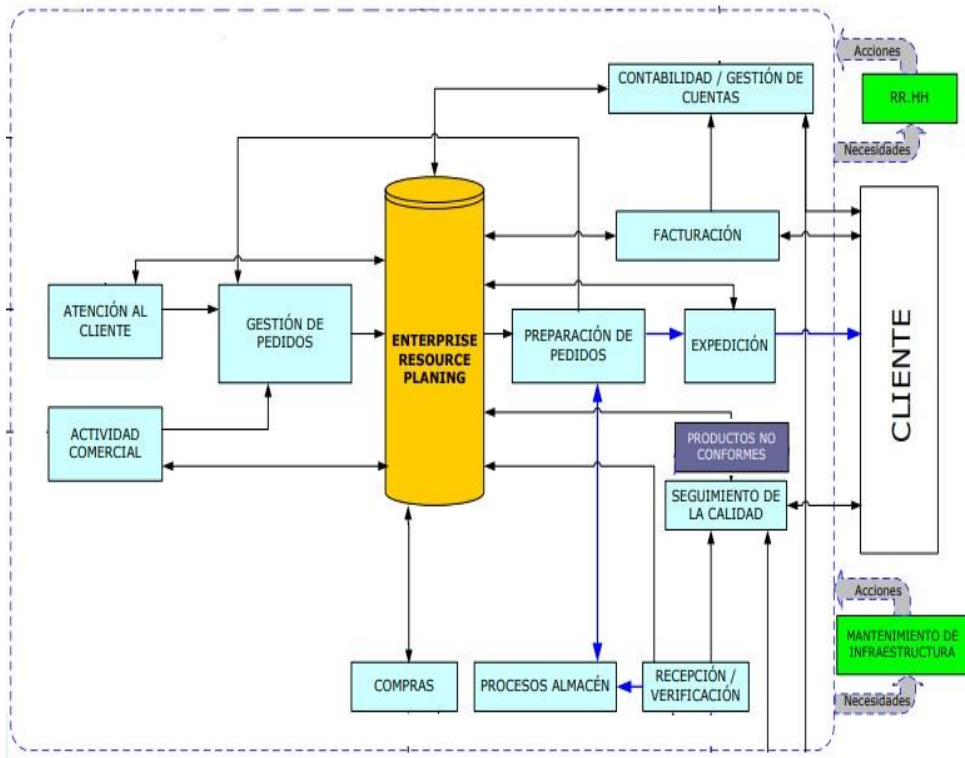


Figura 12: Logística Interna del negocio

viii. Logística externa

Logística externa es una necesidad de primer orden para asegurar el futuro de la compañía. Por ello, dar con un proveedor de garantías que asuma esta función es un activo que no solo evitará trastornos, sino que acabará marcando una ventaja respecto a la competencia.

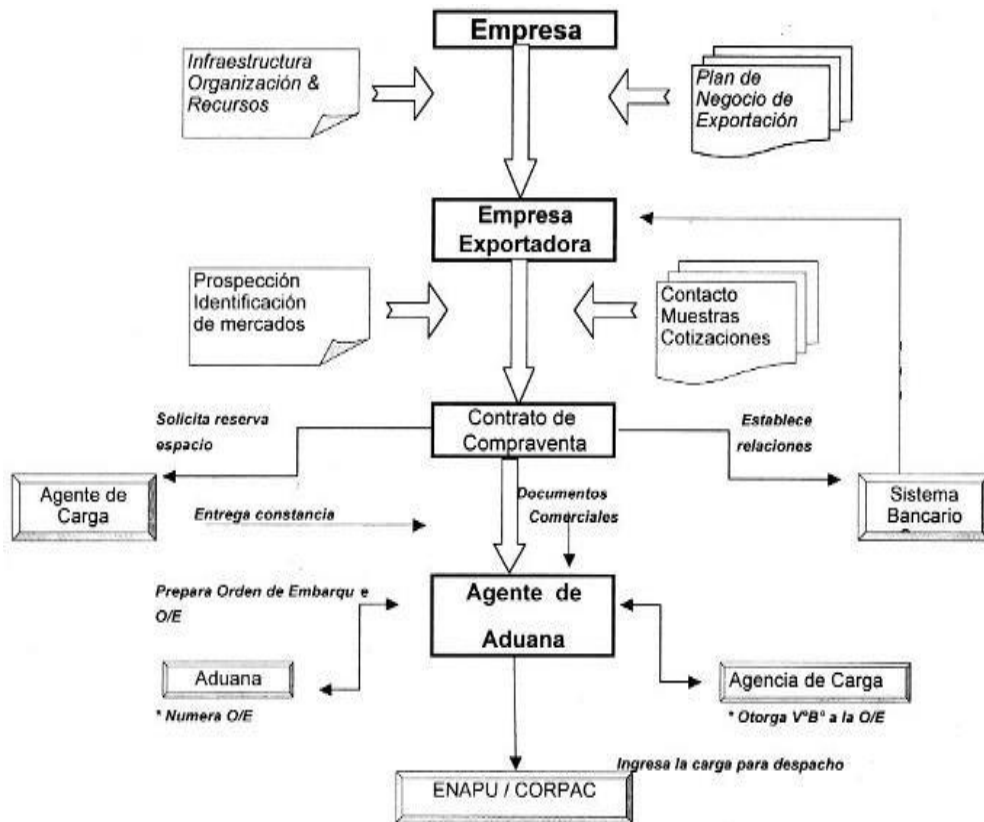


Figura 13: Logística externa del negocio

ix. Post venta

Ofrecer servicios que permitan mejorar las relaciones comerciales con el cliente como concursos en el Facebook o Instagram para que se lleven un sombrero de acuerdo a un catálogo a la persona que comparta nuestra página

4.2.6. Análisis FODA

Tabla 16: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proveedores con capacidad de proveer el producto para exportación.	No contamos con una marca consolidada en el mercado.
Innovación y calidad en el producto.	Poco conocimiento del e-commerce.
Producto artesanal.	
Poco riesgo de pérdidas ya que se va a trabajar según pedido.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado accesible y abierto a las negociaciones con el Perú.	Productos sustitutos.
Se cuenta con instituciones financieras para realizar el negocio.	Ingreso de empresas ecuatorianas en el mercado español
Producto considera como Patrimonio Cultural d la Nación	.
Buenas condiciones económicas del mercado objetivo.	
Poder de adquisición del mercado.	
Participación en ferias internacionales.	

Nota: Elaboración autoras

4.2.7. Competidores internacionales

Tabla 17: *Principales países proveedores se sombreros a España*

Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016	Valor importada en 2017
Mundo	11073	12031	12565	15308	14464
China	6534	6814	8009	9488	8429
Viet Nam	1832	1782	1465	2022	2096
Italia	781	948	979	1290	1170
Ecuador	517	642	706	660	538
Alemania	92	135	189	440	514

Nota: Datos obtenidos de TRADEMAP

En el cuadro anterior podemos observar que China es el país proveedor principal de sombreros según la parida arancelaria 65.04, con un valor de importación por parte de

España en el año 2017 de 8.429 (miles de USD), con una tendencia de incremento desde el año 2013 al 2016, pero con un una leve baja en el año 2017, que no le quita el primer lugar entre los demás países exportadores a España. Viet Nam presenta un valor de exportación a España de 1832 (miles de USD) en el año 2013, llegando a aumentar para el 2017 a 2096 (miles de USD).

Italia, Ecuador y Alemania, con el transcurrir de los años han ido aumentando su valor de exportación de sombreros. Su aumento para el año 2017 es de 389 (miles de USD), 21 (miles de USD) y 422 (miles de USD), respectivamente por país. Llegando a la conclusión que, en España, las importaciones de sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluidos guarnecidos, están aumento y que el principal competidor sustituto de nuestro producto de sombreros de paja toquilla es China y Viet Nam, y nuestro competidor directo es Ecuador, país que cuenta con paja toquilla y exportan productos similares al nuestro.

4.2.8. Análisis de la competencia

En la imagen siguiente, podemos ver que la participación en el mercado español según partida arancelaria 65.04, es liderada por China, llevando la puntuación del 58.28% frente a los demás países. Y Ecuador tiene una participación 3.72% de en las importaciones realizadas en España.

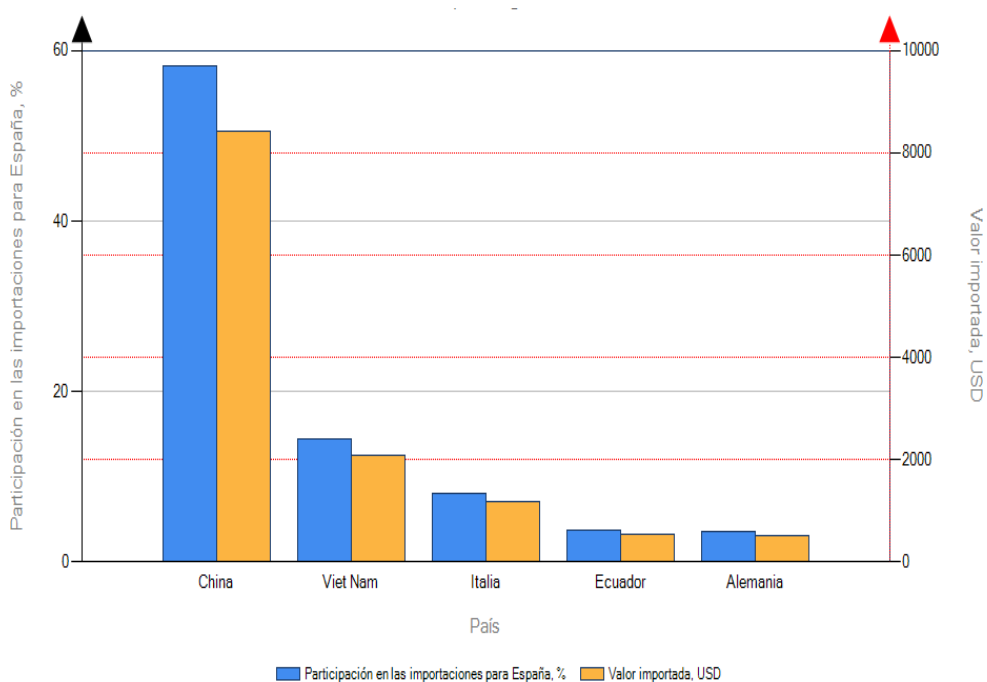


Figura 14: Principales proveedores para España de sombreros

Por otro lado, relacionando la información y analizando el gráfico siguiente se tiene como resultado que el país de China del año 2013 al año 2016 ha incrementado sus ventas de

manera notable llegando a tener un bajo en el año 2017, siendo la principal causa la competencia de los cuatro países siguientes en el orden de países proveedores.

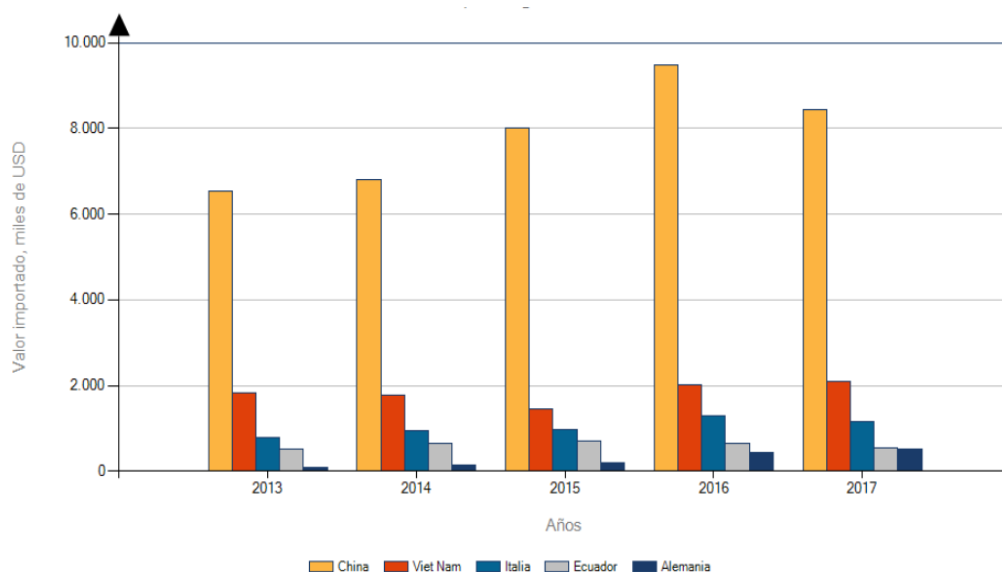


Figura 15: Valor exportado por principales proveedores para España de sombreros

Hay que tener en cuenta que la partida arancelaria no es específica y exclusivamente no se trata de sombreros de toquilla, pues la partida que provee estos datos puede incluir otro tipo de fibra.

Tabla 18: Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en China

Empresa	Descripción
Alibaba	Alibaba es un consorcio privado chino que posee 18 subsidiarias con sede en Hangzhou dedicado al comercio electrónico en Internet, incluyendo portales de ventas business-to-business, de venta al por menor, y de venta entre consumidores; también ofrece servicios de pago en línea, un motor de búsqueda de comparación de precios y servicios de almacenamiento de datos en la nube. Contiene un amplio catálogo de venta de sombreros. (Anexo N°04)
AliExpress	AliExpress es una tienda en línea fundada en 2010 formada por pequeñas empresas de China y de otros lugares que ofrece productos para compradores internacionales. (Anexo N°05)

N Nota: búsqueda en Alibaba y AliExpress

Elaboración: autoras

Tabla 19: *Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en Ecuador*

Empresa	Descripción
Homero Ortega P & Hijos	Empresa fundada el 9 de enero de 1972 por el S.r Homero Peñafiel en la ciudad de Cuenca, país de Ecuador. Su principal actividad es la producción de sombreros finos de paja toquilla. Sus productos son comercializados en América del Norte y Europa. (Ver Anexo N°06)
Tienda de Sombreros Rafael Paredes S. & Hijos	Rafael Paredes Sempértégui e Hijos Cia. Ltda. Ha estado presente por 60 años, generando arte, cosechando historias, conservando el secreto ancestral de los artesanos de estas tierras, ofreciendo comodidad y marcando elegancia con la venta de sus sombreros de paja toquilla.(Ver Anexo N°07)

Nota: búsqueda en Wikipedia

Elaboración: autoras

Tabla 20: *Principales empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla en España*

Empresa	Descripción
La Fábrica De Sombreros SI	Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados.
Sombreros Oliver C.B.	La empresa se dedica por completo a la fabricación de sombreros, gorras, boinas y sombreros regionales de alta calidad con diversos materiales; fieltros de lana

	de oveja, fieltros de pelo de conejo, tejidos de lana, algodón, poliéster y con las genuinas campanas de Panamá.
La favorita	Fundada en 1894, La Favorita es la tienda de artículos de tocado (sombreros, gorras, boinas,...) más antigua de la Plaza Mayor de Madrid.
Sombreros A Medida S.L.	Tiene una antigüedad de 17 años. Fue constituida el 31/07/2001 con el siguiente objeto social: la confección de sombreros y prendas de vestir para la cabeza.
The Hat Sombreros Sl.	Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados.

Nota: búsqueda en Wikipedia

Elaboración: autoras

4.3. CAPÍTULO III: Estudio de mercado

Para la realización del estudio de mercado se elaborará preguntas, respuestas y objetivos. Las preguntas (P) buscan plantear la información que se necesitará obtener mediante una interrogante. Las respuestas (R), a pesar de no contar con información exacta, buscan brindar una información más clara de la estructura de esta información. Por último, los objetivos (O) se basan en transformar las preguntas y respuestas en objetivos para estudio de mercado.

4.3.1. Fase I: Planteamiento de las preguntas

4.3.2. Fase II: Estructura de las respuestas

Es así que siguiente este procedimiento se presenta la estructuración de preguntas, respuestas y objetivos:

✓ **P.1. ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?**

R.1. Nuestro público objetivo son mujeres entre los 25 y 45 años de España, de nivel socioeconómico A y B; que se caracterizan por comprar productos de calidad y con buen diseño. Nuestros clientes potenciales ganan más dinero, por lo que compran más y ahorran más que los grupos más jóvenes

O.1: Identificar nuestro nicho de mercado.

✓ **P.2: ¿Cuántas personas compran sombreros de paja toquilla?**

R.2: Consumo per cápita del producto No se conoce de datos precisos del consumo per cápita, sin embargo los almacenes y tiendas consultadas indican que las mujeres compran en promedio un sombrero al año y el hombre uno cada 3 años

O.2: Identificar la cantidad de sombreros que las personas compraron en un año.

✓ **P.3: ¿Quiénes y cuántos son nuestros competidores principales?**

R.3: Nuestro principal competidor es China que ofrece productos sustitutos y la venta lo realizan por internet. PANAMA HATS empresa Ecuatoriana, es nuestra principal competencia en España.

O.3: Establecer una lista de principales competidores directos en España.

✓ **P.4: ¿Por qué comprarían nuestro producto?**

R.4: nosotras vendemos elegancia, sofisticación, estilo y estatus en el sombrero de paja toquilla, lo cual es muy apreciado en el mercado español, tanto por mujeres como por hombres.

O.4: Determinar los diseños, colores y tamaños de nuestros sombreros para exportar.

Tabla 21: Metodología para el estudio de mercado

Fase I: Diseño del plan		
1. Definición y formulación del objeto de estudio	2. Definición del objetivo general de la investigación	3. Diseño de la metodología
↓		
Fase II: Trabajo de campo		
1. Preparación de la encuesta	2. Prueba piloto	3. Trabajo de campo
↓		
Fase III: Análisis de la información		
1. Análisis de la información	2. Elaboración de conclusiones	3. Preparación de informe

Nota: Elaboración autoras

4.3.3. Fase III: Definición de estudio de mercado

- **Definición y formulación del objeto de estudio**

Estudiar el mercado de mujeres entre los 25 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que se caracterizan por comprar productos de calidad y con buen diseño. Nuestros clientes potenciales ganan más dinero, por lo que compran más y ahorran más que los grupos más jóvenes.

○ **Definición del objetivo general de estudio y de los objetivos específicos**

Objetivo General

Determinar la viabilidad de la exportación de sombreros de paja toquilla a la ciudad de Madrid - España en el año 2019.

Objetivos específicos

- Identificar nuestro nicho de mercado.
- Identificar la cantidad de sombreros que las personas compraron en un año.
- Establecer una lista de principales competidores directos en España.
- Determinar los diseños, colores y tamaños de nuestros sombreros para exportar.

Al establecer los objetivos específicos, podemos estructurar una encuesta realizando una pregunta por cada objetivo.

Tabla 22: *Objetivos específicos - Preguntas*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
IDENTIFICAR NUESTRO NICHOS DE MERCADO.	P1: ¿Cuál es el rango de edades de los clientes en este mercado?
	P2: ¿Realizan compras de ropa en línea?
	P3: ¿Prefieren comprar en línea o en tienda física?
	P4: ¿Compraría ropa de bebe elaborado de algodón orgánico?
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
IDENTIFICAR LA CANTIDAD DE SOMBREROS QUE LAS PERSONAS COMPRARON EN	P1: ¿Cuántos sombreros compran nuestro mercado objetivo al año?
	P3: ¿Cuánto gasta en compras en línea?
	P4: ¿Realizan con frecuencia compras de sombreros en línea?

UN AÑO.	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
ESTABLECER	P1: ¿Dónde compran tradicionalmente?
UNA LISTA DE	P2: ¿Cuántas personas compran sombreros de otro
PRINCIPALES	material diferente al paja toquilla?
COMPETIDORES	P3: ¿Cuántas empresas españolas venden sombreros
DIRECTOS EN	de paja toquilla?
ESPAÑA.	P4: ¿Los sombreros Panamá Hat son solicitados?
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
DETERMINAR	P1: ¿Cuáles son las preferencias respecto a modelos
LOS DISEÑOS,	de sombreros?
COLORES Y	P3: ¿Se va a exportar sombreros de acuerdo a
TAMAÑOS DE	tendencias de moda?
NUESTROS	P4: ¿Cómo conoceremos las opiniones de los
SOMBREROS	compradores respecto a gustos de sombreros?
PARA	
EXPORTAR.	

Nota: Elaboración de autoras

4.3.4. Diseño de la metodología

En esta ocasión, el método a utilizar es la aplicación de una encuesta virtual a 244 mujeres del País de España, entre 25 y 45 años.

Asimismo, el diseño de la encuesta se concentrará en preguntas cerradas, utilizando preguntas dicotómicas (SI/NO) y preguntas de opción múltiple; de igual manera se realiza las preguntas necesarias que cubran los objetivos buscados, sin causar que el entrevistado pierda el interés.

Por último, con el fin de recopilar información real, las preguntas a elaborar cumplirán con la imparcialidad estratégica para evitar que el entrevistado responda de manera determinada.

4.3.5 Tamaño de la muestra

El objetivo es que la muestra sea aleatoria y representativa. Es así que para determinar el tamaño mínimo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 16: Fórmula de la muestra

Tabla 23: Definición de la muestra

N	Tamaño de la población	21000
Z	Desviación Estándar; para un nivel de confianza de 95,5%	1,96
p	Proporción de la población que posee las características que se desea estudiar	20%
e	margen de error que estamos dispuestos a aceptar	0.05

Nota: Elaboración de autoras

Observamos una población de 21 000 personas, pero nuestra proporción es de 20%. Una vez aplicada la fórmula tenemos como resultado que 244 son las ciudadanas españolas que van a ser encuestadas en Madrid-España, según los perfiles de moda y consumo que hemos planteado.

A continuación, se detalla la encuesta virtual realizada.

ENCUESTA

Objetivo: Recolectar información sobre los gustos de los consumidores.

Indicaciones: Con el fin de conocer las oportunidades de mercado Madrileño para la venta de Sombreros de Paja Toquilla, solicitamos su colaboración para el desarrollo de la presente encuesta seleccionando su respuesta de su elección.

I. DATOS GENERALES

Edad:

- a) 25 a 35 años
- b) 36 a 45 años

II. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Le gustan los sombreros artesanos de paja toquilla?

- a) Si
- b) No

2. ¿Con qué frecuencia compra sombreros?

- a) 1 -2 sombreros al año
- b) 3 a más sombrero.

3. ¿Qué es lo primero que usted valora al comprar un sombrero de paja toquilla?

- a) Marca
- b) Precio
- c) Diseño y calidad

4. En cuanto al color, ¿cuál tonalidad prefiere?

- a) Tradicional
- b) Colores serios
- c) Colores vivos

5. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por un sombrero de paja toquilla de tejido fino y con acabados diferentes?

- a) 100 euros a 150 euros.
- b) 151 euros a 250 euros.
- c) 250 euros a más.

6. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

- a) Tiendas conocidas.
- b) Vía web.
- c) Tiendas retail.

7. ¿En qué ocasiones adquiere sombreros de paja toquilla?

- a) Playa
- b) Paseo de campo
- c) Uso diario

Gracias por su colaboración.

4.3.6. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades para nuestro estudio de mercado.

ACTIVIDADES	SEMANA 1					SEMANA 2				
	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
Identificar la idea de negocio										
Definir los objetivos (general y específicos)	■									
Elaborar y realizar encuesta		■	■							
Tabular los datos				■						
Procesar los datos					■					
Elaborar tablas y gráficos						■				
Analizar la información y datos recolectados							■	■		
Elaborar Conclusiones									■	■

Figura 17: Cronograma de actividades

La encuesta se la realizó virtualmente a la muestra de 244 personas del sexo femenino que comprendan desde los 25 a 45 años y que radiquen en la ciudad de Madrid - España. Una vez culminado, se procedió a ordenar las respuestas obtenidas y a realizar su análisis respectivo por pregunta.

4.3.7. Análisis de información y hallazgos

A continuación, se muestran los principales resultados de la aplicación de la encuesta.



Figura 18: Edades de las mujeres encuestadas

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: La encuesta fue realizada por 244 mujeres, de las cuales 180 con edades que oscilan entre 25 a 35 son las que tuvieron mayor participación, y las 64 mujeres restantes, tienen edades entre 36 a 45 años.

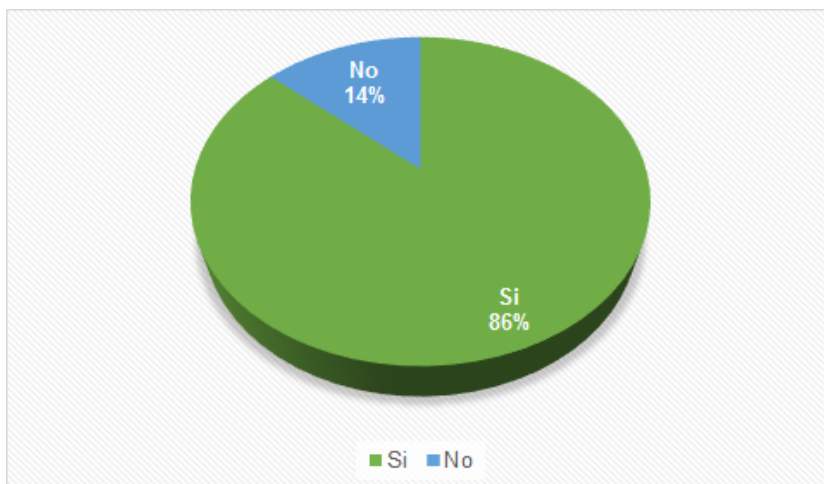


Figura 19: Gusto por los sombreros de paja toquilla

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: Según las respuestas obtenidas, son 211 mujeres a las cuales les agrada los sombreros de paja toquilla, conformando un 86% de la muestra encuestada, el 14% restante son la minoría a las cuales no les agrada usar los sombreros señalados.

Las siguientes preguntas se la realizaron únicamente a las 211 mujeres españolas que nos respondieron que si les gusta los sombreros de paja toquilla.

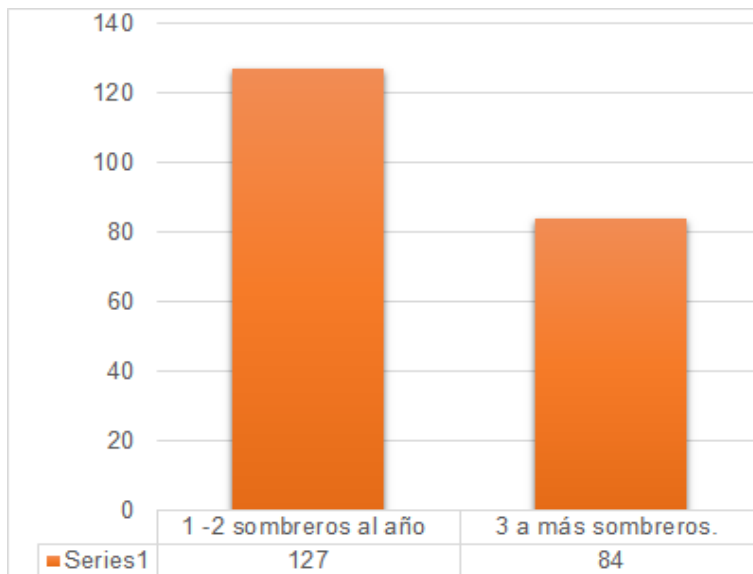


Figura 20: Frecuencia de compra de sombreros

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: Son 127 mujeres españolas las cuales compran entre 1 a 2 sombreros de paja toquilla al año lo que quiere decir que los sombreros lo compran para largo plazo, y el 26 de mujeres compran de 3 a más sombreros al año, lo que se puede deducir que varían en modelos y otras características.

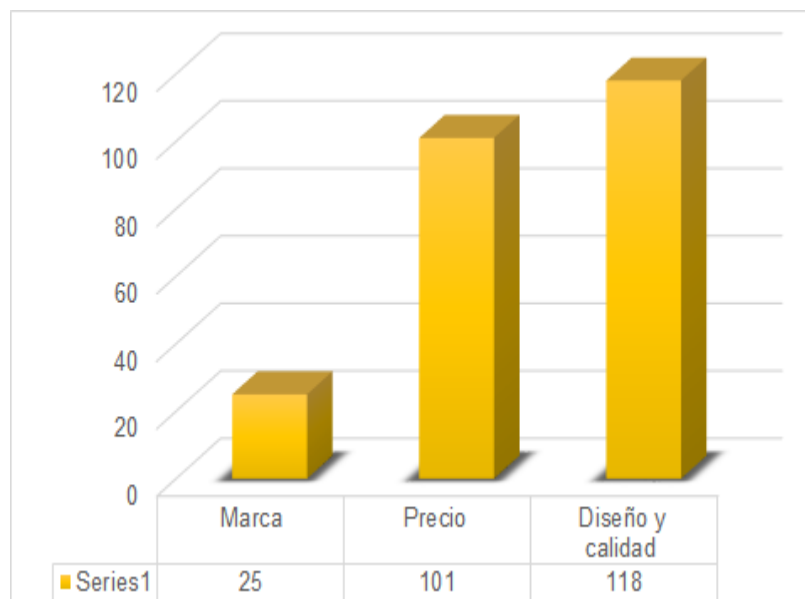


Figura 21: Característica del producto para su venta

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: Las principales características que determinan la compra de los sombreros de paja toquilla son el diseño y calidad, siendo 118 mujeres las que concuerdan con este aspecto, otro factor importante es el precio ya que suponemos que si quieres vender un producto que dice ser de calidad a un bajo precio se genera desconfianza en el consumidor, por lo que es importante que tanto el aspecto de la calidad y el precio vayan

de la mano. La marca también importa ya que las mujeres encuestadas también se basan en el renombre y que sea una marca de confianza.

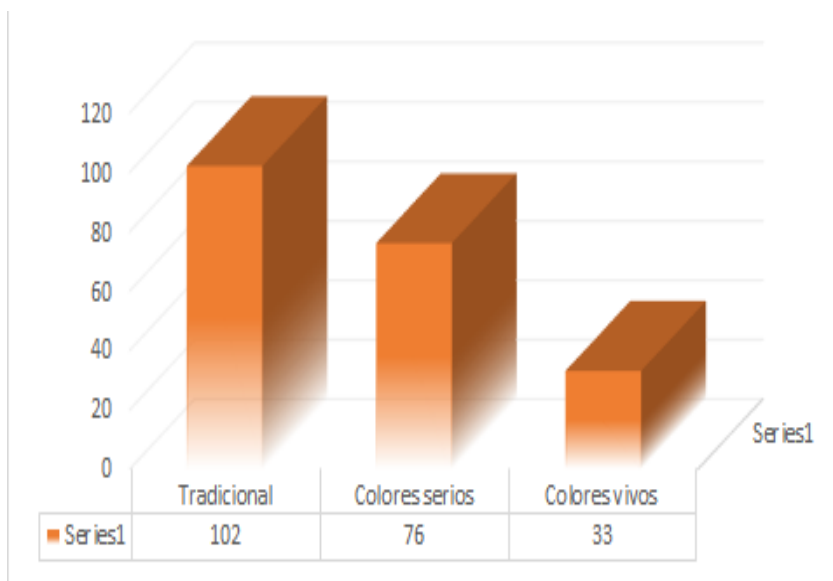


Figura 22: Preferencias de color para los sombreros de paja toquilla

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: Para las mujeres españolas, es más atractivo comprar los sombreros de color tradicional (color marfil) ya que ese color hace el sombrero se vea más tradicional. Fueron 102 encuestadas las que están de acuerdo con el color señalado. Ahora bien, 76 de las encuestadas prefieren sombreros de colores serios y poco chillosos, ya que les da una imagen de seriedad y sobriedad. Y el resto de 33 mujeres encuestadas prefieren los sombreros de colores claros y vivos y suponemos que son las que tienen menos edad ya que van de acuerdo a sus gustos por tonos más suaves y alegres.

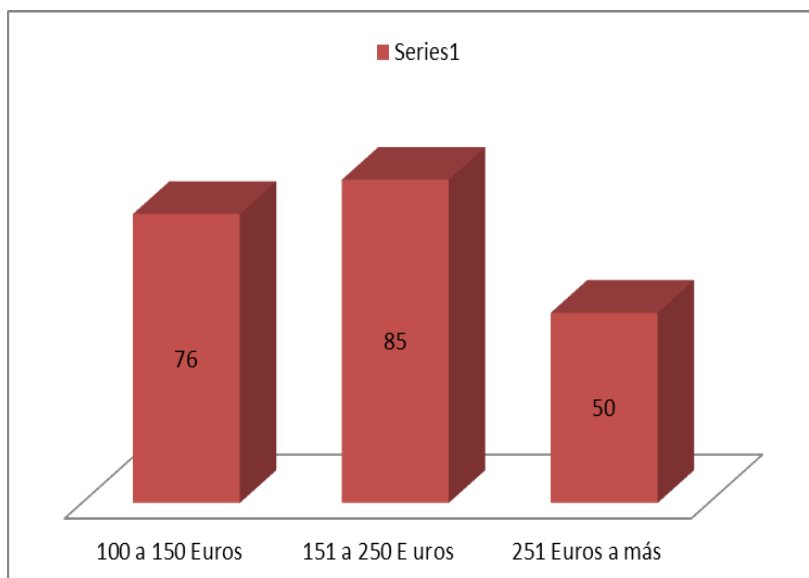


Figura 23: Monto por el cual están dispuestas a pagar

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos un panorama favorable ya que los montos por el cual pagarían por nuestros sombreros de paja toquilla superan los 100 Euros. Podemos interpretar que nuestros clientes no consideran los montos establecidos muy altos, resultando aún más un mercado atractivo.

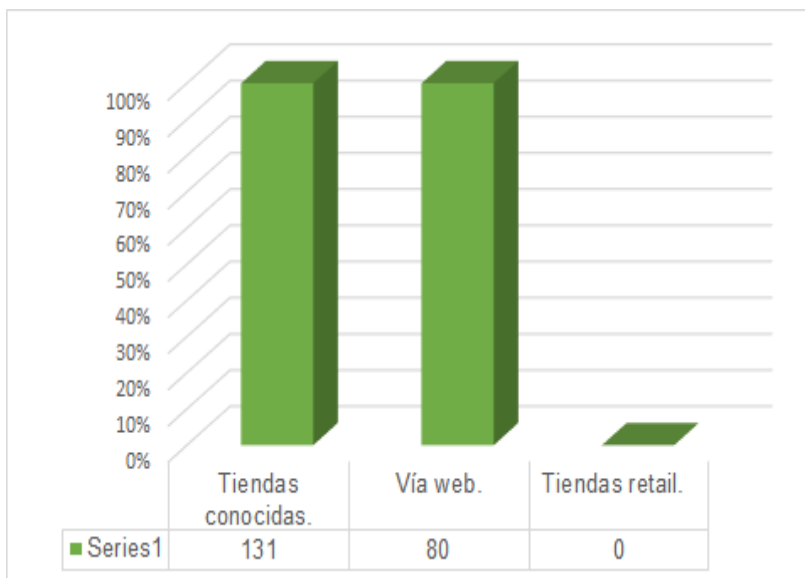


Figura 24: Preferencia de lugar para realizar la compra

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos un panorama favorable ya que los montos por el cual pagarían por nuestros sombreros de paja toquilla superan los 100 Euros. Podemos interpretar que nuestros clientes no consideran los montos establecidos muy altos, resultando aún más un mercado atractivo por sus características de compra.

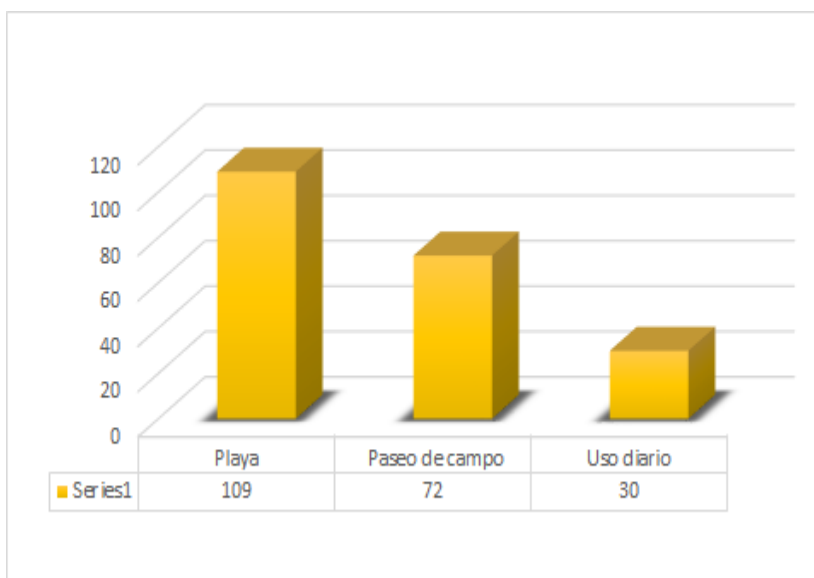


Figura 25: Ocasiones en las que se utilizan los sombreros de paja toquilla

Nota: Elaboración de autoras

Interpretación: Son 102 mujeres que se muestran de acuerdo en que los sombreros de paja toquilla lo usan para días en la playa, 72 lo usan para paseos en campo y las 30 mujeres restantes lo usan en sus días cotidianos, entendiendo que el cuidado de su piel es un factor de importancia en sus vidas.

Conclusiones:

- La decisión de compra de las mujeres españolas de edad entre 25 a 45 años respecto a los sombreros de paja toquilla, tiene una influencia por el uso y beneficio que van a obtener una vez adquirido el producto.
- Los sombreros de paja toquilla son conocidos en el mercado español debido a la demanda que se pudo deducir al realizar diversas preguntas en la encuesta virtual.
- Las tiendas virtuales y las tiendas que se dedican a la venta de sombreros, son las preferidas por nuestros consumidores finales, creemos por la diversidad que se le puede mostrar directamente o a través de un catálogo.
- Los resultados obtenidos de la encuesta virtual, nos permite tener datos reales con una visión más clara de nuestro mercado objetivo, sus gustos y preferencias en diseños, colores y otros. El valor agregado, la calidad y el precio son factores que también son valorados.

4.4. CAPÍTULO IV: Planeamiento estratégico

4.4.1. Estructura del plan de negocio

4.4.1.1. Visión

Tabla 24: Preguntas clave de la visión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Ser la marca reconocida de sombreros de paja toquilla en España.
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Queremos ingresar en todas las ciudades del mercado español.
¿Para quién lo haré?	Para todas las mujeres españolas de nivel socioeconómico A y B de 25 a 45 años que cuiden de su piel y que estén a la moda.

Nota: Franco, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.133)

“Ser la principal empresa de Sudamérica exportadora de sombreros de paja toquilla al 2024 en el país de España, diferenciándonos por diseño y calidad, al vender productos únicos y de utilidad para el consumidor.”

4.4.1.2. Misión

“Somos una empresa cajamarquina dedicada a la comercialización de sombreros de paja toquilla de la provincia de Celendín con diseños personalizados y modernos para el mercado de Madrid - España, utilizando insumos peruanos y trabajando con responsabilidad social, buscando el desarrollo de nuestra región.”

4.4.2. Objetivos estratégicos

Tabla 25: *Objetivos estratégicos*

Periodo	Objetivos
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser la empresa peruana con mayor variedad y accesibilidad de compra de sombreros de paja toquilla en el mercado de Madrid - España. • Lograr un incremento del 15% en ventas por trimestre.
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Tener presencia y reconocimiento en 4 de las principales ciudades de España. • Lograr un incremento del 20% trimestral. • Lograr la preferencia de nuestro mercado, dejando atrás a productos ecuatorianos y chinos. • Contar con una aplicación para ventas en internet.
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Tener presencia en más del 90% del país de España. • Ingresar al mercado Europeo. • Manejar ventas online a nivel internacional.

Nota: Elaboración de autoras

4.4.3. Aplicación de estrategias genéricas

Tabla 26: *Estrategias genéricas*

Objetivo estratégico	Características del sector	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
	Masivo	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación. Nuestro producto 	Liderazgo en costos: Se terciarizan los

		se realizará de acuerdo a tendencias modernas y diseños personalizados.	costos de transporte de Cajamarca y Celendín.
	Segmento en particular	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Se tiene planeado vender sombreros a mujeres entre 25 y 45 años. • Producción totalmente artesanal 	

Nota: Elaboración de autoras

Tabla 27: Mercado producto

MERCADO PRODUCTO	PRODUCTO: Sombreros de paja toquilla de Celendín
MERCADO	
Personas del sexo femenino, entre 25 y 45 años, en el país de España	DIVERSIFICACIÓN: Se plantea vender según gustos y preferencias del consumidor objetivo. Además, que se utilizará una aplicación para que nos den recomendaciones e ideas de diseños exclusivos para los sombreros.

Nota: Elaboración de autoras

4.4.4. Estrategia De Cooperación

Alianza estratégica con empresas intermediarias en España que se dediquen a la venta de sombreros, para que hagan promoción de nuestro producto y se vaya conociendo nuestra marca.

4.4.5. Políticas empresariales

- Brindamos sombreros finos de alta calidad, el cual cubra con sus expectativas y necesidades.
- Buscar la mejora continua en procesos internos de nuestra empresa, así como comerciales, y cumpliendo tiempos de entrega y distribución.
- Cumplimos con estándares éticos.

- Realizamos responsabilidad social.
- Contribuimos el bienestar económico de las familias artesanas en Celendín.
- Respetamos a los clientes y empleados.

4.4.6. Valores

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Respeto
- Compromiso
- Innovación

4.4.7. Estructura de la empresa

Con nuestro diseño organizacional, buscamos lograr competitividad, crear mecanismos de coordinación dentro de la empresa, un buen flujo de procesos y que haya interrelación de los trabajadores. A continuación, se va a detallar las partes de nuestra organización:

Ápice estratégico: propietario de la empresa.

- TERRONES RUIZ, Betsy Jakelyne.

Línea media:

- Administrador.

Núcleo operativo

- Vendedores.
- Proveedores.

Tecno estructura: Transporte.

Ideología o cultura: nuestro negocio está 100% centrado a vender un producto de calidad al consumidor español.

4.4.8. Organigrama organizacional

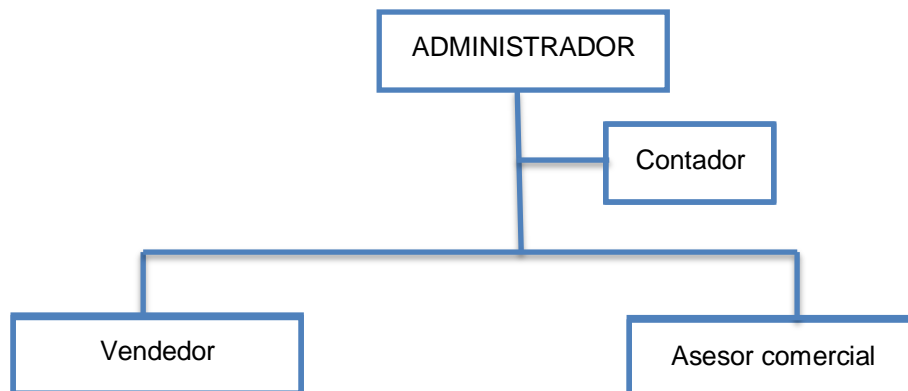


Figura 26: Organigrama de la empresa

4.4.9. Manual de procesos

Cargo: Administrador

I. Identificación del puesto

Es encargado del buen manejo de los recursos y tiempos dentro de la empresa. Un administrador es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

II. Funciones y responsabilidades

- Organizar documentación física/virtual de ventas y personal de la empresa
- Apoyar al gerente en capacitaciones a los productores de sombreros de paja toquilla en Celendín.
- Coordinar reuniones para mejorar continuamente el proceso de producción.
- El trabajo del administrador consiste en dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitirán obtener resultados económicamente significativos.
- Establecer el monto a pagar a los proveedores. Velar por el buen funcionamiento y buenos resultados de la exportación de sombreros de paja toquilla.
- Ser representante legal de la empresa.
- Organizar reuniones mensuales de coordinación para mejora continua.
- Aprobar o desaprobar planes estratégicos de venta.
- Buscar la mejora continua de la empresa.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa y tomar decisiones.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Cargo: Contador

El rol principal de un contador es mantener los registros financieros para una compañía o una organización.

II. Funciones y responsabilidades

- Elabora, analiza e interpreta los estados financieros.

- Implanta el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Verifica la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Vigila el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Cargo: Ventas

I. Identificación del puesto

Encargado manejar a los proveedores, medios de transporte y ventas en España. Encargado de realizar mapeos de mercado y tener contacto directo con clientes fidelizándolos para lograr una venta final con volumen significativo.

II. Funciones y responsabilidades

- Buscar proveedores nuevos y de mejor calidad (en el caso de aumento de volumen de demanda)
- Coordinar recepción de mercadería.
- Tener contacto de los principales proveedores sombreros de paja toquilla.
- Coordinar el transporte de la mercadería.
- Gestionar la exportación de la mercadería en SERPOST.
- Manejar una cartera de clientes organizando la data trimestralmente.
- Contactar a los clientes para que sepan sobre el estado de su pedido.

Cargo: Asesor comercial

I. Identificación del puesto

Manejar y coordinar estrategias de venta. Está encargado de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo ganancias al mismo tiempo.

II. Funciones y responsabilidades

- Tener conocimiento de las tendencias de moda respecto a sombreros.
- Crear estrategias de publicidad y promoción de nuestro producto en España.
- Diseñar y manejar la página web, redes sociales y aplicación de la empresa.

4.5. CAPÍTULO V: Plan de marketing

4.5.1. Descripción de la empresa

“SHILIHAT”, es una pequeña empresa dedicada a la exportación de sombreros de paja toquilla realizado por artesanos ubicados en el distrito de Celendín. Estos sombreros van a ser únicos e innovadores, marcando diferencia con la competencia al crear un producto que se adecue a los diversos gustos del consumidor español. Nuestra finalidad a largo plazo es cubrir el mercado Español y el mercado Europeo, ya que tienen similar cultura de compra y gustos.

“SHILIHAT”, exportará sombreros de paja toquilla elaborado por la Asociación de productores artesanales establecidos en La Plazuela la Alameda, los sombreros van a ser elaborados en diversos tamaños, formas, estilos y color, dependiendo del pedido del comprador.

4.5.2. Objetivos del marketing

- Posicionar la marca “SHILIHAT” en la mente de nuestro segmento de mercado.
- Determinar estrategias de promoción y ventas, usando herramientas tecnológicas para una mejor cobertura de mercado.
- Contar con una línea de diseños, para satisfacer los diferentes estilos y gustos de las personas

4.5.3. Descripción del producto

“SHILIHAT” son sombreros elaborados a base de paja toquilla (material proveniente de Rioja), los productores lo confeccionan artesanalmente en el distrito y provincia de Celendín, departamento de Cajamarca., con la más alta calidad del mercado, siendo un accesorio indispensable para un día de campo o actividades al aire libre ya que nos protege de los rayos solares, es ligero, cómodo y al mismo tiempo brinda un estilo único a las personas que los usan.

Para que el producto sea de una calidad superior comprobada, se utilizara un Sistema de Medición, el cual analiza una pulgada cuadrada del sombrero y se cuentan el número de filas horizontales y verticales, lo que lo cataloga como de alta calidad.

4.5.4. Estrategia de posicionamiento

Nuestro principal objetivo es dar a conocer nuestro producto en el mercado de Madrid - España bajo la marca SHILIHAT.

Las estrategias a utilizar serán:

- Elaborar vales de descuentos a otorgarse luego de determinado número de compras del producto.
- Participar en ferias en España Y Perú.
- Vender nuestros sombreros a mayoristas para que después lo hagan llegar a manos del consumidor final.
- Promocionar nuestro producto a través de redes sociales.
- Por la compra de cada sombrero se les contabilizará en un sorteo para el envío gratis de otro sombrero de acuerdo a catálogo.

4.5.4.1. Perfil de nuestro cliente objetivo

El perfil del consumidor de sombreros de paja toquilla corresponde a mujeres de clase alta y media alta (NSE A y B) de 25 a 45 años, económicamente activos que residen en la capital que gustan de moda al vestir, elegancia y las que cuidan de su piel. Lo prefieren tanto en natural como de color encontrando un estilo propio. Debido a las estaciones climáticas de España, existen sombreros para cada ocasión, si se trata de invierno las opciones son de materiales que protejan del frío hechos de lana, en nuestro caso el sombrero de paja toquilla corresponde a la época de verano, en este tipo de estación también se encuentran disponibles los

«fascinator» (especie sombrero pequeño que posee cintas, broches, piedras, etc., otorgándole un estilo llamativo, colorido y extravagante).

- Posee mayor conocimiento que nunca y nunca había reclamado tanta información.
- Posee mayor nivel de exigencia y sofisticación.
- Preocupación: por elegir y disponer de los criterios adecuados para acertar.
- Grupos emergentes que exigen productos ecológicos.
- Producto fácil de transportar.
- El comprador prefiere pagar más por productos de calidad que "cubran sus necesidades".
- Tener aprecio por la cultura
- Nivel socio-económico medio –alto
- Preferencia por las nuevas tendencias de la moda y el diseño.
- Tener preferencia por lo Hecho a Mano

Las preferencias particulares de los compradores/usuarios de sombreros de paja toquilla en España son: la calidad, diseño y precio. Quienes la adquieren son por lo general personas adultas, viajeros frecuentes, coleccionistas y/o interesados en el arte y en productos ecológicos. Tienen aprecio por los productos hechos a mano y provenientes de materias primas sostenibles. Tienen un alto grado de educación, y poseen altos y medios altos niveles de ingreso de los cuales van en aumento. Además que se incluyen las personas que cuidan su piel de los rayos solares.

España es un país donde es muy tradicional el uso de sombreros como accesorios para vestir, son los integrantes de la familia Real quienes constantemente los lucen en sus actividades protocolarias y marcan tendencias. En el mercado español se puede apreciar una evolución en la presentación de los sombreros, sobre todo los que son destinados al mercado femenino incluyen modificaciones en el diseño, con aplicación de color, cintas, etc. que lo vuelven una pieza única. Los sombreros para hombres conservan más el estilo clásico. Está creciente la tendencia por parte de los consumidores de valorar la calidad del tejido y la legitimidad del sombrero, por lo que es común encontrar etiquetas que mencionen que son hechos con fibra, original de Perú y en otros casos hay sombreros que corresponden a la tendencia de comercio justo.

4.5.4.2. Formas de consumo del producto

Su mayor consumo se da en el mes de junio, sin embargo se lo encuentra disponible a la venta durante todo el año. Se puede apreciar que el modelo más solicitado por los hombres es en su tono natural, en diversas tramas y tejidos, los consumidores lo encuentran más elegante, encontrándose también alternativas en color para las mujeres que gustan de combinar las prendas de vestir complementadas con el color del sombrero. Adicionalmente las mujeres encuentran muy especial el uso de cintas y broches que complementen al sombrero dándole un toque de exclusividad. Existe una tendencia hacia modelos tipo «fascinators» (pequeños sombreros con cintas, flores, piedras, entre otros materiales) más extravagantes y vanguardistas con el uso de paja toquilla.

- **Calidad**

El mercado actual se mueve con una tendencia hacia lo bonito y de buena calidad que implica, buena paja, tejido uniforme y el número de grados en el tejido. El mercado nacional e internacional también tiene estas características además de valorar los productos artesanales y ecológicos.

- **Cantidad**

Se ofrece desde 1 sombrero hasta 80 sombreros por pedido por mes tanto para el mercado internacional.

- **Entrega**

La entrega se realizará en forma directa en el mercado internacional o en el destino que lo requiera el cliente.

- **Cumplimiento de contratos**

Se cumplirá con los plazos establecidos por los contratos.

- **Estándares**

Los sombreros se trabajan bajo estándares de calidad en el proceso de producción y embalaje.

4.5.5. Marketing Mix

4.5.5.1. Producto

La empresa SHLIHAT va a comercializar sombreros de paja toquilla, los cuales son tejidos bajo estándares de calidad, siendo un accesorio indispensable para la protección de los rayos solares, siendo el sombrero de ala ancha el más ideal.

El sombrero brinda un estilo personalizado a las personas que los usan, ya que se distingue por los diseños tamaños y colores. Es importante destacar algunas estrategias enfocadas en presentar el producto al mercado europeo, ya que es un mercado que representa altas exigencias, es por esto que se hará uso de las siguientes acciones:

- Generar una línea de diseños, para satisfacer los diferentes estilos y gustos de las personas.

- Adecuar los modelos de sombreros de acuerdo a las tendencias de moda y clima.
- El empaque y embalaje del producto va a resaltar el origen “Hecho en Perú.
- Para que el producto sea de una calidad superior comprobada, se utilizara un Sistema de Medición, el cual analiza una pulgada cuadrada del sombrero y se cuentan el número de filas horizontales y verticales, demostrando que posee más de 500 fibras, lo que lo cataloga como de alta calidad.

○ **Sombrero de paja toquilla**

El tejido de la paja toquilla tiene para las artesanas una doble significación: la tradición cultural que viene de generación en generación, y la opción laboral para mejorar sus economías domésticas con el fin de satisfacer, en parte, las necesidades básicas del día a día.

La paja toquilla es una especie de palma sin tronco cuyas hojas en forma de abanico salen desde el suelo, cada planta tiene hojas anchas que alcanzan de dos a tres metros de largo, La parte exterior de las hojas es de color verde; el centro de las mismas es de color blanco marfil o blanco perla y es la parte de la que se obtiene la paja para la fabricación de los sombreros.

Los artesanos de Celendín, la materia prima lo obtienen de Rioja y lo utilizan para el tejido del sombrero de Paja Blanca (*Calamagrostis* spp.) o llamada también paja toquilla.

○ **Proceso de Cocción**

La Paja Toquilla para su proceso de cocción tiene que ser tierna o es decir que cuando el cogollo este empuñado o cerrado. Se comienza a picar o sacarle la estilla para que solo quede la pulpa de la paja toquilla.

Se hierva la paja toquilla durante 15 minutos a fuego intenso con leña, luego de lo hervido se coloca debajo de una parte que tenga sombra, para que no lo quemee el sol. Después de esto se sauna un azufre en el horno adecuado y taparlo por 3 horas para que tome el color natural marfil y que todo esto dure por mucho tiempo la textura de cada sombrero.

Se escoge el color de la fibra, si es color marfil o beige.

○ **Previo Planchado**

Se procede a eliminar las arrugas de la paja toquilla y brindar un mejor acabado.

○ **Apaleador**

El apaleador se encarga de darle la suavidad al sombrero y se aplica de acuerdo al grosor de la paja toquilla con la que se ha

elaborado el sombrero. El apaleador se realiza con azufre para ir suavizando el sombrero.

- **Planchado final**

Después del apaleado se limpia para quitarle el azufre y se moldea a mano para brindar una mayor firmeza y mejor acabado del sombrero

Elaboración

De acuerdo a en cuanto a su elaboración mientras más fino es el tejido, de mayor calidad es el sombrero. La calidad se mide por «grados» que es el número de hebras por pulgadas cuadradas menos 12, o el número de hebras por centímetro. Logos impresos en interior del sombrero, se aprecia además diferentes tejidos, mientras más fino más costoso.

Tamaños del sombrero

En el mercado español se vende sombreros o se demandan de acuerdo a las necesidades de uso y que varía. Por ejemplo: la boca del sombrero entre los 50 y 55 cm de perímetro, el alto de la copa entre los 12 y 19 cm de alto y lo mismo la falda, la que está en relación directa al tamaño de la copa. Para los nuevos diseños se tendrá en cuenta las exigencias del consumidor internacional y de acuerdo a los pedidos atendidos, el tamaño del desboque variará entre los 55 y 62 cm. de perímetro, de alto entre 8 y 12 cm. y la falda entre 4 y 9 cm.

Presentación del producto

En el mercado local el diseño es el tradicional ya que es el sombrero que demanda el usuario actualmente, para los nuevos mercados se diseñarán sombreros que el mercado requiere especialmente marcados por la moda y de colores llamativos, tomando el referente del sombrero ecuatoriano.



Figura 27: Sombrero de paja toquilla con ala ancha



Figura 28: Sombrero de paja toquilla con diseño nuevo



Figura 29: Sombrero de paja toquilla con diversos colores

Etiqueta

La etiqueta de nuestro producto servirá para poder describirlo e identificarlo, a continuación, se muestra la etiqueta propuesta. Dimensiones: 4.5 x 9.5 cm.



Figura 30: Modelo de etiqueta

Marca

La imagen de marca o imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía o producto. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Su interpretación es algo subjetivo de cada persona.



Figura 31: Diseño de marca

Ficha técnica del producto

Tabla 28: Ficha técnica del producto.

Nombre del producto	SHILIHAT
Descripción	Elegante e innovador sombreros de paja toquilla, artesanal, con diseños exclusivos,

	provenientes de Celendín – Cajamarca – Perú.
Peso	160gr
Partida Arancelaria	65.04.00.00.00
Nombre comercial	Sombreros de paja toquilla
Tamaño	Alto: 11cm Base: 58 cm Alta: 6 cm
Material utilizado	Paja toquilla
Elaboración	Artisanal
Vida útil	4 años
Color	Diversos

Elaboración: Autoras

Empaque





Figura 32: *Empaque de los sombreros*

- Caja de cartón
- Exterior: 14.9 x 41.6 x 34.5
- Interior: 14.3 x 40 x 33.6

Embalaje de exportación

Cajas de cartón corrugado con solapas, con un contenido de 50 sombreros x 150 gramos cada uno.



Figura 33: *Embalaje de exportación*

- Largo: 50 cm
- Alto: 60 cm
- Ancho: 50 cm

Para cubrir la caja de exportación a grandes cantidades y la caja personalizada de los sombreros de paja toquilla se va a utilizar Strech Fil y embalar las cajas.



Figura 34: Embalaje de las cajas

Para cubrir la los sombreros de paja toquilla se utilizará Burbupack.



Figura 35: Embalaje de los sombreros de paja toquilla

4.5.5.2. Precio

El precio se fija de acuerdo al tipo de tejido del sombrero, forma, tamaño, color y diseño personalizado. El precio de cada producto debe reflejar una propuesta de valor adecuada al posicionamiento competitivo. El entorno en que se posicionará el producto establecerá los puntos que el cliente evaluará en comparación con otros productos. En moda generalmente hay bandas de precios que establecen límites potenciales.

Posicionar el precio fuera de sus límites, inmediatamente prende una luz roja a los ojos del cliente. Por lo que el precio depende mucho de las expectativas de los clientes. Hay dos puntos importantes a considerar:

- Los precios están confinados a rangos establecidos por normas que quedan fuera del control de las marcas y que se construyen en base a expectativas de los consumidores.
- Los rangos de precios provienen de un análisis subjetivo del entorno competitivo realizado por las distintas marcas.

4.5.5.3. Promoción

- Se creará una página web con los siguientes puntos: ¿quiénes somos?, contacto, catálogo de productos y recomendaciones.
- Facebook e Instagram por redes sociales mayormente utilizadas y a través de ellas se realizarán promociones, sorteos, etc.
- Participación Ferias comerciales: se realizará participaciones en las ferias españolas, peruanas e Internacionales con la finalidad de dar conocer nuestra marca y la calidad de producto que estamos brindando, lo que no permitirá tener acceso a nuevos clientes. Ejemplo:
Feria de moda Pitti Uomo (Italia)
Museo de Arte Moderno (New York)
Feria de Fitur (España)
Perú moda (Perú)
- La venta online: permite disminuir costos al no necesitar un espacio físico como tiendas, comercio online se está transformando en la forma de venta más usual. Además de que permite hacer marketing. Los teléfonos móviles han contribuido significativamente a este aumento, los consumidores cada vez se sentirán más cómodos buscando en smartphones o tablets y también comprándola.

4.5.5.4. Plaza

Las estrategias de plaza irán enfocadas a establecerse en los puntos de venta españoles, para lo cual las siguientes estrategias han sido seleccionadas:

- Contactarnos con agentes distribuidores para logren conexiones comerciales, permitiendo alcanzar una mayor cobertura. LA FAVORITA es una alternativa de comercialización, ya que es un empresa que vende de acuerdo a marcas y estilos.
- Exportar sombreros a la empresa Amoretto para exhibir los modelos de sombreros en pasarelas de moda.
- Ofrecer el producto a los distribuidores por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas, uso de las redes sociales para mejor contacto.

Canales De Comercio

Se identifican algunos modelos de canales de distribución usados en el mercado español para el sombrero terminado. El más común se da cuando se vende el sombrero terminado una tienda exclusiva como Los Tres Sombreros C.B., Sombrería Medrano, o Sombrero Shop y este a su vez al cliente final.

El canal de distribución consiste en que el exportador vende al importador, luego pasa a la fábrica donde se termina el sombrero para finalmente vender a las tiendas exclusivas, almacenes departamentales o empresas de ventas por internet y estos a

su vez al cliente final. Otro canal se da con un modelo virtual a exportador al cliente final a través de ventas por internet.

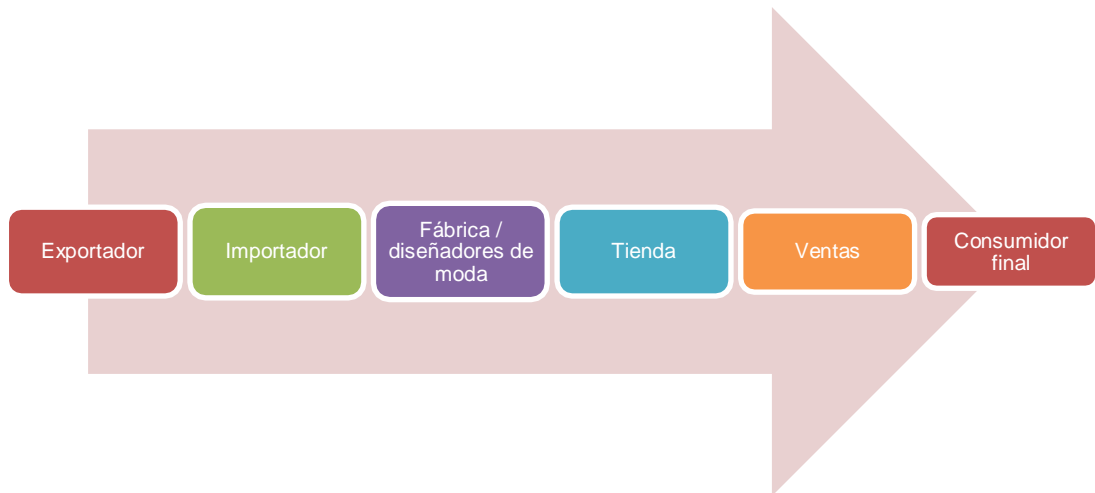


Figura 36: Proceso de comercialización indirecta

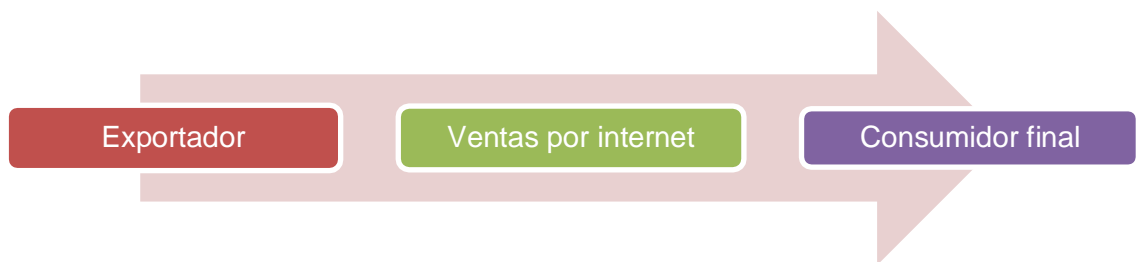


Figura 37: Proceso de comercialización directa

e-commerce

El 86% de los consumidores prefieren las compras online, que ir a una tienda física. Un estudio de Empathy Broker que encuestó a 3.000 adultos en España, muestra que un 86% de los encuestados consume más online que anteriormente, en promedio se realizan 6 compras al mes a través de internet, el segmento encuestado de 25 a 35 años es el más activo con 8 compras en promedio al mes.

Los compradores online prefieren que el despacho de sus compras tenga un costo cero a cualquier otra forma promocional relacionada con el despacho. Otras preferencias incluyen: fácil y gratis retorno (43%), entrega el siguiente día (33%), entrega inmediata (30%), click y recoger (22%) y mejor tracking (19%).

Hay ciertos casos en que el vendedor no tiene la obligación de reembolsar al cliente, estos incluyen:

El cliente sabía que el artículo era defectuoso cuando lo compró.

El cliente dañó el artículo al tratar de repararlo por sí mismo o pedir a otra persona que lo reparara (pese a que aún puede tener derecho a una reparación, reemplazo o reembolso parcial).

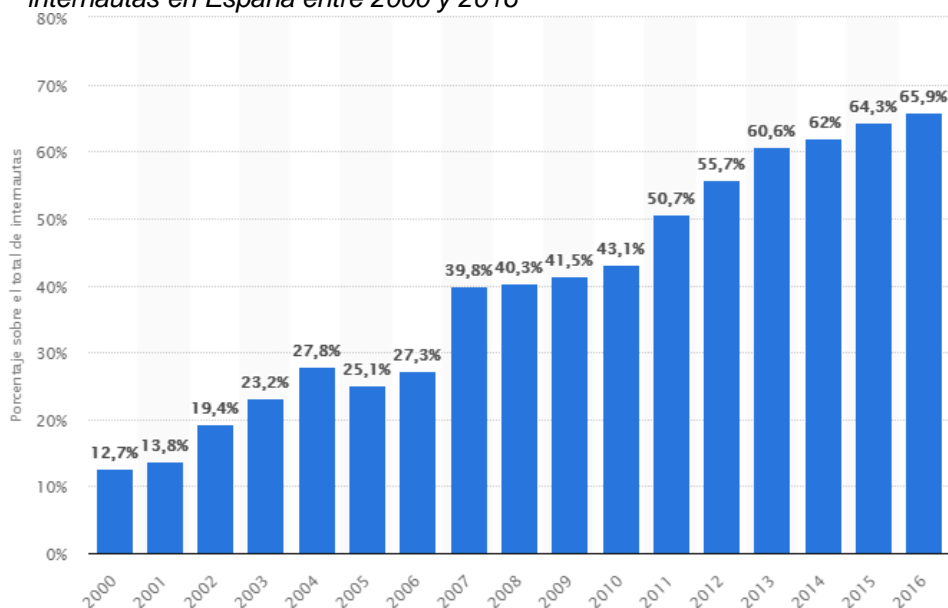
El comprador ya no quiere el artículo (por ejemplo, porque es del tamaño o color incorrecto) a menos que lo hayan comprado sin verlo.

El vendedor debe ofrecer un reembolso al cliente si éste le ha informado dentro de los 14 días posteriores a la recepción de los productos que desea cancelar. El cliente tiene otros 14 días para devolver la mercancía una vez que se ha comunicado con el vendedor. El vendedor, por su parte, debe devolver el dinero al cliente dentro de los 14 días posteriores a la recepción de la mercancía. Si un cliente ha aceptado un artículo, pero luego descubre un error, es posible que éste necesite ser reparado o reemplazado. Hay que tener presente que el cliente aún puede rechazar el artículo después de que haya sido reparado o reemplazado.

Se considera que un cliente acepta un artículo cuando:

- Le dice al vendedor que lo ha aceptado (habiendo tenido suficiente tiempo para inspeccionarlo antes de recibirlo).
- El comprador alteró el artículo.

Tabla 29: *Evolución del porcentaje de compradores online sobre el total de internautas en España entre 2000 y 2016*



Fuente: Statista

Medio de pago

PayPal

- **Ventajas:** Disponibilidad mundial, método seguro, cuenta con descuentos para comerciantes. La conveniencia de PayPal es que es un servicio de pago en línea en todo el mundo, por lo que no limita su negocio por ubicación. Y, quizá lo más destacable, es que los clientes no necesitan una cuenta de PayPal para usarlo. Debido a su popularidad mundial, PayPal también es fácil de integrar en distintos tipos de plataformas web. Sin embargo, para usuarios con volúmenes pequeños o estacionales, PayPal puede ser comparativamente costoso.
- **Seguimiento al envío:** Algunos elementos propios del seguimiento del envío son muy importantes para los consumidores. Un 81% de los consumidores le gusta ser informado de que su paquete ha sido despachado, el 79% quiere recibir una prueba de envío, el 73% le gusta tener la capacidad de hacer seguimiento del estado en que se encuentra en envío y a 70% le gustaría recibir una confirmación de que sus devoluciones han sido recibidas.

4.5.6. Control de Calidad Del Producto

El control de la calidad del producto está sujeto al desarrollo e implementación de las siguientes actividades que generan valor en el proceso de tejido de los sombreros de paja toquilla.

- Asistencia técnica para terminado de sombreros.
- Estandarización de los procesos: El objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor.
- Definir la capacidad de proveer de parte de la asociación de artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda.

4.6. CAPÍTULO VI: Plan de operaciones

El contenido del plan de operaciones es de suma importancia para la empresa, debido a que presenta la forma y los recursos que se utilizan para la producción de los productos y servicios que se proveen.

Para definir adecuadamente el plan de operaciones se realizan 3 etapas, las cuáles van a estar detalladas a continuación.

4.6.1. ETAPA I: Definición de los objetivos y de la estrategia funcional del plan de operaciones

La estrategia funcional busca maximizar la productividad mediante el uso del factor diferencial de nuestra empresa SHILIHAT E.I.R.L., el cual se basa en ofrecer sombreros con modelos innovadores y personalizados. La estrategia se basa en los siguientes aspectos:

Tabla 30: *Estrategias funcionales*

Aspecto	Puntos clave
COSTOS	Reducir gastos innecesarios
	Aumentar la utilidad
CALIDAD	Brindar servicios de calidad
	Reducir número de reclamos
	Eliminar errores
FLEXIBILIDAD	Ofrecer un servicio adicional
	Tener un proceso flexible en caso haya cambios en la demanda
TIEMPOS DE ENTREGA	Estandarización de tiempos
	Rapidez en recepción de pedidos
	Puntualidad en entrega del servicio

Elaboración: Autoras

Tabla 31: *Ponderación interna de puntos clave por aspecto*

Aspecto	Puntos clave	Ponderación interna
FLEXIBILIDAD	Tener un proceso flexible en caso haya cambios en la demanda	0.7
COSTOS	Aumentar la utilidad	0.6
CALIDAD	Brindar servicios de calidad	0.5
TIEMPOS DE ENTREGA	Puntualidad en entrega del servicio	0.5
COSTOS	Reducir gastos innecesarios	0.4
CALIDAD	Reducir número de reclamos	0.3
FLEXIBILIDAD	Ofrecer un servicio adicional	0.3
TIEMPOS DE ENTREGA	rapidez en recepción de pedidos	0.3
CALIDAD	Eliminar errores	0.2
TIEMPOS DE ENTREGA	Estandarización de tiempos	0.2

Elaboración: Autoras

Tabla 32: *Asignación coeficiente de importancia a los puntos clave. (1 a 3 según su importancia)*

Aspecto	Puntos clave	Ponderación interna	Coeficiente de importancia
FLEXIBILIDAD	Tener un proceso flexible en caso haya cambios en la demanda	0.7	3
COSTOS	Aumentar la utilidad	0.6	3

CALIDAD	Brindar productos calidad	0.5	3
TIEMPOS DE ENTREGA	Puntualidad en entrega del producto	0.5	2
COSTOS	Reducir gastos innecesarios	0.4	2
CALIDAD	Reducir número de reclamos	0.3	2
FLEXIBILIDAD	Ofrecer un servicio adicional	0.3	2
TIEMPOS DE ENTREGA	rapidez en recepción de pedidos	0.3	2
CALIDAD	Eliminar errores	0.2	1
TIEMPOS DE ENTREGA	Estandarización de tiempos	0.2	1

Elaboración: Autoras

Tabla 33: *Multiplicación de ponderaciones por coeficiente de importancia*

Aspecto	Puntos clave	Ponderación interna	Coeficiente de importancia	Producto
FLEXIBILIDAD	Tener un proceso flexible en caso haya cambios en la demanda	0.7	3	2.1

COSTOS	Aumentar la utilidad	0.6	3	1.8
CALIDAD	Brindar productos de calidad	0.5	3	1.5
TIEMPOS DE ENTREGA	Puntualidad en entrega del producto	0.5	2	1
COSTOS	Reducir gastos innecesarios	0.4	2	0.8
CALIDAD	Reducir número de reclamos	0.3	2	0.6
FLEXIBILIDAD	Ofrecer un servicio adicional	0.3	2	0.6
TIEMPOS DE ENTREGA	Rapidez en recepción de pedidos	0.3	2	0.6
CALIDAD	Eliminar errores	0.2	1	0.2
TIEMPOS DE ENTREGA	Estandarización de tiempos	0.2	1	0.2

Elaboración: Autoras

Tabla 34: Selección de los tres puntos clave con mayor resultado final entre todos los aspectos.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
FLEXIBILIDAD	Tener un proceso flexible en caso haya cambios en la demanda
COSTOS	Aumentar la utilidad
CALIDAD	Brindar productos de calidad

Elaboración: Autoras

Tabla 35: Conceptualización de lo que busca el emprendedor

ASPECTO	CONCEPTUALIZACIÓN
COSTOS	Reducir gastos innecesarios y aumentar la utilidad sin afectar la calidad de los sombreros que ofrecemos.
CALIDAD	Brindar un producto en el que aseguremos el más alto estándar de calidad en cada parte del proceso de producción.
FLEXIBILIDAD	Tener un proceso flexible en caso que haya cambios en el mercado, y se tenga que replantear una idea adicional de penetración.
TIEMPOS DE ENTREGA	Cumplir con las expectativas del cliente respecto a la agilidad de venta del producto y la puntualidad de entrega del producto.

Elaboración: Autoras

Después de realizar éstos procesos, vamos a tener una perspectiva más amplia de todos los elementos necesarios para la definición de los objetivos del plan de operaciones, desde los aspectos en los que se basan, hasta la importancia y prioridad de los mismos, sus puntos clave, y lo que queremos lograr con cada uno de ellos.

Tabla 36: *Definición de objetivos*

ASPECTO	CONCEPTUALIZACIÓN
COSTOS	Disminuir costos en el área administrativa evitando gastos innecesarios.
CALIDAD	Reducir del 6% el número de clientes con disconformidades respecto al producto ofrecido, para fin de mes.
FLEXIBILIDAD	Introducir un sistema de compra online y ofrecer descuento por el uso de la aplicación.
TIEMPOS DE ENTREGA	Optimizar el tiempo de recepción de pedidos, para tener un control al 90% de los pedidos que se realizan por día, y evitar incomodidad en los clientes.

Elaboración: Propia

4.6.1.1. Procesos de la empresa

Hay una serie de criterios que nos van a ayudar a establecer los procesos, los cuáles son: relevancia del proceso, control del resultado, tamaño del proceso, naturaleza de las actividades que lo conforman y generalidad. A continuación se proponen tres tipos de procesos:

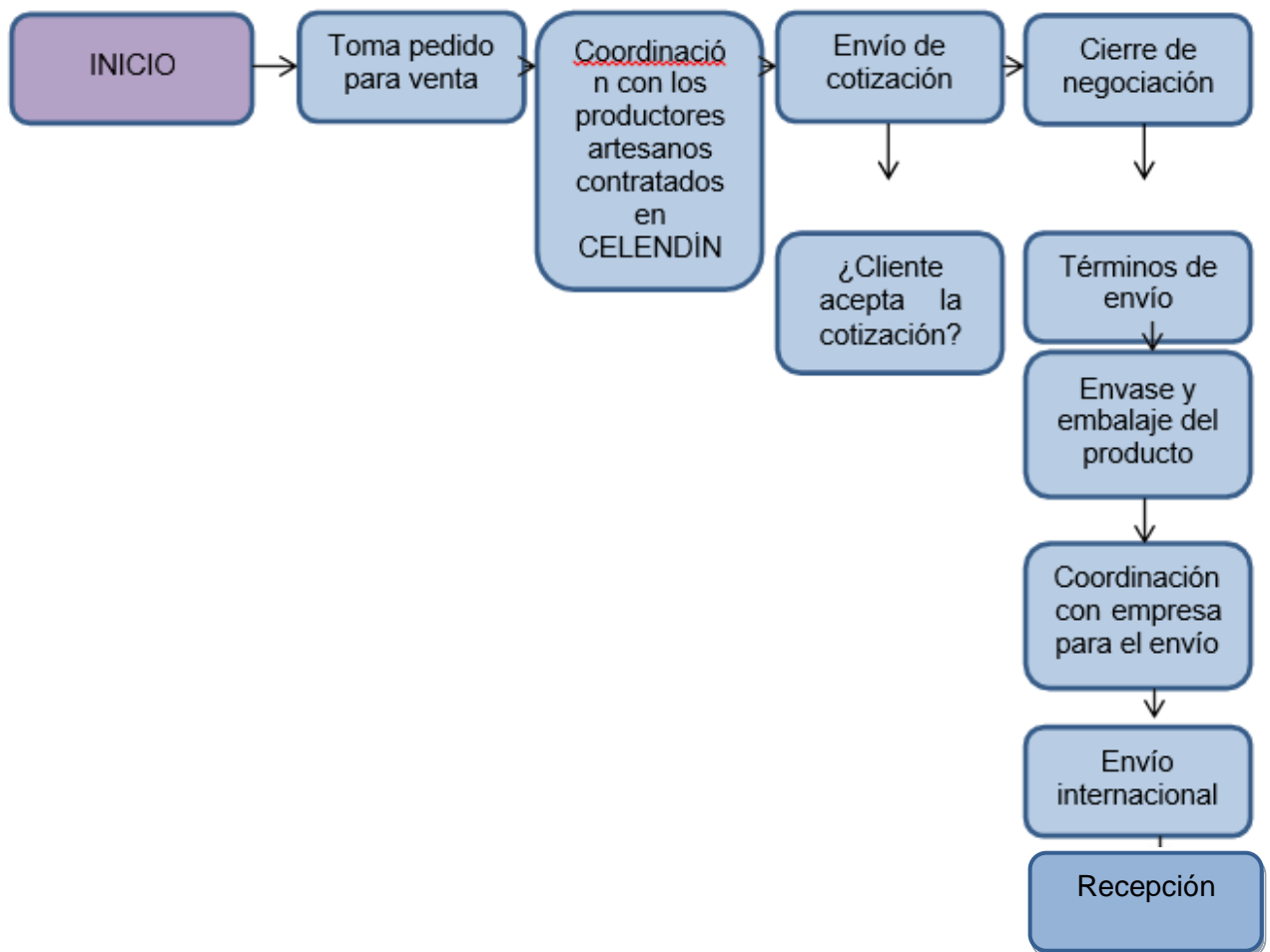
- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** proceso de elaboración del plan estratégico operativo.
- **PROCESOS OPERATIVOS:** proceso venta del servicio del circuito turístico.
- **PROCESOS DE SOPORTE:** proceso de abastecimiento.

Luego de identificar los procesos, el siguiente paso es plantearlo en un mapa de proceso, representándolos en una perspectiva más amplia mediante un flujo grama. El flujo grama se basa en el proceso del pedido y entrega del servicio de la empresa.

Tabla 37: Mapa de procesos de la organización



Tabla 38: Flujograma



Elaboración: Autoras

4.6.1.2. Capacidad de operaciones de la empresa

La capacidad de operaciones se puede expresar con la capacidad o nivel de capacidad que puede alcanzarse en una estructura determinada. Para establecer la capacidad de operaciones, es importante pronosticar la demanda que va atender SHILIHAT E.I.R.L por la venta de sombreros.

La medición de la capacidad va a estar basada en: en la utilización de recursos y la obtención del producto.

Para la medición basada en la obtención del producto.

- Número sombreros pedidos.
- Número de sombreros vendidos.
- Número de clientes atendidos.

Para la medición basada en la utilización de recursos.

- Número de medios de transporte.

4.6.1.3. Utilización de la capacidad

Dentro de esta medición se hace referencia al grado de uso de la capacidad

efectiva o disponible, y puede identificarse como:

- Capacidad teórica: capacidad máxima en condiciones ideales.
- Capacidad nominal/real: capacidad máxima de mantenimiento o reparaciones.
- Capacidad efectiva/práctica: capacidad real máxima en condiciones normales y económicamente sustentables.

Grado de utilización de la capacidad:

Tasa de producción promedio/capacidad máxima * 100

$$60 / 80 * 100 = 75$$

Con éste análisis podemos determinar que la empresa SHILIHAT E.I.R.L si puede satisfacer la demanda y lograr los objetivos planteados y hacer frente a la demanda. Para lograr el balanceo de la capacidad con la que se cuenta y la que se requiere, se va a utilizar: las horas extra e inversión en abastecerse de modelos de sombreros de acuerdo a pedidos en el menor tiempo posible.

4.6.2. ETAPA II: Planeación de la distribución de la planta

La distribución de planta se enfoca en el diseño de departamentos, estaciones de trabajo y equipos necesarios en el proceso de exportación de sombreros de paja toquilla a España. Existen dos tipos de operaciones:

- **OPERACIONES INTERMITENTES:** servicios se realizan según las necesidades de los clientes.
- **OPERACIONES CONTINUAS:** venta de sombreros con diseño exclusivo de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

4.6.2.1. Ubicación de las instalaciones

Ubicado en el JR. 11 de Febrero N° 169 de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 39: *Localización geográfica*

PAÍS	PERÚ
DEPARTAMENTO	CAJAMARCA
PROVINCIA	CAJAMARCA
DISTRITO	CAJAMARCA

Elaboración: Autoras

4.6.3. ETAPA III: Seguimiento de procesos clave en la empresa

Existen una categoría de procesos que en la consecución de los objetivos son más importantes que otros, los cuales son denominados “procesos clave”. Los procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos administrativos o comerciales hasta procesos de producción. De manera general, la empresa tiene lo siguientes procesos clave:

4.6.3.1 Logística de entrada

Actividad que se realiza al recibir los instrumentos necesarios para vender los sombreros, los cuáles son:

- Talonarios para boletas o facturas,
- Artículos de oficina.
- Traslado de mercadería Celendín – Cajamarca.
- El proceso almacenamiento.

4.6.3.2 Proceso de producción

- **Control de calidad**

Proceso por el cual verificamos que el producto está cumpliendo con estándares de calidad.

- **Tercerización de la producción**

La tercerización (u outsourcing) consiste simplemente en la cesión a un tercero de la producción de un artículo (puede ser un producto terminado, o un insumo para ser procesado), la prestación de un servicio, o cualquier actividad o proceso. En muchos casos un tercero puede obtener menores costos por especialización en su área o economías de escala. También es posible que las mejoras no vengan por el lado de costos, sino por la calidad del producto o servicio, la confiabilidad o la velocidad de entrega.

SHILIHAT E.I.R.L, va a terciarizar la producción, ya que nosotros como empresa solamente vamos a comprar los sombreros de paja toquilla a los artesanos productores ubicados en La Plazuela LA ALAMEDA, siguiendo unos estándares de calidad.

- **Ventas**

Las ventas a través de internet o una aplicación, tienen una gran participación del área de operaciones. Para concretar la venta, se van a considerar los pagos a través de tarjetas de crédito y débito.

- **Postventa**

Actividad basada en ofrecer un servicio adicional, cómo el registrarlos bajo el ítem de clientes frecuentes, y brindarles promociones de descuento.

4.6.3.3 Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se caracteriza por la implementación de herramientas que ya han sido probadas y aceptadas por el entorno y no son usadas de manera diferente al resto de las empresas.

4.7. CAPÍTULO VII: Plan De Recursos Humanos

En el Plan de Recursos Humanos se va a analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización

funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

4.7.1. Definición

El plan de recursos humanos es un documento en el cual se plantea la estrategia general de Recursos humanos y que sirve para la gestión de los colaboradores. El Plan de Recursos Humanos es la pieza fundamental del sistema de información de la organización. Toda la información incluida en dicho plan sirve como pauta para todos los empleados de una empresa. Si todos tienen claro cuáles son las obligaciones y las necesidades de la organización pueden actuar en consecuencia para obtener los objetivos descritos.

Este plan incluye la definición de los siguientes aspectos:

- **OBJETIVOS DEL ÁREA:** El departamento de recursos humanos tiene muchas responsabilidades dentro de la organización. Los especialistas en reclutamiento de recursos humanos gestionan las necesidades de empleo y la colocación de la empresa. Los profesionales de recursos humanos ayudan a las organizaciones a cumplir una multiplicidad de objetivos en materia de contratación, relaciones con los empleados, formación y la estructura organizativa.
- **PUESTOS NECESARIOS:** se define como las áreas ocupadas por una o más personas dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.
- **PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACION:** la contratación es la parte de formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
 - La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
 - La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
 - El contrato deberá ser firmado el gerente general, el responsable directo y el trabajador.
- **POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN:** Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc. Asimismo, debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.
- **PLANES DE CAPACITACIÓN Y PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:** La capacitación tiene como finalidad el hacer a alguien apto o habilitarlo para realizar cualquier cosa. Su importancia se basa en: evitar altos costos por retrabajos, problemas, servicios y calidad, aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo, aumento de utilidades, y trabajadores motivados y seguros.

- **POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN Y DE EMPODERAMIENTO:** La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.
- El “Empoderamiento” o “Empowerment” es un sistema de trabajo cuyo origen se encuentra en los modelos de mejora continua y reingeniería y que muchas empresas comienzan a darse la oportunidad de instaurar.

4.7.2. Objetivos del plan de recursos humanos

El objetivo principal hoy en día, en la mayoría de los casos, es que la empresa produzca más y mejor. Por ello los objetivos del Plan de Recursos Humanos deben ayudar a lograr este propósito. Se debe buscar mejorar el rendimiento del trabajo y de los trabajadores, brindar bienestar y aclarar el trabajo a desempeñar.

Los objetivos del plan de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías: explícitos, implícitos y de largo plazo o de balance final. A continuación, se presentan las tres categorías:

1. Objetivos explícitos.

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Mantener a empleados competitivos, creativos e innovadores; los cuales se identifiquen con la empresa.
- Motivar a los empleados para que adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

2. Objetivos implícitos.

- Mejora de servicio: Se busca que esta sea elevada como resultado de una óptima gestión de Recursos Humanos acompañada de motivación.
- Mejora del clima laboral: Una mejor calidad de vida en el trabajo acompañada del cumplimiento de aspiraciones profesionales, incrementa la satisfacción de los colaboradores y eleva el compromiso del personal.
- Cumplimiento de la Legislación: la organización en su totalidad debe respetar el marco normativo y los límites de actuación de la empresa.

3. Objetivos a largo plazo.

- Generar rentabilidad y competitividad de la empresa.
- Incrementar valor en la marca de nuestra empresa.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

4.7.3. Planeamiento estratégico de los recursos humanos.

Los objetivos y estrategias del plan de recursos humanos, deben estar alineados a la

estrategia de la empresa, es decir; debe estar basada en liderazgo por diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

LIDERAZGO EN COSTOS.

- Servicio. Busca mejorar el rendimiento sobre la calidad.
- Tercerización. Productores artesanos de sombreros de paja toquilla y transporte de mercancías hasta su lugar de despacho para su exportación.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN Y ENFOQUE.

- Capacitación. Se brindará charlas para el personal enfocadas en sus competencias, actitudes y conductas.
- Bonos y beneficios. Se busca brindar la satisfacción de nuestro colaborador, según sus logros.

4.7.4. Gestión de los recursos humanos.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa; además que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

4.7.4.1. Organización de recursos humanos

En esta etapa se van a determinar los puestos de trabajo necesarios, su valoración y la capacitación respectiva.

Diseño de puestos: Busca estructurar puestos para una mayor eficiencia de la empresa y satisfacción del colaborador. Este diseño se realiza sobre la base de dos factores:

- **ANÁLISIS:** Identifica requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo. El análisis de puestos es un punto clave dentro del diseño de puestos; este determina las necesidades de recursos humanos que tiene la empresa. Con este análisis se definen los puestos requeridos y se especifican los requisitos (intelectuales y físicos), las responsabilidades y otros aspectos inherentes a cada puesto.
- **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** incluye la identificación del puesto, deberes y perfil del puesto. El formato debe contener los siguientes aspectos: título, identificación del puesto, deberes y perfil del puesto, los cuales están conformados por diversos aspectos, que serán detallados a continuación:
 - Título: debe ser claro y preciso.
 - Identificación del puesto: dependerá del puesto que se analice. Algunos elementos que se pueden incluir son los siguientes:
 - Empresa.
 - Título del puesto.
 - Departamento.
 - Local.

- Periodicidad.
 - Tipo de trabajo.
 - Dependencia jerárquica.
 - Puestos que dependen jerárquicamente.
 - Fecha de elaboración.
 - Elaborada - aprobada por
- Deberes: se incluyen los aspectos de la función principal y las tareas y responsabilidades. La función principal puede ser considerada como la misión del puesto, y debe responder a las preguntas: ¿qué hace?, ¿dónde lo hace? y ¿para qué lo hace? y por otra parte, las tareas y responsabilidades, son aquellas funciones inherentes al puesto, cuyos principales resultados esperados son los que ayudan a formular la misión.
 - Perfil del puesto: los elementos dependerán de las necesidades de cada puesto específico. A continuación, se muestran algunos de estos elementos que podrían incluirse:
 - Formación (nivel de instrucción)
 - Experiencia laboral previa.
 - Competencias (habilidades y destrezas).
 - Atributos personales.
 - Conocimientos (del negocio, la industria, el mercado, etc).
 - Idiomas.
 - Manejo de herramientas de informática.

Tabla 40: Descripción del puesto de administrador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	SHILIHAT
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Administrador del local
Departamento	Administración
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria (lunes a sábado)
Tipo de trabajo	Tiempo completo (10 am – 6pm)
Dependencia (reporta a)	-
Cargos que le reportan	Vendedores.
Fecha de elaboración	18/11/2018
Aprobado por	Betsy Terrones Ruiz
Información de contacto	Btr@gmail.com
B. DEBERES	

Función principal	
Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y al sistema establecido para su área de trabajo. Realizar la selección de personal, entrevistas, así como impartir cursos de inducción y capacitación al nuevo personal contratado.	
Tareas y responsabilidades	
1. Atención al cliente	
Resolver consultas y solucionar reclamos de los clientes.	
Supervisar al personal a que cumplan el trato de calidad a los clientes.	
2. Planificación y operación	
Manejar planificación y elaboración de cronogramas para las áreas del negocio.	
3. Recursos humanos	
Velar por el desempeño óptimo del personal, es decir las relaciones internas y la motivación.	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	Bachiller
Experiencia laboral previa	1 a 2 años
Competencias	Liderazgo Responsabilidad Integridad Trabajo en equipo Orientación a resultados Capacidad analítica Compromiso Cordial, cortés, positivo. Honesto
Atributos personales	Habilidad para comunicarse Facilidad para relacionarse con las personas Presentación personal impecable

Conocimientos	Conocimientos administrativos
	Conocimientos del manejo del negocio
	Conocimiento de atención del cliente
Idiomas	Inglés avanzado

Elaboración: Autoras

Tabla 41: *Descripción del puesto de contador*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	SHILIHAT
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Contador del local
Departamento	Contabilidad
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria (lunes a sábado)
Tipo de trabajo	Tiempo completo (9 am – 5pm)
Dependencia jerárquica (reporta a)	Administrador
Cargos que le reportan	Vendedores.
Fecha de elaboración	18/11/2018
Aprobado por	Betsy Terrones Ruiz
Información de contacto	Btr@gmail.com
B. DEBERES	
Función principal	
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
Tareas y responsabilidades	
1.Contabilidad	
Manejar adecuadamente las transacciones y movimiento del dinero.	
Manejar el sistema de caja y documentación (como facturas, cheques o pago)	
2.Planificación y operación	
Manejar y elaborar flujos de caja.	
Elaborar balances generales y financieros	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	Bachiller
Experiencia laboral previa	1 a 5 años

Competencias	Liderazgo Responsabilidad Integridad Trabajo en equipo Orientación a resultados Capacidad analítica Compromiso Cordial, cortés, positivo.
	Honesto
Atributos personales	Habilidad para comunicarse Facilidad para relacionarse con las personas Presentación personal impecable
Conocimientos	Conocimientos contables Conocimientos del manejo del negocio Conocimiento de atención del cliente
Idiomas	Inglés intermedio

Elaboración: Autoras

Tabla 42: Descripción del puesto de vendedor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	SHILIHAT
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	VENDEDOR
Departamento	Ventas
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria (lunes a sábado)
Tipo de trabajo	Tiempo completo (8am – 5pm)
Dependencia jerárquica (reporta a)	Administrador.
Fecha de elaboración	18/11/2018
Aprobado por	Betsy Terrones Ruiz
Información de contacto	Btr@gmail.com
B. DEBERES	
Función principal	
Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiriera el servicio ofrecido.	

Tareas y responsabilidades	
Atención al cliente	
Brindar un trato cordial y un servicio rápido y eficiente a los clientes.	
2. Limpieza general	
Asegurar y mantener el orden en su área de trabajo.	
3. Trabajo en equipo	
Mantener una relación de constante apoyo con los demás colaboradores.	
4. Salud e higiene	
Mantener su imagen e higiene impecable a lo largo de toda la jornada.	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	Bachiller
Experiencia laboral previa	1 a 5 años
Competencias	Responsabilidad
	Disposición Compromiso Trabajo en equipo
Atributos personales	Cordial, cortés y positivo Honesto y con una fuerte ética de trabajo Presentación personal impecable
Conocimientos	Conocimientos del trato con los clientes
Idiomas	Inglés

Elaboración: Autoras

Tabla 43: Descripción del puesto de Asesor Comercial

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	SHILIHAT
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Encargado de marketing
Departamento	Operaciones
Local	Cajamarca
Periodicidad	Diaria (lunes a sábado)
Tipo de trabajo	Tiempo completo (8am – 5pm)
Dependencia jerárquica (reporta a)	Administrador.
Fecha de elaboración	18/11/2018
Aprobado por	Betsy Terrones Ruiz
Información de contacto	Btr@gmail.com
B. DEBERES	
Función principal	
Responsable del innovar e idear estrategias de marketing para una penetración más posicionada en el mercado Español.	

Tareas y responsabilidades	
1. Atención al cliente Brindar un trato cordial y un servicio rápido y eficiente a los clientes.	
2. Trabajo en equipo Mantener una relación de constante apoyo con los demás colaboradores.	
3. Salud e higiene Mantener su imagen e higiene impecable a lo largo de toda la jornada.	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	Bachiller
Experiencia laboral previa	1 a 5 años
Competencias	Responsabilidad Disposición Compromiso Trabajo en equipo
Atributos personales	Cordial, cortés y positivo Honesto y con una fuerte ética de trabajo Presentación personal impecable
Conocimientos	Conocimientos en marketing. Conocimientos en estrategias de posicionamiento de mercado.
Idiomas	Inglés

Elaboración: Autoras

4.7.4.2. Valoración del puesto

Influyen 4 factores:

- **Competencia:** En relación al puesto que se presente, el colaborador de SHILIHAT debe contar con las habilidades, conocimientos y experiencia que se requieran necesarias para así llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.
- **Solución de problemas:** Una de las habilidades básicas del colaborador en SHILIHAT debe ser su capacidad para resolver problemas, es decir; debe estar apto y preparado para tener salidas rápidas y eficaces ante una situación difícil o de riesgo.
- **Responsabilidad:** Una de las características importantes para nuestros colaboradores es la responsabilidad, ya que esto los va a llevar a tener un mayor compromiso con los objetivos en relación a la empresa y nos va a beneficiar en la atención al cliente.
- **Condiciones de trabajo:** Las condiciones de trabajo son las indispensables para que el trabajador pueda cumplir con sus obligaciones laborales o por lo menos, las necesarias para prestar sus servicios en forma adecuada. Sin embargo, generalmente se suele aludir a las condiciones trabajo como aquellas que facilitan la labor del trabajador.

4.7.4.3. Capacitación

El proceso de capacitación y desarrollo es complejo en sí, no sólo en su desarrollo integral sino también por las transformaciones que debe garantizar una vez ejecutado el ciclo correspondiente.

En la empresa, esta tarea se realiza, mediante la ejecución de acciones formativas orientadas a la actualización, profundización y aprendizaje de conocimientos; desarrollo de habilidades y destrezas; o la modificación de las actitudes relacionadas con el cumplimiento de las tareas, objetivos, desafíos actuales y futuros.

Además, acabada la selección, el desarrollo del personal es uno de los métodos clave que dispone a la empresa a conseguir el conjunto de talentos que necesitamos, con la finalidad de ser y mantenernos competitivos en el presente y futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionado con la capacidad de nuestra empresa para ser flexibles y así adaptarnos a los cambios de nuestro entorno.

4.7.4.4. Incorporación de recursos humanos

Es esta etapa se realiza un procedimiento previo de planeación y pronóstico de los recursos humanos, relacionado con el pronóstico de ventas, y la administración del negocio. El procedimiento se basa en determinar el número y tipo de empleados requeridos para cumplir los objetivos de la empresa.

Se necesitarán de 2 vendedores en el local, 1 administrador, 1 contador, 1 gerente, 1 encargado de marketing.

4.7.4.5. Reclutamiento

Es la actividad que se va a realizar para atraer a las personas adecuadas para la organización de manera oportuna, buscando la manera de captar la atención y alentar a los candidatos calificados a solicitar empleo.

- **Fuentes de reclutamiento**
 - Internet
 - Reclutamiento universitario
 - Referencias de empleados
 - Organizaciones de reclutamiento personal
- **Métodos de reclutamiento**
 - Anuncios
 - Agencias de empleo
 - Ferias de empleo

- **Selección del personal**

La selección de personal es un proceso importante para el negocio porque influyen en su crecimiento.

- Puesto vacante.
- Análisis de puesto.

- Reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista.
- Informe de la entrevista.
- Pruebas psicológicas.
- Examen médico.
- Contratación.
- Control del proceso de selección

Retribución de los recursos humanos

En esta etapa, es un importante determinar la gestión de los recursos humanos y cómo es que se les va a retribuir a los empleados por el trabajo realizado.

- Con compensaciones
- No habrá influencia de sindicatos en las decisiones respecto a nuevas remuneraciones.
- Días de descanso (1 mes al año)
- Seguros de vida y médicos (9%)
- Bonos o aumento de sueldo en un 3% por crecimiento y mejor desarrollo de la empresa.

4.7.4.6. Motivación

La motivación laboral es un aspecto que no debe faltar entre los colaboradores ya que supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, y también ayuda a mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso.

- **Motivación relacionada con la tarea**

Para que los colaboradores estén motivados de forma intrínseca hay que detenerse en estos aspectos: percepción de trato justo y equitativo, alto grado de pertenencia con la empresa, autorrealización y proponer metas realistas y desafiantes.

- **Motivación centrada en la valoración social**

La acción a poner en evidencia el buen desempeño de los colaboradores para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.

- **Motivación relacionada con la autoestima**

Permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal, además que tendrán los colaboradores el sentimiento de autorrealización.

- **Motivación que apunta al logro de recompensas externas**

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo, como el que reciban bonos o comisiones por buenas ventas y buen trabajo.

4.7.4.7. Empoderamiento

Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños o actores principales de su propio trabajo, lo que genera compromiso y sentido de pertenencia.

La empresa trabaja con el paradigma del empoderamiento: muestra confianza hacia los empleados, ofrece un clima que posibilita el crecimiento, aceptan un liderazgo compartido, y en dan oportunidades para que los empleados desarrollen múltiples roles.

4.8. CAPÍTULO VIII: Plan Financiero

Tabla 44: *Supuestos*

Año estimación:	2019
Crecimiento mensual de las ventas	1%
Impuesto general a las ventas	18%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	
Año estimación:	2020-2021
Crecimiento mensual de las ventas	2%
Impuesto general a las ventas	18%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	
Año estimación:	2022-2023
Crecimiento mensual de las ventas	1%
Impuesto general a las ventas	18%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	

Tabla 45: Mezcla de servicios

Productos	Mezcla	
<i>Sombreros de paja toquilla de ala ancha</i>	30%	36.00
<i>Sombreros de paja toquilla pintado</i>	30%	36.00
<i>Sombreros de paja toquilla personalizado</i>	40%	48.00
Total	100%	

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 46: Estimación de demanda (unidades)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas estimadas totales	1,565	1,871	2,237	2,675	3,198
Ventas por producto	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Sombreros de paja toquilla de ala ancha</i>	469	561	671	802	959
<i>Sombreros de paja toquilla pintado</i>	469	561	671	802	959
<i>Sombreros de paja toquilla personalizado</i>	626	748	895	1,070	1,279
Total	1,565	1,871	2,237	2,675	3,198

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 47: INGRESOS (en soles sin IGV)

Productos	Valor Venta	IGV	Precio
Sombreros de paja toquilla de ala ancha	1000	180	1180
Sombreros de paja toquilla pintado	1200	216	1416
Sombreros de paja toquilla personalizado	1200	216	1416

Ventas en soles por producto	2019	2020	2021	2022	2023
Sombreros de paja toquilla de ala ancha	469,484	561,323	671,128	802,413	959,380
Sombreros de paja toquilla pintado	563,380	673,588	805,354	962,896	1,151,255
Sombreros de paja toquilla personalizado	751,174	898,117	1,073,805	1,283,861	1,535,007
Ventas totales (sin IGV)	1,784,038	2,133,028	2,550,287	3,049,169	3,645,642
Valor venta promedio	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 48: *Detalle de tipos de productos*

Tipo	Producto	Por compra			Por unidad			Promedio
		Cantidad		Precio (soles)	Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)	Costo Promedio
Sombreros de paja toquilla de ala ancha	ala ancha	36.00	unidades	36,000.00	1,000.00	152.54	847.46	282.49
Sombreros de paja toquilla pintado	Sombrero pintado	36.00	unidades	43,200.00	1,200.00	183.05	1,016.95	338.98
Sombreros de paja toquilla personalizado	Sombrero con accesorios	48.00	unidades	57,600.00	1,200.00	183.05	1,016.95	338.98
					-	-	-	
					-	-	-	

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 49: *Compra de suministros*

Insumo	Cantidad		Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)
Etiquetado	1,440.00	Unidades	3,600.00	549.15	3,050.85
Cartón	2,000.00	Unidades	8,000.00	1,220.34	6,779.66
Bolsa de protección	300.00	Paquete	2,000.00	305.08	1,694.92
			13,600.00	2,074.58	11,525.42

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 50: *Gastos varios*

Gastos	Valor de venta (S/.)	IGV (S/.)	Precio de venta (S/.) + IGV	Ventas	Administración
Servicio de contabilidad	212	38	250	0%	100%
Electricidad	127	23	150	70%	30%
Agua	21	4	25	70%	30%
Teléfono, Internet y TV	85	15	100	40%	60%
Alquiler del local	-	-	-	0%	0%
Útiles de oficina	110	20	130	30%	70%
Total	555	100	655	171	384

Aporte Propio

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 51: *Calculo de remuneraciones*

N°	Personal	Remuneración
1	Administrador	3,500.00
2	Vendedores	1,200.00
1	Asesor comercial	2,500.00
	Total	8,400.00

Nota: Elaborado por investigadoras

Aportes	Tasa
----------------	-------------

Essalud

IR 5ta

<i>Aporte obligatorio</i>	10.00 %	9%	<i>UIT</i>	4,050.00
<i>Comisión</i>	1.80%		0-27UITs 27- 54UITs 54-111ITS	15%
<i>Seguro</i>	1.24%			21%
<i>Tope</i>	7,474.49		54-111ITS	30%

Tabla 52: Resumen de Remuneraciones

	2019	2020	2021	2022	2023
Administrador					
<u>Ingresos</u>					
<i>Sueldo</i>	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
<i>Gratificaciones</i>	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
<i>Total de ingresos</i>	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000
<u>Descuentos</u>					
<i>IR 5ta</i>	3,173	3,173	3,173	3,173	3,173
<i>AFP</i>	6,390	6,390	6,390	6,390	6,390
<i>Aporte obligatorio</i>	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
<i>Comisión</i>	882	882	882	882	882
<i>Seguro</i>	608	608	608	608	608
<i>Total de descuentos</i>	9,562	9,562	9,562	9,562	9,562
Neto a pagar (S/.)	39,438	39,438	39,438	39,438	39,438
<i>Essalud</i>	4,410	4,410	4,410	4,410	4,410
<i>Provisiones del mes</i>					
<i>CTS</i>	4,083	4,083	4,083	4,083	4,083
<i>Gratificación</i>	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
<i>Vacaciones</i>	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Vendedor (2)					
<u>Ingresos</u>					

<i>Sueldo</i>	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
<i>Gratificaciones</i>	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
<i>Total de ingresos</i>	33,600	33,600	33,600	33,600	33,600
<u><i>Descuentos</i></u>					
<i>IR 5ta</i>					
<i>AFP</i>	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381
<i>Aporte obligatorio</i>	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360
<i>Comisión</i>	605	605	605	605	605
<i>Seguro</i>	417	417	417	417	417
<i>Total de descuentos</i>	4,381	4,381	4,381	4,381	4,381
<i>Neto a pagar (S/.)</i>	29,219	29,219	29,219	29,219	29,219
<i>Essalud</i>	3,024	3,024	3,024	3,024	3,024
<i>Provisiones del mes</i>					
<i>CTS</i>	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
<i>Gratificación</i>	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
<i>Vacaciones</i>	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
<i>Asesor comercial</i>					
<u><i>Ingresos</i></u>					
<i>Sueldo</i>	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
<i>Gratificaciones</i>	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<i>Total de ingresos</i>	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
<u><i>Descuentos</i></u>					
<i>IR 5ta</i>	1,073	1,073	1,073	1,073	1,073
<i>AFP</i>	4,564	4,564	4,564	4,564	4,564
<i>Aporte obligatorio</i>	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
<i>Comisión</i>	630	630	630	630	630
<i>Seguro</i>	434	434	434	434	434
<i>Total de descuentos</i>	5,637	5,637	5,637	5,637	5,637
<i>Neto a pagar (S/.)</i>					

	29,364	29,364	29,364	29,364	29,364
<i>Essalud</i>	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
<i>Provisiones del mes</i>					
<i>CTS</i>	2,917	2,917	2,917	2,917	2,917
Gratificación	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Vacaciones	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 53: *Presupuesto de ventas*

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de productos	1,565	1,871	2,237	2,675	3,198
Valor de venta unitario promedio	13,680	13,680	13,680	13,680	13,680
Valor de venta total	1,784,038	2,133,028	2,550,287	3,049,169	3,645,642
IGV	321,127	383,945	459,052	548,850	656,216
Total ingresos	2,105,165	2,516,973	3,009,339	3,598,020	4,301,858

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 54: *Presupuesto de compras*

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas en unidades					
Inventario Final de Mercaderías	14	17	20	24	29
Total necesidades	1,724	2,061	2,464	2,946	3,522
Inventario Inicial de Mercaderías					
Total a Comprar (unidades)	1,579	1,874	2,240	2,679	3,203

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 55: *Estimación del Punto de Equilibrio*

Servicio	(Ventas product) (Valor de Venta)	Costo Variabl e	Margen de contribuci ón	Mezcla	Ponderado
Sombreros de paja toquilla de ala ancha	36,000	282	35,718	30%	10,715
Sombreros de paja toquilla pintado	43,200	339	42,861	30%	12,858
Sombreros de paja toquilla personalizado	57,600	339	57,261	40%	22,904
					46,478

Costos Fijo Anuales	155,632	
PE Unidades	3	
PE Ventas	156,710	Punto de Equilibrio

	Mezcla	Cantida d	Precio	PE en ventas por producto	PE en unidades tipo de producto
Sombreros de paja toquilla de ala ancha	0.3 0	36.00	1,000.0 0	47,013.03	47.01
Sombreros de paja toquilla pintado	0.3 0	36.00	1,200.0 0	47,013.03	39.18
Sombreros de paja toquilla personalizado	0.4 0	48.00	1,200.0 0	62,684.03	52.24
					138.43

Cantid ad	Costo fijo por unidad	Costo V por unidad	Costo venta	Precio DDP
36.00	108.08	282.49	390.56	1,000.00
36.00	108.08	338.98	447.06	1,200.00
48.00	108.08	338.98	447.06	1,200.00

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 56: *Inversión*

Unidades	Artículo	Costo unidad	IGV unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
4	Escritorio	254	46	300	1,200	183	1,017
5	Sillas para escritorio	212	38	250	1,250	191	1,059
2	Estantes	424	76	500	1,000	153	847
3	Laptop	2,542	458	3,000	9,000	1,373	7,627
1	Impresora	305	55	360	360	55	305
1	Papel	169	31	200	200	31	169
2	Tinta	34	6	40	80	12	68
1	Útiles de oficina	110	20	130	130	20	110
1	Constitución de la empresa y patentes	847	153	1,000	1,000		1,000
1	Licencia municipal	847	153	1,000	1,000		1,000
1	Garantía por alquiler de local y alquiler de local	-	-		-	-	-
Total		5,746	1,034	6,780	15,220	2,017	25,300

APORTE SOCIO

Capital Propio	10,120.07
Capital Préstamo	15,180.10

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 57: Costo de exportación

	MERCADO NACIONAL	MERCADO INTERNACIONAL			
COSTOS DE EXPORTACION	20%	80% NACIONAL	COSTO DE EXP. EN SOLES		
COSTOS DE PRODUCTO	\$ 686.21	S/. 10,375.45	S/. 2,594		
COSTO DE EMPAQUE DE EXPORTACION	\$ 100.00		S/. 378	12,969.31	COSTO DE PRODUCCION MENSUAL
COSTO DE EMBALAJE DE PRODUCTO	\$ 100.00		S/. 378	3.78	T.C
SERVICIO DE SERPOST	\$ 2,000.00		S/. 7,560		
TRANSPORTE ALMACEN - SERPOST	\$ 10.00		S/. 38		
DDP	\$ 3,168.21		S/. 11,976		si
DDP	\$ 3,200.21		S/. 12,097		no

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 58: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Pre-operativo	2019	2020	2021	2022	2023
----------------------	----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Ingresos (S/.)						
Ingresos por ventas		2,105,165	2,516,973	3,009,339	3,598,020	4,301,858
Total ingresos de caja		2,105,165	2,516,973	3,009,339	3,598,020	4,301,858
		-	-	-	-	-
Egresos (S/.)		-	-	-	-	-
Compra de Mercadería		600,051	712,060	851,352	1,017,892	1,025,134
Compra de suministros		163,200	163,200	163,200	163,200	163,200
Sueldos y aportaciones		111,384	111,384	111,384	111,384	111,384
Gratificaciones		16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Vacaciones		-	8,400	8,400	8,400	8,400
CTS		8,167	9,800	9,800	9,800	9,800
Servicio de contabilidad		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Electricidad		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Agua		300	300	300	300	300
Teléfono, Internet y TV		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Alquiler del local		-	-	-	-	-
Materiales y útiles de oficina	210	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
0	-	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	3,450	-	-	-	-	-
Equipos de Oficina	9,560	-	-	-	-	-
Compras mandados al gasto	-	-	-	-	-	-
Otros gastos mandados al gasto	2,000	-	-	-	-	-
Pago de IGV		182,846	245,161	298,223	361,665	464,143
Pago a cuenta IR 3era		28,725	-	-	-	-
Pago Anual de IR		-	267,115	370,962	460,779	568,166
Total egresos de caja		1,119,032	1,541,780	1,837,981	2,157,780	2,374,887
		-	-	-	-	-
Flujo de caja económico (operativo)	-15,220	986,132	975,193	1,171,358	1,440,240	1,926,971
-90.00		-	-	-	-	-
Ingresos (S/.)		-	-	-	-	-
Adquisición de Préstamo	15,180.10	-	-	-	-	-
Total ingresos de caja	15,180.10	-	-	-	-	-

		-	-	-	-	-
Egresos (S/.)		-	-	-	-	-
Amortizaciones de préstamos		10,120	5,060	-	-	-
Pago de Intereses		-	-	-	-	-
Total egresos de caja		10,120	5,060	-	-	-
Flujo de caja financiero	-39.90	976,012	970,133	1,171,358	1,440,240	1,926,971
		-	-	-	-	-
Aportes de capital		-	-	-	-	-
Saldo inicial	0.00	5,301,255	15,847,809	28,194,463	43,351,411	62,842,383
Saldo final de caja	-39.90	6,277,267	16,817,942	29,365,821	44,791,651	64,769,354

. Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 59: *Flujo de Efectivo*

Concepto	Pre-operativo	2019	2020	2021	2022	2023	
Flujo de caja económico (operativo)	-	15,220	986,132	975,193	1,171,358	1,440,240	1,926,971
Flujo de caja financiero	-	40	976,012	970,133	1,171,358	1,440,240	1,926,971

Tabla 60: *VAN: Flujo de Caja Operativo*

COK:	11%
-------------	------------

Resumen	Pre-operativo	2020	2021	2022	2023	2024	
Flujo de caja económico (operativo)	-	15,220	986,132	975,193	1,171,358	1,440,240	1,926,971

VAN	S/. 4,666,360.44
TIR	6478%

El VAN es mayor que 0 es por ello que Sí es rentable la inversión
El TIR es mayor que el COK, es viable la idea de negocio.

PRK	1 AÑO
------------	--------------

Tabla 61: VAN: Flujo de Caja Financiero

COK:	10%
-------------	------------

Resumen	Pre-operativo	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja financiero	-40	976,012	970,133	1,171,358	1,440,240	1,926,971

VAN	S/. 4,771,231.16
TIR	2446357%
PRK	1 AÑO

El VAN es mayor que 0 es por ello que Sí es rentable la inversión
 El TIR es mayor que el COK, es viable la idea de negocio.

. Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 62: Estado de resultados

Conceptos (Nuevos Soles)	Pre-operativo	2019	2020	2021	2022	2023
--------------------------	---------------	------	------	------	------	------

Ventas		1,784,038	2,133,028	2,550,287	3,049,169	3,645,642
Costo del Servicio		642,271	740,855	858,725	999,652	1,005,541
Utilidad (Pérdida) Bruta		1,141,767	1,392,173	1,691,562	2,049,517	2,640,102
Gasto de Ventas						
Costo personal		85,391	85,391	85,391	85,391	85,391
Electricidad		1,068	1,068	1,068	1,068	1,068
Agua		178	178	178	178	178
Teléfono, Internet y TV		407	407	407	407	407
Alquiler del local		0	0	0	0	0
Útiles de oficina		397	397	397	397	397
Depreciación		197	197	197	197	197
Gastos Administrativos						
Costo personal		60,993	60,993	60,993	60,993	60,993
Servicio de contabilidad		2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Electricidad		458	458	458	458	458
Agua		76	76	76	76	76
Teléfono, Internet y TV		610	610	610	610	610
Alquiler del local		0	0	0	0	0
Útiles de oficina		925	925	925	925	925
Depreciación		2,389	2,389	2,389	2,389	2,389
Utilidad (Pérdida) Operativa		986,135	1,236,541	1,535,930	1,893,885	2,484,470
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos		986,135	1,236,541	1,535,930	1,893,885	2,484,470
Impuesto a la Renta		295,841	370,962	460,779	568,166	745,341
Utilidad (Pérdida) Neta		690,295	865,579	1,075,151	1,325,720	1,739,129

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 63: Balance General Proyectado

Conceptos	Pre-operativo	2019	2020	2021	2022	2023
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	- 40	975,972	1,946,105	3,117,463	4,557,703	6,484,674
Mercadería		4,552	5,443	6,507	7,780	9,302
Inmuebles, maquinaria y equipos	11,025.42	11,025	-	-	-	-
Depreciación acumulada		- 2,587	- 5,173	- 7,760	- 10,347	- 12,934
Impuesto a la renta		28,725	-	-	-	-
Total Activos	10,986	1,017,688	1,957,400	3,127,235	4,566,161	6,492,068
Pasivos		-				
Impuesto general a las ventas	- 2,017	18,638	22,709	27,576	33,396	42,998
Impuesto a la renta		295,841	370,962	460,779	568,166	745,341
Remuneraciones por pagar		8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		1,633	1,633	1,633	1,633	1,633
Obligaciones Financieras	15,180	5,060	-	-	-	-
Total Pasivos	13,163	329,572	403,704	498,389	611,595	798,373
Patrimonio Neto		-				
Capital social	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	- 2,178	687,517	1,553,095	2,628,246	3,953,966	5,693,095
Reserva legal	-	600	600	600	600	600
Total Patrimonio Neto	- 2,178	688,117	1,553,695	2,628,846	3,954,566	5,693,695
Total Pasivos y Patrimonio Neto	10,986	1,017,688	1,957,400	3,127,235	4,566,161	6,492,068

Nota:

Elaborado

por

investigadoras

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

La metodología utilizada en la recolección de datos, fue la encuesta para los artesanos de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plazuela La Alameda en distrito y provincia de Celendín, departamento de Cajamarca.

La entrevista se realizó con el apoyo de la Sra. Flor Chávez Sánchez, quien es la mayor comercializadora en la provincia de Celendín.

A continuación se va a presentar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en el mes de Noviembre del año 2018.

5.1 Variable independiente: Inteligencia Comercial

5.1.1 Investigación de mercados

Tabla 64: *Edad de artesanos*

Edad	Cantidad
Menor de 18 años	3
De 18 a 30 años	17
De 31 a 50 años	10
Mayor a 50 años	2

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Según la encuesta realizada, 17 personas entre las edades de 18 a 30 años que elaboran o venden sombreros de paja toquilla, son las que tienen mayor participación según cantidad, seguido por 10 personas entre las edades de 31 a 50 años, personas con mayor experiencia en el mercado sombrerero.

Tabla 65: *Sexo de artesanos*

Sexo	Cantidad
FEMENINO	30
MASCULINO	2

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El sexo femenino es predomina en la Plazuela La Alameda, con 30 mujeres de un total de 32 personas entrevistadas. Los 2 señores restantes, mencionaron que ellos sólo iban a vender los sombreros, y las que lo elaboraban son sus esposas. Las mujeres son las únicas tejedoras de sombreros de paja toquilla en el distrito de Celendín.

Tabla 66: *Tiempo que llevan de negociantes de sombreros*

Menos de 5 años	9
Más de 5 años	23

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Según la encuesta, son 23 las personas que se dedican hace más de 5 años a la elaboración de sombreros de paja toquilla, las 9 personas restantes mencionan que llevan menos de 5 años pero que no tuvieron problemas para aprender ya que crecieron en una familia que desde años anteriores se dedicaron a esta actividad. En este punto se incluyeron a los 2 señores que señalaron dedicarse netamente a la venta del producto.

Tabla 67: *Cantidad de sombreros elaborados por mes*

Menos de 4 Sombreros	6
De 5 a 10 sombreros	12
De 10 a más sombreros	14

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Al mes se elaboran de 10 a más sombreros, lo cual es una cantidad alta considerando de que cada artesana hace esa cantidad en pocos días y que es una labor ardua el elaborar los sombreros de paja toquilla. Los artesanos que elaboran de 5 a 10 sombreros son también tomados en cuenta para un posible contacto para que sean proveedores, ya que consideramos que cuentan con la el tiempo y empeño para aumentar su producción.

Tabla 68: *Precio de venta de los sombreros de paja toquilla fina*

S/. 30.00 a S/. 60.00	0
S/. 60.00 a S/. 100.00	15
S/. 100.00 a más	17

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Los sombreros de paja fina son los sombreros más caros que se venden en el mercado de Celendín, y esto no cambia en la Plazuela La Alameda, ya que sus precios van desde los 60 soles a más, pero son 17 las personas que lo venden de 100 soles a más (no pasa de 300 soles según lo que comentaban los artesanos), por lo que vemos una oportunidad respecto al precio de compra para exportación, pagando lo justo al artesano y vender el sombrero al extranjero a un precio razonable.

Tabla 69: *Lugares de venta de sombreros de paja toquilla*

En su casa	30
En el mercado	2
En un local	0

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

La venta de sombreros de paja toquilla en la Plazuela La Alameda se realiza en los días, sábado, domingo y lunes, turno mañana ya que después no hay movimiento de comercio, por

lo que, 30 de los 32 productores prefieren vender sus sombreros en la comodidad de sus hogares, el resto de los días.

Tabla 70: *Principales compradores de paja toquilla*

Comerciantes	27
Pobladores	5
Turistas	0

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Los principales compradores a los artesanos productores de sombreros de paja toquilla, según 27 personas encuestadas, son los comerciantes los que más frecuentan a comprarles sus productos. Los otros 5 mencionas que son pobladores celendinas que van a comprarles por los precios cómodos y que usan los sombreros para su día a día.

Tabla 71: *Cantidad de manojos de paja toquilla utilizados por cada sombrero*

1	12
2	18
3 a más	2

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Según los artesanos entrevistados, 18 de ellos necesitan 1 manojos de paja toquilla para elaborar un sombrero, 12 artesanos necesitan 2 manojos de paja toquilla para un sombrero, y los 2 restantes necesitan 3 a más ya que señalan que hay veces en las que echan a perder el sombrero y necesitan de más manojos para empezar nuevamente a elaborar el sombrero.

Tabla 72: *Precio de cada manojos de paja toquilla*

Menos de S/. 10.00	29
De S/.10.00 a S/. 20.00	3
De S/. 20.00 a más	0

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Según 29 personas del total, el costo de cada manojos de paja toquilla está menos de S/. 10.00, ya que lo compran al por mayor, por lo que les sale más barato, a los 3 artesanos restantes mencionaron en diversas ocasiones llegaron a pagar entre S/. 10.00 a S/. 20.00.

Tabla 73: *Tipo de tejido realizado*

Extra Fino	8
Fino	11
Grueso	13

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El 41% del total de nuestros encuestados, realizan el tejido grueso ya que es el más fácil y más rápido de vender por su bajo costo, el 34% realiza el tejido fino para comerciantes o compradores con posibilidad de pagar el precio de sombrero de esa calidad. Y finalmente

tenemos un 25% que realiza el tejido extrafino, comprado por personas pudientes y con estatus social alto en la sociedad de Celendín.

Sobre las dos preguntas realizadas en la entrevista a la señora que vende al por mayor los sombreros de paja toquilla, tenemos como resultado que su principal actividad es la producción de sombreros de acuerdo a pedidos y especificaciones del comprador, además de que la venta del sombrero lo hace al por mayor. No tiene conocimiento acerca de que es un estudio de mercado y por lo tanto menciona que no lo ha realizado.

5.1.2 Competitividad

Según la encuesta, 26 del total de artesanos, mencionan que los productos chinos no les representan dificultades en sus ventas ya que tienen clientes fijos, sin embargo los 6 artesanos restantes dijeron que los sombreros chinos si les representa una amenaza por el precio tan bajo al cual lo venden en el mercado.

Tabla 74: *Estado del sombrero en que más se venden*

Copa	4
Falda	11
Terminado	17

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El estado de elaboración en el que más venden los sombreros según 17 personas encuestadas, son los sombreros que ya están terminados y que solo necesitan de accesorios externos, 11 artesanos venden mayormente sus sombreros en a medio terminar (falda-parte media del sombrero), y los 4 artesanos restantes señalan que lo venden solo la copa tejida para que lo terminen de elaborar los compradores.

Tabla 75: *Modelo del sombrero en el que más se venden*

Ventilado	3
Calado	2
Tropical	20
Torcido	7

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Los modelos de sombreros de paja toquilla en el mercado de Celendín son: Sombrero Torcido, Sombrero Tropical, Sombrero Calado y Sombrero Ventilado. Según 20 del total de los artesanos, mayormente venden Sombreros de modelo Tropical, el cuál es el tipo común y más conocido en el mercado, además de ser el más barato, seguido del Sombrero Torcido con 7 personas que tienen mayor frecuencia de ventas en ese modelo, finalmente está el Sombrero Ventilado y Sombrero Calado, que son hechos con tejido extra fino por lo que sus precios son más elevados y los que tienen menos ventas.

Tabla 76: *Tonalidad de sombreros más vendidos*

Blanco	4
--------	---

Marfil	8
Miel	20
Tonos De Cafés	0
Colores Pasteles	0

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Los sombreros más vendidos son en tono miel, con 20 artesanos de acuerdo con que esa tonalidad es la más preferida por el comprador, el color blanco y marfil son comprados en menor cantidad, no por ser feos sino por el precio.

Tabla 77: Artesanos disconformes con el precio de venta de sus sombreros

Si	13
No	19

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El 59% de los artesanos considera que los precios son baratos en comparación a tiendas que venden a un precio más elevado, y el 41% considera que si reciben un precio adecuado respecto al sombrero que ofrecen.

Sobre las cinco preguntas realizadas en la entrevista, la señora que vende de 50 a 60 al mes sombreros de paja toquilla, el tipo de tejido depende al pedido del comprador, el estado del sombrero es entregado terminado, salvo que no lo deseen así, el precio se determina de acuerdo al tipo y cantidad de sombrero que solicite, y finalmente resalta que su principal punto diferenciador es que es la principal mayorista en toda la provincia de Celendín y que por ende tiene mayor capacidad de proveer al comprador.

5.1.3 Toma de decisiones

En la entrevista se consideraron tres preguntas en este punto, donde tenemos como resultado que la venta de sombreros para la señora entrevistada, e su principal ingreso económico, además de que no necesita realizar préstamos ya que de la venta y ganancia, lo reinvierte para seguir produciendo. La toma de decisiones es importante para la artesana ya que resalta que la decisión de adecuarse al gusto de sus compradores, la ha hecho consolidarse como la principal proveedora de sombreros al por mayor.

5.1.4 Herramientas de búsqueda

Tabla 78: Artesanos que conocen entidades de exportación

Si	0
No	32

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

Los 32 artesanos encuestados señalan no conocer alguna entidad ya sea privada y pública que les informe e incentive sobre exportaciones de sus sombreros. La ignorancia y poco interés por exportar sus productos hacen que sigan ensimismados en solo vender sus sombreros únicamente en la Provincia de Celendín.

En la entrevista se aplicó una pregunta relacionada al conocimiento de la situación actual de su mercado. La entrevistada respondió de manera negativa por lo que vemos la poca información e interés tiene por conocer a su mercado (competencia, otros compradores, etc.)

5.2 Variable dependiente: Exportación

5.2.1 Exportación directa

Tabla 79: *Capacidad Producción*

Si	20
No	12

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El 62% de los artesanos encuestados piensan que cuentan con la capacidad de producción para cubrir una demanda de exportación. El 38% de los artesanos restantes se opinan que no cuentan con la capacidad de producción para cubrir una demanda.

Tabla 80: *Interés de los artesanos por exportar sus productos*

Si	30
No	2

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El 94% de los artesanos encuestados se mostraron sorprendidos en esta pregunta ya que piensan que sería muy importante para ellos el saber que sus productos están en otro país, y el 6% restante se mostró indiferente ya que solo les interesa vender sus sombreros a cualquier comprador.

Tabla 81: *Posible precio de venta en el extranjero*

Menos de S/. 100.00	1
De S/. 100.00 a S/. 300.00	21
De S/.300.00 a más	10

Fuente: Encuesta aplicada a artesanos ubicados en la Plazuela La Alameda

El 21 de los artesanos encuestados piensan que los sombreros de paja toquilla fina, será vendida a precios que oscilan entre S/. 100 a S/. 300.00, otros 10 artesanos son más realistas y opinan que los sombreros en el exterior van a superar los S/. 300.00.

En la entrevista se aplicó una pregunta relacionada si la entrevistada ha exportado alguna vez su producto, y claramente respondió que nunca había hecho tal acción.

5.2.3 Regímenes aduaneros

En la entrevista se aplicó una pregunta relacionada si la entrevistada conoce estrategias para comercializar sus sombreros en el extranjero, pero respondió que no tiene información ni conocimiento de temas de comercio exterior.

5.2.4 Ingreso al mercado internacional

En la entrevista se aplicó dos preguntas relacionadas acerca si a la entrevistada le gustaría que sus sombreros de paja toquilla sean exportados, y nos dijo que sería muy importante que su trabajo se conozca en otros países, y sobre la otra pregunta la entrevistada desconoce si los compradores pertenecen a entidades, empresas o si solo es para comercio al por menor.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de la aplicación de encuestas a los artesanos productores ubicados en la Plazuela La Alameda y una entrevista a un intermediario, visitando a las zonas donde comercializan sus sombreros, quedando como registro de todas las actividades mencionadas por medio fotográfico; y de la entrevista tenemos como registró a una grabación de audio. En la presente tesis se realiza la aplica la investigación de mercados ya que se utiliza la herramienta de investigación de mercados y lograr exportar los sombreros de paja toquilla a Madrid – España. En el caso de las herramientas utilizadas, fueron validadas por expertos del tema quienes observaron y recomendaron mejoras y optimización para mejores resultados. Las técnicas que han sido empleadas permitieron hacer un análisis de fiabilidad de validez a los resultados que se obtuvieron. Lo que si podemos generalizar es que la metodología empleada en la investigación, cumple la función de recopilar la información necesaria sobre las características comerciales de los artesanos en Celendín.

Dentro de los resultados obtenidos, se comprendió la situación actual de los artesanos que elaboran los sombreros de paja toquilla, León (2015), en su investigación logró determinar mercados alternativos internacionales para exportar mediante un análisis comercial para la comercialización de los sombreros de paja toquilla, generando oportunidades comerciales para las artesanías. Lo cual coincide con las respuestas donde los artesanos mencionan están dispuestos a ser parte indirecta en la exportación hacia el mercado español, ya que consideran que el negocio les resultaría beneficioso en sus ingresos y economía. El realizar un análisis de los factores socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos, ayudan a conocer el país destino e ingresar a un mercado atractivo para realizar negociaciones

La importancia de conocer la demanda y oferta es parte importante en el proceso de ingreso a un mercado ya sea nacional o como en nuestro caso, internacional. Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los artesanos que están en la plazuela La Alameda y la entrevista a la señora intermediaria, nos permite conocer la cantidad de demanda que tienen respecto a la venta de los sombreros y la capacidad que estos tienen para cubrir esa necesidad. Así, Randolf (2015) en su investigación hace referencia a la importancia de conocer la cantidad de demanda que hay en un mercado sobre un producto que queremos exportar, la cual se logra después de realizar una investigación de mercado.

La investigación cualitativa y cuantitativa permite que la investigación cuente con datos estadísticos aplicados a la realidad de cada investigador y que éste también se apoye en la revisión documentaria, lo cual fue comprobado al realizar la entrevista y encuesta a los artesanos y al utilizar datos informativos obtenidos de diversas investigaciones, artículos científicos, entre otros. Andrade y Quille (2018), determinar la factibilidad de exportación de sombreros de Paja Toquilla empleando lo anteriormente señalado, lo cual le permitió conocer a sus principales proveedores y a su nicho de mercado.

Conocer los gustos de los compradores de nuestro producto, permite que tengamos una idea clara de lo que podemos innovar y mejorar, lo cual fue analizado al preguntar los artesanos

que tipo de sombrero es el más vendido, y cuáles son las exigencias que tiene el consumidor. Coincidimos con Barberán y Fajardo (2013), que en su investigación diseñaron un Plan Estratégico Exportador, el cual permita lograr el incremento de las exportaciones y generar un mayor desarrollo del sector. El estudio de los gustos y exigencias del mercado permitió que observen ventajas comerciales en el intento de internacionalización.

Respecto a la capacidad productiva con la cual se debe contar para poder exportar, coincidimos con Macedo y Quispe (2016), que en su investigación plantearon la idea de un consorcio de exportación y así contar con la capacidad productiva cumpliendo con las demandas en el país. Sin embargo, el crear un consorcio entre artesanos no siempre da como resultado mayor productividad, sino que cada artesano puede trabajar independientemente, pagando un precio adecuado a su producto y mano de obra, evitando otros gastos adicionales innecesarios.

En el presente estudio se indicó que artesanos cuenta con mano de obra calificada y experimentada en el proceso de producción de sombreros artesanales a base de paja toquilla, sin embargo se debe tener actualizaciones constantes sobre los factores que influyen en las decisiones de compra, y adaptar nuestro producto en relación a ello. Si la empresa tiene la capacidad de cambio ante las exigencias del mercado así como procesos productivos, se va a mantener en el mercado y va a marca la diferencia con la competencia.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

- España resultó ser el mejor mercado para exportar los sombreros de paja toquilla ya que el incremento de sus importaciones en los últimos 5 años, hace que sea un mercado atractivo por la necesidad de compra que tienen los consumidores por este producto, además, la competencia mundial no está enfocada en España sino que prefieren vender a Estados Unidos.
- Los gustos en sombreros españoles está relacionada a una necesidad que tienen por cuidar su piel, ya que lo utilizan para eventos deportivos, tauromaquia, salidas a playa o campo; por lo que dicha necesidad va de acuerdo a lo propuesto en la venta se sombreros elaborados con paja toquilla y de modo artesanal.
- Es importante que la realizar un control de calidad de los sombreros antes de exportar, ya que el mercado Madrileño es muy exigente respecto a la calidad del producto que quieren adquirir.
- La exportación de sombreros de paja toquilla es viable, ya que existe una necesidad por cubrir de este producto en nuestro nicho de mercado, además de que la competencia existente no vende la exclusividad en modelos de sombreros que queremos ofrecer.
- Finalmente, se obtuvo una viabilidad económica y técnica de la propuesta de exportación, debido a que el capital inicial será financiado con inyección directa y con financiamiento bancario. Las proyecciones nos muestran resultados favorables del negocio planteado.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Se recomienda que entidades públicas y entidades privadas generen proyectos para el desarrollo de asociaciones, juntas, etc., las cuales mayormente están conformados por personas de escasos recursos pero que cuentan con talento que puede ser aprovechado para el bien común.

Se recomienda que los artesanos se capaciten respecto a actividades comerciales que les pueden generar mayores oportunidades en el mercado local, como por ejemplo acerca de temas de calidad, exportaciones, etc. Motivando así que se genere trabajo y crecimiento en la comunidad.

Se recomienda a la municipalidad provincial de Celendín apoyar a los artesanos que habitan en sus distritos, ya que son personas que necesitan de apoyo para que puedan ingresar a nuevos mercados y que puedan mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida, aportando al desarrollo socioeconómico de la región.

CAPÍTULO 9. REFERENCIAS

- Acuerdos comerciales (2016) *Oportunidades de Negocio*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=53&Itemid=76
- Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016) *Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica*. Contaduría y Administración, 61 (1), 127-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184008>
- Alfaro, M. (2018). *Estrategias de aplicación de inteligencia comercial en la Asociación Textil Productores Artesanales “El Rescate” provincia de Cajamarca - Perú, enfocada a la exportación de carteras artesanales con motivos peruanos al mercado de Miami, Florida, Estados Unidos para el año 2018*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/13363>
- Andrade, L, & Quille, V. L. (2018) *Estudio de factibilidad para la exportación de sombreros de paja toquilla a los Emiratos Árabes Unidos - Dubái*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11317>
- Asociación Movimiento De Unidad Sucrense (2009) *Tejedoras de sombreros*. Recuperado de <https://sucremus.blogspot.com/2010/10/escenario-tejedoras-de-sombreros.html>
- Ávalos, A. (2017) *Estrategias competitivas y exportación de cerámicas de Chulucanas al mercado estadounidense 2010-2015*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1442>
- Azabache, M.F., & Polo, J. F. (2017) *Estrategias de internacionalización para la exportación del calzado de la empresa calzados paredes S.A.C. al país de Chile para el periodo 2014 - 2019, Trujillo - Perú*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/11171>
- Barberán, O., & Fajardo Torres, M. (2013) *Plan estratégico exportador para el fomento y la promoción del sombrero de paja toquilla para la compañía Sombreros Barberán CÍA. LTDA. Hacia el mercado alemán, correspondencia a la línea de investigación: política económica internacional y comercio justo*. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5257>
- Bloch, R. (2012) *Características de los diversos modos de transporte de Mercaderías*. Recuperado de <http://www.comercioexterior.org.ar/images/Transpinternacional.pdf>
- Bracamonte, A., & Cisterna, L., (2015) *Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las MYPES del sector confecciones de Trujillo – 2014*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/6500>

- Bracamonte, A., y Cisterna, L. (2015) *Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las MYPES del sector confecciones de Trujillo – 2014*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/6500>
- Cabrera, J. (2016). *La Importancia de la Segmentación de Mercados*. Recuperado de <https://www.upana.edu.gt/noticias/la-importancia-de-la-segmentacion-de-mercados/>
- Cano, J. (2007). *Business Intelligence*. Recuperado de http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf
- Carrasco, P., & Solórzano, J. (2017) *Propuesta de un plan de negocios para el fortalecimiento de las exportaciones artesanales de sombreros de paja toquilla*. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/40710>
- Carrillo, F. (2017) *Asociatividad y exportación de productos de paja de toquilla en la asociación Nari Walac 2016*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1481>
- Caruajulca, H., & Chávez, E. (2017) *Cultura exportadora en el cite joyería Koriwasi de la ciudad de Cajamarca para la exportación de ajueres joyeros de plata 925 a Francia, 2017*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/10915>
- Castro, A. (2008) *Manual de exportaciones: la exportación en Colombia*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Manual_de_exportaciones.html?id=Frss6jph2nAC
- Central Intelligence Agency (2014) *The World Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/sp.html>
- Connectamericas (2011) *La exportación de artesanías, una oportunidad para América Latina*. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/la-exportacion-de-artesania-una-oportunidad-para-america-latina>
- Díaz, S. (2015) *Objetivos de la Segmentación de mercados - Tipos de Segmentación - Pasos para Segmentar el Mercado*. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/33316036-el-comercio-electronico-en-espana-y-la-necesidad-de-aplicar-una-estrategia-de-marketing>
- Dorta, P. (2013) *Transporte y Logística Internacional*. Recuperado de https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf
- Dyer A., & Cortez, M. (2016) *Implementación de herramientas Open Source de comercio electrónico y publicidad online diseñadas para la comercialización y exportación de*

sombreros de paja toquilla de la comunidad de artesanos de Montecristi. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5620>

El Peruano (2013) *Declaran Patrimonio Cultural de la Nación al sombrero de paja de Catacaos, provincia y departamento de Piura*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/declaran-patrimonio-cultural-de-la-nacion-al-sombrero-de-paj-resolucion-vice-ministerial-n-033-2013-vmptic-mc-943540-1>

Figueredo, C., Rincón, N., & Salazar Villamil, N. (2012) *Inteligencia de mercados de productos - provincia del Tundama departamento de Boyacá, con fines de exportación*. Revista Ciencias Estratégicas, 20 (27), 67-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1513/151325816005/>

Franco, P. (2015) *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Recuperado de https://books.google.com/books/about/Planes_de_negocios.html?id=-SNJmwEACAAJ

Gallardo, E. (2013). *Inteligencia de negocios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-de-negocios/>

Gutiérrez, P. (2012). *Metodología de uso de Herramientas de Inteligencia de Negocios como Estrategia para aumentar la Productividad Y Competitividad de una PyME*. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1359572993732PamelaGutirre.pdf>

Herschel, R. (2008). *Knowledge Management and Business Intelligence*. Recuperado de <http://www.b-eyenetwork.com/view/7621>

INDAP (2014) *Manual de diferenciación entre manualidad y artesanía*. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-embalaje/>

Interreg (2015). *Mapa de procesos*. Recuperado de http://www.portalcalidad.com/archivos/Map.04_Empresa_comercial.pdf

INVESTINSPAIN (2015) *Guía de negocios sobre España*. Recuperado de <http://www.investinspain.org/invest/es/invertir-en-espana/index.html>

La República (2008) *Moda artesana de exportación*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/372279-moda-artesanal-peruana-de-exportacion>

León, P. (2015) *Estudio de mercados alternativos para las artesanías de Paja*. Recuperado de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/396>.

Llerandi (2014) *¿Qué son los Incoterms?* Recuperado de <http://www.llerandi.com/que-son-los-incoterms/>

- Macedo, R., & Quispe, J., (2011) *Consortio de exportación y calidad de vida de las familias artesanales textiles - distrito de Ocongate*. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/904>
- Martinez, J. (2014) *Oportunidades de exportación de carteras de cuero peruano para mujer al mercado paraguayo*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2413>
- Navarro, A., Peris, M., Barrera, R., & Villarejo, A. F. (2013) *La Importancia de la Inteligencia de Mercados en la Actividad Exportadora de las Empresas Españolas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4400125>
- Oroche, M. (2010). *Exportación Directa e Indirecta*. Recuperado de http://d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net/moc/myfiles/Exportaci%C3%B3nDirectaIndirectaConsortiosWeb_s215.pdf
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017) *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Recuperado de <http://www.llerandi.com/que-son-los-incoterms/>
- Polo, A. (2016). *Definición y Herramientas de la Inteligencia de Negocios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-herramientas-la-inteligencia-negocios/>
- ProChile (2018) *Cómo hacer negocios con España*. Recuperado de <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/como-hacer-negocios-con-espana-2018/>
- ProChile (2017) *Estudio de Canal de Distribución E-commerce y Marketplace en España*. Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/canal_distribuci%C3%B3n_ecomm_marketplace_espana.pdf
- SEGOB (2015) *Guías empresariales*. Recuperado de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaCalidad.pdf>
- Siicex (2012) *Inteligencia Comercial*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2012-9Inteligencia-Comercial.pdf>
- Randolf, H. (2015) *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de sombreros de paja toquilla para ser exportado a Alemania*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3488>
- Revista Líderes (2015) *La exportación de sombreros de toquilla sube*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/exportacion-sombreros-toquilla-cuenca-ecuador.html>
- RPP (2011) *Cajamarca es el departamento con más pobres extremos en el país*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/cajamarca-es-el-departamento-con-mas-pobres-extremos-en-el-pais-noticia-1118498>

Sánchez, A. (2015) *El comercio electrónico en España y la necesidad de aplicar una estrategia de marketing*. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/33316036-el-comercio-electronico-en-espana-y-la-necesidad-de-aplicar-una-estrategia-de-marketing>

Tonon, L., & Espinoza, J. (2013) *Plan de Exportación de Sombreros de Paja Toquilla a España*. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/473>

Vera, A. (2018) *Las Exportaciones De Madera Moldurada Al Mercado Chino 2010-2016*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13298>

Wikipedia (2012) Carludovica palmata. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Carludovica_palmata

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA - ARTESANOS

Con el fin de recaudar información para el proceso de nuestra investigación, se le presenta a continuación un listado de preguntas, en el que solicitamos su participación y colaboración respondiendo de manera concisa. Agradecemos anticipadamente.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Edad:

Menor de 18 años

De 31 a 50 años

De 18 a 30 años

Mayor a 50 años

2. Sexo:

FEMENINO

MASCULINO

3. ¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA ELABORANDO SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA?

Menos de 5 años

Más de 5 años

4. ¿CUÁNTOS SOMBREROS ELABORA POR MES?

Menos de 4 Sombreros

De 5 a 10 sombreros

De 10 a más

sombreros

5. ¿A CUÁNTO VENDE EL SOMBRERO DE PAJA FINA?

S/. 30.00 a S/. 60.00

S/. 60.00 a S/. 100.00

S/. 100.00 a más

6. ¿EN QUE LUGAR A PARTE DE LA PLAZA VENDE SUS SOMBREROS?

En su casa

En el mercado

En un local

7. ¿QUIÉNES SON SUS PRINCIPALES COMPRADORES?

Comerciantes

Pobladores

Turistas

8. ¿CUÁNTOS MANOJOS DE PAJA TOQUILLA UTILIZA PARA LA ELABORACIÓN DE UN SOMBRERO?

1

2

3 a más

9. ¿CUÁNTO LE CUESTA COMPRAR CADA MANOJO DE PAJA TOQUILLA?

Menos de S/. 10.00

De S/.10.00 a S/. 20.00

De S/. 20.00 a más

10. ¿QUÉ TIPO DE TEJIDO REALIZA?

Extra Fino

Fino

Grueso

II. COMPETITIVIDAD

11. ¿LE AFECTA EN SU VENTA DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA, LA ENTRADA DE SOMBREROS IMPORTADOS CHINOS?

Si

No

12. ¿EN QUE PARTE DEL PROCESO DE ELABORACIÓN VENDE LOS SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA?

Copa

Falda

Terminado

13. ¿QUÉ MODELO DE SOMBRERO VENDE CON MÁS FRECUENCIA?

Ventilado

Calado

Tropical

Torcido

14. ¿EN QUE TONALIDAD ES MAS COMPRADO SUS SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA?

Blanco Marfil Miel Tonos De Cafés Colores Pasteles

15. ¿CONSIDERA QUE EL PRECIO AL CUAL VENDE SUS SOMBREROS ES EL JUSTO PARA USTED?

Si No

III. HERRAMIENTAS DE BÚSQUEDA

16. ¿CONOCE ALGUNA ENTIDAD PÚBLICA O PRIVADA QUE INCENTIVEN A LAS EXPORTACIONES?

Si No

Si respondió si, ¿qué entidad es?

IV. EXPORTACIÓN DIRECTA

17. ¿CONSIDERA QUE CUENTA CON CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PARA UNA DEMANDA DE EXPORTACIÓN?

Si No

18. ¿LE GUSTARÍA QUE LOS SOMBREROS QUE ELABORA SEAN EXPORTADOS?

Si No

19. ¿A QUE PRECIO CREE QUE ESTARÁ SU SOMBRERO EN EL EXTRANJERO?

Menos de S/. 100.00 De S/. 100.00 a S/. 300.00 De S/.300.00 a más

ANEXO N° 02

GUÍA DE ENTREVISTA

I. Investigación de mercados

1. ¿Cuál es su principal actividad?
 - Mi principal actividad es la comercialización de sombreros de paja toquilla en la provincia de Celendín y la región de Cajamarca.
 - ¿Ha realizado alguna vez un estudio de mercado para ofrecer su producto?
 - (No entendió “estudio de mercado” por lo que se procedió a explicar). Nunca he realizado la investigación que dice, porque solo decidí seguir con el negocio de mi familia y vender a los que quieren mis sombreros.

II. Competitividad

3. ¿Cuántos sombreros de paja toquilla comercializa mensualmente?
 - Mensualmente vendo entre 50 a 60 sombreros. Varía de acuerdo a la cantidad de pedidos que me hacen.
4. ¿Qué clase de tejido utiliza?
 - El sombrero más comprado es el de 30 soles que tiene tejido grueso, luego le sigue el fino que está 80 soles y el extra fino no me piden mucho por el precio que es de 150 soles porque demora y se trabaja más.
5. ¿Cuál es el estado en que Ud. comercializa los sombreros de paja toquilla?
 - Yo vendo el sombrero terminado pero si desea usted me dice como quiere que le entregue el sombrero, depende de los gustos de los compradores.
6. ¿Cuánto es el precio al por mayor de los sombreros de paja toquilla?
 - El precio varía de acuerdo a la calidad del tejido y los colores del sombrero. Sería cuestión de que me diga que es lo que quiere comprar para darle precios al por mayor.
7. ¿Cuál es el factor o factores que diferencian a su producto de los demás?
 - Yo tengo la capacidad de venderle la cantidad que me pida siempre que me diga con anticipación cuántos desea, el tipo de modelo, el color y otras cosas que quiere que le aumente al sombrero.

III. Toma de decisiones

8. ¿Considera de que es un buen negocio dedicarse a la venta de sombreros de paja toquilla?

- Bueno, yo siempre me he dedicado a confeccionar mis sombreros, además de que mis cuñadas e hijas se dedican a lo mismo. De esto vivimos y es lo que sabemos hacer.
- ¿Cuál es su fuente de financiamiento para que usted pueda elaborar sus productos?
- De la ganancia que sacamos de las ventas, lo volvemos a utilizar para hacer mas sombreros

9. ¿Realiza diseños basándose en la preferencia del mercado o en gustos personales?

- Yo hago lo que me piden.

IV. Herramientas de búsqueda

10. ¿Tiene fuentes de investigación para saber cómo es el estado actual de su mercado?

No.

V. Exportación directa

11. ¿Alguna vez ha exportado uno de sus productos?

No.

VI. Regímenes aduaneros

12. ¿Conoce estrategias para lograr comercializar su producto a otro país?

No señoritas.

VII. Ingreso al mercado internacional

13. ¿Le gustaría que sus sombreros se vendan en el extranjero?

- Si, sería importante y bonito saber que nuestro trabajo está en otro país.

14. ¿Vende sus productos a alguna otra entidad dentro del país? ¿Cuál?

- Pues exactamente entidad, no. Pero vienen varias personas que llevan en grandes cantidades, las cuales me han comentado en diversas ocasiones que ellas las llevan para venderlo en su negocio o tiendas.

ANEXO N° 03

Tabla 82: Principales países importadores de sombreros de paja toquilla

IMPORTADORES	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Sald o comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	379013	24229	0	No medida		4		-8	100	
Estados Unidos de	100922	-83923	5541	Toneladas	18214	1	4	-15	26,6	3,8
América										
Japón	38529	-38175	1251	Toneladas	30799	1	4	-25	10,2	1,7
Alemania	20260	-8424	690	Toneladas	29362	6	13	-11	5,3	0
Reino Unido	19158	-9842	995	Toneladas	19254	5	8	-19	5,1	0
Francia	18083	-10472	761	Toneladas	23762	10	14	-5	4,8	0
Emiratos Árabes Unidos	15395	-8807	1430	Toneladas	10766	0	-6	40	4,1	4,5
Australia	14779	-14101	486314	Unidad	3,04	6	3	16	3,9	0
España	14464	-7341	866	Toneladas	16702	8	4	-6	3,8	0
Corea, República de	12589	-12438	730	Toneladas	17245	49	30	107	3,3	4,7
Canadá	7913	-7250	265903	Docena	30	1		-4	2,1	3,5

Fuente: TRADEMAP

Elaborado por: Investigadoras

ANEXO N° 04

Figura 38: Sombreros que vende Alibaba

Alibaba.com Global trade starts here™

Categoría: Página Principal > Sombreros de Paja > Moda Accesorios > Accesorios de Cabeza > Sombreros y Gorras > sombreros de paja china 51,466 Resultados Productos Fabricantes y Proveedores

Ubicación: Filtros de proveedor: Compra Segura Empresa verificada

Pedido mínimo: Moneda Preferida Ver:

Filtros de producto

- Material**
 - Papel (23)
- Estilo**
 - Carácter (2632)
 - Imagen (1303)
 - Rayado (672)
 - Comprobado (220)
- Patrón**
 - Llano (2117)
 - Llano teñido (1244)
 - Bordado (836)
 - Impreso (638)
- Género**
 - Unisex (276)
 - Hembra (55)
 - Varón (9)
- Categoría de edad**
 - Adultos (141)
 - Niños (3)

Pedido mínimo: Filtros de proveedor

Recomendación

<p>Hombre blanco sombrero de paja panamá venta al por mayor de China Shenzhen Linglong Accesorios Co., Ltd. US \$6-18 / Unidad 200 Unidad/es (Pedido mínimo) <input type="button" value="Contactar Proveedor"/></p>	<p>Tradicional verano suave fábricas de China al por mayor trigo Botero Linyi Zengxu Arts And Crafts Co., Ltd. US \$1-4 / Unidad 500 Unidad/es (Pedido mínimo) <input type="button" value="Contactar Proveedor"/></p>	<p>China proveedor Qingdao papel colorido sombrero de paja Qingdao Baixiang Arts & Crafts Co., Ltd. US \$0.7-3 / Unidad 500 Unidad/es (Pedido mínimo) <input type="button" value="Contactar Proveedor"/></p>	<p>Jekijeyi marco Fuente de la fábrica al por mayor de los hombres de Yiwu City Dany Garment Co., Ltd. US \$1.5-4 / Unidad 500 Unidad/es (Pedido mínimo) <input type="button" value="Contactar Proveedor"/></p>
<p>Personalizado Rosa flor decoración</p>	<p>China gancho hecho a mano</p>	<p>Al por mayor hechos en China</p>	<p>Por mayor de China Natural Color</p>

Productos Premium relacionados

- Fábrica de china clásico de Panamá sombrero de paja para los hombres
- De moda de Verano de la bandera de la Unión Jack bordado de paja sombrero
- Paja sombreros al por mayor China mens sombrero de paja

ANEXO N° 05

Figura 39: Sombreros que vende AliExpress

AliExpress [Lista de Deseos](#) [Identificate MI AliExpress](#) [Regístrate](#)

Búsquedas relacionadas: [estilo chino](#) [el mercado chino](#) [chino azul y blanco](#) [jarrones](#) [aprender chino](#) [amazon chino](#)

Inicio > Todas las Categorías > "straw hat chinese" 277 Resultados >

▼ **Categorías relacionadas**

- Moda y complementos de hombre
- Sombreros de cubo
- Hogar y jardín
- Estatuillas y Miniaturas
- Estatuas y Esculturas
- Ver las 9 categorías ▼

▼ **Material** Multiple

- Algodón
- Pelaje
- Lino
- Paja

Más refinamiento...

App móvil AliExpress
¡Compra desde cualquier lugar!

Precio: - **PROMO** Artículos en oferta Cupón Selección Envío gratis ★★★★★ o más

Ordenar por: **Relevancia** Ventas ▼ Novedades ▼ Precio ↕

Ver:

Sombrero de paja tejido hecho a mano de estilo chino de bambú	Sombrero de paja tejido hecho a mano de estilo chino de bambú	Estilo chino de bambú ratán sombreros Retro hecho a mano	Sombrero de paja tejido de bambú chino de ratán sombreros
€ 3,00 - 6,29 / unidad PROMO € 2,91 - 6,10 ★★★★★ (4) Ventas (17)	€ 3,03 - 6,33 / unidad PROMO € 2,89 - 6,02 ★★★★★ (50) Ventas (140)	€ 5,32 / unidad PROMO € 5,00 ★★★★★ (12) Ventas (34)	€ 2,45 / unidad PROMO € 2,42 Ventas (3)

ANEXO N° 06

Figura 40: Sombreros de Homero Ortega P & Hijos



ANEXO N° 07

Figura 41: Tienda de Sombreros Rafael



ANEXO N° 08

Resultados de la encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros de paja toquilla ubicados en la Plazuela La Alameda en distrito de Celendín.

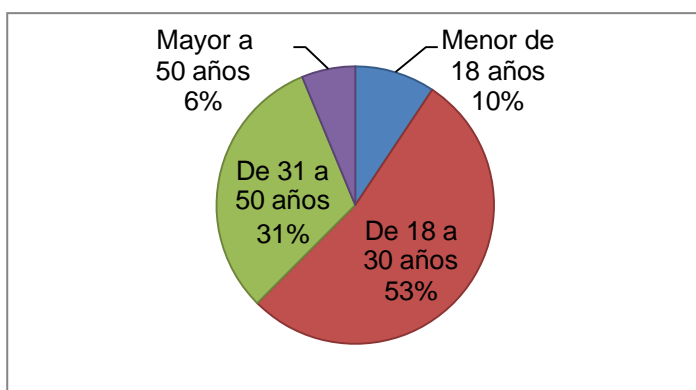


Figura 42: Edad

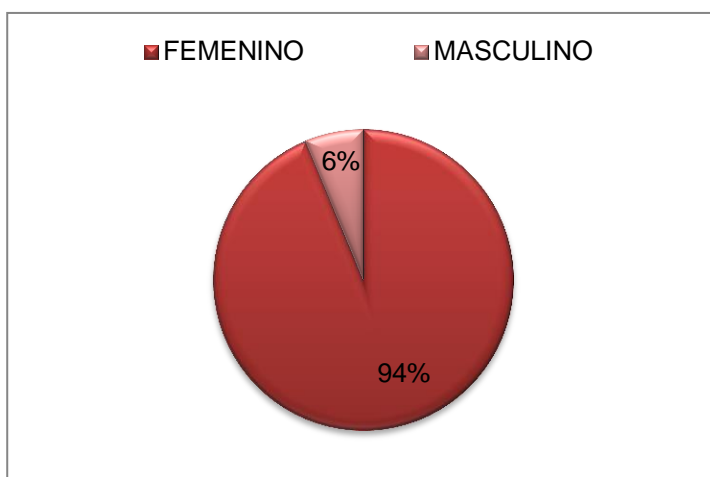


Figura 43: Sexo

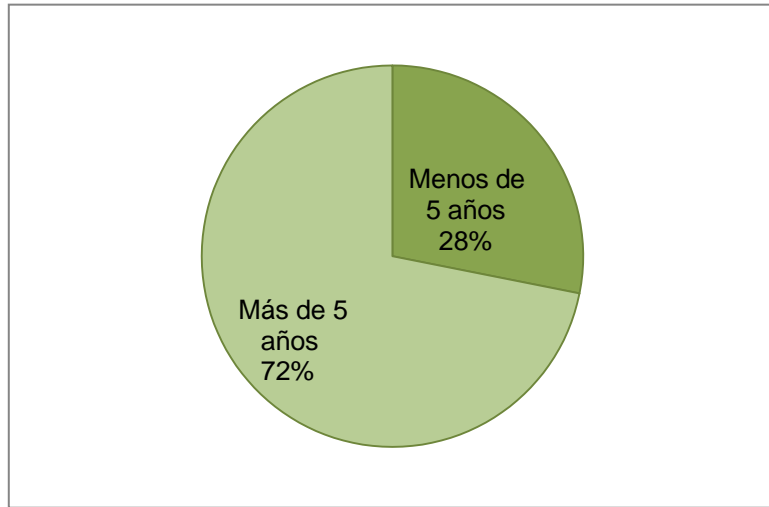


Figura 44: ¿Cuántos años lleva elaborando sombreros de paja toquilla?

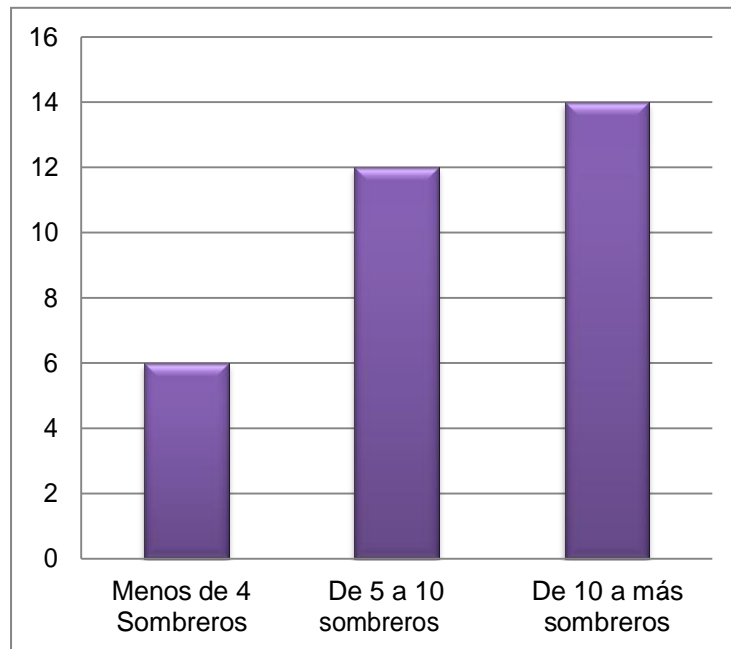


Figura 45: ¿Cuántos sombreros elabora por mes?

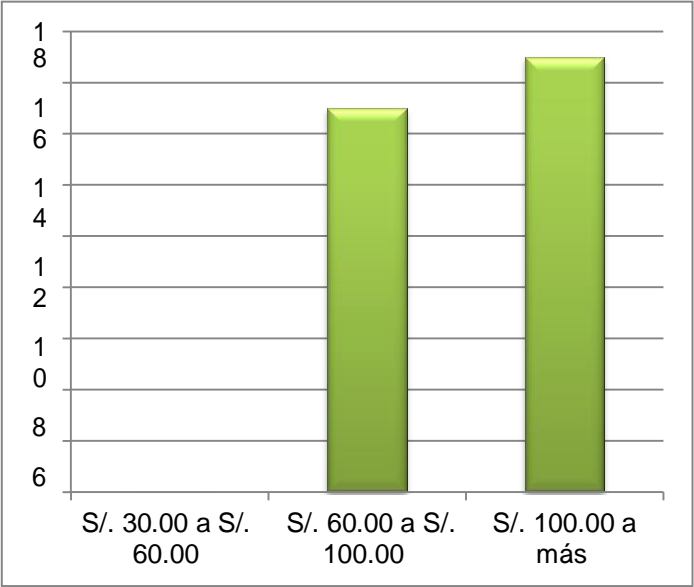


Figura 46: ¿A cuánto vende el sombrero de paja fina?

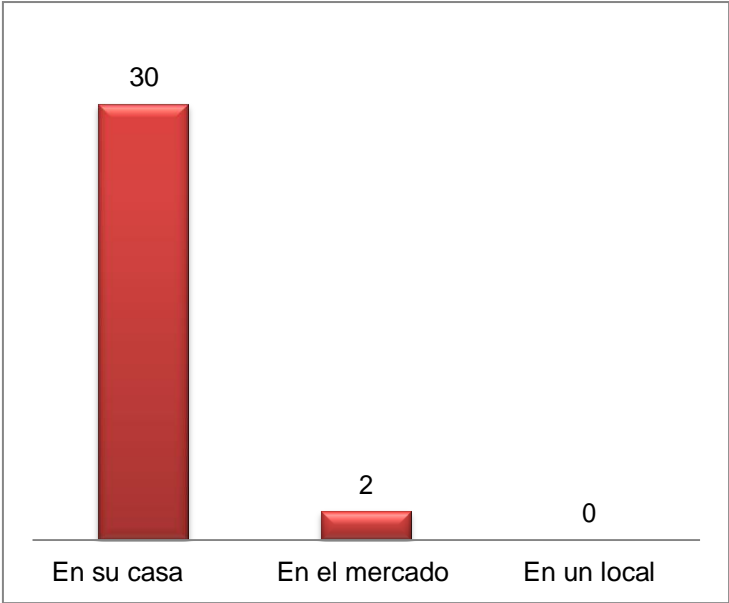


Figura 47: ¿En qué lugar aparte de la Plaza La Alameda vende sus sombreros?

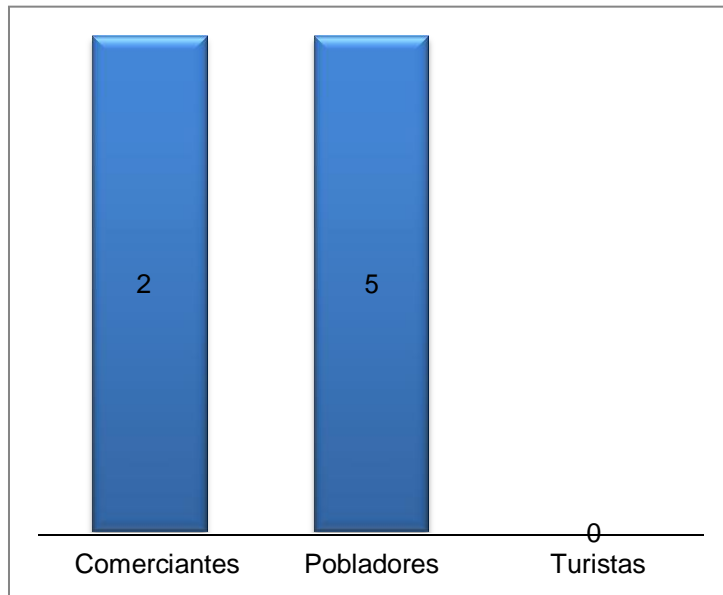


Figura 48: ¿Quiénes son sus principales compradores?

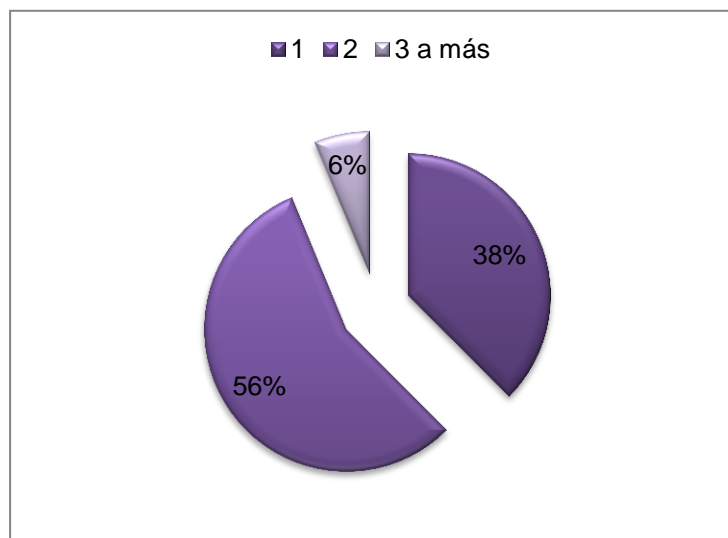


Figura 49: ¿Cuántos manojos de paja toquilla utiliza para la elaboración de un sombrero?

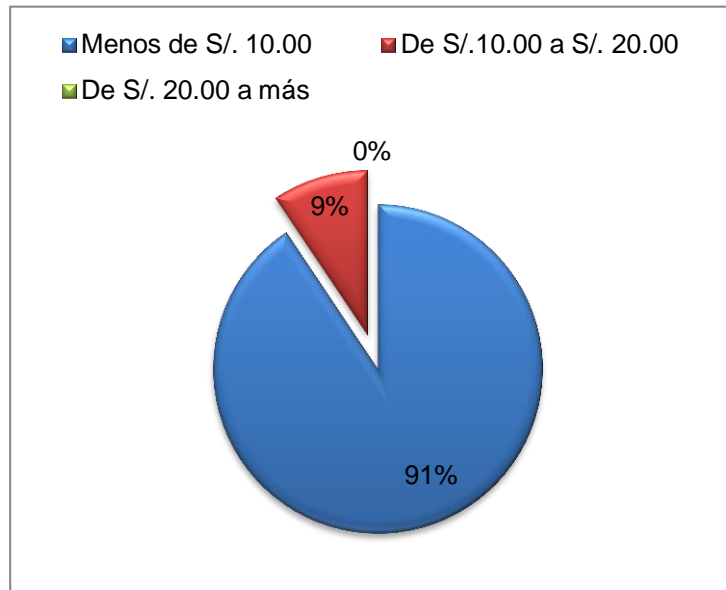


Figura 50: ¿Cuánto le cuesta comprar cada manojo de paja toquilla?

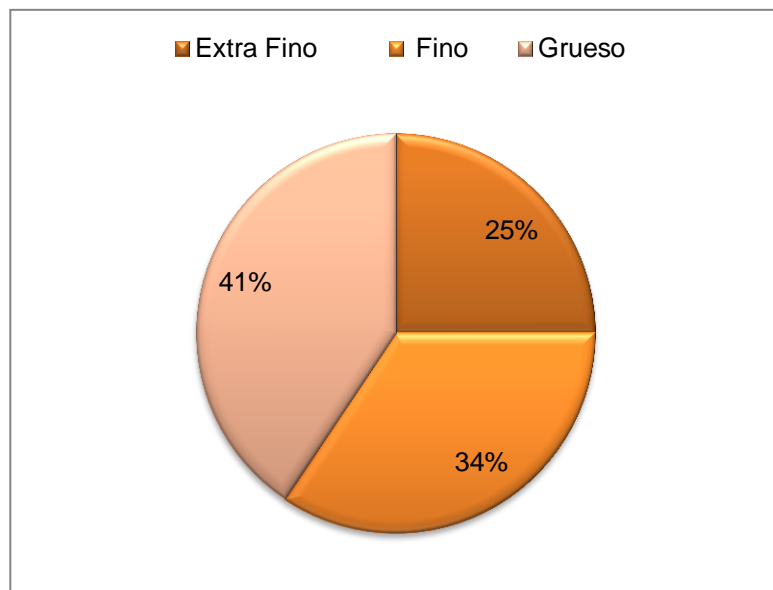


Figura 51: ¿Qué tipo de tejido realiza?

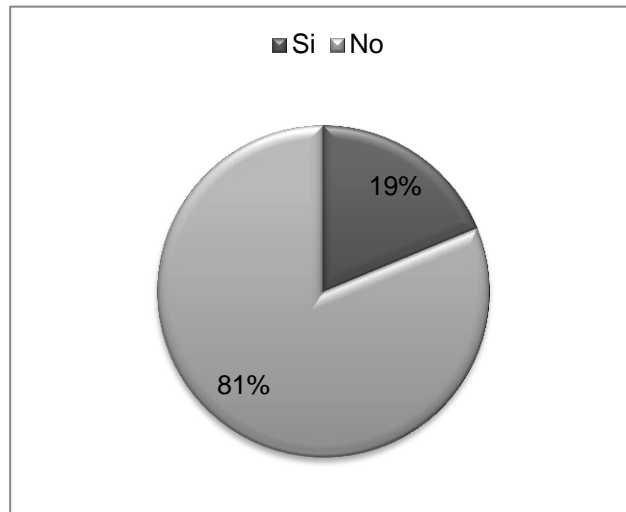


Figura 52: ¿Le afecta en su venta de sombreros de paja toquilla, la entrada de sombreros importados chinos?

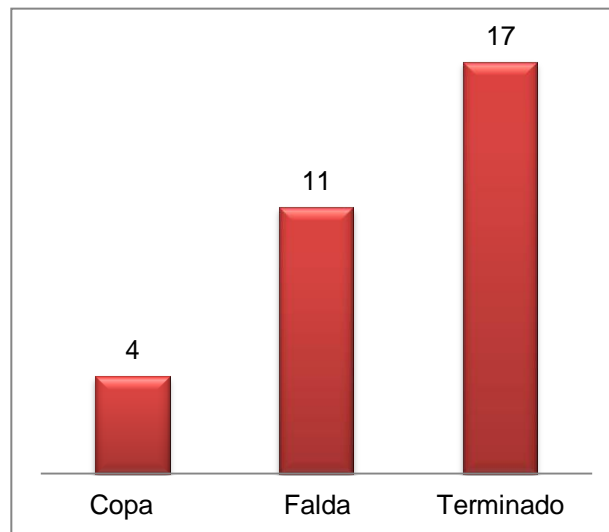


Figura 53: ¿En qué estado de elaboración vende los sombreros de paja toquilla?



Figura 54: ¿Qué modelo de sombrero vende con más frecuencia?

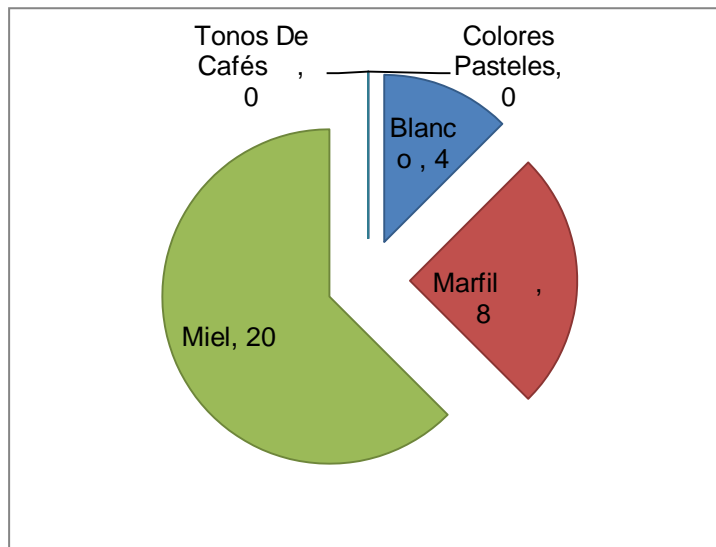


Figura 55: ¿En qué tonalidad son más comprado sus sombreros de paja toquilla?

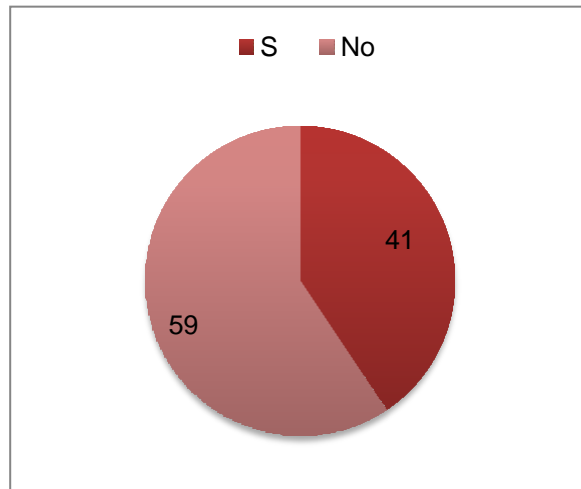


Figura 56: ¿Considera que el precio al cual vende sus sombreros es el justo para usted?

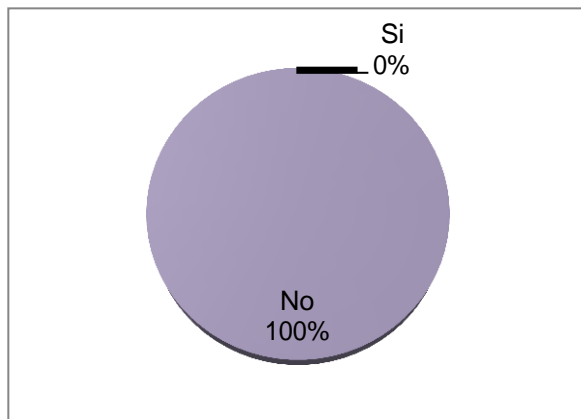


Figura 57: ¿Conoce alguna entidad pública o privada que incentiven a las exportaciones?

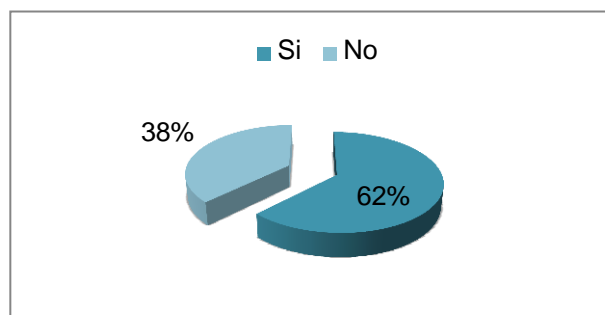


Figura 58: ¿Considera que cuenta con capacidad de producción para una demanda de exportación?

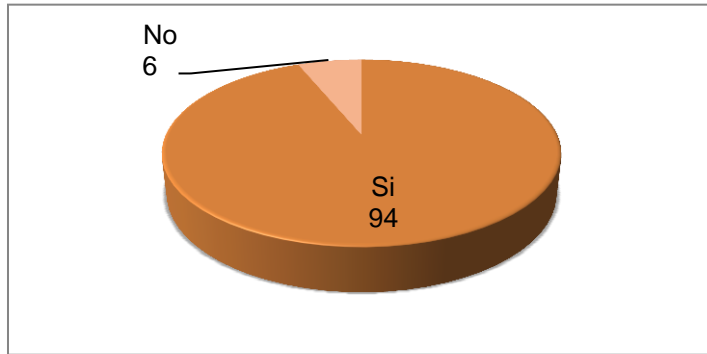


Figura 59: ¿Le gustaría que los sombreros que elabora sean exportados?

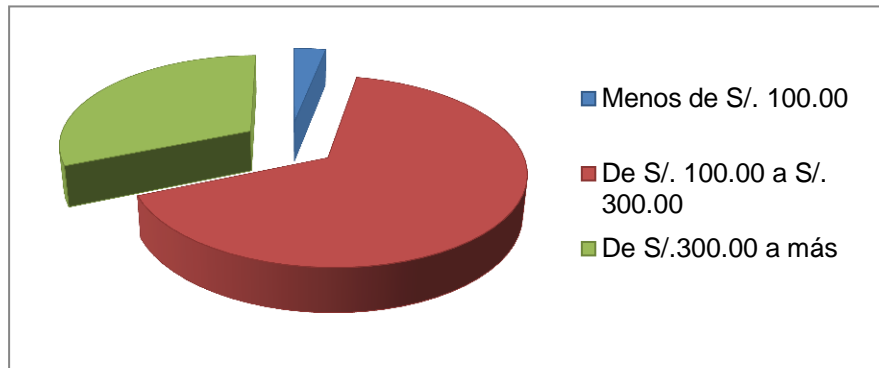


Figura 60: ¿A qué precio cree que estará su sombrero en el extranjero?