

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL  
INCREMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA KUINY COLLECTION  
S.A.C. AREQUIPA 2016”.**

Tesis presentada por la Bachiller:  
**ANDREA KAREN JUÁREZ GUILLÉN**

Para optar el Título Profesional de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

AREQUIPA – PERÚ  
2016

## DEDICATORIA

A Dios,

Por su infinito amor y bondad al haberme dado la vida, y permitirme cumplir mis objetivos.

A mis padres: Eliana y Ronald

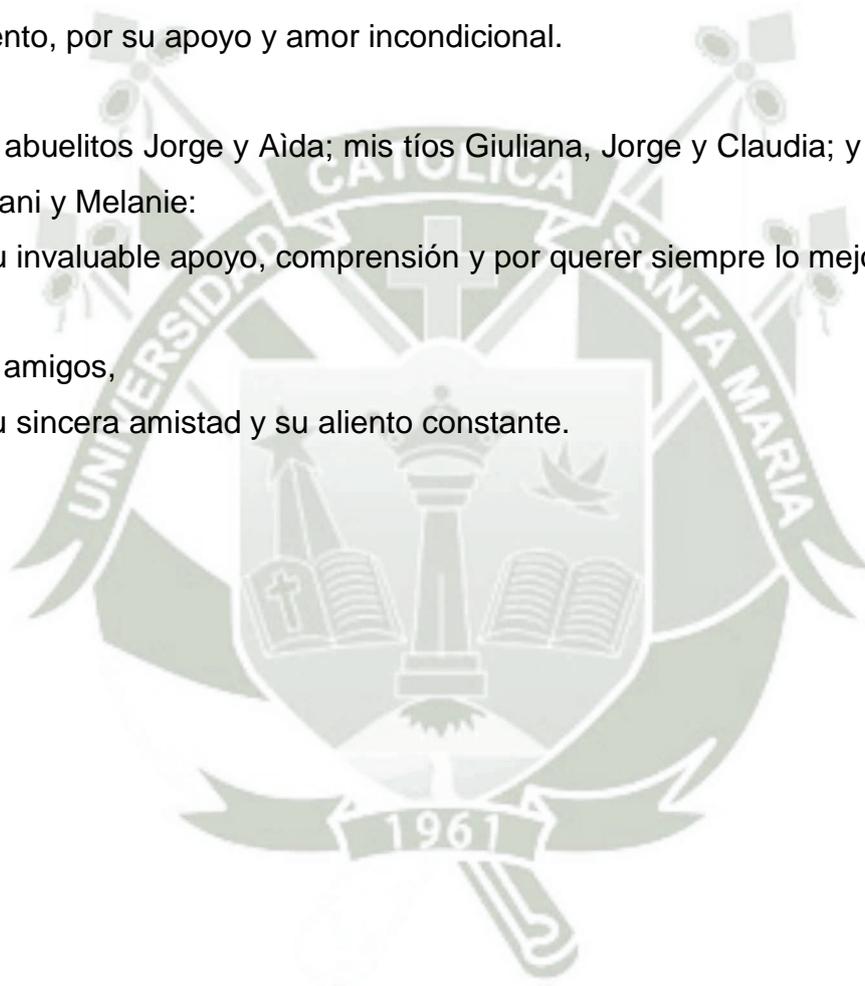
Mi gran admiración y respeto por haber sido un gran ejemplo para mí en todo momento, por su apoyo y amor incondicional.

A mis abuelitos Jorge y Aida; mis tíos Giuliana, Jorge y Claudia; y a mis primas Stephani y Melanie:

Por su invaluable apoyo, comprensión y por querer siempre lo mejor para mí.

A mis amigos,

Por su sincera amistad y su aliento constante.



## AGRADECIMIENTOS

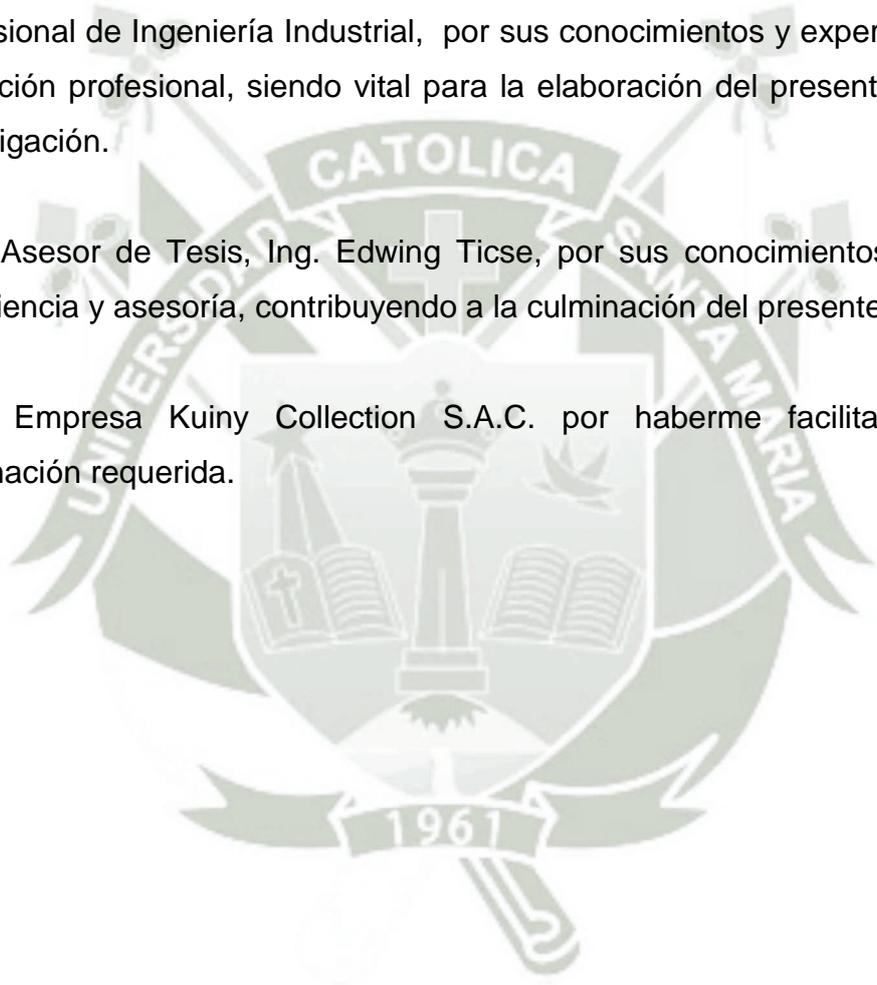
Expreso mi mayor gratitud y aprecio a:

Mis queridos padres por su infinito amor, los valores inculcados, sabiduría, apoyo incondicional, consejos, motivación ejemplos de fe, lucha y perseverancia que me inculcaron desde niña.

A mis docentes de la Universidad Católica de Santa María del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, por sus conocimientos y experiencia en mi formación profesional, siendo vital para la elaboración del presente trabajo de investigación.

A mi Asesor de Tesis, Ing. Edwing Ticse, por sus conocimientos brindados, experiencia y asesoría, contribuyendo a la culminación del presente estudio.

A la Empresa Kuiny Collection S.A.C. por haberme facilitado toda la información requerida.



## INTRODUCCIÓN

Kuiny Collection S.A.C. es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos decorativos para el hogar y recordatorios en madera plata y cobre. Inicio sus actividades en la ciudad de Arequipa en el año 2009.

Este trabajo de investigación gira en torno a la propuesta de un plan estratégico de marketing para la empresa Kuiny Collection S.A.C. puesto que actualmente no cuenta con esta importante herramienta de gestión lo que le permitiría incrementar las ventas.

Se toma como referencia el modelo de planeamiento estratégico adecuado para diseñar un Plan efectivo que ayude a la organización a conseguir los resultados esperados.

La organización del presente trabajo está en base a cinco capítulos, siendo el primer capítulo el planteamiento de la problemática, el segundo el marco teórico, el tercero la empresa y los dos últimos capítulos están referidos al análisis situacional y la propuesta estratégica.

## RESÚMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el incremento de ventas en la Empresa Kuiny Collection S.A.C. de la ciudad de Arequipa.

El problema de investigación identificado ha sido la poca aplicación de nuevas estrategias para incrementar las ventas, baja promoción para darse a conocer en el mercado, inexistencia de canales para ofrecer nuevos productos y servicios; ausencia de alternativas orientadas al mercado nacional e internacional en productos de madera con plata, cobre y otros metales así como la falta de diseños que transformen la materia prima en accesorios modernos, novedosos y exclusivos.

Los criterios metodológicos para abordar este estudio han tomado como prioridad la comunicación como instrumento principal de investigación entre el investigador y los actores involucrados, además se han empleado como herramientas la formulación y el planeamiento estratégico para seleccionar las estrategias adecuadas.

En este estudio se ha concluido que las ventas generadas por la implementación del plan de marketing y las estrategias de seleccionadas serán mayores que operar sin el plan, ya que se percibirán ingresos incrementales totales en los próximos dos años (2017 y 2018) de S/. 279,343.06, las cuales son mayores en 173.7 % a las ventas correspondientes de los años 2014 y 2015 (S/. 102,053.42 en total), se determinó que el beneficio económico de la implementación de las estrategias 1, 2, 3, 4, 5, y 6 son mayores en S/. 225.07 S/. 420.67, S/. 2,997.96, S/. 439.21, S/. 996.5, y S/. 406.8 respectivamente, que el costo de la inversión para su implementación: además se observó que la estrategia que más beneficios económicos generará es la de publicidad y marketing.

**Palabras Claves:** Plan Estratégico de Marketing, Incremento de Ventas, Posicionamiento en el mercado.

## ABSTRACT

This research aims to develop a Strategic Marketing Plan to increase sales in the Company Kuiny Collection S.A.C. of the city of Arequipa.

The research identified problem has been the lack of implementation of new strategies to increase sales, lower promotion to become known in the market, lack of channels to offer new products and services; absence of alternatives aimed at domestic and international market in wood products with silver, copper and other metals as well as lack of designs that transform raw materials into modern, innovative and exclusive accessories.

The methodological criteria for addressing this study have given priority to communication as the main tool of research between researchers and stakeholders also have been used as tools formulation and strategic planning to select appropriate strategies.

This study has concluded that the sales generated by the implementation of the marketing plan and strategies selected will be greater than to operate without the plan because total incremental revenues will be collected over the next two years (2017 and 2018) in the amount of S/. 279,343.06, which is higher in 173.7% than the corresponding sales of 2014 and 2015 (S/. 102 053.42 in total). It was determined that the economic benefit of implementing strategies 1, 2, 3, 4, 5, and 6 are higher in S/. 225.07, S / . 420.67, S / . 2,997.96, S / . 439.21, S / . 996.5, and S / . 406.8 respectively than the cost of investment for their implementation. Furthermore it is noted that the strategy that will generate more economic benefits is that of advertising and marketing.

**Key Words:** Strategic marketing plan, Increase sales, Market positioning.

## INDICE GENERAL

1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Antecedentes del Problema.....	2
1.2.2. Formulación del Problema .....	3
1.2.3. Justificación de la Investigación.....	4
1.2.4. Limitaciones de la Investigación .....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. HIPÓTESIS .....	6
1.5. VARIABLES .....	6
1.6. ALCANCES.....	7
1.7. MARCO METODOLÓGICO .....	7
1.7.1. Nivel de Investigación .....	7
1.7.2. Diseño de la Investigación .....	7
1.7.3. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	7
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.2. PLANEAMIENTO DE MARKETING .....	14
2.2.1. Planeación Estratégica .....	14
2.2.2. Planeación Estratégica de Marketing.....	18
2.2.2.1. Concepto de Planeación .....	18
2.2.2.2. Concepto de Estrategia.....	18

2.2.2.3.	Concepto de Marketing .....	18
2.2.3.	Tipos de Marketing .....	19
2.2.3.1.	Marketing Directo .....	19
2.2.3.2.	Marketing Relacional .....	20
2.2.3.3.	Marketing Virtual .....	20
2.2.4.	Plan de Marketing .....	20
2.2.5.	Marketing Mix.....	20
2.2.6.	Variables del Marketing .....	21
2.2.6.1.	Producto.....	21
2.2.6.2.	Precio .....	21
2.2.6.3.	Distribución.....	21
2.2.6.4.	Promoción .....	22
2.2.6.5.	Personal .....	22
2.2.6.6.	Proceso .....	22
2.2.6.7.	Presencia Física .....	23
2.3.	INSUMOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....	23
2.3.1.	Herramientas para el Análisis de la Situación Actual.....	23
2.3.1.1.	Análisis FODA.....	23
2.3.1.2.	Matriz CAME .....	24
2.3.1.3.	Matriz de evaluación de factores Externos (EFE) .....	27
2.3.1.4.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	27
2.3.2.	Matriz PESTEL .....	28
2.3.3.	Análisis de las 5 fuerzas de PORTER .....	30
2.3.3.1.	Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	30
2.3.3.2.	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	31

2.3.3.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	31
2.3.3.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	31
2.3.3.5.	Rivalidad entre los competidores .....	32
2.3.4.	Matriz de Perfil competitivo .....	32
2.3.5.	Matriz ANSOFF.....	33
2.4.	COMBINACION DEL PROCESO ESTRATEGICO .....	36
2.4.1.	Combinación o emparejamiento .....	36
2.4.1.	Matriz Boston Consulting Group .....	36
2.4.2.	Matriz Interna Externa.....	39
2.4.3.	Matriz de la Gran estrategia.....	41
2.5.	DECISIÓN ESTRATEGICA.....	42
2.5.1.	Elección de estrategias.....	42
2.5.2.	Matriz de decisión .....	43
2.5.3.	Matriz Cuantitativa de planeamiento estratégico .....	44
3.	CAPITULO III LA EMPRESA .....	48
3.1.	RUBRO .....	48
3.2.	ACTIVIDAD PRINCIPAL .....	48
3.3.	BREVE RESEÑA HISTORICA .....	48
3.4.	MISION.....	49
3.5.	VISION .....	49
3.6.	ORGANIGRAMA .....	49
3.7.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	51
3.8.	PRODUCTOS / SERVICIOS .....	52
3.8.1.	Línea Decorativa.....	52
3.8.2.	Línea Empresarial.....	62

3.9. CLIENTES.....	64
3.10. PROCESO ACTUAL.....	64
3.10.1. Proceso de ventas.....	64
3.10.2. Proceso de producción tercerizado.....	65
4. CAPITULO IV ANALISIS SITUACIONAL.....	67
4.1. ANALISIS EXTERNO.....	67
4.1.1. Análisis PESTEL.....	67
4.1.1.1. Político.....	68
4.1.1.2. Económico.....	71
4.1.1.3. Social.....	73
4.1.1.4. Tecnológico.....	78
4.1.1.5. Ambiental.....	81
4.1.2. Análisis PORTER.....	83
4.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores:.....	84
4.1.2.2. Poder de negociación de los compradores:.....	84
4.1.2.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	85
4.1.2.4. Amenaza de los productos sustitutos.....	86
4.1.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	87
4.1.3. Análisis de la Matriz MPC.....	88
4.1.3.1. Factores.....	89
4.1.3.2. Competencia Directa e Indirecta.....	89
4.1.3.3. Matriz MPC.....	91
4.1.4. Análisis Oferta – Demanda.....	93
4.1.4.1. Análisis de la Oferta.....	96
4.1.4.2. Análisis de la Demanda.....	98

4.2. ANALISIS INTERNO .....	103
4.2.1. Análisis de los Productos .....	103
4.2.1.1. Matriz ANSOFF .....	106
4.2.2. Análisis del Proceso.....	108
4.2.3. Análisis Situacional de la Empresa.....	110
4.2.4. Recursos.....	110
4.2.5. Limitaciones.....	112
4.2.6. Análisis del Marketing Actual .....	113
4.2.7. Análisis Situacional del Mercado .....	114
4.2.7.1. Determinación de la Muestra.....	115
4.2.7.2. Tipo de Encuesta. ....	115
4.2.7.3. Aplicación de Encuesta. ....	116
4.3. IDENTIFICACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	137
4.3.1. Matriz EFE .....	137
4.3.2. Matriz EFI .....	139
5. CAPITULO V PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	142
5.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	142
5.1.1. Objetivos a Corto Plazo (1 - 2 años).....	142
5.1.2. Objetivos a LARGO Plazo (2- 5 Años).....	142
5.2. INSUMOS PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	142
5.2.1. Matriz FODA .....	144
5.2.2. Matriz CAME.....	144
5.3. HERRAMIENTAS PARA LA SELECCION DE ESTRATEGIAS .....	146
5.3.1. Matriz Boston Consoulting Group (MBCG).....	147
5.3.2. Matriz Interna Externa.....	149

5.3.3. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	150
5.4. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	153
5.4.1. La Matriz de Decisión .....	153
5.4.2. La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	156
5.5. METAS DE LAS ESTRATEGIAS .....	158
5.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MARKETING .....	158
5.6.1. Costo y Presupuesto Por Estrategia .....	160
5.6.2. Estimación del Incremento de Ventas.....	167
5.6.2.1. Fabricación de Nuevos Productos.....	167
5.6.2.2. Enfocarse al Sector Empresarial .....	168
5.6.2.3. Desarrollar Campañas Publicitarias .....	169
5.6.2.4. Fortalecer Lazos con Proveedores y Artesanos.....	170
5.6.2.5. Incrementar canales de Distribución .....	171
5.6.2.6. Mantener la Calidad Empresarial .....	172
5.6.2.7. Ventas Proyectadas .....	172
5.6.3. Beneficios por Estrategia .....	175
5.6.4. Análisis Costo Beneficio .....	177
5.6.5. Cronograma de Implementación.....	179
5.6.6. Equipo de Gestión .....	182
5.6.7. Seguimiento y Control.....	183
5.7. ANALISIS DE HIPOTESIS .....	184
CONCLUSIONES.....	186
RECOMENDACIONES .....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXOS.....	192

## INDICE DE TABLAS

Tabla n° 1: Variables de investigación.....	6
Tabla n° 2: Estrategias según ANSOFF .....	34
Tabla n° 3: Descripción de puestos .....	51
Tabla n° 4: Línea decorativa.....	52
Tabla n° 5: Línea empresarial.....	62
Tabla n° 6: Variables políticas y sus efectos .....	68
Tabla n° 7: Expectativas de inflación (%) años 2015, 2016, 2017.....	70
Tabla n° 8: Variables económicas, financieras y sus efectos .....	71
Tabla n° 9: Variables sociales y sus efectos .....	73
Tabla n° 11: Población en edad de trabajar 2001-2014 .....	76
Tabla n° 13: Variables tecnológicas y sus efectos.....	78
Tabla n° 14: Población de 6 años a más que accede a Internet .....	80
Tabla n° 15: Variables tecnológicas y sus efectos.....	81
Tabla n° 16: Análisis de los competidores.....	90
Tabla n° 17: Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	92
Tabla n° 18: Distribución de empresas del sector maderero .....	97
Tabla n° 19: Demanda interna aparente de madera aserrada: .....	100
Tabla n° 20: Demanda interna aparente de madera aserrada .....	100
Tabla n° 21: Comparación de precios por productos.....	104
Tabla n° 22: Matriz ANSOFF .....	107
Tabla n° 23: Ventas de la empresa en los años 2014 y 2015 .....	110
Tabla n° 24 : Resumen de Recursos Potenciales .....	111
Tabla n° 25: Limitaciones de la empresa.....	112
Tabla n° 26: Variables del Marketing Mix – 7 P’s .....	113
Tabla n° 27 Precio del Producto .....	117
Tabla n° 29 Satisfacción con la Calidad de Productos y Servicio .....	119
Tabla n° 30 Influencia del Diseño del Producto .....	120
Tabla n° 31 Compra del producto como resultado de una promoción .....	121
Tabla n° 32 Promociones por correo electrónico .....	122
Tabla n° 33 Medio de conocer los productos.....	123
Tabla n° 34 Pedidos en tienda física, internet u otro .....	124
Tabla n° 35 Servicio de post-venta y de mantenimiento.....	125

Tabla nº 36 Probabilidad de cambiar el producto por otro .....	126
Tabla nº 37 Precio del producto .....	127
Tabla nº 38 Competencia del producto en el mercado .....	128
Tabla nº 39 Satisfacción de la calidad de productos y servicios.....	129
Tabla nº40 Influencia del diseño del producto al momento de comprarlo.....	130
Tabla nº 41 Compra de producto como resultado de promoción.....	131
Tabla nº 42 Ofertas, promociones o novedades por correo electrónico .....	132
Tabla nº43 Medio de conocer los productos.....	133
Tabla nº 45 Pedidos en tienda física, internet u otro .....	134
Tabla nº 46 Importancia de un servicio post-venta y de mantenimiento.....	135
Tabla nº 47 Probabilidad de cambiar el producto por otro.....	136
Tabla nº 48: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	138
Tabla nº 49: Matriz FODA.....	143
Tabla nº 50: Matriz CAME .....	145
Tabla nº 51: Posición y participación de "Kuiny Collection" en el mercado" .....	148
Tabla nº 52: Matriz de decisión .....	155
Tabla nº 53: Matriz CPE .....	157
Tabla nº 54: Metas de las estrategias.....	158
Tabla nº 55: Acciones de las estrategias.....	159
Tabla nº 56: Presupuesto estrategia fabricación de productos nuevos .....	160
Tabla nº 57: Presupuesto estrategia enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional .....	161
Tabla nº 58: Presupuesto estrategia invertir en publicidad para promocionar las dos líneas que maneja la empresa.....	162
Tabla nº 59: Presupuesto estrategia fortalecer lazos con proveedores y artesanos. ....	163
Tabla nº 60: Presupuesto estrategia incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.....	164
Tabla nº 62: Metas y acciones de las estrategias.....	166
Tabla nº 63: Ventas proyectadas por estrategias .....	174
Tabla nº 64: Beneficios Cualitativos .....	176
Tabla nº 65: Costo y beneficio por estrategia .....	177
Tabla nº 66: Cronograma de implementación .....	180

## INDICE DE GRÁFICAS

Grafica nº 1: Modelo secuencial del Proceso Estratégico. ....	15
Grafica nº 2: Estrategias según Matriz CAME .....	26
Grafica nº 3: Organigrama de la empresa .....	50
Grafica nº 4: Proceso de ventas .....	65
Grafica nº 5: Etapas del Proceso de fabricación .....	66
Grafica nº 7: Penetración en internet.....	80
Grafica nº 8: Industria maderera según actividad.....	97
Grafica nº 9: Tendencia anual Fabricación de muebles .....	98
Grafica nº 10: Tendencia de la demanda interna aparente .....	101
Grafica nº 11: Secuencia del proceso de la empresa .....	108
Gráfica nº 13 Competencia de la Marca en el Mercado .....	118
Gráfica nº 14 Satisfacción de la Calidad de Productos y Servicio .....	119
Gráfica nº 15 Influencia del Diseño del Producto .....	120
Gráfica nº 16 Compra del producto como resultado de una promoción .....	121
Gráfica nº 17 Promociones por correo electrónico .....	122
Gráfica nº 18 Medio de conocer los productos .....	123
Gráfica nº 19 Pedidos en tienda física, internet u otro.....	124
Gráfica nº 20 Servicio de post-venta y de mantenimiento .....	125
Gráfica nº 21 Probabilidad de cambiar el producto por otro .....	126
Gráfica nº 22 Precio del producto .....	127
Gráfica nº 23 Competencia del producto en el mercado .....	128
Gráfica nº 24 Satisfacción de la calidad de productos y servicios .....	129
Gráfica nº 25 Influencia del diseño del producto al momento de comprarlo .....	130
Gráfica nº 26 Compra de producto como resultado de promoción .....	131
Gráfica nº 27 Ofertas, promociones o novedades por correo electrónico .....	132
Gráfica nº 29 Pedidos en tienda física, internet u otro.....	134
Gráfica nº 30 Importancia de un servicio post- venta y de mantenimiento .....	135
Grafica nº 32: Matriz BCG .....	147
Grafica nº 33: Matriz interna externa .....	149
Grafica nº 34: Matriz MG .....	151
Grafica nº 35: Estrategias según la matriz MG.....	152

## INDICE DE FIGURAS

Figura nº1: Matriz del Boston Consulting Group (BCG):.....	37
Figura nº 2: Regiones y celdas en la matriz IE .....	40
Figura nº 3: Matriz de la gran estrategia (GE) .....	41
Figura nº 5: Matriz de decisión de estrategias .....	43
Figura nº 6: Matriz MCPE .....	45



## CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas para garantizar el éxito en su proceso de formación, utilizan una herramienta de Planificación y toma de decisiones, que es el Plan Estratégico de Marketing. El desarrollo comercial de una Empresa, puede verse afectado por la falta de ésta herramienta. En el momento actual, la Empresa *Kuiny Collection S.A.C.* como pequeña empresa; no cuenta con ésta herramienta, que sería de gran utilidad para centrar sus objetivos que le permitan alcanzar grandes beneficios y contar con medios que sirvan para darse a conocer en el mercado, adecuarse a las necesidades del mercado meta, generando una ventaja competitiva logrando un posicionamiento en la mente de sus clientes; como consecuencia un gran incremento en su nivel de ventas.

Además existen otros problemas identificados como son; la poca publicidad y promoción de la empresa y sus productos lo que conlleva a disminuir sus ventas y su utilidad; contar con diferentes proveedores en las etapas de la fabricación del producto, lo que genera demoras en los plazos de entrega; falla en la organización de la empresa al contar con poco personal. Ante esta realidad, es necesaria la implementación de un plan estratégico de marketing que ayude a superar las debilidades que actualmente tiene la empresa.

### 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Planificación Estratégica es una actividad fundamental para el éxito organizacional, porque plantea el esquema estratégico futuro, donde se mezclan los enfoques del negocio y acciones a seguir para mantener o incrementar la competitividad, por estas razones, las empresas deben revisar continuamente los elementos de la planificación, a fin de ajustar

aspectos débiles que pudieran afectar su adaptación a los cambios del entorno.<sup>1</sup>

Un **Plan estratégico de Marketing** recoge las fases que la empresa realiza como son: análisis interno de la empresa y externo del mercado, fijación de objetivos, estrategias para lograr dichos objetivos, plazos de ejecución, mecanismos de control y un plan de contingencias. Este documento es esencial para aquellas empresas que quieren hacer rentable la comercialización de sus productos o servicios y nos da una visión concreta de lo que realmente queremos hacer, cómo lo queremos hacer y qué plazo lo queremos hacer. Determina los recursos y medios que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos y es la única forma que tenemos de ver si lo estamos logrando.

Por todo lo mencionado anteriormente, se planteó la propuesta de elaborar un Plan Estratégico de Marketing en la empresa Kuiny Collection, para incrementar su competitividad en el mercado y de esta forma poder incrementar sus ventas.

### 1.2.1. **Antecedentes del Problema**

En la actualidad se ha demostrado que una de las consecuencias de la globalización, es la tecnología; que permite que todo ocurra y se conozcan sus efectos de una manera más rápida, haciendo que las empresas tengan un gran desarrollo comercial; y es la aplicación del marketing lo que hace que las empresas se adapten a este nuevo mundo.

“Según numerosos estudios, los índices de mortalidad de las Pymes son verdaderamente altos independientemente de la economía o el país que analicemos. Estadísticamente, hablamos de que aproximadamente el 80% de las Pymes fracasan antes de cumplir los 5 años y el 90% no llega a cumplir los 10. Evidentemente, si nos preguntamos el motivo de ¿por qué la

---

<sup>1</sup>GONZÁLEZ, BLANCA ET AL. (2013)Planificación Estratégica de Marketing en Empresas del Sector Comercial del Municipio Cabimas. P. 278.

empresas fracasan tan rápidamente?, podríamos hablar de los motivos económicos, políticos o sociales, el apoyo a las empresas prácticamente brilla por su ausencia, las líneas de financiación son pocas o inexistentes, los programas de ayuda a los emprendedores son totalmente deficientes, altos impuestos, en resumen, una serie de obstáculos que desde luego no hacen fácil tomar la decisión crucial de emprender”<sup>2</sup>

Para la gran mayoría de autores el error de las Pymes que vienen operando en el mercado es no realizar un Plan Estratégico que permita realizar un análisis interno de la empresa y externo del mercado, fijar objetivos, estrategias para lograr dichos objetivos, plazos de ejecución, mecanismos de control y un plan de contingencia para hacer rentable la comercialización de sus productos o servicios y darle un panorama real de lo que se quiere hacer; determinar recursos y medios para alcanzar objetivos y el logro de los mismos.

En conclusión, las ventajas que aporta un **Plan de Marketing** son verdaderamente importantes para un negocio, al permitir conocer las debilidades internas y de las amenazas del entorno, así como fortalezas y las oportunidades que brinda el mercado. En éste contexto planteamos la presente investigación considerando que la Empresa *Kuiny Collection S.A.C* tendrá una guía que genere eficacia empresarial haciendo rentable la comercialización.

### 1.2.2. **Formulación del Problema**

¿Cómo influye la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing en el incremento de ventas de la Empresa *Kuiny Collection S.A.C.*?

---

<sup>2</sup>Del Rosal Serrano, Luis. (2016). Apuntes de Marketing Razonable MGlobal. P. 44

### 1.2.3. **Justificación de la Investigación**

Se explica plenamente la realización del presente trabajo investigativo por considerar que se presentan grandes oportunidades para que la Empresa *Kuiny Collectión S.A.C.* incremente sus ventas, con la implementación de un Plan Estratégico de Marketing; herramienta que permitirá expandir su mercado con nuevos clientes potenciales.

La aplicación de nuevas estrategias para incrementar sus ventas, como son darse a conocer en el mercado, ofrecer otros productos y servicios; lograr un posicionamiento en un nuevo mercado, en la mente de sus clientes; convirtiéndose en una de las primeras opciones al momento de buscar una empresa, que brinde una alternativa al mercado nacional en productos de madera con plata, cobre y otros metales, que transformen la materia prima en accesorios modernos, novedosos y exclusivos que dan el testimonio de la habilidad de reconocidos artesanos.

La Investigación cuenta con relevancia práctica; por el carácter aplicativo, para la Empresa *Kuiny Collection S.A.C.* pues los aportes proporcionaran la base para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno externo, maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de la organización haciendo que la empresa descubra sus competencias centrales, que vinculen los distintos grupos de trabajo, logrando el compromiso de todos y la mejor toma de decisiones.

Se hace imprescindible la elaboración de un plan estratégico de marketing para la organización, para dar un rumbo definitivo y sobresalir sobre la competencia. Por consiguiente, el propósito de realizar este estudio, consiste en plantear los objetivos de marketing de la empresa, analizar la competencia, realizar una segmentación que permita identificar un mercado meta para la comercialización del producto y seleccionar las estrategias de mercadotecnia más

adecuadas respecto al producto, precio, distribución y promoción, orientadas a influir en la demanda del producto, captar la atención del público deseado, satisfacer sus deseos y necesidades y dar a conocer la imagen de la marca generando un alto nivel de impacto. Apelando al análisis de factibilidad se tiene garantizada la ejecución de la investigación, al contar con la disponibilidad de unidades de estudio, tiempo, recursos, presupuesto, literatura especializada, conocimiento metodológico, diseño adecuado y en la previsión de las consideraciones éticas que el caso meritúe.

La presente responde a los Lineamientos de la Política investigativa de la Facultad de Ciencias Físicas y Formales, al guardar relación con el área problemática, relevancia y nivel exigidos para una investigación que sirva para obtener el título de primera especialidad.

#### 1.2.4. **Limitaciones de la Investigación**

La principal limitante es la escasez de información de las otras empresas dedicadas a este rubro, haciendo más difícil realizar un estudio comparativo entre las mismas y saber la posición que realmente ocupa la empresa Kuiny Coleccion S.A.C.

### 1.3. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 1.3.1. **Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para el incremento de ventas en la Empresa Kuiny Collection S.A.C. de la ciudad de Arequipa.

#### 1.3.2. **Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno interno y externo. de la Empresa Kuiny Colección S.A.C.
- Identificar fortalezas y debilidades con las que cuenta la Empresa antes citada.

- Formular estrategias para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo a seguir de la Empresa Kuiny Collection S.A.C.
- Analizar ventas actuales y pronosticar ventas futuras con la implementación del plan estrategico de marketing en la empresa.
- Analizar el costo beneficio de la implementación del Plan Estrategico de Marketing.

#### 1.4. HIPÓTESIS

Dado que; el planeamiento estratégico de marketing se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida;

Es probable que, a través de la implementación de un plan estratégico de marketing se logre un incremento en las ventas de la empresa Kuiny Collection S.A.C.

#### 1.5. VARIABLES

**Tabla n°1: Variables de investigación**

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	HERRAMIENTA
<b>Independiente</b>  <b>PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING</b>	Estrategias Formuladas	Número de Estrategias Formuladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</li> <li>• Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)</li> <li>• Matriz PESTE</li> <li>• Matriz FODA</li> <li>• Matriz CAME</li> <li>• Matriz ANSOFF</li> <li>• 5 Fuerzas de PORTER</li> <li>• Matriz Perfil Competitivo (MPC)</li> <li>• Matriz BCG</li> <li>• Matriz IE</li> <li>• Matriz GE</li> <li>• Matriz de decisión</li> <li>• Matriz MCPE</li> </ul>
<b>Dependiente</b>  <b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	Estrategias Implementadas	% de cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo	% de ventas proyectadas - % de ventas registradas = margen de ganancia.

Elaboración Propia

## 1.6. ALCANCES

Con la aplicación adecuada del Plan Estratégico de Marketing se busca:

- Incrementar las ventas en el periodo 2017-2018, con respecto a las ventas del año anterior y obtener mayor rentabilidad.
- Mejorar el posicionamiento de la Empresa en el mercado.

## 1.7. MARCO METODOLÓGICO

### 1.7.1. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es Relacional, al buscar la asociación del Plan Estratégico de Marketing con el nivel de ventas de la *Empresa Kuiny Collection S.A.C.*

### 1.7.2. Diseño de la Investigación

Se trata de un estudio Observacional, Prospectivo, Transversal porque requiere de *una* sola medición en un momento único y específico del tiempo; Descriptiva, porque se requiere de una sola muestra, de Campo porque el ámbito de recolección es la realidad.

### 1.7.3. Técnica e instrumento de recolección de datos

Se precisará de la técnica de Encuesta en sus dos modalidades Cuestionario y la Entrevista, para recoger información de la variable Plan Estratégico de Marketing e Incremento en el Nivel de Ventas y de sus indicadores.

#### **Encuesta**

Conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a un sector de la población con lo que se busca obtener información directa sobre los clientes, preferencias, actitudes y comportamiento de los consumidores, cuyo objetivo es determinar las necesidades y grados de satisfacción.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**“Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas de la línea Babydoll Geraldinne de la Empresa Lencería Fina S.A., Quito” Pallares Pavón, Gabriela Fernanda.**

En los últimos tiempos, el mercado de confecciones textiles ha sufrido el ingreso de demasiados competidores informales dentro del segmento de lencería, provocando que algunas empresa antes bien posicionadas bajen sus ventas significativamente, entre las cuales se encuentra LENFISA, la cual a pesar de ofrecer un producto de calidad, a precios considerables, no ha obtenido las ventas deseadas, y más bien ha sufrido altas disminuciones en las mismas, provocando en la compañía la inquietud de retornar el incremento de ventas en éste producto. La empresa LENFISA S.A. actualmente no alcanza el volumen de ventas esperado de los “Baby Doll Geraldinne”, por lo que se ve en la obligación de realizar un plan estratégico de marketing, para encontrar las causas del problema y plantear estrategias que permitan incrementar los niveles de ventas. Las estrategias corporativas de la empresa, son de diferenciación, crecimiento intensivo de penetración, y estrategias competitivas de seguidor. De acuerdo al tema, se realizará estrategias de diferenciación y penetración, las cuales corresponden a plaza y promoción respectivamente. En la investigación de mercados realizada en esta tesis se descubrió una alta tendencia de las mujeres de entre 19 a 25 años de utilizar un babydoll, a pesar de que antes nunca lo habían adquirido, es decir, mujeres que hoy por hoy no están siendo satisfechas por el mercado, por lo que se enfocará en este segmento de mercado. El presente proyecto

básicamente está enfocado en la creación de un nuevo canal de distribución, el marketing multinivel, a través de ventas directas, es el canal de distribución alternativo más poderoso que ha transformado la actual manera de hacer negocios, siendo una oportunidad de crecimiento para empresas de cualquier tamaño y ubicadas en cualquier parte del mundo.

**“Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las Ventas de los productos alimenticios UPAO”. José Luis Soriano Colchado.**

En la presente investigación, se aplicó un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO. El tipo de investigación fue descriptivo – aplicativo y el diseño de investigación fue no experimental – transversal; la metodología aplicada, fue la técnica de encuestas y el instrumento para la recopilación de datos, fue la entrevista, observación y cuestionario. La población universitaria fue de 19,836 personas y la muestra poblacional de 377 personas (341 estudiantes, 27 docentes y 9 empleados administrativos). Según el resultado del análisis de situación; las fortalezas son: calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, respaldo institucional, infraestructura y tecnología de punta.

Las oportunidades son: crecimiento poblacional estudiantil, aumento de ventas por descuento de planilla, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y expansión de puntos de venta en el mercado interno. Las debilidades son: falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Las amenazas son: cierre del centro de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento

de competidores internos y externos. Para el desarrollo de las estrategias de marketing se debe mantener una comunicación activa con los clientes a través del correo corporativo, ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes y hacer uso de las redes sociales, a través del facebook. Se propusieron cinco planes de acción específicos: contratación de personal, publicidad, venta de otros productos, y posicionamiento en la mente del consumidor; mediante el establecimiento de un logotipo y slogan del centro de producción: Panificadora UPAO.....rico y natural.

**“Planificación Estratégica de Marketing en la Empresa Latina Automotriz para incrementar el nivel de ventas y posicionarse en el mercado norte del D.M. de Quito Sector el Inca” Marco Antonio Carrasco Vallejo.**

La ejecución de la siguiente planificación estratégica de marketing tiene como objetivo primordial incrementar la participación de la empresa LATINA AUTOMOTRIZ en el mercado Norte del D.M. de Quito a través del aumento de las ventas mediante el diseño de estrategias que le permita competir con las empresas líderes en ventas de repuestos automotrices. La planificación parte con la descripción de la empresa en el primer capítulo, en el segundo capítulo se diagnostica la empresa a través de un análisis externo e interno que le permita a la empresa detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, Para de esta manera definir estrategias para su mejora continua, en el tercer capítulo se realizara la investigación de mercados que le permitirá identificar los gustos, preferencias y necesidades de la población del sector norte de D.M. de Quito y adicionalmente identificar clientes potenciales, en el cuarto capítulo se define la propuesta de mejora a través de la cual la empresa busca ser más competitiva dentro del mercado, en el quinto capítulo se realiza el análisis financiero y finalmente en el sexto capítulo se redacta las conclusiones y recomendaciones.

**“Elaborar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la Empresa “DIGITALL TUNING S.A.” Santiago Roberto Gómez López.**

Toda empresa sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, se crea con dos propósitos, por un lado el de contribuir con el desarrollo económico de un país a través de las fuentes de trabajo y por otro lado generar réditos o ganancias a los miembros que la conforman. En algunos casos las empresas comercializadoras, invierten grandes cantidades de dinero tanto en infraestructura como en productos, sin realizar una investigación idónea de lo que realmente necesita el mercado, ocasionando una mala utilización de los recursos y con ello una baja en los resultados de ventas. Esto es lo que ha ocurrido con la empresa DIGITALL TUNING, que a pesar de su crecimiento en infraestructura sus niveles de ventas no han sido suficientes para cubrir sus gastos operativos y mucho menos han generado rentabilidad. Por lo que se requiere implementar un adecuado Plan de Marketing, el cual se ajuste a sus necesidades primordiales y a su vez a las que demande el mercado actual, el mismo que debe reunir una serie de requisitos para que sea eficaz, práctico y asequible para todo el personal que forma el equipo de trabajo de la empresa, cuyo objetivo principal es darse a conocer en el mercado, posicionarse e incrementar los niveles de ventas. Con la implementación de este proyecto se pretende que constituya una fuente de apoyo para que la empresa mejore económicamente y establezca nuevas técnicas mercadológicas, generando un desarrollo sostenible que le permita autofinanciarse a través de sus propios recursos.

**“Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas de la Ferretería 12 de noviembre en la Ciudad de Ambato. María Alexandra Morales Luzuriaga.”**

La subsistencia de una empresa en el mercado, depende de las habilidades y conocimientos que esta tenga, para mantener sus ingresos en un nivel superior al punto de equilibrio y de esta forma obtener utilidad. El deseo de todo inversionista es que estos ingresos se incrementen de forma sostenida a través de los años y que los factores externos no afecten su desenvolvimiento y al contrario pueda aprovechar las oportunidades que en este entorno se presenten para alcanzar sus objetivos financieros y de crecimiento. El logro de estos objetivos económicos se alcanzan en forma más efectiva y eficiente al contar con una planificación previa que exponga cada uno de los pasos y los recursos necesarios para ejecutar estrategias que aseguren el éxito de las metas establecidas, mediante este proceso la directiva puede prevenir las distintas amenazas que un negocio enfrenta ya sean provocadas por la competencia de forma intencional o por factores que no están bajo el control de la dirección de la organización. Con el objetivo de ser un ejemplo y guía en la aplicación de planificación estratégica de marketing en pequeños negocios el primer capítulo contiene los antecedentes, la problemática, así como las delimitaciones, y objetivos planteados. El segundo capítulo consiste en el respaldo científico otorgado por los estudiosos del tema a través de la historia y que son plenamente aplicables al caso, describiendo cada paso necesario para culminar un proceso de planificación estratégica de marketing. El tercer capítulo comprende la metodología de la investigación, empleando un estudio descriptivo por ser el más adecuado para señalar formas de conducta y comprueba la asociación entre variables, los métodos son la observación, la deducción y el análisis, aplicando un muestreo de tipo no probabilístico y luego un muestreo de juicio para la ejecución de las

encuestas. El cuarto capítulo expresa los resultados obtenidos en la encuesta realizada con el fin de determinar la aceptación del desempeño y del mix de marketing actual que la empresa en estudio tiene, así como establecer las posibles causas de la disminución de las ventas. El quinto capítulo presenta las conclusiones del análisis y las recomendaciones para alcanzar los objetivos financieros deseados por la empresa. Finalmente el sexto capítulo provee una propuesta del plan de marketing que se podría poner en práctica de acuerdo a la situación que la empresa presenta y para que cumpla con las metas propuestas.

**“Planificación Estratégica de Marketing para mejorar las ventas En Comercial Zamora en la ciudad de Ambato” Edwin Fabián Zamora Medina.**

Es fundamental en el funcionamiento de todo comercio el obtener rentabilidad gracias a la venta de los productos o servicios. Comercial Zamora es una empresa que desde el año 1.998 se dedica a la venta de materiales de construcción con la distribución de hierro y cemento los propietarios de la empresa decide que se realice un análisis de las ventas. El estudio y la realización del proyecto fueron encargados al investigador para que lo realice en su totalidad. El estudio se lo realiza en seis capítulos los cuales están distribuidos de la siguiente manera: CAPITULO 1. Abarca la reseña histórica de la empresa desde su creación hasta el momento actual, dando a conocer como está estructurado que posee, la misión, visión y políticas de funcionamiento de la empresa así como la estructura organizacional de Comercial Zamora. Se explica lo referente a la importación de productos y servicios ya que los materiales de construcción se comercializan son producto de consumo masivo. Asimismo se habla de la justificación de realizar este proyecto y los objetivos que se deben cumplir. CAPITULO 2. Aquí se detalla todo lo referente al estudio que se a realizado sobre las estrategias de marketing la preparación del marco teórico para poder fundamentar las estrategias

que a posterior se lo planteara para la solución del problema con la formulación de las hipótesis. En este capítulo se conceptúa algunos puntos importantes como son: estrategias de marketing, producto, precio, las ventas, publicidad y promociones. CAPITULO 3. Para poder implantar un proyecto se necesita dar le el enfoque que tendrá la investigación, también se determinara el tipo de investigación que se va a utilizar se destaca la población y muestra con la que se va a trabajar y lugar donde se lo ejecuta. Se realiza un resumen de las características de la investigación de la manera en que se va a procesar los datos de la información recopilada y para que se lo utilizara los datos ya analizados. CAPITULO 4. El presente capitulo ha permitido realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a permitir aplicar la planificación estrategias de marketing, considerando que las mismas son importantes para la selección y posicionamiento de nuevos productos y servicios y superar los problemas existentes en ventas. CAPITULO 5.- En este capítulo constan las conclusiones y recomendaciones. CAPITULO 6.- Este capítulo contiene la Propuesta y las estrategias que se van a implementar para cumplir los objetivos de la empresa.

## **2.2. PLANEAMIENTO DE MARKETING**

### **2.2.1. Planeación Estratégica**

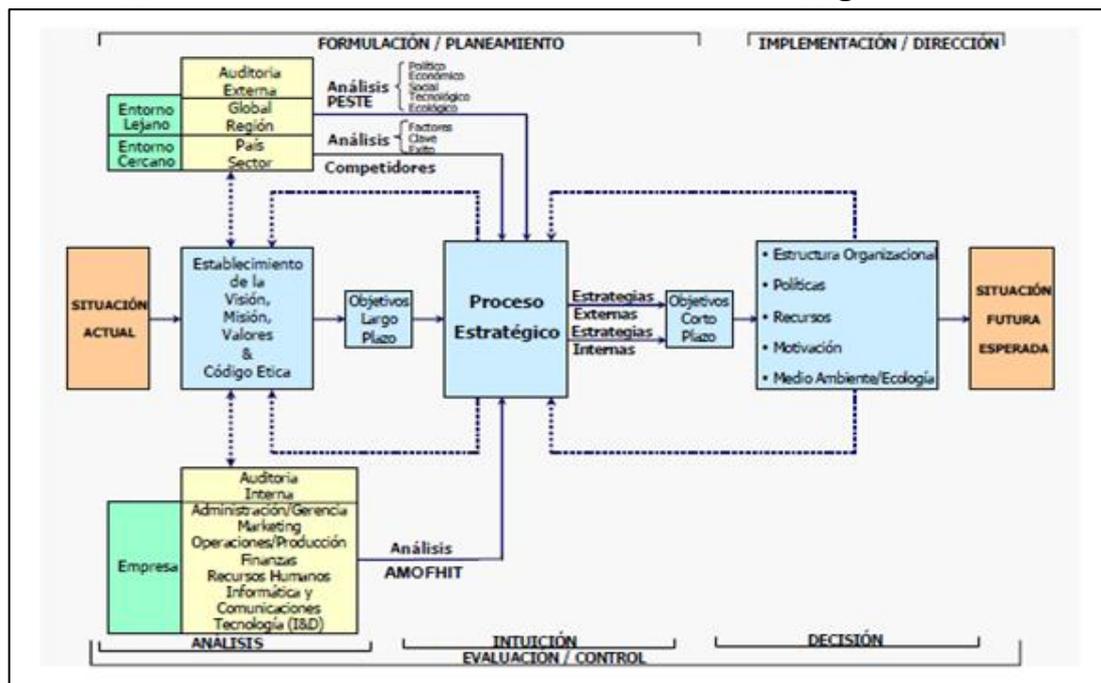
El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

Éste consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará generar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias generadas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por la rigurosidad de la toma de decisiones; y (c) evaluación y control, actividades que se efectuarán

de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.<sup>3</sup>

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico que propone Fernando D'Alessio.

**Gráfica n° 1: Modelo secuencial del Proceso Estratégico.**



**Fuente:** D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia

El objetivo principal del proceso estratégico es llevar a la organización de su situación actual a la situación futura esperada. A continuación se presentan algunos términos relevantes para el estudio.

<sup>3</sup>F. A. D'Alessio. El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. 2008. México D. F., México: Pearson. p.121.

## **Términos clave de planeamiento estratégico:**

### **A. Plan Estratégico:**

Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

### **B. Competitividad Estratégica:**

Es el éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor.

### **C. Visión:**

Es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

### **D. Misión:**

Es la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.

### **E. Entorno Externo:**

Es el ambiente exterior, cercano o lejano, que se encuentra fuera del control de la organización, donde se identifican oportunidades y amenazas que pueden beneficiar y/o afectar a la organización y sus competidores en el sector.

### **F. Oportunidad:**

Es una condición presente en el entorno externo que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica.

### **G. Amenaza:**

Es una condición presente en el entorno externo que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.

**H. Entorno interno:**

Es el ambiente interior de la organización, y los aspectos que ésta puede controlar. Aquí se identifican fortalezas y debilidades que posee la firma.

**I. Fortaleza:**

Actividades y/o atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

**J. Debilidad:**

Actividades y/o atributos internos de una organización que dificultan su éxito.

**K. Objetivos de largo plazo:**

Son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo.

**L. Objetivos de corto plazo:**

Son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo.

**M. Estrategia:**

Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr ventaja competitiva.

## 2.2.2. Planeación Estratégica de Marketing

### 2.2.2.1. Concepto de Planeación

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" <sup>4</sup>

### 2.2.2.2. Concepto de Estrategia

"Patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente" <sup>5</sup>

### 2.2.2.3. Concepto de Marketing

El marketing tradicional es considerado por Phillip Kotler como "la identificación y satisfacción de las necesidades de las personas y de la sociedad de manera rentable", además comprende una relación de intercambio entre consumidores y empresas en el mercado, en donde las entidades deben generar valor y bienestar a los clientes. Otra definición de Philip Kotler "es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios". <sup>6</sup>

Según la American Marketing Asociación (A.M.A), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para comunicar, entregar valor a los clientes, manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

<sup>4</sup>Jiménez, A. (1982). La potenciación del origen en las estrategias de marketing de productos Jiménez, Boletín ICE Económico.

<sup>5</sup>Walker, Boyd, et al. (2003). Marketing Estratégico. 4ta Edición. Mc Graw Hill. 2003. P. 10

<sup>6</sup> Armstrong, Gary y Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. P. 10.

En el segundo nivel como se menciona en el punto anterior, la compañía identifica la necesidad de fijar metas y planes específicamente en el área de Marketing; así mismo, se establece la importancia de coordinar estas estrategias con la planeación global de la compañía.

Para la planeación estratégica de marketing inicialmente se tendrán en cuenta las siguientes etapas que complementadas por las 3 últimas etapas que se consideran necesarias con base en la obra “Marketing de Kotler y Armstrong”

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Trazar los objetivos del marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla de marketing estratégico.<sup>7</sup>
6. Programas de acción (Plan Anual de Marketing)
7. Presupuesto
8. Métodos de control

### 2.2.3. Tipos de Marketing

#### 2.2.3.1. Marketing Directo

Para *Kotler y Armstrong*, “consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una Opción inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes”. Los mismos autores, señalan que el marketing directo se puede visualizar desde dos puntos de vista:

---

<sup>7</sup>STANTON, ETZELY Walker, ob. cit., (2007) Fundamentos del marketing. Decimocuarta edición. Mc Graw Hill. Mexico p. 61.

- a) Como un canal que no incluye intermediarios.
- b) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse con los clientes.<sup>8</sup>

### 2.2.3.2. Marketing Relacional

Se basa en un principio fundamental que sostiene que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente.<sup>9</sup>

### 2.2.3.3. Marketing Virtual

Recibe el nombre también de Cybermarketing y es el que se aplica a internet, se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y concesión a la Red. En éste marketing existen herramientas SEO que son las que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan ver mejor sus productos o servicios.<sup>10</sup>

### 2.2.4. Plan de Marketing

Según *Kotler*, el plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que va a ser necesario realizar para conseguir estos objetivos. (*Kotler, 2001*).

### 2.2.5. Marketing Mix

La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades existentes se pueden reunir en cuatro grupos

---

<sup>8</sup>COLMONT VILLACRES. MARÍA FERNANDA; LANDABURU TUFÍÑO, ERICK BERNARDO. Ob. Cit. p. 26.

<sup>9</sup>STANLEY. A. (2001). Administración de relaciones con los clientes. Oxford University Press, Mexico

<sup>10</sup>Perez, J. (2012). Definición de Marketing. Consulta 04 de Mayo del 2016, tomado de : <http://definicion.de/marketing/>

de variables que se conocen por el nombre de las “4 P”: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler, Philip, Armstrong y Gary, 2007).

## 2.2.6. Variables del Marketing

### 2.2.6.1. Producto

Se requieren estrategias para decidir qué producto hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007).

### 2.2.6.2. Precio

Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007).

### 2.2.6.3. Distribución

Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles. (Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker y Bruce J., 2007).

#### 2.2.6.4. Promoción

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida. *Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007).*

#### 2.2.6.5. Personal

Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa. La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una Opción eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes. Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente. *Bernard Booms y Mary Bitner (1981).*

#### 2.2.6.6. Proceso

El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa. Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes. Un tratamiento preferencial a un cliente puede causar problemas, ya que puede conllevar que otros clientes creen que están siendo tratados con un

servicio de calidad inferior y discriminatorio frente al cliente tratado de modo preferente. *Bernard Booms y Mary Bitner (1981)*.

#### **2.2.6.7. Presencia Física**

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse. En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles. *Bernard Booms y Mary Bitner (1981)*.

### **2.3. INSUMOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **2.3.1. Herramientas para el Análisis de la Situación Actual**

##### **2.3.1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las

amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

- **Fortaleza:**

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

- **Debilidades:**

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- **Oportunidades:**

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

- **Amenazas:**

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Para elaborar la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), se listan directamente las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI.

### 2.3.1.2. Matriz CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en

una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno). Mientras el Análisis DAFO es bastante conocido y utilizado, aunque a veces de manera incorrecta, el Análisis CAME es poco conocido. El Análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el Análisis DAFO; porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO. Así, a identificación, en una matriz como la que se presenta a continuación, de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la compañía nos permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1. Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).
2. Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).
3. Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias

O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).

4. Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).

Como puede observarse, la matriz DAFO/CAME es una herramienta muy útil, sencilla de utilizar (no tanto de construir de forma adecuada) y que amplía los horizontes de la dirección de la empresa especificando el tipo de estrategia que debe seguirse en función del análisis realizado.

**Grafica n°2: Estrategias según Matriz CAME**

<p><b>Estrategias ofensivas (F+O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de nuevas líneas de negocio y nuevos mercados</li> <li>• Explotar relaciones con clientes en mercado nacional/internacional</li> </ul>	<p><b>Estrategias defensivas (A+F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de gama de producto y servicio</li> <li>• Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente</li> <li>• Mejorar la gestión de productos y stocks.</li> </ul>
<p><b>Estrategias de supervivencia (A+D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sistemas de información adecuados</li> <li>• Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación (O+D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalización de la gestión de las principales materias primas</li> <li>• Máxima inversión en actividad I+D</li> <li>• Incrementar la capacidad productiva para abarcar nuevos clientes en mercado nacional/internacional</li> </ul>

**Fuente:** Milla, A. 2016 Estrategia, Business Intelligence. Web: [www.altair-consultores.com](http://www.altair-consultores.com)

Es necesario no olvidar que tanto el DAFO como el CAME son herramientas estáticas y no dinámicas y puesto que los cambios del entorno son muy rápidos, conviene su actualización con una cierta frecuencia para evitar errores de perspectiva.<sup>11</sup>

#### **2.3.1.3. Matriz de evaluación de factores Externos (EFE)**

Esta herramienta, se utiliza con el fin de identificar como está respondiendo la organización a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Esta Matriz se basa en evaluar a través de una calificación numérica, como la empresa afrontando a los factores externos identificados en el análisis macro ambiental, para esto, inicialmente se le asigna un peso a cada factor, desde 0,0 hasta 1, el cual indica la importancia relativa que tiene este para alcanzar el éxito en la industria, después se califica cada variable de 1 a 4, siendo 4 una Opción superior de la organización y 1 una Opción inferior de la organización, por último se halla el peso ponderado total.

Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del se basan en la industria. Se considera que un peso ponderado total debe ser mayor 2,5, para garantizar que la empresa responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno.

#### **2.3.1.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Esta herramienta determina si la empresa está débil o fuerte internamente. Esta Matriz se basa en evaluar a través de una calificación numérica, como la empresa responde a los factores internos identificados en el análisis micro ambiental, asignándole inicialmente un peso a cada factor, desde 0

<sup>11</sup>Milla, A. (2016) Estrategia, Business Intelligence. Consulta 13 de Junio del 2016 en el Sitio web: [www.altair-consultores.com](http://www.altair-consultores.com)

hasta 1, el cual indica la importancia relativa que tiene este para alcanzar el éxito en la industria, después se califica cada variable de 1 a 4, siendo 4 una Opción superior de la organización y 1 una Opción inferior de la organización, por último se halla el peso ponderado total. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del se basan en la industria. Se considera que un peso ponderado total debe ser mayor 2,5, para garantizar que la empresa se encuentre fuerte internamente.

### 2.3.2. **Matriz PESTE**

Este instrumento de planificación estratégica define el contexto de un plan y es una poderosa herramienta estratégica sumamente útil para comprender los factores del entorno externo que van a afectar a las organizaciones, su rumbo, dirección y posicionamiento en el mercado. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, que pueden influir en la ejecución del plan.

Normalmente, estos factores o fuerzas externas se presentan en forma de oportunidades o amenazas, y es un deber o tarea fundamental de la organización estudiar y aprovechar al máximo las oportunidades y neutralizar o contrarrestar las amenazas a medida que vayan manifestándose en el entorno externo.

#### a. **Los factores políticos:**

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la industria del mueble (D'Alessio, 2008). Son las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus compradores, y proveedores. Según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana.

**b. Los factores económicos:**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alessio, 2008). Incluyen cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a las empresas.

**c. Los factores sociales:**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la industria (D'Alessio, 2008). Estas incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social.

**d. Los factores tecnológicos:**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio, ya que modifican las reglas de la competencia, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial (D'Alessio, 2008). Tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para realizar el plan estratégico.<sup>12</sup>

**e. Los factores ambientales:**

Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como

---

<sup>12</sup>Hernández, K. y Cols. (2014). Plan Estratégico de marketing para la asociación cooperativa la semilla de dios de R.L, la Palma, Chalatenango

preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para las futuras generaciones (D'Alessio, 2008).

### 2.3.3. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. Al analizar cada una de las cinco fuerzas, se identificarán los factores clave de éxito.

#### 2.3.3.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si los clientes acuerdan los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de fijar un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Wikipedia Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

### 2.3.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. <sup>14</sup>

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

### 2.3.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. <sup>15</sup>

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

### 2.3.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente

---

<sup>14</sup>ibid./

<sup>15</sup>ibid./

alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:<sup>16</sup>

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

#### **2.3.3.5. Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>17</sup>

#### **2.3.4. Matriz de Perfil competitivo**

La MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es señalar como se encuentra una organización con respecto a los principales competidores asociados al mismo sector.

La MPC se basa en los factores clave de éxito (key success factors), los cuales afectan a todos los competidores, y también son críticos para tener éxito en el sector industrial donde se está compitiendo. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de una organización en la industria donde compete.

---

<sup>16</sup> Ibid/.

<sup>17</sup> Ibid/.

Debido a que los factores de una MPC incluyen temas tanto internos como externos, las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades de la organización. A continuación, se presentan algunas especificaciones para construir la MPC:

- i. El número de factores clave de éxito debe ser entre 6 y 12.
- ii. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.
- iii. Las calificaciones tienen la siguiente escala:
  - 4 = Fortaleza mayor.
  - 3 = Fortaleza menor.
  - 2 = Debilidad menor.
  - 1 = Debilidad mayor.

Los resultados obtenidos por la matriz MPC son la representación del perfil competitivo en el sector; es decir, presentan la situación actual de los competidores.<sup>18</sup>

### 2.3.5. **Matriz ANSOFF**

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos

---

<sup>18</sup>Velarde, J. (2015). "Elaboración de un plan estratégico para la empresa Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A."

productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

**Tabla n° 2: Estrategias según ANSOFF**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

**Fuente:** <http://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

#### **Estrategia de penetración de mercados:**

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

#### **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:**

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta

estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

**Estrategia de diversificación:** por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.<sup>19</sup>

Tal y como ya se mencionó anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de ANSOFF, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación.

---

<sup>19</sup> Espinoza, R. (2015). Blog de Marketing y Ventas. Consultado 11 04 de Marzo de 2016 recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

## 2.4. COMBINACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

### 2.4.1. Combinación o emparejamiento

La segunda etapa que se denomina etapa del emparejamiento o del proceso estratégico, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para esta generación se utilizan como herramientas las cinco matrices: matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna – externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE).

En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices, y en cualquier secuencia. El emparejamiento y la combinación de factores internos y externos son la clave para generar las estrategias. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas.

### 2.4.1. Matriz Boston Consulting Group<sup>20</sup>

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de decrecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes,

---

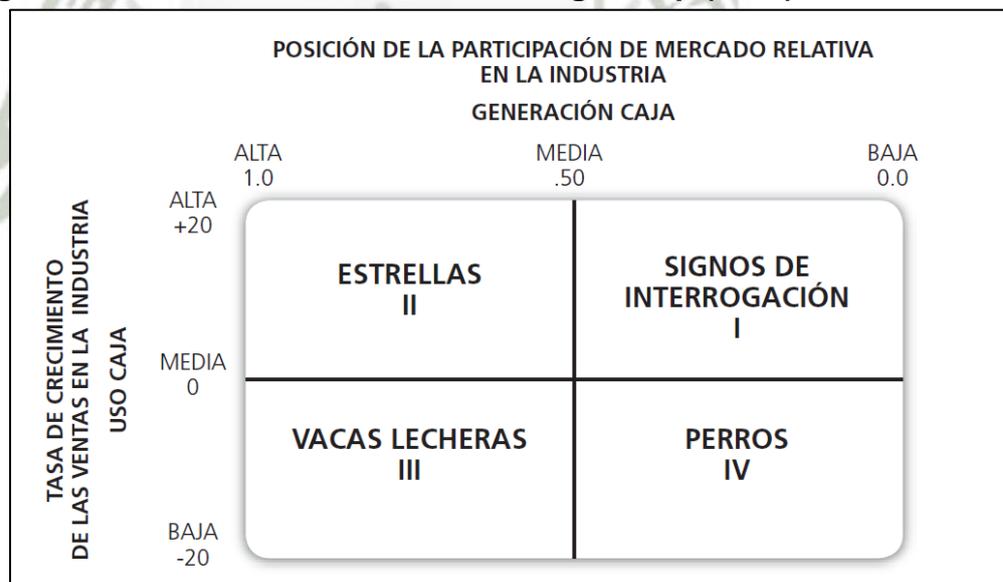
<sup>20</sup>D'Alessio, Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson.

requiriendo estrategias particulares para cada industria. También puede usarse para evaluar separadamente el portafolio de productos en una unidad de negocios.

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio.

La matriz BCG tiene dos ejes y se muestra en la Figura 1. El eje x corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. El eje y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje.

**Figuran° 1: Matriz del Boston Consulting Group (BCG):**



**Fuente:**D'Alessio. Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

Las características y las estrategias aplicables a las divisiones o productos, según su ubicación en los cuadrantes de la matriz BCG, se resumen a continuación:

**a. Signo de interrogación**

- Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

**b. Estrellas**

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

**c. Vacas lecheras**

- Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

**d. Perros**

- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, desinversión o reducción.

#### 2.4.2. Matriz Interna Externa<sup>21</sup>

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

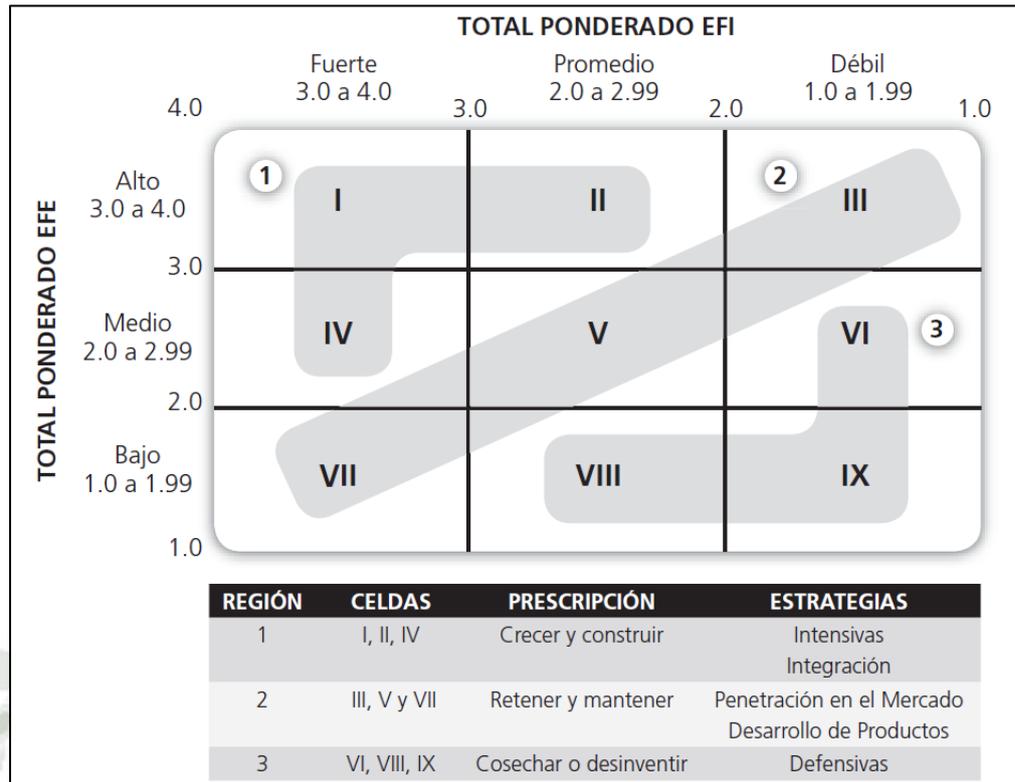
En comparación con la matriz BCG, la matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer 9 celdas en lugar de 4.

La matriz IE, como se muestra en la Figura 2, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

---

<sup>21</sup> Ibid/

**Figura n° 2: Regiones y celdas en la matriz IE**



**Fuente:** D'Alessio, Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como éxito a la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I.

Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, y como matriz de portafolio, se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Las acciones más específicas se indican en la segunda matriz presentada.

### 2.4.3. Matriz de la Gran estrategia<sup>22</sup>

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (Figura 3).

**Figura n° 3: Matriz de la gran estrategia (GE)**

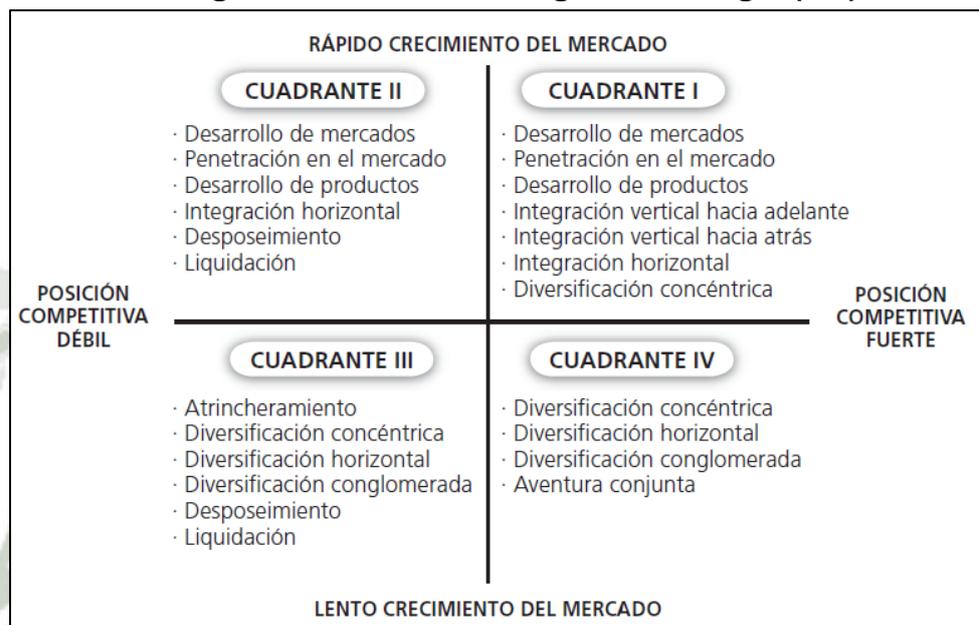


**Fuente:**D'Alessio. Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

<sup>22</sup> Ibid/

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos *xy* que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante, como se indica en la Figura 4.

**Figura n° 4: Estrategias en la matriz de la gran estrategia (GE)**



**Fuente:** D'Alessio, Fernando A. (2008) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

## 2.5. DECISIÓN ESTRATEGICA

### 2.5.1. Elección de estrategias

La tercera etapa, *etapa de salida o de la decisión* usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME), integrando la intuición y el análisis, y obteniéndose el producto del proceso estratégico, las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado.

### 2.5.2. Matriz de decisión<sup>23</sup>

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz como la de la Figura 5, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia.

**Figura n° 5: Matriz de decisión de estrategias**

		MATRIZ						
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	X					1
	2		X		X	X		3
	3	X	X	X		X		4
	4			X	X			2
	5	X	X		X			3
	6	X						1

**Fuente:**D'Alessio. Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1 y 4 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será una decisión del estratega

<sup>23</sup> Ibid/

seleccionar también aquellas que se repitan 1 ó 2 veces, únicamente.

### 2.5.3. **Matriz Cuantitativa de planeamiento estratégico**<sup>24</sup>

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias.

Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos.

Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. Las estrategias usadas con la matriz CPE deben ser específicas.

El formato básico de la matriz CPE se muestra en la Figura 6, y en ella deben probarse todas las estrategias retenidas después de haber usado la matriz de decisión.

---

<sup>24</sup> Ibid/

**Figura n° 6: MATRIZ MCPE**

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
<b>Amenazas</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
<b>Fortalezas</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
<b>Debilidades</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

**Fuente:**D'Alessio. Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson

Los seis pasos para desarrollar la matriz CPE son los siguientes:

**Paso 1.** Escribir la relación de las oportunidades y amenazas externas, y la de las fortalezas y debilidades internas, obtenidas en los análisis externo e interno en la columna izquierda de la matriz. Esta información debe ser tomada directamente de las matrices EFE y EFI. Se deben incluir los mismos factores de éxito crítico externos e internos encontrados para dichas matrices.

**Paso 2.** Colocar el peso asignado a cada factor clave externo e interno. Estos pesos deben ser los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI. Colocarlos a la derecha de cada factor.

**Paso 3.** Colocar las estrategias específicas obtenidas en la matriz de decisión, cuya implementación podría ser considerada por la organización. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz. Agrupar las estrategias en conjuntos mutuamente exclusivos, priorizándolos si fuera posible.

**Paso 4.** Determinar las calificaciones del atractivo o puntaje de atraktividad (PA). Son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico externo e interno, uno por vez, formulando la pregunta: ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se ha obtenido? Específicamente, se deben asignar *calificaciones de atractivo* a cada estrategia, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las otras, considerando el factor particular.

El rango para *calificaciones de atractivo* es:

- 1 = No atractiva (no aceptable).
- 2 = Algo atractiva (algo aceptable).
- 3 = Razonablemente atractiva (aceptable).
- 4 = Altamente atractiva (muy aceptable).

Para cada calificación de atractivo asignada se debe tener un fundamento. Las calificaciones de atractivo no deben ser meras adivinanzas, deben ser colegiadamente fundamentadas, defendibles, y razonables. Hay que evitar dar la misma calificación de atractivo a cada estrategia. Se deben calificar todos los factores.

**Paso 5.** Calcular el total de calificaciones de atractivo. Este total es el producto demultiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones de atractivo (paso 4) en cada fila. El total de calificaciones de atractivo o total de puntajes de atraktividad (TPA) indica el atractivo relativo de cada estrategia, sólo considerando el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la estrategia.

**Paso 6.** Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo. Sume los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la matriz CPE. La suma de calificaciones de atractivo total revela cuál estrategia es la más atractiva en cada conjunto de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas de totales de calificaciones de atractivo en un conjunto dado de estrategias indica la relativa idoneidad de una estrategia sobre la otra.

El resultado del uso de esta matriz está sustentado en la lógica de calificación de atractivo, que hace del mismo algo racional, defendible, y razonable.



## CAPITULO III LA EMPRESA

### 3.1. RUBRO

Industria manufacturera artesanal

### 3.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

En Kuiny Collection se desarrollan productos según el requerimiento y necesidades del cliente como adornos, recordatorios, trofeos, condecoraciones, reconocimientos y cualquier regalo corporativo, utilizan la madera, plata y cobre como sus principales materiales de trabajo. Adicionalmente, realizan gratuitamente la entrega de regalos debidamente empacados a cualquier punto donde lo solicite el cliente dentro de la ciudad de Arequipa.

### 3.3. BREVE RESEÑA HISTORICA

Kuiny Collection es una empresa creada en el 2009, nació para brindar una alternativa al mercado nacional en productos utilitarios y decorativos, todos hechos a mano en plata, madera y cobre, con la finalidad de transformar estos materiales en accesorios modernos, novedosos y exclusivos que dan el testimonio de la habilidad de reconocidos artesanos de la región de Arequipa.

Cuentan con una variedad de productos de alta calidad inspirados en resaltar la elegancia y buena calidad de los elementos con los que trabajan, combinando materias primas peruanas y creando diseños para fusionarlos según la tendencia de la moda.

Kuiny ha logrado formar artesanos que elaboran productos de muy alta calidad, producen piezas de un alto valor agregado, creando de cada pieza una obra de arte, maximizando la relación calidad – precio para hacerse competitivos el mercado.

Brindan una atención especializada para atender pedidos a empresas con diseños únicos y productos para regalos corporativos en los que el cliente vea sus ideas plasmadas en su producto final, teniendo como clientes a empresas reconocidas del ámbito minero y empresarial.

#### **3.4. MISION**

Su misión es brindar una alternativa al mercado nacional en productos utilitarios y decorativos, de madera con plata, cobre y otros metales, hechos a mano con la finalidad de transformar esta materia prima en accesorios modernos, novedosos y exclusivos que dan el testimonio de la habilidad de reconocidos artesanos de la región de Arequipa, sintiéndose comprometidos con el desarrollo sostenible de la región.

Cuentan con una variedad de productos de alta calidad inspirados en resaltar la elegancia de los elementos con los que trabajan, creando diseños para fusionarlos según la tendencia de la moda.

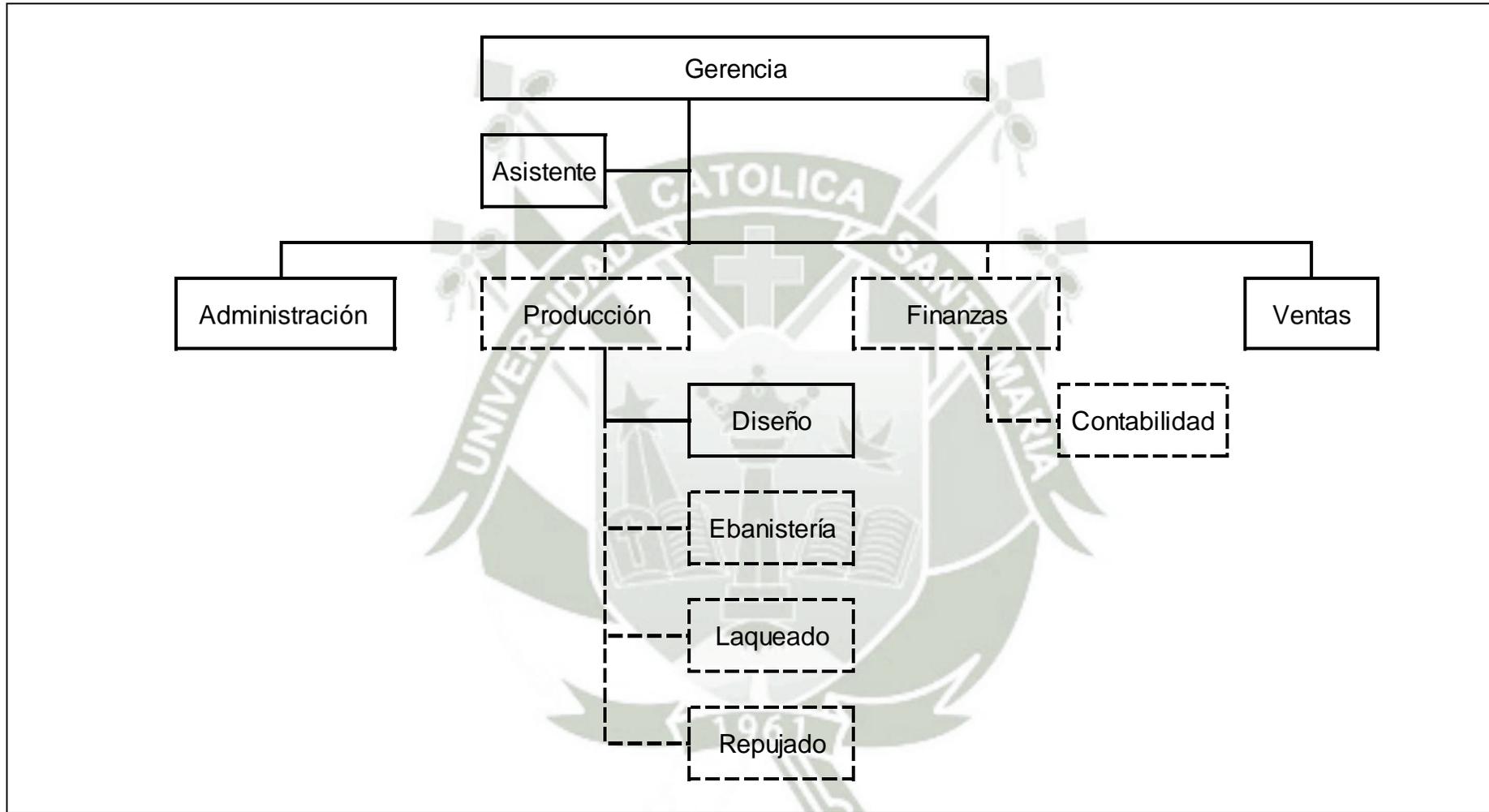
#### **3.5. VISION**

Su visión es continuar creando y desarrollando periódicamente nuevas colecciones que con la combinación de nuevos elementos, nos comprometemos a satisfacer las inquietudes y exigentes necesidades en calidad y servicio de nuestros clientes locales y nacionales.

#### **3.6. ORGANIGRAMA**

La empresa no cuenta con un organigrama, por lo que se vio por conveniente elaborar uno en base a la forma actual de trabajo que se presenta. El presente organigrama se plantea con el objeto de identificar la magnitud de la empresa y dar a conocer las áreas que la integran.

Grafica nº 3: Organigrama de la empresa



Elaboración Propia

Como se puede observar se trata de un organigrama sencillo. Cuenta con 5 áreas principales como son: Gerencia, Producción, Administración, Finanzas y Ventas. La gerencia dispone de un asistente que se encarga de dar una supervisión constante a todo el proceso. Las áreas de producción y finanzas son tercerizadas y las áreas de Administración y Ventas son ejecutadas por la misma gerencia. El área en el que nos vamos a centrar para la realizar el presente estudio, es el área de ventas.

### 3.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La empresa Kuiny Collection cuenta con 5 áreas, las cuales se detallan en el cuadro a continuación.

**Tabla n<sup>º</sup> 3: Descripción de puestos**

Áreas		Funciones
Gerencia		Elaborar propuestas, gestionar pedidos, supervisión de etapas del proceso de producción, fijación de fechas de entrega.
Auxiliar de Gerencia		Supervisión del proceso de producción.
Administración		Elaboración de contratos con proveedores.
Producción	Diseño	Elaboración de bosquejos y planos.
	Ebanistería	Fabricación de productos en madera.
	Laqueado	Darle brillo a los trabajos en madera.
	Repujado	Trabajo en planchas de plata y cobre
Finanzas		Llevar registro contable, elaboración de balances.
Ventas		Entrega del producto terminado, elaboración de facturas/boletas.

#### Elaboración Propia

Como podemos observar se trata de una pequeña empresa. Intervienen en el proceso de fabricación de los productos 10 personas. La gerencia está conformada por 2 personas, esta cuenta con un auxiliar para apoyar con la supervisión de todo el proceso. La gerencia conforma también el área de administración y ventas. En el proceso de producción participa 1 ebanista 1 laquero, 3 plateros, 1 encargado de la elaboración de placas y 1 encargado de la fabricación de cajas. El área de finanzas cuenta con una contadora que elabora sus funciones por periodos definidos.

### 3.8. PRODUCTOS / SERVICIOS

A continuación se presentan los productos que brinda la empresa los cuales se dividen en línea decorativa y línea empresarial.

#### 3.8.1. LÍNEA DECORATIVA

**Tabla n<sup>o</sup> 4: Línea decorativa**

Item	Foto	Descripción	Precio
1		<p>Nombre : Porta botella</p> <p>Código : PBT-01</p> <p>Dimensiones: Alto 26 cm, largo 26 cm y ancho de base 10 cm</p> <p>Peso : 241 gr</p> <p>Material : Madera Cedro con accesorios plata 925.</p>	150
2		<p>Nombre : Porta botella</p> <p>Código : PBT-02</p> <p>Dimensiones: Largo 13,5 x Ancho 12 cm, Diámetro para poner botella 9 cm.</p> <p>Peso : 93 gr</p> <p>Material : Madera Caoba con accesorios plata 925.</p>	140
3		<p>Porta velero con puntas</p> <p>Código : VEL-01</p> <p>Dimensiones: Velero 15 x 15 cm, base 21 cm x 21 cm</p> <p>Peso : 229 gr</p> <p>Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	130

<p>4</p>		<p>Nombre : Porta velero ovalado Código : VEL-02 Dimensiones: Alto 7 cm, Diámetro 9 cm. Peso : 227 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 925. ( Juego de 2 pzs.)</p>	<p>110</p>
<p>5</p>		<p>Nombre : Porta velero torneado Código : VEL-03 Dimensiones: Chico: Alto 11,5 cm x 8,5 cm Diam de base vela. Grande: Alto 16 cm x 8,5 cm diam base vela. Peso : 480 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 925. ( Juego de 2 pzs.) Nota: No incluye las velas.</p>	<p>120</p>
<p>6</p>		<p>Nombre : Porta bocaditos forma hoja Código : PBC- 01 Dimensiones: Largo 30,5 cm x Ancho 12 cm. Peso : 197 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 92</p>	<p>120</p>

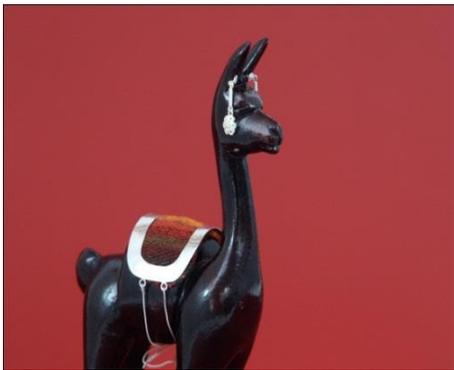
7		<p>Nombre : Porta bocaditos cuadrado</p> <p>Código : PBC-02</p> <p>Dimensiones: Largo 28 cm x ancho 28 cm, Alto 6 cm.</p> <p>Peso : 598 gr</p> <p>Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p> <p>Nota: No incluye Pyrex.</p>	160
8		<p>Nombre : Porta bocaditos con pliegues</p> <p>Código : PBC- 03</p> <p>Dimensiones: Largo 28 cm x Ancho 18 cm x Alto 3 cm.</p> <p>Peso : 332 gr</p> <p>Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p>	140
9		<p>Nombre : Porta bocaditos cono alto</p> <p>Código : PBC-04</p> <p>Dimensiones: Diámetro base 28,5 cm c Alto 15 cm.</p> <p>Peso : 512 gr</p> <p>Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	150

10		<p>Nombre : Centro de mesa redondo espiral Código : CM-01 Dimensiones: Diámetro 29 cm x Alto 5 cm. Peso : 280 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	120
11		<p>Nombre : Centro de mesa redondo tipo flor Código : CM-04 Dimensiones: Diámetro 29 cm x Alto 5 cm. Peso : 378 gr Material : Madera cedro</p>	120
12		<p>Nombre : Centro de mesa circular pliegues Código : CM-05 Dimensiones: Diámetro 24 cm x Alto 4 cm. Peso : 343 gr Material : Madera cedro.</p>	120
13		<p>Nombre : Centro de mesa circular pliegues Código : CM-03 Dimensiones: Diámetro 29 cm x 5 cm alto. Peso : 356 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	135

14		<p>Nombre: Jardín Zen cuadrado. Código: JRD-01 Dimensiones: Largo 27 cm x ancho 27 cm Peso : 847 gr Material: Madera cedro Precio: S/. 140.00</p>	120
15		<p>Nombre: Jardín Zen yin yan. Código: JRD-02 Dimensiones: Diámetro 26 cm Peso : 478 gr Material: Madera caoba Precio: S/. 140.00</p>	120
16		<p>Nombre :Centro de mesa rectángulo curvo Código : CME-02 Dimensiones: Largo 30 cm, Ancho 19 cm . Peso : 332 gr Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	120
17		<p>Nombre : Centro de mesa cuadrado Código : CME-03 Dimensiones: Largo 31 cm x Ancho 31 cm. Peso : 492 gr. Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	125

<p>18</p>		<p>Nombre : Bowl Código : BOL-01 Dimensiones: Largo 27,7 cm x Ancho 16 cm x alto 12 cm Peso : 692 gr. Material : Madera caoba con accesorios plata 925. No incluye accesorios</p>	<p>130</p>
<p>19</p>		<p>Nombre :Representación miniatura cetro Inca Código : PES-01 Dimensiones: base 35 cm x 9 cm de diámetro base Peso : 542 gr. Material : Madera caoba con plata 925.</p>	<p>250</p>
<p>20</p>		<p>Nombre : Jarrones torneados Código : JAR-O1 Dimensiones: Chico: 32 cm altura x 8 cm de diámetro base Alto : 45 cm altura x 10 cm de diámetro base Peso : 1 kg Material : Madera cedro con accesorios plata 925.</p>	<p>240</p>

<p>21</p>		<p>Nombre : Porta servilleteros cuadrados</p> <p>Código : PCV-01</p> <p>Dimensiones: Largo 3,5 cm x ancho 3,5cm x alto 3,5 cm .</p> <p>Diám interno 2,5 cm</p> <p>Peso : 191 gr</p> <p>Material : Madera caoba</p> <p>Jgo..x 6 piezas</p>	<p>80</p>
<p>22</p>		<p>Nombre : Vicuñas con cuello de plata.</p> <p>Código : VÑA-01</p> <p>Dimensiones: Alto 10 cm , ancho 6 cm</p> <p>Peso : 248 gr</p> <p>Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p> <p>( Jgo x 2 pzs.)</p>	<p>95</p>
<p>23</p>		<p>Nombre : Chalan</p> <p>Código : CH-01</p> <p>Dimensiones: Alto 22 cm x 5.5 cm ancho.</p> <p>Peso : 334 gr</p> <p>Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p>	<p>1500</p>

<p>24</p>		<p>Nombre : Llama con accesorios de plata y telar Código : LLA-01 Dimensiones: Alto 12 cm x 5 cm ancho. Peso : 64 gr Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p>	<p>150</p>
<p>25</p>		<p>Nombre : Vicuña Llama y Alpaca. Código : MIX-01 Dimensiones: Alto 10 cm , ancho 6 cm Peso : 270 gr Material : Madera caoba. ( Jgo x 3 pzs.)</p>	<p>120</p>
<p>26</p>		<p>Nombre : Vicuñas con cuello y monturas de plata. Código : VÑA-02 Dimensiones: Alto 10 cm , ancho 6 cm Peso : 250 gr Material : Madera caoba con accesorios plata 925. ( Jgo x 2 pzs.)</p>	<p>170</p>

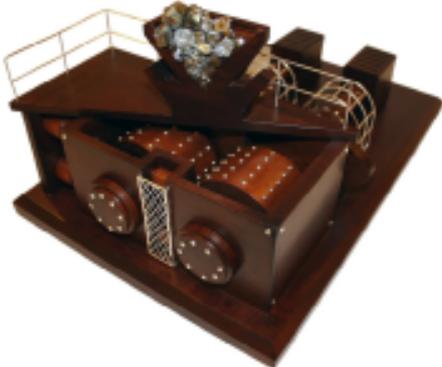
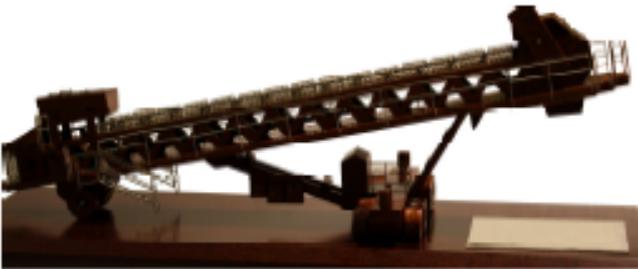
<p>27</p>		<p>Nombre : Vicuñas con cuello de plata. Código : VÑA-03 Dimensiones: Alto 10 cm , ancho 6 cm Peso : 100 gr Material : Madera caoba con accesorios plata 925. ( Jgo x 5 pzs.)</p>	<p>190</p>
<p>28</p>		<p>Nombre : Nacimiento curvo Código : NAC- 01 Dimensiones: Alto figuras 13 cm x 5 cm ancho Peso : 288 gr Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p>	<p>120</p>
<p>29</p>		<p>Nombre : Nacimiento triangular Código : NAC-02 Dimensiones: Alto figuras 8 cm x 4 cm ancho. Peso : 240 gr Material : Madera caoba con accesorios plata 925.</p>	<p>120</p>

30		<p>Nombre : Nacimiento                  Código : NAC-03                  Dimensiones: alto figura 13                  cm x 5 cm de ancho                  Peso : 283 gr                  Material : Madera Caoba                  con accesorios plata 925.</p>	120
----	---	---	-----



### 3.8.2. LÍNEA EMPRESARIAL

**Tabla n<sup>a</sup> 5: Línea empresarial**

	<p>Nombre : Maqueta Equipo minero - HPGR                  Código : EQCV-01                  Dimensiones: 41 cm largo x 28 cm ancho, alto 25 cm alto                  Material : Madera Caoba con accesorios y placa de plata 925.                  ( Los accesorios y placa pueden ir en diferentes metales, según requerimiento del cliente)</p>
	<p>Nombre : Maqueta equipo minero- Molino de Bolas.                  Código : EQCV-02                  Dimensiones: 21 cm largo x 14 cm de ancho x 12 cm alto                  Material : Madera caoba con accesorios y placa de plata 925.                  ( Los accesorios y placa pueden ir en diferentes metales, según requerimiento del cliente)</p>
	<p>Nombre : Maqueta Equipo minero - Porable                  Código : EQCV-03                  Dimensiones: 55 cm de largo x 25 de ancho x 22 de alto.                  Material : Madera caoba con accesorios y placa de plata 925.                  ( Los accesorios y placa pueden ir en diferentes metales, según requerimiento del cliente)</p>

31		Nombre : Fotograbado	750
32		Nombre : Maqueta de Equipo Minero	650
33		Nombre: Cascos de Cobre	370

Como se puede observar, la primera línea se dedica principalmente a la elaboración de adornos para el hogar y la segunda línea brinda productos para regalos personalizados. Nos enfocaremos en la línea empresarial por generar la mayor parte de ingresos a la empresa.

### 3.9. CLIENTES

La empresa brinda una atención especializada para atender pedidos a empresas que buscan productos con diseños únicos y productos para regalos personalizados y corporativos en los que el cliente pueda ver sus ideas plasmadas en el producto final. Kuiny Collection S.A.C. tiene como clientes principales a empresas reconocidas del ámbito minero y aceros como son:

- Cerro Verde S.A.A.
- Southern Corporation
- Aceros Arequipa S.A.

Kuiny Collection busca centrar su mercado en empresas mineras y aceros por representar una gran parte de sus ganancias.

La empresa Cerro Verde S.A.A. es su cliente principal.

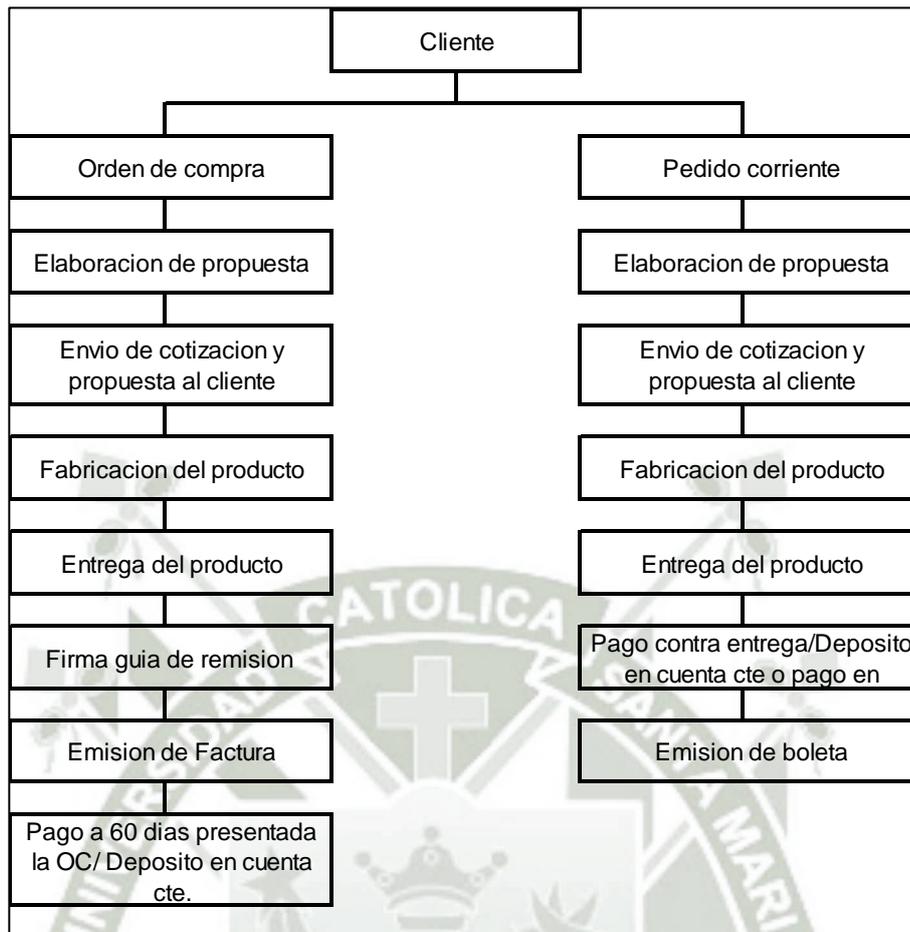
### 3.10. PROCESO ACTUAL

#### 3.10.1. Proceso de ventas

En la gráfica 4 se muestra de forma esquemática el proceso de ventas.

Existen dos tipos de pedido, cuando el pedido lo realiza una empresa y cuando es por una persona corriente.

**Gráfica n° 4: Proceso de ventas**



**Elaboración Propia**

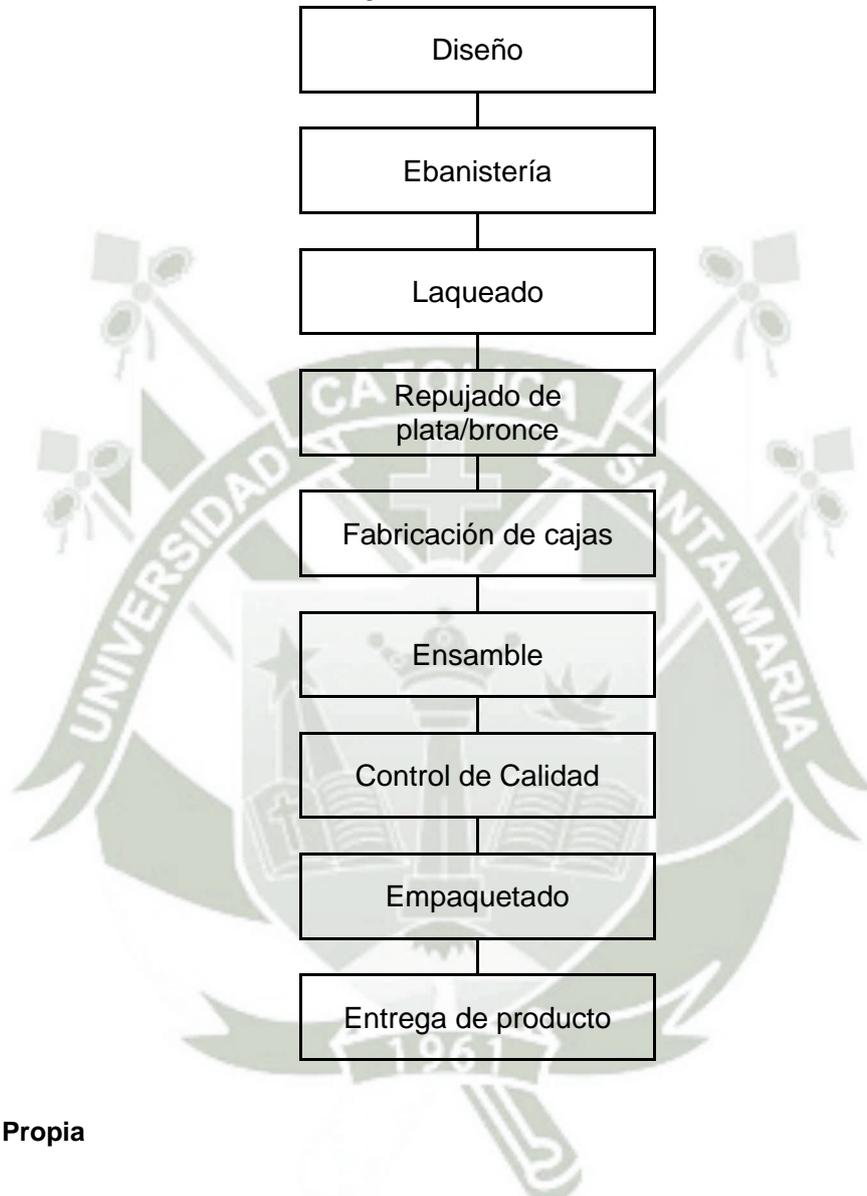
Como podemos observar ambos siguen casi la misma secuencia a diferencia de que en el primer pedido la empresa emite una orden de compra y en el segundo se trata de un pedido corriente, que puede ser vía telefónica o correo electrónico. En el primer caso, una vez entregado el producto, la empresa entrega una guía de remisión firmada para poder emitir la factura. El pago en este caso se realiza a 60 días presentada la orden de compra con un depósito en una cuenta corriente. En el segundo caso, el pago se realiza contra entrega en efectivo o con deposito en la misma cuenta y concluye con la emisión de la boleta.

**3.10.2. Proceso de producción tercerizado**

En la gráfica 5 se muestra de forma esquemática todo el proceso de producción. Kuiny Collection terceriza las 5 primeras etapas en este proceso, desde el diseño hasta la fabricación de cajas para los

productos. El ensamblado, control de calidad, empaquetado y entrega de productos los realiza el asistente de gerencia con supervisión de la gerencia.

**Grafica n° 5: Etapas del Proceso de fabricación**



**Elaboración Propia**

Kuiny Collection al tercerizar las 5 primeras etapas de este proceso, en muchas ocasiones genera retrasos en los tiempos de entrega del producto terminado. Ya que cada etapa tiene proveedores distintos.

## CAPITULO IV ANALISIS SITUACIONAL

### 4.1. ANALISIS EXTERNO

El entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad de una organización. Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Sea cual fuere la industria, el entorno externo es fundamental para la supervivencia y el éxito de una empresa.

Esta sección está enfocada en lo que hace la empresa Kuiny Collection S.A.C. para analizar y comprender el entorno externo, y así identificar las oportunidades y amenazas ya que éstas tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas. Para realizar la evaluación del análisis externo se realizaron las siguientes herramientas: PESTE, PORTER, MPC y Oferta – Demanda, que se presentan a continuación.

#### 4.1.1. ANALISIS PESTE

Como se mencionó en el capítulo II, el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos es una herramienta estratégica sumamente útil que sirve para comprender los factores del entorno externo que afectan a las organizaciones, su rumbo, dirección y su posición en el mercado. Usualmente, estos factores o fuerzas externas se presentan en forma de oportunidades o amenazas, y es tarea fundamental de la organización estudiar y aprovechar al máximo las oportunidades y neutralizar o contrarrestar las amenazas a medida que estas se manifiestan en el entorno externo.

#### 4.1.1.1. POLÍTICO

**Tabla n° 6: Variables políticas y sus efectos**

<b>Variable: Estabilidad Política</b>	<b>Efecto</b>
<p>Según un artículo publicado por la revista América Economía, el Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que nuestra economía se haya manejado con precaución y racionabilidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión, con apertura comercial (17 TLC lo avalan) y con estabilidad macroeconómica. En el Perú estamos acostumbrados a que a los resultados de las elecciones presidenciales y congresales les preceda un periodo de inestabilidad y desconfianza, que, en mayor o menor medida, afecta las decisiones de inversión.<sup>25</sup></p>	<p>Si bien es cierto que la estabilidad política es un factor difícil de manejar, Arequipa se refleja como un departamento democrático y con bajos índices de revocatorias pero que no se libra de los distintos conflictos ocasionados a causa de la minería, lo que se traduce en un obstáculo para la industria manufacturera en la cual pretende centrarse la propuesta.</p>
<b>Variable: Leyes tributarias y laborales</b>	<b>Efecto</b>
<p>El Gobierno Peruano a fin de disminuir la informalidad, ha decretado leyes tributarias y laborales que busquen reducir impuestos y costos laborales, como un incentivo para que las micro y pequeñas empresas se formalicen, dado que estas representan el casi el 99% del total de empresas a nivel nacional y son las principales generadoras de empleo. El 02 de Julio del 2013, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”<sup>26</sup></p>	<p>La promulgación de la Ley N° 30056, es un factor favorable para la empresa, ya que le permite tener costos menores y beneficios cuando la empresa busque exportar sus productos, como también aumentar su productividad y rentabilidad, y ampliar su mercado interno.</p>

<sup>25</sup> Revista América Economía. ( 14 de Junio del 2016) recuperado de Sitio:

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

<sup>26</sup> Mi empresa propia. (04 de marzo del 2016) recuperado de <http://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>

Variable: Política monetaria	Efecto
<p>Según el BCRP (2015) en el informe de indicadores trimestral, para el cuarto trimestre del año 2015 la inflación fue de 4.4%<sup>27</sup>.</p> <p>Según el comercio en marzo del presente año continuó presentándose presiones inflacionarias, pero menores a las previstas. En la gráfica 6 se muestran las expectativas de inflación para el transcurso de este año y el próximo año.<sup>28</sup></p>	<p>Esta desaceleración de la inflación ocasionada por la depreciación del tipo de cambio, es menor a la esperada en el primer mes del año, como también por un menor impacto del Fenómeno El Niño (FEN) en la inflación total durante el primer trimestre.</p> <p>Este será un factor que se tendrá que tener en cuenta ya que de él dependen fijar los precios de venta o precios de compra para materias primas e insumos.</p>

Elaboración Propia

En la gráfica 6 se muestra la evolución de la inflación por trimestres desde junio del 2010 hasta diciembre del 2017.

**Grafica n° 6: Inflación trimestral registrada (%) junio 2010-Diciembre 2017**



Fuente: BCRP, Macro Research

Como se puede observar la tasa menor registrada fue en marzo del 2015 con un 0.6% (0,76% m/m) y a la mediana de los últimos cinco

<sup>27</sup>BCRP Indicadores económicos, I Trimestre 2015, de BCRP ( 09 de Abril de 2016). Recuperado de Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

<sup>28</sup> Correo el Comercio. (11 de marzo de 2016). Recuperado de Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-inflacion-caeria-35-y-dolar-cerraria-ano-s350-noticia-1894034>

marzos (0,76%), con lo que la inflación anual disminuyó a 4.3% al cierre del primer trimestre.

En la tabla 7 se muestra una proyección de la inflación realizada por el BCRP para el año 2017.

**Tabla n° 7: Expectativas de inflación (%) años 2015, 2016, 2017.**

Expectativas de inflación (%)					
País	Rango Meta	2015	2016	2017	Desvío 2017 respecto de la meta (pp)
Chile	3.0 +/- 1.0	4.4	3.7	3.1	0.1
Colombia	3.0 +/- 1.0	6.8	5.3	3.6	0.6
México	3.0 +/- 1.0	2.1	3.3	3.3	0.3
<b>Perú</b>	<b>2.0 +/- 1.0</b>	<b>4.4</b>	<b>3.5</b>	<b>2.8</b>	<b>0.8</b>

**Fuente:** BCRP, Macro Research

Según la proyección realizada por el BCRP, en el 2015 se cerró con un 4.4% de inflación. La inflación para el presente año se estima que será de 3.5% con una diferencia de 0.9% con respecto al año anterior. Para el año 2017 se estima que la inflación se mantendrá dentro del rango meta con un 2.8%.

### **Oportunidades y Amenazas identificadas en los Factores Políticos (P):**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron las siguientes oportunidades:

- La promulgación de la Ley N° 30056 beneficia a la empresa para aumentar su productividad y rentabilidad, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.
- La inflación continuará su convergencia gradual hacia el límite superior del rango meta durante el resto del año.

Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas:

- La estabilidad política en Arequipa se ve afectada por conflictos ocasionados a causa de la minería, lo que se traduce en un obstáculo para la industria manufacturera en la cual pretende centrarse la propuesta.
- Fenómeno de "El Niño" de intensidad fuerte que retiene el crecimiento de la economía peruana.

#### 4.1.1.2. ECONÓMICO

**Tabla n °8: Variables económicas, financieras y sus efectos**

<b>Variable: Evolución del poder adquisitivo</b>	<b>Efecto</b>
Según cifras del BCRP (2010) la evolución del poder adquisitivo del consumidor peruano tuvo un crecimiento del 6%. El crecimiento en el consumo privado está asociado con el crecimiento del 10.6% del ingreso nacional disponible y del 4.2% del empleo urbano, el cual se ve reflejado en el aumento de las importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero en un 38% y 19% respectivamente. <sup>29</sup>	El aumento del poder adquisitivo permite que el mercado local se dinamice. Lo cual es favorable para la propuesta, ya que habrá un incremento en la demanda de productos de este tipo.
<b>Variable: Costo de mano de obra</b>	<b>Efecto</b>
Los costos de mano de obra dentro de la industria manufacturera se dividen de acuerdo a las siguientes modalidades: (a) asalariados, (b) trabajadores de destajo y (c) familiares remunerados. Los asalariados ganan en promedio S/. 623.50 nuevos soles; mientras que los trabajadores a destajo ganan en promedio S/. 845 nuevos soles; los familiares remunerados ganan en promedio S/.703 nuevos soles. Aquellos que trabajan a destajo se dedican principalmente a labores que requieren un nivel mínimo de especialización en la fabricación del mueble lo que explicaría la diferencia en las remuneraciones mensuales promedio. Los empleados mejor remunerados son el maestro carpintero que gana en promedio S/. 895 nuevos soles al mes y el laqueador que recibe S/. 629 nuevos soles al mes, ambos realizan sus labores a destajo y ofrecen sus servicios a distintas	Los costos de mano de obra son un aspecto importante a tomar en cuenta para la propuesta, ya que la empresa terceriza la mayor parte de su proceso de producción.

<sup>29</sup> Aguilar García. (29 de Abril del 2016) Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR\\_GARCIA\\_VASQUEZ\\_INDUSTRIA\\_MUEBLES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR_GARCIA_VASQUEZ_INDUSTRIA_MUEBLES.pdf?sequence=1)

<p>MYPE del sector maderero. Entre los obreros que reciben remuneraciones más bajas están el armador, con S/. 429 nuevos soles mensuales y las vendedoras que reciben en promedio S/. 467 nuevos soles al mes.<sup>30</sup></p>	
<p><b>Variable: Evolución del PBI</b></p>	<p><b>Efecto</b></p>
<p>El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se situará en 2.7% en el 2015 y 3% en el 2016 impulsado principalmente por las actividades primarias como pesca y minería, además de electricidad y agua y servicios. El sector manufactura tendría un bajo incremento de 0.4%.<sup>31</sup></p>	<p>Como lo menciona el (IEDEP) este incremento de PBI peruano no está directamente relacionado, al sector manufactura por lo que podría verse afectado por el sub sector no primario dependiente de los precios de commodities. Esto generaría un impacto negativo a la empresa debido al débil desempeño de la economía peruana, el poder adquisitivo de las familias no va a tener el crecimiento esperado, lo que nos sitúa en un contexto desfavorable comparado a los años anteriores en el boom inmobiliario.</p>
<p><b>Variable: Riesgo país</b></p>	<p><b>Efecto</b></p>
<p>Según el Diario Gestión, el riesgo país de Perú cerró el 22 de abril del presente año en 1.99 puntos porcentuales.<sup>32</sup></p>	<p>Un nivel alto de riesgo se traduce en una caída en las inversiones extranjeras y un menor crecimiento económico, lo cual se puede convertir en un incremento del desempleo y bajos salarios para la población. Este incremento se podría deber a la situación política y a las variaciones en políticas económicas, por lo tanto este incremento podría denotar una disminución de la confianza de los inversionistas extranjeros hacia el país. Podría afectar a la propuesta en cuanto a las relaciones de confianza con los proveedores.</p>
<p><b>Variable: Tipo de cambio</b></p>	<p><b>Efecto</b></p>
<p>Para el cuarto trimestre del 2015, respecto al año 2014, hubo una variación porcentual del tipo de cambio de 6.4% a 5.1%.<sup>33</sup></p>	<p>Esta disminución del tipo de cambio podría significar que existe mayor cantidad de dólares que soles en el mercado que pudieron darse por un incremento en las exportaciones o capitales. Para efectos de estudio y ver sus efectos en la propuesta, conviene que el tipo de cambio incremente para mejorar el comercio interno de metales, servicios, manufactura, etc.</p>

Elaboración Propia

<sup>30</sup> Aguilar, Z. y Cols. (2013). Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque. Tesis de Grado. Escuela de Post grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.

<sup>31</sup> Diario Gestión. (15 de Abril del 2016). Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>

<sup>32</sup> Diario Gestión. (15 de Abril del 2016). Recuperado de : <http://gestion.pe/noticias-de-riesgo-pais-peru-8597>

<sup>33</sup>BCRP (04 de diciembre de2015). Indicadores económicos, I Trimestre 2015, de BCRP recuperado de : <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

## Oportunidades y Amenazas identificadas en los Factores

### Económicos (E):

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron las siguientes oportunidades:

- El aumento del poder adquisitivo implica un incremento en la demanda de productos de este tipo.

Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas:

- El débil crecimiento de la economía peruana en el sector manufacturero.
- El nivel alto de riesgo país podría afectar a las relaciones de confianza con los proveedores.
- Reducción del tipo de cambio no favorece al comercio interno de metales, servicios, manufactura, etc.

### 4.1.1.3. SOCIAL

**Tabla n° 9: Variables sociales y sus efectos**

<b>Variable: Tasa de crecimiento poblacional</b>	<b>Efecto</b>
Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población de Arequipa al año 2014 es de 1273180 y la del año 2015 de 1287205. <sup>34</sup>	En el año 2015 se muestra un incremento del 1.10% de la población lo cual favorece a la empresa ya que garantiza una mayor demanda por servicios y productos.
<b>Variable: Niveles de empleo</b>	<b>Efecto</b>
Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en edad de trabajar (PET) de Arequipa, para el año 2014 fue de 965,3 y la del año 2015 fue de 979,7. <sup>35</sup> Un incremento de la población nacional total ha desencadenado en un incremento de la Población en Edad de Trabajar (PET), la cual incluye a toda la población de 14 años a más. Según datos tomados del Ministerio de Trabajo (2013), la población económica activa en el departamento de Arequipa para el año 2013 fue de 661550. <sup>36</sup>	El incremento en los niveles de empleo favorece a la propuesta, debido a que este incremento indica que con él crece la calidad de vida, el cual se traduce en un incremento de mayores servicios por la población en general, favoreciendo a los sectores industriales.

<sup>34</sup> INEI (05 de Marzo del 2016 ) recuperado de: <http://gestion.pe/noticias-de-riesgo-pais-peru-8597>

<sup>35</sup> INEI (05 de Marzo del 2016 ) recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

<sup>36</sup> MINTRA (2013). Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica, según departamento, 2013, MINTRA Sitio (05 de Marzo del 2016 ) recuperado de

<b>Variable: Incidencia en la pobreza</b>	<b>Efecto</b>
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2014, el 4,3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza extrema, que equivale a 1 millón 325 mil personas que tenían un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Comparando los años 2013 y 2014, la pobreza extrema disminuyó en 0,4 puntos porcentuales, lo que equivale a 107 mil personas <sup>37</sup> .	Esta reducción de la pobreza se da debido al crecimiento de las distintas industrias que fomentan más empleos y programas sociales. Esto es un punto a favor para las empresas del sector manufacturero al incrementar la demanda de este tipo de productos y servicios.
<b>Variable: Estilo de vida</b>	<b>Efecto</b>
Los diversos estilos de vida de los peruanos, se clasifican en: (a) Los sofisticados que representan un 8% de la población total poseen un alto ingreso, son modernos, liberales, cazadores de tendencias, valoran el servicio y calidad. (b) Los progresistas con un 21% son hombres que buscan el progreso personal, son obreros y empresarios. (c) Las modernas con un 25% son mujeres que buscan su realización personal, prefieren productos de marcas y que les faciliten las tareas del hogar. (d) Los adaptados con un 20% son hombres orientados a la familia, les gusta estar informados. (e) Las conservadoras con un 19% son mujeres que persiguen el bienestar de los integrantes de su familia y son responsables de casi todos los gastos relacionados con el hogar. (f) Los resignados con un 7% son personas que prefieren la vida simple y sin complicaciones, no les agrada probar nuevas cosas. <sup>38</sup>	El perfil del consumidor peruano busca recibir el mejor servicio o producto al menor precio posible y atención inmediata a los requerimientos y reclamos. Este perfil del consumidor peruano es favorable para la propuesta ya que la empresa ofrece productos con las características mencionadas anteriormente.
<b>Variable: Salud</b>	<b>Efecto</b>
Analizando el indicador de cobertura de salud, en el año 2014, la población pobre y no pobre que cuenta con seguro de salud aumentó en 3,7 puntos porcentuales. La población pobre pasó de 71,6% a 75,3% y la población no pobre de 63,5% a 67,2% <sup>39</sup>	Invirtiendo en la salud de la población, no solo se logra la reducción de la pobreza sino también esto refleja una formalización del empleo, lo que exige cada vez más a las empresas a ofrecer mejores condiciones de trabajo para sus empleados.

de:[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta\\_laboral/region/2013/peru\\_total\\_region\\_005\\_2001-2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/region/2013/peru_total_region_005_2001-2013.pdf)

<sup>37</sup> INEI (2014). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, de INEI. (07 de Marzo del 2016) recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

<sup>38</sup> Arellano. (07 de Marzo del 2016) recuperado de: <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>

<sup>39</sup> INEI (2014). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, de INEI (07 de Marzo del 2016) recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Variable: Educación	Efecto
Según el estudio “EMPRENDEDORES EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE MADERA” realizado por el Programa Urbano de DESCO 2011. Solo el 10% de los trabajadores tiene estudios técnicos relacionados con la labor que realizan. Esto se debe, entre otros factores, a la falta de dinero o tiempo para poder capacitarse. Según el estudio, el 76% de los trabajadores no tiene ninguna calificación específica, el 83% tiene nivel educativo secundario (completo o incompleto) y sólo el 3% cuenta con estudios técnicos (completos o incompletos). <sup>40</sup>	La falta de educación genera que el nivel de destreza de los trabajadores sea regular o inferior. Esta es una muestra de la gravedad del problema, pues esto limita a la sustitución rápida de proveedores.

Elaboración Propia

En la tabla 10 se muestra el crecimiento anual % de la población de Arequipa del año 2000 al año 2015.

**Tabla n° 10: Población de Arequipa total y tasa de crecimiento anual**  
%

Año	N° de personas	Crecimiento anual	Tasa de crecimiento anual %
2000	1084725		
2001	1100094	15369	1.42
2002	1114590	14496	1.32
2003	1128454	13864	1.24
2004	1141933	13479	1.19
2005	1155267	13334	1.17
2006	1168238	12971	1.12
2007	1180683	12445	1.07
2008	1192932	12249	1.04
2009	1205317	12385	1.04
2010	1218168	12851	1.07
2011	1231553	13385	1.10
2012	1245251	13698	1.11
2013	1259162	13911	1.12
2014	1273180	14018	1.11
2015	1287205	14025	1.10

Fuente: INEI

Elaboración Propia

<sup>40</sup> Programa Urbano de desco 2011. (15 de Marzo del 2016) recuperado de [http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est\\_urb\\_6\\_pudVF.pdf](http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est_urb_6_pudVF.pdf)

La tasa de crecimiento poblacional anual de Arequipa desde el año 2000 al 2015 oscila entre 1.10% y 1.50%.

En el año 2015 se muestra un crecimiento del 1.10%. El cuadro a continuación muestra el crecimiento anual % de la población en edad de trabajar del año 2001 al 2014.

**Tabla n°11: Población en edad de trabajar 2001-2014**

<b>Año</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Crecimiento anual</b>	<b>Tasa de crecimiento anual %</b>
2001	797.6		
2002	812.5	14.9	1.87
2003	827.0	14.5	1.79
2004	841.2	14.2	1.72
2005	855.3	14.1	1.67
2006	869.0	13.7	1.61
2007	882.3	13.3	1.53
2008	895.5	13.2	1.49
2009	908.8	13.3	1.48
2010	922.4	13.6	1.50
2011	936.5	14.1	1.52
2012	950.8	14.3	1.53
2013	965.3	14.5	1.52
2014	979.7	14.5	1.50

Fuente: INEI

Elaboración Propia

La tabla 11 explica básicamente la evolución de la población en edad de trabajar. La tasa de crecimiento anual de la población en edad de trabajar se ha incrementado a un ritmo promedio de 1.8% entre los años 2000-2003. A partir del 2004 hasta el 2007, la tasa de crecimiento se fue moderando, oscilando entre 1.53%-1.72%. Desde el 2008 hacia delante, la tasa de crecimiento se ha ubicado entre 1.48%-1.53%.

**Tabla n° 12: Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica, según departamento 2001-2013.**

<b>Año</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Crecimiento anual</b>	<b>Tasa de crecimiento anual %</b>
2001	9.7		
2002	10.0	0.3	3.09
2003	9.3	- 0.7	-7.00
2004	10.5	1.2	12.90
2005	11.1	0.6	5.71
2006	10.6	- 0.5	-4.50
2007	10.6	0.0	0.00
2008	11.2	0.6	5.66
2009	10.6	- 0.6	-5.36
2010	12.9	2.3	21.70
2011	12.2	- 0.7	-5.43
2012	13.0	0.8	6.56
2013	12.3	- 0.7	-5.38

Fuente: MINTRA (2013)

Elaboración Propia

En la tabla 12 se puede observar un incremento notable en los niveles de empleo para el año 2010 en el sector manufacturero con una tasa de crecimiento de 21.7%. En el año 2013 esta ha tenido un decrecimiento de 5.38% lo cual no resulta muy favorable para este sector.

## Oportunidades y Amenazas identificadas en los Factores Sociales (S):

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Crecimiento de la clase media emergente implica mayor demanda de productos de este tipo.
- El estilo de vida del consumidor peruano busca mejores servicios o producto al menor precio posible y atención inmediata a los requerimientos y reclamos, descripción de los productos y servicios que brinda la empresa.

Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas:

- Bajo nivel o educación, genera que el nivel de destreza de los trabajadores sea regular o inferior.

### 4.1.1.4. TECNOLÓGICO

**Tabla n°13: Variables tecnológicas y sus efectos**

<b>Variable: Valor de la investigación y desarrollo</b>	<b>Efecto</b>
La tecnología desempeña un rol fundamental en el desarrollo de un país y de sus respectivas industrias, sirve como facilitador del gran y veloz cambio que se vive actualmente, de modo que las sociedades evolucionen usando la informática, las comunicaciones y las facilidades tecnológicas que la ciencia pone a disposición. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, los presupuestos asignados para fines de investigación y desarrollo, así como para la tecnología son muy reducidos. <sup>41</sup>	Al Perú tener una muy limitada inversión en investigación y desarrollo, y un débil sistema de investigación científica, además de leyes que restringen o imposibilitan la investigación en muchos campos, al igual que la falta de estándares de calidad en productos elaborados, se genera un atraso para su desarrollo. Esta postergación de la modernización social y económica y estancamiento cultural, es un factor negativo para la propuesta.
<b>Variable: Evolución de la cantidad de suscriptores a internet:</b>	<b>Efecto</b>
Es importante comentar que sin la ciencia y la investigación, no se tendría acceso a Internet, medio por el cual se puede encontrar toda la información	El Perú exhibe uno de los índices de penetración de banda ancha fija por hogar más

<sup>41</sup>José Velarde Becerra. "Elaboración de un plan estratégico para la empresa Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa s.a."

<p>deseada en un periodo de tiempo bastante corto. Gracias al Internet, se ha dado una inclusión notable de las poblaciones aisladas de la sociedad y del sistema. La penetración de Internet en el mundo sigue creciendo. En el 2015 se estima que habrá 3 mil millones de usuarios a nivel global. Al año 2014, entre los países con mayor penetración en la red están Islandia, Bermuda, Noruega, Suiza, y otros en Europa. A nivel latinoamericano, se encuentra Chile en la posición 47; Argentina, en el puesto 61; Uruguay en el lugar 65; México está en el puesto 91 y Ecuador, Bolivia y Perú en los puestos 96, 97 y 98, respectivamente (ver Gráfica N).<sup>42</sup></p>	<p>bajos en América Latina. Pero ha tenido un crecimiento moderado y positivo en la población de 6 años a más que accede a internet lo cual ha dado lugar al desarrollo sostenido con inclusión social, tal como lo muestra la gráfica N°7. Este crecimiento moderado influye de forma positiva a la propuesta, ya que se busca ganar clientes por el medio digital.</p>
<p><b>Variable: Innovación</b></p>	<p><b>Efecto</b></p>
<p>El Centro de Innovación Tecnológica (CITE) creado por el Ministerio de la Producción es el socio tecnológico de las empresas de la industria del mueble para elevar la capacidad de innovación y alcanzar mayor competitividad y productividad, fomentando el cambio, la calidad, la diferenciación de productos y mayor eficiencia de las empresas fundamentalmente de las PYMES para así poder competir en un mercado de fronteras abiertas, brindando servicios de capacitación, asistencia técnica, información actualizada, mejoramiento de la productividad y control de calidad de insumos y bienes finales, diseño asistido por computadora, acabados y procesos intermedios y manejo ambiental (Centro de Innovación Tecnológica Madera (CITE).</p>	<p>Estos centros de innovación apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios, la transferencia y difusión tecnológica para aplicación práctica e incremento de la productividad. Lo cual favorece a la empresa para brindarle al consumidor productos de calidad.</p>
<p>El Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMA) es una asociación que tiene como objeto contribuir a incrementar la competitividad de los sectores del mueble en aquellos aspectos relacionados con la calidad, la innovación tecnológica, la información, la seguridad y el medio ambiente. Centra sus actividades en la mejora de la gestión especialmente en las áreas de diseño, producción, comercialización y el fortalecimiento de la exportación.<sup>43</sup></p>	<p>Esta institución influye positivamente en la elaboración de la propuesta, ya que la finalidad de la misma también es aumentar la competitividad de la empresa.</p>

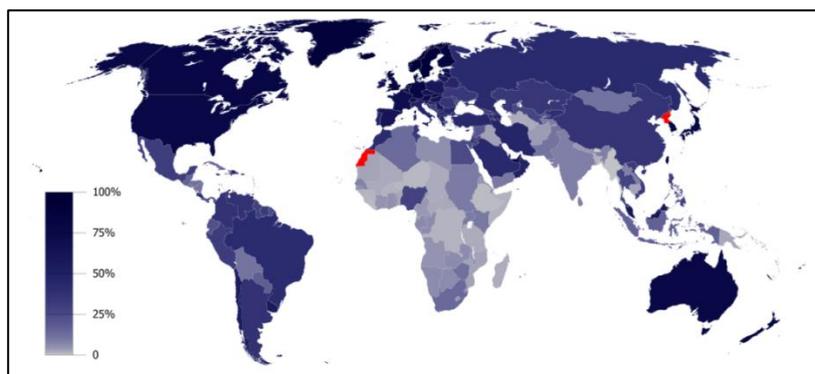
Elaboración Propia

<sup>42</sup> Wikipedia. Penetración en Internet por países. (15 de Marzo del 2016) Web [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_n%C3%BAmero\\_de\\_usuarios\\_de\\_Internet](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_n%C3%BAmero_de_usuarios_de_Internet)

<sup>43</sup> AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines) (15 de Marzo del 2016) : <http://www.aidima.es/@asociacion>

En la gráfica 7 muestra la penetración de internet en el mundo.

**Grafica n° 7: Penetración en internet**



Fuente: Wikipedia

La grafica 7 muestra que los países con mayor penetración a internet son Islandia, Bermuda, Noruega, Suiza, y otros en Europa. Y en Latinoamérica, liderando se encuentra Chile. Argentina, Uruguay, México, Ecuador, Bolivia se encuentran por encima de Perú, ubicándonos en la última posición.

**Tabla n°14: Población de 6 años a más que accede a Internet**

Año	Arequipa	Perú
2007	38.8%	31.1%
2008	41.5%	31.6%
2009	41.5%	33.9%
2010	43.7%	34.8%
2011	42.8%	36.0%
2012	45.0%	38.2%
2013	44.9%	39.2%
2014	46.0%	40.2%

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

Como lo muestra la tabla 14, Perú ha tenido un crecimiento moderado y positivo en la población de 6 años a más que accede a Internet con un 40.2% en el año 2014.

## Oportunidades y Amenazas identificadas en los Factores

### Tecnológicos (T):

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Incremento del número de suscriptores al servicio de acceso a Internet.
- Perú cuenta con centros de innovación que apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios.
- Perú cuenta con el Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMA), asociación que tiene como objeto contribuir a incrementar la competitividad.

Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas:

- El Perú tiene una muy limitada inversión en investigación y desarrollo.

### 4.1.1.5. AMBIENTAL

**Tabla n°15: Variables tecnológicas y sus efectos**

<b>Variable: Leyes ambientales</b>	<b>Efecto</b>
Mediante Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos, se estableció los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana <sup>44</sup>	De acuerdo a la promulgación de esta Ley, se tiene que garantizar el manejo responsable de residuos, merma y chatarra de madera plata y cobre. Esta ley debe ser tomada en cuenta para la elaboración de la propuesta.
<b>Variable: Normativa</b>	<b>Efecto</b>
En el Perú no existe una norma específica que regule las emisiones contaminantes a la atmósfera generadas por la industria del mueble. La normativa aplicable es genérica para la preservación de los recursos naturales y medio ambiente, la cual se	De acuerdo a esta normativa, se tiene que mantener el equilibrio entre la conservación del medio ambiente y los recursos naturales. Esta debe ser tomada

<sup>44</sup>MINEM (2004). Decreto Supremo N° 057-2004-PCM, de MINEM (10 de Junio del 2016) recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGAAM/legislacion/Reglamento%20Ley%2027314%20Residuos%20S%C3%83%C2%B3lidos.pdf>

<p>encuentra establecida en el Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales.<sup>45</sup></p>	<p>en cuenta en la elaboración de la propuesta.</p>
<p>El Perú es miembro de la OIMT desde sus inicios hasta la actualidad debido a que se ha adherido a los convenios internacionales.<sup>46</sup> La Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT) es una organización orientada a la acción que formula normas y directrices relacionadas con sus objetivos y ayuda a los miembros a aplicarlas mediante un programa de anteproyectos o estudios analíticos, proyectos y otras actividades. La mayoría son ejecutados por organizaciones nacionales y locales, incluyen entidades del gobierno, la sociedad civil y el sector privado; una pequeña secretaría supervisa, controla y evalúa el programa de actividades bajo la dirección del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales. El programa de acción de la OIMT cubre una amplia diversidad de temas relacionados con la ordenación de los bosques tropicales, la comercialización y el comercio de las maderas tropicales y otros productos forestales y el desarrollo de industrias forestales.<sup>47</sup></p>	<p>Estos convenios vienen contribuyendo fundamentalmente a la construcción o fortalecimiento de capacidades en el sector privado (concesionarios, comunidades, etc.) para el manejo sostenible de los recursos forestales. Se debe tener conocimiento de estos convenios para ser considerados en la elaboración de la propuesta, ya que este involucra el comercio y comercialización de maderas tropicales.</p>
<p><b>Variable: Exportación de caoba</b></p>	<p><b>Efecto</b></p>
<p>CITES reduce actuales 13 mil metros cúbicos por año a tan sólo 4,983. Perú no está prohibido de exportar, a pesar de propuesta. Decisión tiene carácter ambientalista. Los 171 países que forman la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES) han decidido reducir a menos de la mitad la cuota de explotación de caoba en Perú, aunque no han prohibido la exportación de esta madera, como se había propuesto. El acuerdo consiste en reducir los actuales 13.000 metros cúbicos por año a 4.983, cuota que se empezará a aplicar inmediatamente.<sup>48</sup></p>	<p>Esta reducción de la explotación de caoba en el Perú, influye de forma negativa a la propuesta ya que los productos son elaborados por este recurso.</p>

Elaboración Propia

<sup>45</sup> Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales. (10 de Junio del 2016) recuperado de: [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN\\_94\\_DL%20N%C2%BA%20613%20C%C3%B3digo%20del%20Medio%20Ambiente%20y%20los%20Recursos%20Naturales\\_2008.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN_94_DL%20N%C2%BA%20613%20C%C3%B3digo%20del%20Medio%20Ambiente%20y%20los%20Recursos%20Naturales_2008.pdf)

<sup>46</sup> Ministerio de Agricultura. (10 de Junio del 2016) recuperado de: [http://www.cnf.org.pe/secretaria\\_conflat/memorias/EVENTOS%20PARALELOS/ITTO/Antonio%20Morizaki.pdf](http://www.cnf.org.pe/secretaria_conflat/memorias/EVENTOS%20PARALELOS/ITTO/Antonio%20Morizaki.pdf)

<sup>47</sup> OIMT (Organización Internacional de las Maderas Tropicales) (10 de Junio del 2016) recuperado de: <http://www.itto.int/files/user/pdf/publications/Policy%20Developments/PS-18-S.pdf>

<sup>48</sup> Diario Peru21 (10 de Junio del 2016) recuperado de: <http://peru21.pe/noticia/72196/peru-ve-reducida-su-cuota-explotacion-caoba>

## **Oportunidades y Amenazas identificadas en los Factores Ambientales (A):**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Perú es miembro de la OIMT lo cual favorece a la comercialización y el comercio de las maderas tropicales y otros productos forestales y el desarrollo de industrias forestales.

Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas:

- Reducción de la explotación de caoba en el Perú.

Una vez concluido el análisis PESTE se ha logrado identificar que fuerzas de cambio están afectando a la organización, su rumbo, la forma de su dirección y su posición en el mercado.

### **4.1.2. ANALISIS PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. Al analizar cada una de las cinco fuerzas, se identificarán los factores clave de éxito.

#### 4.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación, amenazando en elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. El poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores de materia prima, se encuentran en una posición de fuerza, ya que suministran un componente esencial del producto final. Si bien existen varios proveedores de este tipo de materia prima en la ciudad de Arequipa, Kuiny Collection mantiene a sus proveedores actuales por la calidad y disponibilidad en el momento que se necesitan. Por ende el poder de los proveedores de materia prima tiene una posición negociadora fuerte.

Por el lado de los proveedores que se encargan de la fabricación de piezas para el producto final. Kuiny Collection es un cliente importante para ellos ya que estos dan a conocer su minucioso trabajo. Estos proveedores son pieza fundamental para la fabricación del producto final, lo cual les da un poder de negociación alto. Los servicios de producción que adquiere la empresa, son servicios que se podrían conseguir fácilmente; pero por un tema de calidad y precios se trabaja con los proveedores que mantiene actualmente la empresa.

#### Factores Clave de Éxito identificados en el poder de negociación de los proveedores:

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron los siguientes factores clave de éxito:

- Diferenciación de materia prima.

#### 4.1.2.2. Poder de negociación de los compradores:

Los compradores interactúan en cualquier sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o mayores servicios haciendo que los competidores compitan entre ellos. Kuiny Collection trabaja con 2 tipos de clientes:

personas naturales y empresas mineras. Para poder retener a los clientes de empresas mineras, se brinda un servicio personalizado, logrando así fidelizarlos definitivamente. Los compradores o clientes de Kuiny Collection pueden encontrar productos similares de la línea decorativa en otras empresas del mismo rubro, pero Kuiny Collection se diferencia de la mayoría al ofrecer la línea empresarial que fabrica productos únicos y personalizados. El poder de negociación con los compradores de empresas mineras es bajo por la diferenciación de los productos que brinda la empresa.

En cuanto al poder de negociación con los clientes que prefieren la línea decorativa, al existir productos similares en el mercado, estos pueden presionar sobre los precios, lo cual les da un poder regular. En estos momentos, Kuiny Collection busca brindar el mejor servicio a un buen precio y productos de calidad, para así poder diferenciarse del resto de empresas en este rubro.

#### **Factores Clave de Éxito identificados en el poder de negociación de los compradores:**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron los siguientes factores clave de éxito:

- Lealtad de los clientes.

#### **4.1.2.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar, existirá una mayor amenaza; esto decir que si se trata de montar un pequeño negocio, será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Por el lado de la demanda y participación de mercado, resulta que cada vez son más las empresas interesadas en abrir negocios de este tipo, debido a la poca competencia existente. No existen barreras que impidan el ingreso de nuevas empresas

de este tipo en el sector, por ende podríamos decir que existe una amenaza regular. Las características de los productos de la línea decorativa de Kuiny Collection no tienen diferencias significativas con otras empresas, pero la línea empresarial, sí. No existe a nivel local una empresa que fabrique productos de este tipo.

La experiencia de algunas empresas genera cierto temor para aquellas que recién se inician en el rubro. Es decir las empresas con más tiempo en el mercado poseen una ventaja competitiva frente a las que buscan abrir un negocio como este.

#### **Factores Clave de Éxito identificados en la amenaza de los nuevos competidores entrantes:**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron los siguientes factores clave de éxito:

- Participación de mercado.
- Experiencia

#### **4.1.2.4. Amenaza de los productos sustitutos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares.

Lo que ocurre en este sector es que se trata de productos físicamente similares que otras empresas pueden imitar fácilmente.

En el Perú son realmente pocas las empresas dedicadas netamente a la fabricación de adornos y recordatorios de este tipo. Son más las empresas que se dedican a la elaboración de joyas y que incluyen dentro de sus productos, la línea de platería.

Los adornos hechos a base de madera siguen siendo escogidos por su durabilidad. Estos adornos de madera dan un toque clásico a la decoración que nunca pasará de moda no importa cuánto cambie, un adorno de madera de buena calidad puede ser pasado de generación en generación.

Otro punto importante, es la inversión en publicidad, muchas veces se ve limitada por que no se cuenta con el capital para hacer una campaña de marketing, pero está comprobado que teniendo una adecuada campaña de marketing, se logra la diferenciación positiva en la mente del cliente, obteniendo así una opción de compra.

#### **Factores Claves de Éxito identificados en la amenaza de los productos sustitutos:**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron los siguientes factores clave de éxito:

- Diferenciación del producto
- Servicio al cliente.
- Publicidad.

#### **4.1.2.5. Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Kuiny Collection al ser una empresa dedicada únicamente a la fabricación de adornos y recordatorios en madera, plata y bronce, cuenta con competidores indirectos más no directos. Dentro de sus competidores indirectos encontramos los siguientes: Ilaria, Dellapina, Kolke Peru, Argentaria, Qulqi Peru y

El Tupo. Siendo Ilaria su única competencia a nivel local en la línea decorativa.

Estas empresas incluyen dentro de sus productos la línea decorativa y en algunos casos también la empresarial. Pero no enfocan sus actividades solo a la fabricación de estos productos como lo hace Kuiny Collection, este factor podría convertir a la empresa en el líder local con la venta de este tipo de productos.

La rivalidad que se da entre los actuales competidores está determinada por dos factores como son precio, exclusividad en los diseños y calidad de los productos.

#### **Factores Clave de Éxito identificados en la rivalidad entre los competidores:**

De los temas expuestos en esta sección, se identificaron los siguientes factores clave de éxito:

- Exclusividad en diseños
- Exhibición de productos.
- Calidad del producto.
- Competividad de precios.

Con la ayuda del análisis PORTER se han identificado las cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad.

#### **4.1.3. ANALISIS DE LA MATRIZ MPC**

La matriz del perfil competitivo se basa en los factores claves de éxito que afectan a todos los competidores, y son críticos para el éxito de la industria. Se trata de un listado de factores clave de éxito para que una organización sepa su posición con respecto a sus competidores en la industria donde compite, para así saber en qué factores se encuentra fuerte y en qué factores se encuentra débil. Se han seleccionado 11 factores claves de éxito, extraídos del análisis de PORTER.

#### 4.1.3.1. Factores

Los factores claves de éxito identificados para la industria son los siguientes:

1. Exhibición de productos.
2. Lealtad de los clientes.
3. Participación en el mercado.
4. Diferenciación de producto.
5. Calidad del servicio/producto
6. Experiencia.
7. Servicio al cliente.
8. Tiempos de entrega.
9. Competividad de precios.
10. Publicidad
11. Diferenciación de materia prima.

#### 4.1.3.2. Competencia Directa e Indirecta

Kuiny Collection, como se mencionó anteriormente, no cuenta con competencia directa; sin embargo, si cuenta con competencia indirecta.

Sus competidores indirectos son los siguientes:

- Ilaria
- Argentaria
- Kolke Peru
- Quilqi Peru
- El Tupo
- Dellapina

Una vez identificados los factores claves de éxito se procederá a realizar un análisis de los principales competidores de Kuiny Collection a nivel nacional, exponiendo sus fortalezas y debilidades. Este análisis se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla n° 16: Análisis de los competidores**

FACTORES CLAVE	Ilaria	Argentaria	Qulqi Peru	Kolke Peru	El Tupo	Dellapina
<b>1. Exhibición de productos.</b>	Actualmente cuenta con 39 tiendas en el Perú: Lima, Cuzco, Trujillo y Arequipa. Cuenta con dos tiendas en Santiago de Chile y sigue creciendo vía franquicias en Panamá, Guatemala, Honduras, Colombia, Ecuador y Bolivia.	Cuenta con 3 tiendas en Lima en Surquillo, Surco y Mall Plaza Norte.	No cuenta con tiendas abiertas al público, todas sus ventas son por medio de su página web.	Cuenta con 2 puntos de venta en Miraflores en Lima.	Cuenta con 1 punto de venta en San Isidro en Lima.	Cuenta con 14 tiendas en centros comerciales de Lima, Piura, Arequipa, Trujillo, Cusco y Tumbes, y en el duty free del aeropuerto Jorge Chávez
<b>2. Lealtad de los clientes.</b>	Dirigida un 90% al público femenino y 10% al público masculino, ya sean de nacionalidad peruana o extranjera, que buscan artículos de joyería con diseños innovadores, elegantes y de gran calidad. Gran cartera de clientes a nivel nacional e internacional.	Calidad impecable en sus productos, como también brindan una excelente experiencia de compra y sus cientos de clientes lo confirman, apreciando a lo largo de estos 19 años de vida la elegancia y textura fina de las piezas solicitadas cada vez más en el mercado nacional e internacional. Muy buena cartera de clientes.	No cuenta con una gran cartera de clientes.	Cuenta con una cartera regular de clientes.	No cuenta con una gran cartera de clientes. Pero cuenta con clientes potenciales.	Cuenta con una gran cartera de clientes.
<b>3. Participación en el mercado.</b>	Ilaria es considerada como el referente en joyería de plata y un actor imprescindible en los centros comerciales. Líder en la comercialización de productos en Plata 925.	Buscar constituirse como la mejor opción nacional e internacional en el rubro de adornos y regalos con diseños originales y exclusivos en plata, plaqué.	Poca participación en el mercado.	Participación regular en el mercado.	Baja participación en el mercado.	Uno de los líderes en el ramo de platería a nivel nacional e internacional.
<b>4. Diferenciación de producto.</b>	Combinación de los diferentes trabajos que se pueden realizar con la plata peruana, además de plasmar el arte tradicional con diseños modernos y el tallado de las piedras semipreciosas.	Fabricación y venta de piezas originales en plata, plaqué y peltre en adornos y regalos con diseños exclusivos hechos a mano por artesanos peruanos para el mercado nacional e internacional.	Productos artesanales hechos en plata 925/950/1000 y madera caoba con aplicaciones en plata 925/950/1000, huayruros y telares incaicos. Los modelos de sus productos son originales, exclusivos y orientados a la tendencia mundial, preservando siempre el estilo milenario de nuestra cultura.	Accesorios de decoración en madera, MDF, metal, cuero, cuero sintético, tales como: lámparas de pie, de mesa, espejos, mesas auxiliares, azafates, cajas de todo tipo. Accesorios corporativos en madera, MDF. Cuero, cuero sintético, cuerinas de diseño. Metal: níquel, plata, bronce, acero. Todos los regalos corporativos pueden ir personalizados.	Son dueños del diseño, desarrollo y producción de todos sus productos de plata.	Busca asegurar la continuidad de la mejor calidad en acabado y diseño de los diferentes estilos que van desde el precolombino, inca, colonial hasta el contemporáneo.
<b>5. Calidad del producto.</b>	Cada producto puede identificarse con el logotipo de la marca y cuenta con un certificado que garantiza de por vida su calidad.	Las piezas de Argentaria son un reflejo de calidad, innovación y originalidad.	Sus productos son de fino acabado, hechos a mano y trabajados en una sola pieza por nuestros artesanos, todos ellos peruanos de una amplia trayectoria, talento, creatividad, visión innovadora y alta calidad.	Profesionales comprometidos con sus clientes, ofreciendo una excelente calidad, puntualidad y servicio.	Cuenta con un alto prestigio internacional por su excelente calidad, llegando sus productos de platería a manos de reyes, altos funcionarios y presidentes.	Cuentan con una variedad de más de 2000 productos de una alta calidad, entre los que destacan la Línea Moderna, la Línea Incaica y Línea Empresarial.
<b>6. Experiencia.</b>	23 años de experiencia en el mercado.	19 años de experiencia en el mercado.	7 años de experiencia en el mercado.	13 años de experiencia en el mercado.	25 años de experiencia en el mercado.	Más de 30 años de experiencia en el mercado.
<b>7. Servicio al cliente.</b>	Servicio post-venta rápido y eficaz (mantenimiento gratuito, garantía de por vida)	Cuentan con un departamento de ventas corporativas desarrollado para la venta de piezas tanto al detalle como mayorista de manera directa o por vía virtual.	Demora en tiempos de Opción al cliente en su tienda online. No ofrece servicio que lo diferencie.	Ofrece servicios corporativos, personalización y diseño de productos a la medida de los requerimientos de los clientes.	Ofrecen productos con grabaciones a laser, fotograbados al ácido y serigrafía. Productos corporativos con logotipos. Servicio de reparación y mantenimiento.	Atención especializada para atender pedidos de diseños especiales a empresas o personas naturales que ven sus ideas materializadas en plata Sterling 925/1000. Demora en Opción al cliente.
<b>8. Tiempos de entrega.</b>	Pedidos online: 3 a 5 días hábiles después de la compra.	Pedidos online: 4 a 5 días hábiles después de la compra.	Pedidos online: Envíos en Lima y Callao, de 1 a 3 días útiles. Envíos Nacionales, de 3 a 6 días útiles (para Capitales y de 5 a 8 días útiles (para Provincias) Envíos Internacionales, de 8 a 10 días útiles.	Pedidos online: 4 a 5 días hábiles después de la compra.	Pedidos online: 5 a 7 días hábiles.	Pedidos online: 4 a 5 días hábiles después de la compra. Envíos Internacionales, de 7 a 9 días útiles.
<b>9. Competividad de precios.</b>	Línea decorativa: relativamente más altos en comparación con la competencia.	Línea decorativa: Promedio acorde al mercado. Línea empresarial: Precios más altos.	Línea decorativa: Precios más elevados, casi el doble.	Línea decorativa: Promedio acorde al mercado.	Línea decorativa: Ligeramente por debajo de la competencia.	Línea empresarial maneja precios elevados.
<b>10. Publicidad.</b>	Publicidad exterior, revistas y redes sociales.	Promoción de productos a través de redes sociales.	Promoción de productos a través de redes sociales.	Promoción de productos a través de redes sociales.	Promoción de productos a través de redes sociales.	Promoción de productos a través de redes sociales.
<b>11. Diferenciación de materia prima.</b>	Proveedores de materia prima de alta calidad.	Proveedores de materia prima de buena calidad.	Proveedores de materia prima de calidad regular.	Proveedores de materia prima de buena calidad.	Proveedores de materia prima de buena calidad.	Proveedores de materia prima de muy buena calidad.

#### 4.1.3.3. Matriz MPC

Determinar cuan agresiva puede ser la competencia es crucial para que el futuro éxito de la organización no se vea truncado. Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la competencia se procederá a elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC),

A continuación, la tabla N° 17 se exhibe la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)



**Tabla n° 17: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores claves de éxito	Peso	Kuiny Collection		Ilaria		Argentaria		Qulqi Peru		Kolke Peru		El Tupo		Dellapina	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1. Exhibición de productos.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
2. Lealtad de los clientes.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3. Participación en el mercado.	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3
4. Diferenciación de producto.	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
5. Calidad del producto	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
6. Experiencia.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7. Servicio al cliente.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
8. Tiempos de entrega.	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
9. Competividad de precios.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
10. Publicidad	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
11. Diferenciación de materia prima.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.87</b>		<b>3.43</b>		<b>2.96</b>		<b>2.15</b>		<b>2.75</b>		<b>2.71</b>		<b>3.03</b>

Elaboración Propia

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Kuiny Collection cuenta con 11 factores clave de éxito, un número adecuado de factores. Como líder se encuentra Ilaria con un valor de 3.43. El valor de 3.03 posiciona a Dellapina en un segundo lugar. Tenemos en tercer lugar a Argentaria con un valor de 2.96, seguido de Kuiny Collection con un valor muy cercano de 2.87 y en cuarto lugar a Kolke Peru con un valor de 2.75. Luego se encuentra el Tupo con un valor de 2.71, y por último Qulqi Peru ubicándose notablemente por debajo del líder y de los otros competidores con un valor de 2.15.

Los principales factores de éxito que afectan a Kuiny Collection son la falta de publicidad y promoción de sus productos, los plazos de entrega que se ven perjudicados por demoras dentro del proceso de fabricación y que no cuenta con un punto de ventas abierto al público para la exhibición de sus productos.

#### 4.1.4. **ANÁLISIS OFERTA – DEMANDA**

El análisis OFERTA – DEMANDA sirvió como herramienta para determinar la interacción que tienen los productos de Kuiny Collection S.A.C. en el mercado entre los consumidores y productores.

Según un estudio realizado en el año 2011 por el Programa Urbano de DESCO, existen tres tipos de empresas dedicadas a la industria del mueble de madera en el Perú como se muestra a continuación.

49

- **Empresas del segmento moderno**

Caracterizadas por un buen nivel tecnológico, implementan sistemas de calidad y están centradas en la exportación con

---

<sup>49</sup>Estudio urbano. “Hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur” Sitio web: [http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est\\_urb\\_6\\_pudVF.pdf](http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est_urb_6_pudVF.pdf)

procesos productivos eficientes, productos diferenciados y gestión profesional, además poseen una cultura empresarial integradora.

- **Empresas del segmento intermedio**

La mayoría son de carácter familiar, aunque existen algunos consorcios que intentan proyectarse al mercado internacional, procuran mantener o ampliar su presencia en el mercado nacional. Producen básicamente muebles artesanales de alta calidad.

Estas empresas tienen un cierto nivel de industrialización en su proceso, sus acabados se logran con procesos artesanales, pero no están orientadas a un nicho claramente definido y tienen una articulación débil a la cadena de distribución y comercialización. La mayoría se encuentra en proceso de mejorar sus sistemas de calidad.

- **Empresas del segmento tradicional**

Son pequeñas y microempresas sin orientación exportadora y débil desarrollo empresarial. Se basan fundamentalmente en una estrategia de precios bajos, carecen de gestión de calidad y se caracterizan por una débil cultura de cooperación inter empresarial.

Sus productos apenas se diferencian, producen muebles para el hogar y en menor medida muebles de oficina, no utilizan insumos de calidad (madera certificada) y su procesamiento es artesanal e intensivo en mano de obra (predomina el trabajo informal y a destajo). Tienen poca capacidad de diseño y usan tecnología obsoleta (20 años de antigüedad), sus ventas las realizan por unidades, al contado y en sus propios locales ubicados generalmente, cerca de las áreas de producción.

La empresa Kuiny Collection pertenece al grupo de empresas del segmento intermedio, ya que esta es una empresa familiar que busca ampliar presencia en el mercado produciendo adornos artesanales de alta calidad.

De acuerdo a las cifras registradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), en el 2013 el mercado de este sector obtuvo ventas superiores a S/. 3,300 millones, 6.6% superior que el 2012.

El especialista en proyectos y estudios económicos del CITE madera del Instituto Tecnológico de la Producción, Gustavo Delgado, indicó que el mercado de productos maderables, sean nacionales o importados, se mantiene en crecimiento debido a la importancia que le da el sector inmobiliario.

Según el estudio realizado por la SUNAT en el 2013, el 96% de las empresas madereras registradas a nivel nacional son microempresas. De este total, el 37% se encuentran en Lima, seguido de Ucayali, Cusco y Loreto, con 6.8%, 5.7% y 5.5%, respectivamente.

A pesar de que las empresas categorizadas como grandes y medianas de primera transformación están situadas en las regiones amazónicas, Arequipa y La Libertad cuentan con el mayor número de pequeñas empresas de segunda transformación, eso sin considerar a Lima.

Por otro lado, las importaciones de muebles y productos maderables ascendieron a más de S/. 865 millones, siendo el 40% en tableros aglomerados y el 31% en muebles.

La industria maderera peruana es la segunda en número de compañías que se dedican a este rubro.<sup>50</sup>

#### 4.1.4.1. ANALISIS DE LA OFERTA

La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización, dado que está integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas (90%), cuya producción ostenta problemas de acabado y calidad, y abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia.<sup>51</sup>

Según información del Censo Industrial del 2007, la composición de la industria maderera en Perú está conformada por 18,792 empresas, convirtiéndose en la segunda industria más importante en número de empresas, después de la textil. El 98% de empresas de la Industria de Madera son microempresas, que son aquellas empresas que tienen entre 1 y 9 trabajadores y el 1.6% está compuesto por pequeñas empresas, que son las que tienen entre 10 y 100 trabajadores.

A continuación mostramos la distribución de empresas del sector maderero:

---

<sup>50</sup> Diario Gestión. Sitio web: <http://gestion.pe/economia/65-limenes-prefieren-productos-madera-sus-hogares-2126136>

<sup>51</sup> MINCETUR. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera Sitio web: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles\\_de\\_madera.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf)

**Tabla n° 18: Distribución de empresas del sector maderero**

Actividad	Micro-empresa	Pequeña empresa	Mediana y grande empresa	Total
Fábrica de muebles	14,482	152	4	14,638
Fábrica de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	1,648	11	1	1,660
Aserradero y acepilladura de madera	1,060	105	5	1,170
Otros	1,280	39	5	1,324
<b>Total Manufactura de Madera</b>	<b>18,470</b>	<b>307</b>	<b>15</b>	<b>18,792</b>

Fuente: Censo Industrial Manufacturero 2007

**Gráfica n° 8: Industria maderera según actividad**



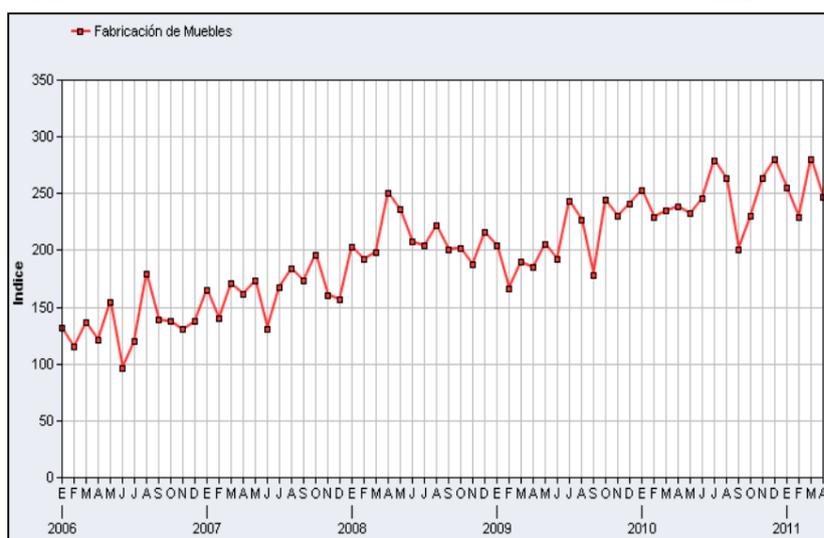
Fuente: Censo Industrial Manufacturero 2007

Como podemos ver en la gráfica 8, el 78% de las empresas (14,638) del sector se dedican a la Fabricación de Muebles.

Lima concentra el 40 % de empresas, mientras que Arequipa un 7 %, siendo estas ciudades las de mayor dinamismo en el sector.<sup>52</sup>

Basándonos en la información del INEI desde el año 2006 (información del Ministerio de Producción), observamos que el índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento.

**Grafica n° 9: Tendencia anual Fabricación de muebles**



**Fuente:** Repositorio académico UPC “Plan de negocios de una empresa comercializadora de muebles para departamentos”

La grafica 9 muestra un claro crecimiento de la oferta en la fabricación de muebles.

#### 4.1.4.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

El crecimiento económico ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso a crédito de consumo, que tiene conocimiento de nuevos productos y marcas, y exige calidad. Existe además, un mayor acceso al financiamiento para los productores.

<sup>52</sup> Censo Industrial Manufacturero 2007 Sitio web: <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/censo-manufacturero-2007>

El Perú posee una demanda interna concentrada en el área urbana, el 40 % de la cual se encuentra en situación de pobreza. Su demanda externa es potencialmente grande y diversificada, sin embargo, los productos mineros son todavía sus principales exportaciones, lo que hace que el país sea sensible a los precios internacionales de los metales. Adicionalmente, el nivel de sofisticación de la demanda se presenta principalmente en los Niveles Socio Económicos (NSE) A, B y C, que buscan la calidad e innovación en el consumo de nuevos productos, mientras que los sectores D y E principalmente se centran en buscar mejores precios.<sup>53</sup>

La demanda local está dominada por consumidores que definen sus decisiones de compra en función a precios bajos y la compra en base a diseño.

En la tabla 19 podemos apreciar la tendencia de la producción de madera aserrada en el periodo 2004 – 2011; sin embargo del periodo 2007 al 2008, debido a la contracción de la demanda en los mercados mundiales la madera aserrada sufrió una caída. (OIMT), Esto influyó en los demás derivados maderables. Se determinó la tasa de crecimiento por el método geométrico para el periodo 2004 – 2011, donde se obtuvo una tasa de 3.47%; esta tasa de crecimiento sirvió para estimar la producción de madera aserrada para el periodo 2012 - 2015. Se determinó la tasa de crecimiento de las importaciones durante el periodo 2004 - 2011 siendo esta de 13.80% y se extrapola para el periodo 2012 - 2015.

---

<sup>53</sup> Aguilar García Vásquez. “Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque”  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR\\_GARCIA\\_VASQUEZ\\_INDUSTRIA\\_MUEBLES.pdf;jsessionid=C06866371D736DAEDC7ECB2C0BC20B0F?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR_GARCIA_VASQUEZ_INDUSTRIA_MUEBLES.pdf;jsessionid=C06866371D736DAEDC7ECB2C0BC20B0F?sequence=1)

**Tabla n°19: Demanda interna aparente de madera aserrada:**

Año	Producción (m <sup>3</sup> )	Importación (m <sup>3</sup> )	Exportación (m <sup>3</sup> )
2004	671,229	21,596	144,695
2005	743,428	22,810	166,202
2006	856,339	25,867	171,613
2007	936,667	39,816	179,976
2008	807,834	52,826	174,588
2009	625,769	48,592	105,734
2010	620,766	73,804	96,780
2011	711,627	78,662	99,303
<b>Tasa de Crecimiento</b>	<b>3.47%</b>	<b>13.80%</b>	<b>-3.69%</b>

**Fuente:** Perú Forestal. Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

La demanda interna aparente de madera aserrada se halla considerando el total de la producción en el interior del país, y aumentándole las importaciones menos las exportaciones de los últimos años. El siguiente cuadro presenta la demanda interna aparente determinada para el periodo 2004 – 2011 y la proyectada para el periodo 2012 – 2015.<sup>54</sup>

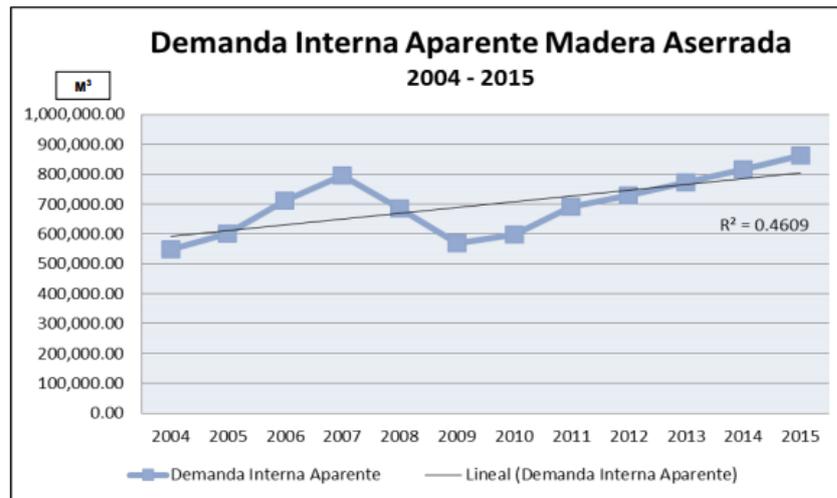
**Tabla n°20: Demanda interna aparente de madera aserrada**

Año	Demanda Interna Aparente (m <sup>3</sup> )
2004	548,129.74
2005	600,035.84
2006	710,592.13
2007	796,506.47
2008	686,072.35
2009	568,627.00
2010	597,789.96
2011	690,986.62
2012	730,188.63
2013	771,608.78
2014	815,488.46
2015	862,098.40

**Fuente:** Perú Forestal Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

<sup>54</sup> Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER) “Utilización industrial y mercado de diez especies maderables potenciales de bosques secundarios y primarios residuales” Sitio web: <http://www.aider.com.pe/pdf/Ucayali/ITTO/Informe%20de%20Nichos%20de%20Mercado.pdf>

**Grafica n° 10: Tendencia de la demanda interna aparente**



**Fuente:** Perú Forestal. Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

En el 2013 aumentó la demanda de productos maderables en 6.6% en el Perú, a diferencia del 2012, según estudios realizados por la Sunat y Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) en el 2014.

Debido a la creciente demanda en el área de construcción existe cada vez mayor cantidad de personas que requieren muebles de alta calidad y diseño al momento de distinguir su hogar para convertirlo en un lugar único, y para ello los adornos que garantizarán elegancia.

A inicios del año 2009, la consultora Maximixe proyectó el crecimiento de la industria maderera peruana a partir de la recuperación de la actividad productiva de manufacturas en madera en 1,4%, y el crecimiento de la fabricación de muebles en un 7,6%. Estas afirmaciones se basaron en la mayor penetración al mercado interno ante las mejoras de calidad de los productos y el incremento de la oferta exportable a nuevos mercados, entre ellos los de Europa y Asia (especialmente Hong Kong y China). Además, el

Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos permitirá a los exportadores locales tener mayores posibilidades de ingreso al más importante mercado mundial, que en los últimos años ha incrementado la demanda de productos de madera. Sin embargo, se prevé que el avance en esta actividad productiva estará sustentado en la mayor demanda del mercado interno, especialmente por el dinamismo cobrado por el sector construcción, que dado el auge en la generación de viviendas, necesita más muebles de madera, de allí la mejor proyección de la industria para años venideros.<sup>55</sup>

Según el Ministerio de Energía y Minas (MEM), la producción de cobre del Perú alcanzó las 188,052 toneladas métricas finas (TMF) en marzo del presente año 2016, lo que supera en 45.69% al volumen obtenido en similar mes del año pasado que fue de 129,076 TMF. De esta manera, la producción nacional de cobre tuvo un incremento de 51.02% durante el primer trimestre del año, al alcanzar las 514,494 TMF.<sup>56</sup> Al igual que el cobre la producción de plata también viene incrementándose. El año pasado el Perú obtuvo el segundo lugar de producción mundial de plata, escalando una posición respecto al año 2014.<sup>57</sup>

Una vez que se han detectado las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, se tiene un panorama más claro para poder formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

---

<sup>55</sup>Programa Urbano de DESCO 2011. Estudio Urbano: "Hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur"

<sup>56</sup> Diario Gestión. Sitio web: <http://gestion.pe/economia/produccion-cobre-creceria-105-ingreso-nuevos-proyectos-hasta-2018-2161031>

<sup>57</sup> El Peruano. Sitio web: <http://www.elperuano.pe/noticia-peru-logra-segundo-lugar-produccion-plata-38919.aspx>

## 4.2. ANALISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. El entorno interno de la organización comprende sus recursos, capacidades y competencias centrales, y cómo éstos son usados para proporcionar valor a los grupos de interés y, por lo tanto, crear una ventaja competitiva. En este capítulo se hablará de la empresa misma; es decir, de Kuiny Collection S.A.C. y así estar en posición de determinar cuáles son las acciones que puede emprender la empresa con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas, identificando sus fortalezas y debilidades, para así otorgar un mayor valor a los grupos de interés.

### 4.2.1. ANALISIS DE PRODUCTOS

Kuiny Collection considera que sus productos de mayor rotación son los siguientes:

#### **Línea empresarial:**

- Los fotograbados
- Cascos de cobre
- Molinos de bola
- Maquetas de equipos mineros

#### **Línea de decoración:**

- Porta vineras
- Vicuñas
- Chalan

Con estos productos se procederá a hacer un análisis más detallado para ver cómo están nuestros productos respecto a la competencia.

**Tabla n° 21: Comparación de precios por productos**

Productos	PRECIOS EN \$						
	Kuiny Collection	Ilaria	Argentaria	Qulqi Peru	Kolke Peru	El Tupo	Dellapina
Fotograbados	214 - 186	---	---	---	180	---	540
Cascos de Cobre	186	---	---	---	---	---	340
Maquetas de Equipos Mineros	160	---	1142	---	---	---	390
Molinos de Bola	186	---	---	---	---	---	400
Porta Vineras	43	---	27	65	---	---	---
Vicuñas	54	56	46	80	---	---	---
Chalan	429	660	471	---	---	357	---

Fuente: Empresa Kuiny Collection

Elaboración Propia

El cuadro anterior muestra una comparación de precios de la Empresa Kuiny Collection y su competencia.

ILARIA pese a no contar con una línea empresarial, considera dentro de su línea de platería, adornos en madera y plata, teniendo como producto bandera las vicuñas de madera con ornamentos de plata.

Los precios comparados de algunos productos de la Empresa Kuiny Collection con la competencia como es ILARIA, no muestran diferencias significativas en el caso de las vicuñas; pero si una diferencia de un 35% por encima de Kuiny Collection en Chalán.

La comparación de precios con Argentaria, Kuiny Collection enfocada a la línea decorativa, tiene aproximadamente un 15% por encima, a excepción del Chalan que este se vende a un precio ligeramente más alto.

El precio de las vicuñas de Qulqi Peru, ostentan un 33% más alto que las vicuñas de la Empresa Kuiny Collection.

Kolke Peru ofrece al igual que Kuiny collection fotograbados a un precio casi similar dependiendo obviamente del tamaño.

Resulta notorio el precio del Chalan que ofrece El Tupo, al encontrarse por debajo del precio de venta en Kuiny Collection, Ilaria y Argentaria.

La comparación de precios de Kuiny Collection con la competencia, demuestran precios accesibles de acuerdo al mercado. Kuiny Collection como se deduce del cuadro anterior, tiene una amplia gama de productos que responden a las necesidades de la línea empresarial, con productos personalizados con madera y decorados con plata, haciéndola única en el mercado ya que no todas las empresas ofrecen este tipo de productos.

La comparación de precios con Dellapina, única empresa que vende productos bastante similares a Kuiny Collection, tiene un rango de precios que doblan a los precios que maneja Kuiny Collection.

Una desventaja que se puede identificar en la Empresa Kuiny Collection, es que no cuenta con un punto de venta físico como lo tiene Ilaria, Argentaria, Kolke Peru, El Tupo y Dellapina, para la exposición de sus productos. Pero cuenta con página web, donde muestra su catálogo de productos pero a la actualidad no está debidamente actualizada.

Dentro de las debilidades que se pueden identificar tenemos la dependencia de maestros de mando medio para la fabricación de productos, lo que genera muchas veces incumplimiento, retraso, demoras en el proceso y en la entrega del producto final.

Otra debilidad es que la empresa Kuiny Collection cuenta con productos de baja utilidad y de relleno, pero a la vez ofrecen al cliente mayor variedad de productos.

La venta de productos de la línea decorativa tiene mejor acogida en fechas especiales como navidad, día de la madre, día del padre; mientras que la línea empresarial tienen salida durante todo el año.

Como conclusión podríamos ubicar a la Empresa Kuiny Collection, respecto a la competencia como una empresa enfocada en una buena gama de productos dándole un buen sitio dentro del mercado.

El valor diferencial de la Empresa Kuiny Collection comparado con la competencia, está en la gran variedad de productos que ofrece sobre todo en el ámbito empresarial que la hace única en el mercado local.

Sin embargo, es notoria su deficiente promoción de productos, lo que se traduce en la disminución de ventas y como consecuencia en disminución de ingresos.

#### **4.2.1.1. Matriz ANSOFF**

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF, que nos servirá de ayuda para identificar oportunidades de crecimiento de la organización, evaluando sus opciones y poder así elegir la que mejor se adapte a su situación.

**Tabla n° 22: Matriz ANSOFF**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Si bien este tipo de productos existen en el mercado, la empresa busca la diferenciación de sus productos. Busca también aumentar inversión en publicidad.	La empresa concentra sus esfuerzos ampliar la gama de productos para satisfacer nuevas necesidades, establecer mayores medidas competitivas con el resto de empresas que operan en el mercado.
	NUEVOS	Los adornos de madera están teniendo cada vez una mayor expansión regional, nacional e internacional.	. Empezar con exportaciones de los productos a nuevos mercados (internacional).

Fuente: Empresa Kuiny Collection

La empresa de acuerdo a la Matriz ANSOFF, actualmente aplica la estrategia de “Penetración de Mercados”. Esto se debe a que la empresa lo que busca es ganar participación en un mercado existente con un producto que ya existe en el mismo.

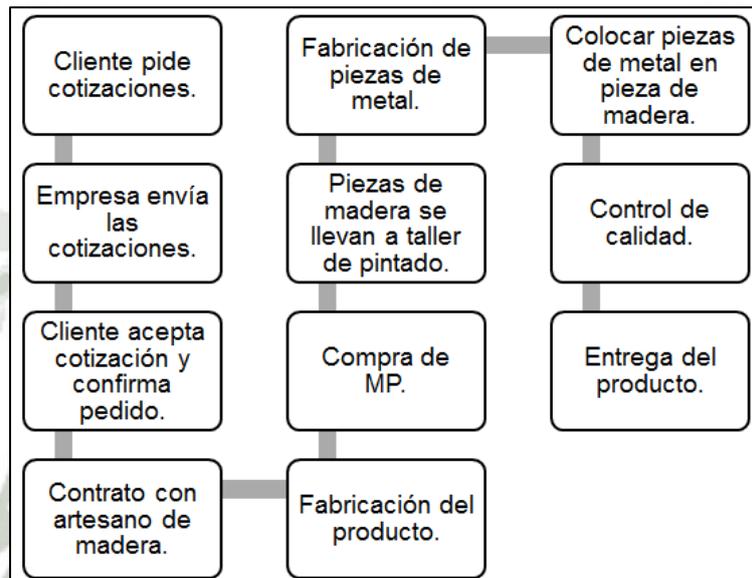
La empresa podría permanecer en este cuadrante, lo cual implicaría un riesgo bajo, solo debería centrar sus esfuerzos en una inversión en publicidad e implementar promociones para así poder captar más clientes. Quedarse con un producto existente, en el mercado actual podría resultar una alternativa viable, que no implique riesgos para la empresa, pero como lo que se quiere lograr es el incremento de ventas en la empresa, Kuiny Collection podría enfocarse en lograr una mayor expansión regional y nacional, utilizando nuevos canales de venta como es el internet. Lo cual implicaría un riesgo mayor y se trataría de adoptar la estrategia de “Desarrollo de Mercados”.

#### 4.2.2. ANALISIS DE PROCESO

En este punto se realizara un análisis del proceso, desde que la empresa recibe un pedido ya sea, un pedido corriente o con orden de compra, hasta que el producto es entregado al cliente.

En la gráfica 11 se muestra de forma resumida una secuencia de todo el proceso para analizar los pasos del mismo.

**Gráfica n° 11: Secuencia del proceso de la empresa**



Fuente: Kuiny Collection

Elaboración Propia

El diagrama anterior nos sirve de ayuda para poder analizar cada uno de los pasos del proceso con la finalidad de identificar problemas o demoras que se presenten en este.

A continuación se procederá a explicar de forma más detallada cada una de estas etapas.

1. El cliente pide cotizaciones a la empresa por medio de correos electrónicos o llamadas telefónicas.
2. La empresa envía las cotizaciones con su respectiva fecha de entrega.
3. El cliente acepta la cotización y confirma su pedido.

4. Una vez confirmado el pedido, se realiza la compra de materia prima para iniciar con la fabricación del producto, primero se efectúa el contrato con el artesano de madera para la fabricación del mismo, según el modelo o diseño que proporcionó o acepto el cliente.

Una vez concluidas las piezas de madera, estas se llevan al taller de pintado y en paralelo se va fabricando las piezas de metal en otro taller, luego se pasa a la etapa final que es el acabado donde se coloca el metal en la pieza de madera, esta debe ser previamente limpiada y revisada, una vez que el producto pasa el control de calidad este queda listo para su entrega.

5. Cuando se obtiene el producto terminado, si se tratara de un pedido corriente, este es recogido por la persona y el pago del producto se realiza al contado una vez que este es entregado.

Si fuera el caso de un pedido con orden de compra, el producto es llevado con su respectiva factura al cliente y esta factura recién es cobrada a los 60 días de haber sido entregado el producto. El depósito se realiza a una cuenta corriente. La empresa no acepta pagos con VISA o cualquier otra modalidad de pago.

Uno de los principales problemas en el proceso general de ventas del producto, es la dependencia que tiene la empresa con sus maestros artesanos, ya que en muchas ocasiones estos han incumplido con las fechas de entrega, generando demoras en el proceso y entrega del producto final.

La empresa hasta el momento no ha tenido cambios o devoluciones de productos, pero si, ha habido dos reclamos por errores en las placas, ya sea por ortografía o imperfección de la placa en sí. Estos fueron atendidos de inmediato haciéndose la re fabricación de las placas. La empresa no presenta problemas en su proceso de atención, ya que los pedidos son atendidos de forma inmediata, pero el servicio de asesoría se encuentra descuidado por falta de

organización en la gerencia. Otro punto que genera incomodidades para la empresa, es que el plazo de 60 días para el cobro de los productos, cuando se trata de un pedido con orden de compra, es muy extenso. Lo cual implica que la empresa debe cubrir con todos los gastos de la fabricación apenas entra el pedido.

#### 4.2.3. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es muy importante realizar un análisis de los balances obtenidos por la empresa, estos se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla n°23: Ventas de la empresa en los años 2014 y 2015**

ANALISIS	2014	2015	VARIACION
Utilidad	6,769.77	7,144.77	375.00
Ventas	49,595.42	52,458.00	2,862.58
Costos	42,825.64	45,313.22	2,487.57

Fuente: Kuiny Collection

Elaboración Propia

Como se puede apreciar, el monto total de ventas en el 2014, creció en 2,862.58 con respecto al año 2015 y de igual manera los costos en 2,487.57; cabe indicar que la utilidad tuvo un crecimiento de 375.01.

Al analizar el incremento de los costos con relación al incremento del ingreso por ventas, podemos observar que el índice costo-beneficio es bajo, por cuanto los ingresos por ventas en el año 2014, no justifican la inversión adicional.

#### 4.2.4. RECURSOS

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de

los recursos que dispone. En el siguiente cuadro se identifican los recursos potenciales de la empresa.

**Tabla n°24 : Resumen de Recursos Potenciales**

<b>RECURSOS</b>	<b>TANGIBLES</b>	<b>FISICOS</b>	Proveedores venden materia prima de alta calidad.
		<b>FINANCIEROS</b>	Tiene una capacidad financiera regular. No se encuentra endeudada y si cuenta con liquidez. Su margen de ganancia fluctúa entre un 60 a 100% de rentabilidad a ello se le adiciona el impuesto (IGV) que es el 18% adicional al precio de venta.
	<b>INTANGIBLES</b>	<b>CALIDAD</b>	Brinda productos y un servicio de calidad para cubrir y superar las expectativas de sus clientes.
		<b>TECNOLOGIA</b>	En continuo crecimiento, innovando y buscando cada día mejorar sus procesos y desarrollo de productos que se ajusten a las necesidades del cliente.
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Personal calificado, sin embargo incumplen con fechas de entrega. La gerencia, da seguimiento a todo el proceso y se encarga de asegurar que se cumplan los procedimientos, pero cuenta con ciertas deficiencias en cuanto a buscar mejoras estratégicas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	

Fuente: Kuiny Collection

Elaboración Propia

El cuadro anterior sirve de ayuda para identificar los recursos con los que dispone la empresa. Del cuadro se obtiene que la empresa, si cuenta con recursos potenciales que debe poder mantenerlos en el tiempo, ya que son pieza fundamental para lograr una ventaja competitiva.

#### 4.2.5. LIMITACIONES

Es importante conocer las limitaciones con las que cuenta la empresa para poder tener un mejor manejo y control en la organización. En el siguiente cuadro se muestran las limitaciones con las que cuenta actualmente la empresa.

**Tabla n°25: Limitaciones de la empresa**

LIMITACIONES			
FINANCIERAS	LEGALES	FUNCIONALES	PERSONAL
La empresa cuenta con pocos recursos económicos para seguir invirtiendo en un taller propio, maquinarias y poder realizar todo el proceso de producción.	Es una empresa conformada legalmente, que cuenta con RUC, brinda facturas, realiza el pago de sus impuestos mensualmente y se trata de una empresa de categoría SAC. La empresa no presenta limitaciones legales.	La gerencia de la empresa, se encarga de varios procesos como son el diseño, ensamble, control de calidad y entrega de productos; que podría tercerizar para darle prioridad a otros aspectos como investigación y desarrollo, para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.	Esta es una de las mayores limitaciones con las que cuenta la empresa por el incumplimiento de las fechas de entrega por parte de los maestros. En algunas oportunidades estos generan retrasos al no cumplir con sus trabajos a tiempo, lo cual amplía la fecha de entrega del producto final.

Fuente: Kuiny Collection

Elaboración Propia

De la tabla 25 podemos observar que Kuiny Collection cuenta con 3 tipos de limitaciones como son: las financieras, funcionales y de personal. Al ser Kuiny Collection una empresa conformada legalmente, no presenta limitaciones en el aspecto legal.

#### 4.2.6. ANALISIS DE MARKETING ACTUAL

El análisis interno de marketing tiene como objetivo principal crear una fotografía lo más real posible de la situación de la empresa en el mercado y ayudar a establecer las líneas y planes de marketing a seguir, para que esta alcance los objetivos de sostenibilidad y crecimiento. Para realizar el análisis del marketing actual se empleará la herramienta de las 7 P's que se muestra a continuación.

**Tabla n°26: Variables del Marketing Mix – 7 P's**

<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena presentación del producto, con buenos acabados y diseños llamativos.</li> <li>• Cumplen con los requisitos específicos de los clientes.</li> <li>• Alto valor diferencial por variedad en sus diseños, precios y calidad de los mismos.</li> <li>• Atención de pedidos de forma inmediata.</li> </ul>
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorde a materiales y trabajo efectuado por cada maestro.</li> <li>• Precios más bajos en comparación con la competencia a nivel local y nacional.</li> </ul>
<b>PLAZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogo de productos en página web, que no está debidamente administrada y actualizada.</li> <li>• No cuenta con un taller propio.</li> <li>• No dispone de tienda física abierta al público para la exhibición de sus productos.</li> <li>• La distribución de sus productos depende del tipo de pedido (con orden de compra o pedido corriente).</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en publicidad y promoción de productos.</li> <li>• No se cuenta con plan de marketing y estrategias para captar clientes.</li> <li>• Baja fuerza de ventas por no contar con área de marketing.</li> <li>• No se han realizado campañas promocionales.</li> <li>• Marketing de boca a boca.</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestros tienen un alto nivel de destreza.</li> <li>• Falta de compromiso y responsabilidad con plazos de entrega.</li> <li>• Se presentan habilidades gerenciales deficientes.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran parte de procesos se tercerizan.</li> <li>• Se cumplen los procedimientos y secuencia establecida.</li> <li>• Se presentan retrasos por incumplimiento en plazos de entrega por parte de artesanos.</li> </ul>
<b>PRESENCIA FÍSICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del rubro minero en la ciudad de Arequipa, mantiene un buen posicionamiento.</li> <li>• Recibe opiniones y comentarios sobre sus productos y servicio.</li> <li>• La línea empresarial tiene una fuerte acogida a nivel local.</li> </ul>

Elaboración Propia

Con la herramienta de las 7P's, se ha logrado identificar las variables del mix de marketing en la empresa que ayudaran para una mejor toma de decisiones, como también para el cumplimiento de objetivos y en el desarrollo de ventajas competitivas.

Con la ayuda de esta herramienta también se han logrado identificar los problemas con lo que cuenta actualmente la empresa dentro de su mix de marketing, los cuales se mencionan a continuación:

1. La empresa no cuenta con un punto de venta abierto al público, y la única exhibición que tiene de sus productos es por medio de su página web, la cual se encuentra desactualizada y no es administrada de la forma adecuada.
2. La publicidad y promoción de sus productos es deficiente. La empresa no cuenta con una estrategia para captar nuevos clientes como tampoco cuenta con un área de marketing que se encargue de analizar a los consumidores y a la competencia y promover la promoción de los productos.
3. El incumplimiento de fechas de entrega y la falta de compromiso por parte de los maestros, son uno de los problemas que más afectan a la empresa, ya que generan retrasos en el proceso de fabricación y por ende también en la entrega del producto final.
4. La gerencia no cuenta con una estrategia definida, existe una evidente falta de organización y planificación por parte de la misma, se hace evidente también la necesidad de contar con una persona para dar apoyo a las tareas administrativas.

#### 4.2.7. ANALISIS SITUACIONAL DE MERCADO

Previo al inicio de una investigación de mercados es muy importante conocer de antemano la situación del entorno al que se enfrenta diariamente la empresa, con el fin de establecer factores que determinan el comportamiento del mercado y facilitar su estudio y entendimiento.

## INVESTIGACION DE MERCADO

### 4.2.7.1. Determinación de la Muestra.

Para calcular la muestra se empleara el sistema de Distribución Normal, inicialmente realizaremos el cálculo del espacio muestral de la empresa por medio de:

$$n_1 = \frac{Z^2 p * q}{E^2}$$

Donde:

Z: Grado confiabilidad del estudio (1.96)

$n_1$ : espacio muestral de la empresa

p: proporción esperada compra (0.9)

q: proporción de no compra (0.1)

E: error de estimación 5% (0.05)

Por lo tanto el espacio muestral resultante es:

$$n_1 = 138.291$$

Luego de conocido el valor de  $n_1$ , se remplazó este en la siguiente fórmula para establecer la muestra para la línea decorativa (20) y línea empresarial (60).

$$n = \frac{n^1}{1 + \frac{n^1}{N}}$$

Muestra línea decorativa:

$$n_d = 17.473 \sim 18$$

Muestra línea empresarial:

$$n_e = 44.844 \sim 45$$

### 4.2.7.2. Tipo de Encuesta.

Para la primera etapa se realizó una investigación de forma exploratoria recolectando información no estructurada buscando la familiarización con del tema; luego entrando en la etapa de mercadotecnia se realizó a una investigación

descriptiva para conocer el comportamiento y expectativas de los clientes mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.

La encuesta se realizó a cada una de las muestra de personas que son clientes de la empresas para conocer la aceptabilidad, satisfacción, tendencias, expectativas de los productos, diseños y acabado.

#### **4.2.7.3. Aplicación de Encuesta.**

Se aplicaron las encuestas a los clientes entregándoles un cuestionario estructurado con preguntas cerradas con opciones múltiples, esta encuesta se realizó tomando en cuenta a los clientes de la línea empresarial y clientes de la línea decorativa también seleccionando y entrevistando a algunos directivos, personal de las áreas respectivas de la empresa.

Según el cronograma establecido con anterioridad, las labores de aplicación de encuestas se realizaron en la primera y segunda semana del mes de Abril de 2016 comprendida desde el 03 de Abril al 15 de Abril del mismo mes. Se realizó en la ciudad de Arequipa en la localidad de Cayma.

## RESULTADOS OBTENIDOS DE LÍNEA DECORATIVA

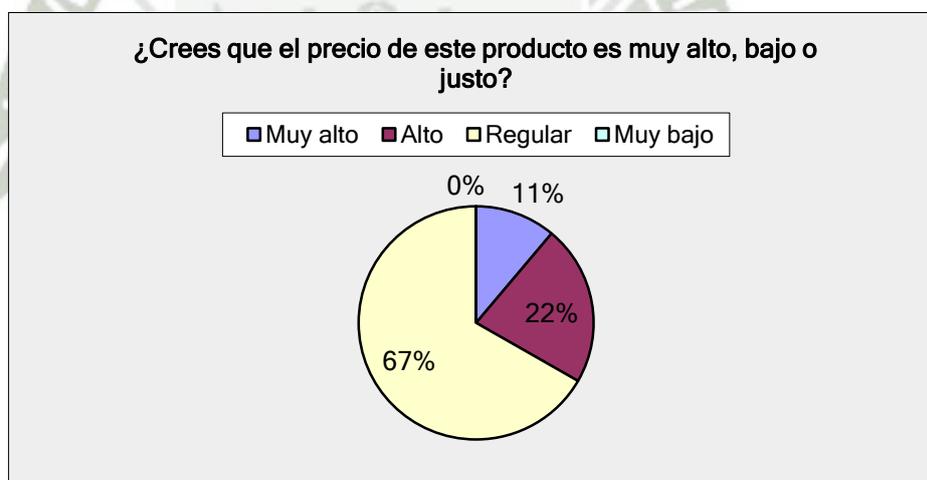
**Tabla n° 27 Precio del Producto**

1. ¿Crees que el precio de este producto es muy alto, bajo o justo?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Muy alto	11.1%	2
Alto	22.2%	4
Regular	66.7%	12
Muy bajo	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica n° 12 Precio del Producto**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

El 66.7% piensa que los precios son regulares, un 22.2% considera que son altos y un 11.1% de los clientes piensa que el precio de los productos es muy alto. Más de la mitad de los clientes de la línea decorativa piensan que los precios son accesibles y están dentro del promedio.

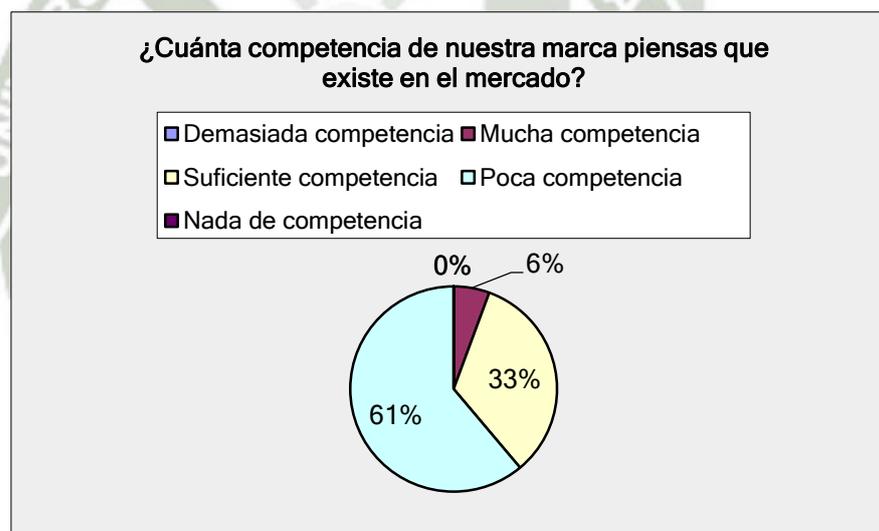
**Tabla nº 28 Competencia de la Marca en el Mercado**

2. ¿Cuánta competencia de nuestra marca piensas que existe en el mercado?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Demasiada competencia	0.0%	0
Mucha competencia	5.6%	1
Suficiente competencia	33.3%	6
Poca competencia	61.1%	11
Nada de competencia	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 13 Competencia de la Marca en el Mercado**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa que un 5.6% de los clientes, piensan que existe mucha competencia en el mercado. Un 33.3% considera que existe suficiente competencia y por ultimo un 61.1% opinan que existe poca competencia en el mercado. Efectivamente son pocas las empresas que se dedican a la fabricación de adornos en madera y plata y estas también no cuentan con mucha publicidad de sus productos.

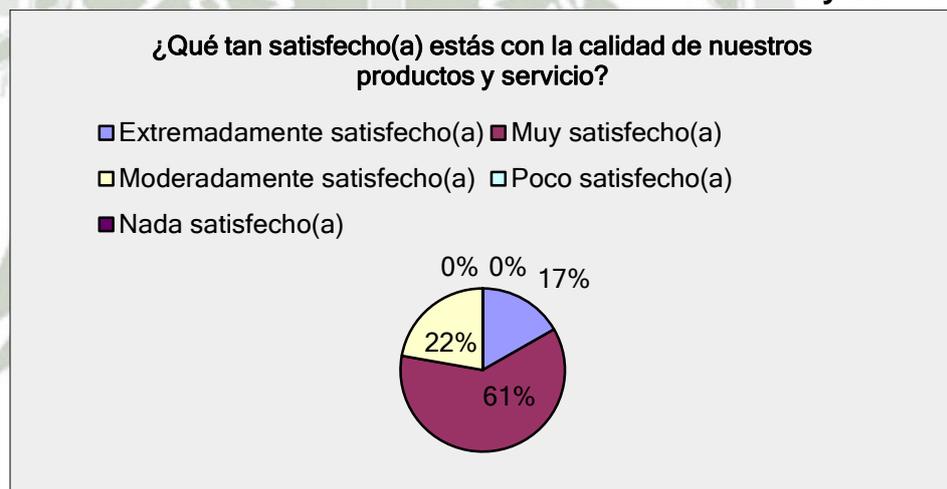
**Tabla nº 29 Satisfacción con la Calidad de Productos y Servicio**

3. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros productos y servicio?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente satisfecho(a)	16.7%	3
Muy satisfecho(a)	61.1%	11
Moderadamente satisfecho(a)	22.2%	4
Poco satisfecho(a)	0.0%	0
Nada satisfecho(a)	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 14 Satisfacción de la Calidad de Productos y Servicio**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio y los productos que brinda la empresa. De esta se obtiene que un 16.7% se encuentra extremadamente satisfecho, un 22.2% se encuentra moderadamente satisfecho y más de la mitad de los clientes con un 61.1% están muy satisfechos. No existieron clientes poco o nada satisfecho. Lo cual es un punto positivo para la empresa, ya que demuestra que se tienen productos de alta calidad y un servicio que cubre las expectativas de los clientes.

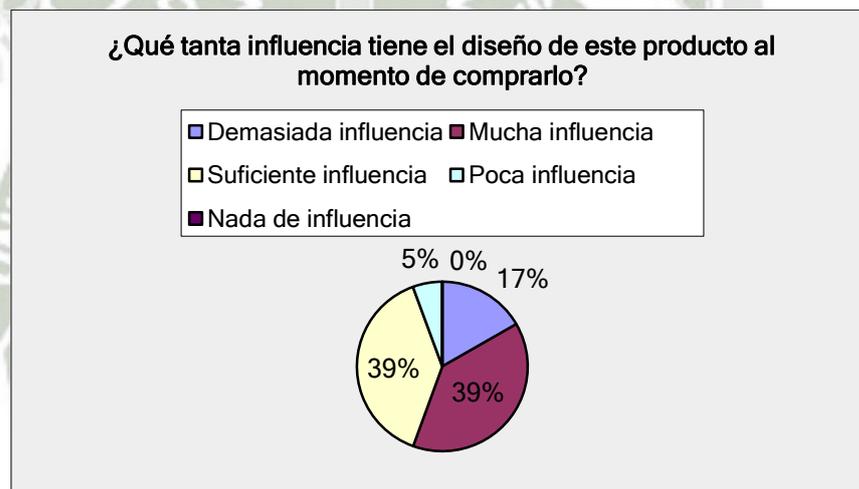
**Tabla nº 30 Influencia del Diseño del Producto**

4. ¿Qué tanta influencia tiene el diseño de este producto al momento de comprarlo?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Demasiada influencia	16.7%	3
Mucha influencia	38.9%	7
Suficiente influencia	38.9%	7
Poca influencia	5.6%	1
Nada de influencia	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 15 Influencia del Diseño del Producto**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa la influencia que tiene el diseño al momento de comprar un producto. Se obtuvo que 5.6% de los clientes consideran que el diseño tiene poca influencia. El 16.7% piensa que el diseño tiene demasiada influencia y con un empate de 38.9% están los clientes que piensan que el diseño tiene mucha y suficiente influencia. No existieron clientes que piensen que el diseño no tiene nada de influencia. Esto indica que el diseño en los productos es un factor importante para los clientes al momento de realizar su compra.

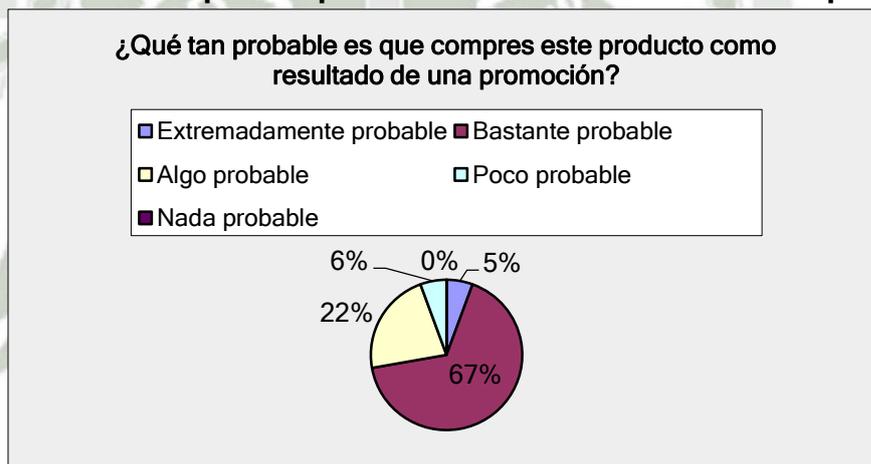
**Tabla nº 31 Compra del producto como resultado de una promoción**

5. ¿Qué tan probable es que compres este producto como resultado de una promoción?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente probable	5.6%	1
Bastante probable	66.7%	12
Algo probable	22.2%	4
Poco probable	5.6%	1
Nada probable	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 16 Compra del producto como resultado de una promoción**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra que tan probable es que los clientes compren los productos como resultado de una promoción. Se observa un empate de 5.6% con los clientes que piensan que es poco probable y los que piensan que es extremadamente probable. Un 22.2% piensan que es algo probable y un 66.7% opinan que es bastante probable comprar los productos por una promoción. Este resultado indicaría que la empresa debería realizar promociones o campañas durante el año para nuevamente recibir compras de sus clientes actuales.

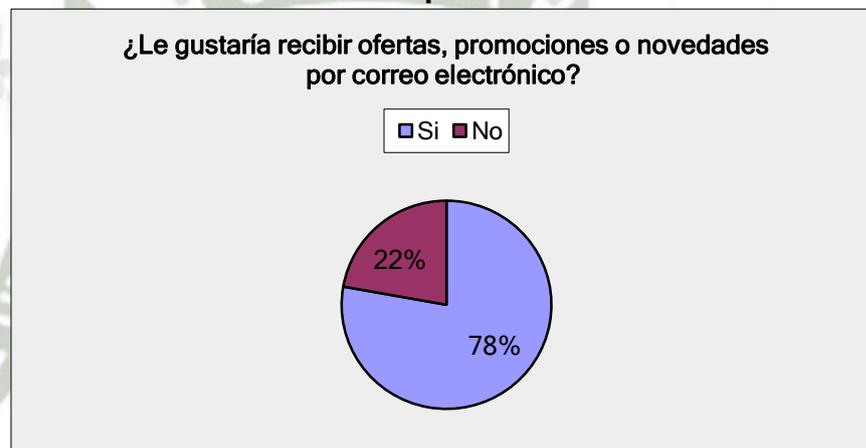
**Tabla n° 32 Promociones por correo electrónico**

6. ¿Le gustaría recibir ofertas, promociones o novedades por correo electrónico?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Si	77.8%	14
No	22.2%	4
¿Por qué?		12
	<b>Total</b>	<b>18</b>
	<b>perdidos</b>	<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica n° 17 Promociones por correo electrónico**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra el porcentaje de clientes a los que les gustaría recibir promociones o novedades por correo electrónico. Un 22.2% indican que no les gustaría porque muchas veces es molesto recibir promociones de productos y que estos correos se reciban de forma muy frecuente. El otro 77.8% indico que si les gustaría recibir promociones ya que los productos resultan ser buenas opciones para cualquier tipo de regalo y al mismo tiempo recibir promociones de estos productos ayuda a ahorrar tiempo buscando.

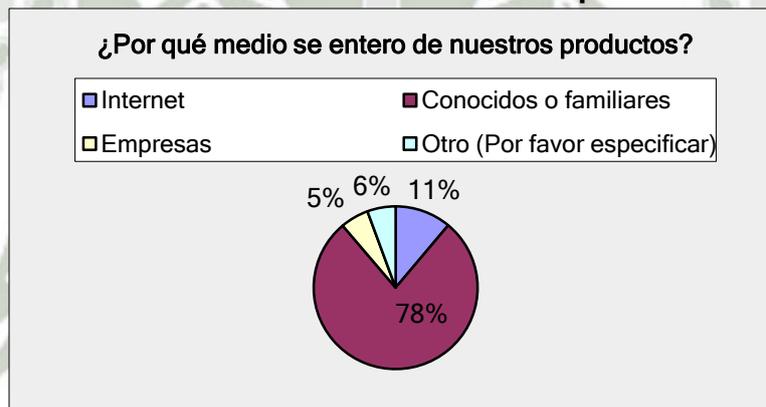
**Tabla nº 33 Medio de conocer los productos**

7. ¿Por qué medio se enteró de nuestros productos?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Internet	11.1%	2
Conocidos o familiares	77.8%	14
Empresas	5.6%	1
Otro (Por favor especificar)	5.6%	1
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 18 Medio de conocer los productos**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa cómo se enteraron los clientes de los productos y de la empresa. Existe un empate de 5.6% en los clientes que se enteraron por empresas y por otros medios. Un 11.1% se enteró por internet y el resto de clientes; es decir el 77.8% se enteraron por conocidos y familiares. El porcentaje de clientes que se enteraron por empresas es porque los clientes actuales de la línea decorativa con los que cuenta la empresa, son la gran mayoría, esposas de los trabajadores de las empresas donde se han vendido los productos de la línea empresarial.

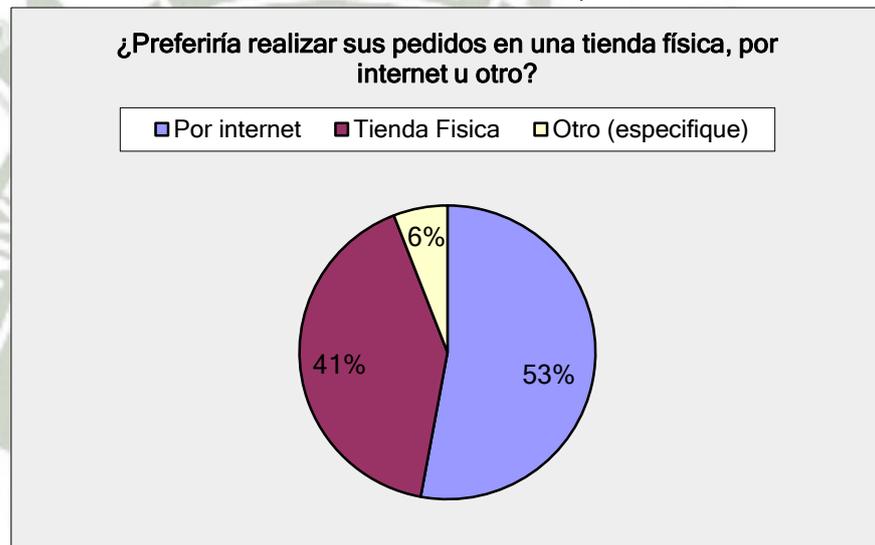
**Tabla n° 34 Pedidos en tienda física, internet u otro**

9. ¿Preferiría realizar sus pedidos en una tienda física, por internet u otro?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Por internet	52.9%	9
Tienda Física	41.2%	7
Otro (especifique)	5.9%	1
<b>Total</b>		<b>17</b>
<b>Perdidos</b>		<b>1</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica n° 19 Pedidos en tienda física, internet u otro**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra que los clientes prefieren realizar sus pedidos en una tienda física o por internet. Un 5.9% de los clientes indicó que prefiere realizar sus pedidos por otro medio. Un 41.2% prefiere comprar en una tienda física y el 52.9% de los clientes prefiere hacer compras por internet. La ventaja de una tienda es que permite observar mejor la calidad y diseño de los productos y los clientes que prefieren hacer sus compras por internet, son aquellos clientes que prefieren ahorrar tiempo en ir hasta una tienda y se les hace más fácil y rápida una compra por internet.

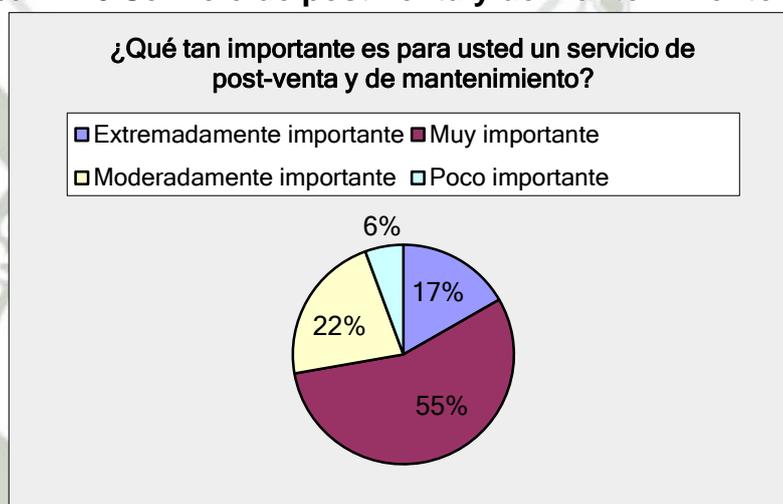
**Tabla nº 35 Servicio de post-venta y de mantenimiento**

Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente importante	16.7%	3
Muy importante	55.6%	10
Moderadamente importante	22.2%	4
Poco importante	5.6%	1
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 20 Servicio de post-venta y de mantenimiento**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa la importancia de un servicio post-venta para los clientes. Donde un 5.6% considera que es poco importante. Un 22.2% de clientes considera que es moderadamente importante. Un 55.6% de clientes es decir; más de la mitad de clientes piensan que es muy importante y un 16.7% de clientes considera que es extremadamente importante. Estos resultados evidencian la necesidad de incorporar este servicio de post-venta o mantenimiento en la empresa para satisfacer a los clientes actuales.

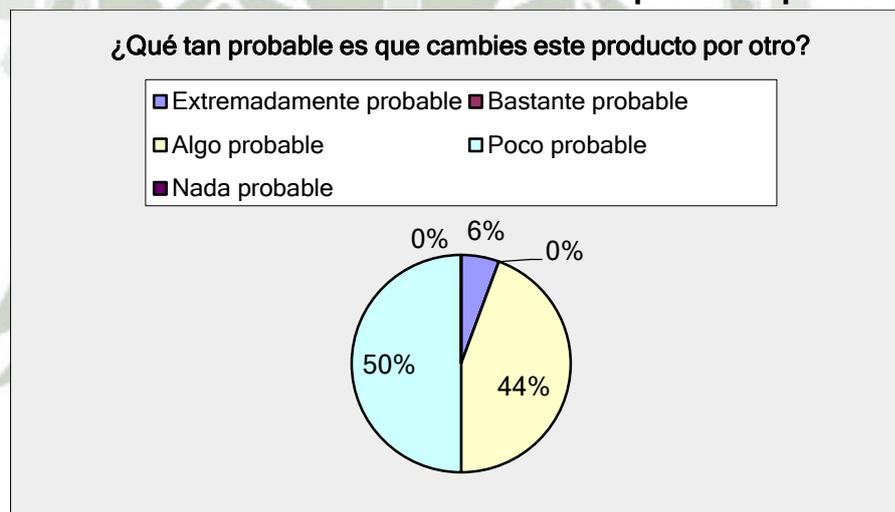
**Tabla nº 36 Probabilidad de cambiar el producto por otro**

10. ¿Qué tan probable es que cambies este producto por otro?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente probable	5.6%	1
Bastante probable	0.0%	0
Algo probable	44.4%	8
Poco probable	50.0%	9
Nada probable	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 21 Probabilidad de cambiar el producto por otro**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Nos muestra que tan probable es que los clientes actuales reemplacen los productos de la empresa por otros. Un 5.6% indican que es extremadamente probable reemplazarlos. un 44.4% piensan que es algo probable y 50% de los clientes; es decir exactamente la mitad, consideran que es poco probable. Los clientes que piensan que es algo probable podrían considerar esta opción porque son más las empresas que fabrican esta línea de productos. Y la mitad de los clientes no cambiarían los productos porque están satisfechos con los productos que compraron.

## RESULTADOS OBTENIDOS LÍNEA EMPRESARIAL

**Tabla nº 37 Precio del producto**

11. ¿Crees que el precio de este producto es muy alto, bajo o justo?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Muy alto	4.4%	2
Alto	6.7%	3
Regular	88.9%	40
Muy bajo	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 22 Precio del producto**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa que el 4.4% de los clientes de la línea empresarial, considera que el precio de los productos es muy alto. El 6.7 % considera que los precios son altos y la gran mayoría, es decir; el 88.9% de los clientes considera que los precios son regulares. Esto podría significar que sus clientes empresariales están conformes con los precios que mantiene la empresa de su línea empresarial.

**Tabla nº 38 Competencia del producto en el mercado**

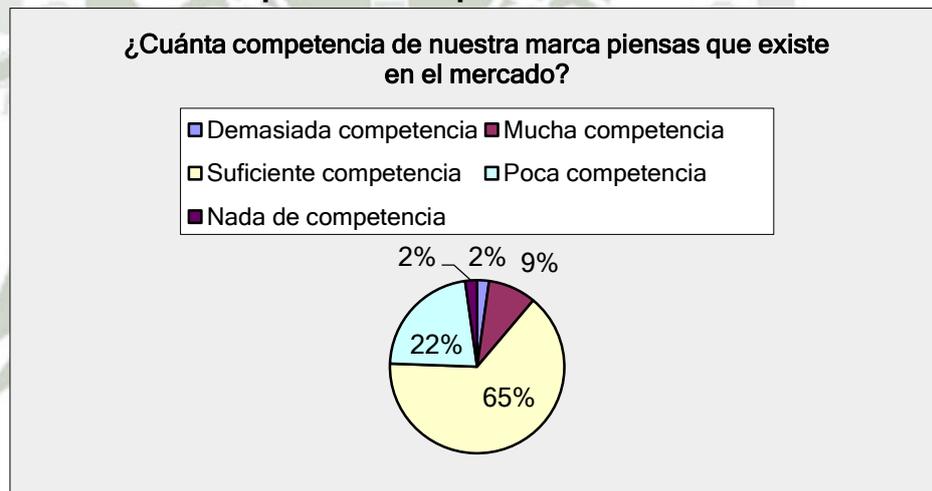
**12. ¿Cuánta competencia de nuestra marca piensas que existe en el mercado?**

Opción	Porcentaje	Recuento
Demasiada competencia	2.2%	1
Mucha competencia	8.9%	4
Suficiente competencia	64.4%	29
Poca competencia	22.2%	10
Nada de competencia	2.2%	1
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 23 Competencia del producto en el mercado**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa que un 2.2% de los clientes empresariales, consideran que existe demasiada competencia en el mercado. Por otro lado el mismo porcentaje de 2.2% de clientes considera que no existe nada de competencia. Un 8.9% considera que la empresa tiene mucha competencia. Un 22.2% de los clientes piensa que existe poca competencia en el mercado y la gran mayoría con 64.4% consideran que existe suficiente competencia. Los clientes actuales, conocen que existen productos similares en el mercado, pero su preferencia por los productos de Kuiny Collection, podría radicar en la calidad.

**Tabla nº 39 Satisfacción de la calidad de productos y servicios**

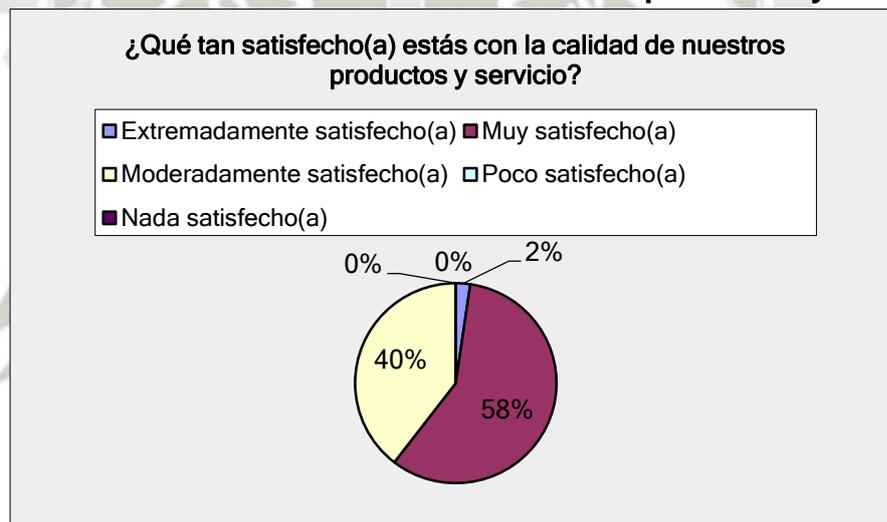
**13. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros productos y servicio?**

Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente satisfecho(a)	2.3%	1
Muy satisfecho(a)	58.1%	25
Moderadamente satisfecho(a)	39.5%	17
Poco satisfecho(a)	0.0%	0
Nada satisfecho(a)	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>43</b>
<b>perdidos</b>		<b>2</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 24 Satisfacción de la calidad de productos y servicios**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra que un 2.3% de los clientes, se encuentran extremadamente satisfechos con la calidad de los productos y servicio que brinda la empresa. Un 39.5% considera están moderadamente satisfechos y un 58.1% se encuentran muy satisfechos. Esto significa que más de la mitad de los clientes piensan que los productos y servicios que ofrece la empresa tienen buena calidad y cumplen con sus expectativas. No existieron clientes poco o nada satisfechos.

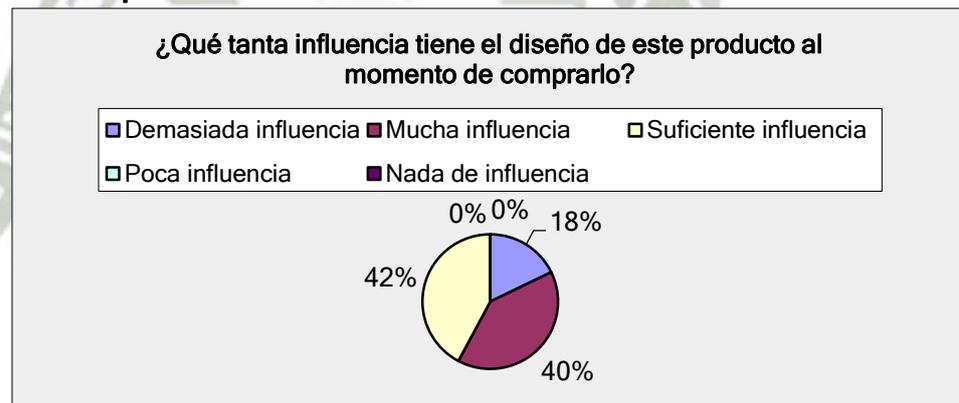
**Tabla nº 40 Influencia del diseño del producto al momento de comprarlo**

14. ¿Qué tanta influencia tiene el diseño de este producto al momento de comprarlo?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Demasiada influencia	17.8%	8
Mucha influencia	40.0%	18
Suficiente influencia	42.2%	19
Poca influencia	0.0%	0
Nada de influencia	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 25 Influencia del diseño del producto al momento de comprarlo**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa que un 42.2% de los clientes considera que el diseño de los productos tiene suficiente influencia al momento de comprarlos. Con un 2.2% por debajo, se encuentran los clientes que piensan que el diseño tiene mucha influencia y por último un 17.8% considera que el diseño tiene demasiada influencia. No existieron clientes que piensen que el diseño de los productos tiene poca o nada de influencia al momento de elegirlos. Esto quiere decir que el diseño es un factor importante para el cliente.

**Tabla nº 41 Compra de producto como resultado de promoción**

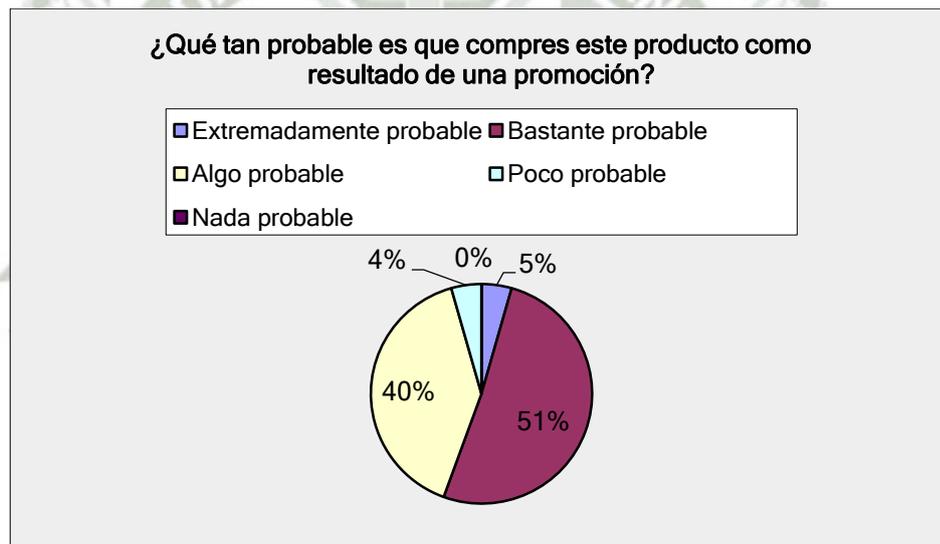
15. ¿Qué tan probable es que compres este producto como resultado de una promoción?

Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente probable	4.4%	2
Bastante probable	51.1%	23
Algo probable	40.0%	18
Poco probable	4.4%	2
Nada probable	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 26 Compra de producto como resultado de promoción**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Existe un empate de 4.4% de los clientes que piensa que es poco y extremadamente probable que estos compren los productos como resultado de una promoción. Un 40% considera que es algo probable y un poco más de la mitad con un 51.1% considera que es bastante probable. La promoción de productos es una deficiencia en la empresa, la inversión en promoción y publicidad de productos podría aportar claramente al incremento de ventas en la empresa.

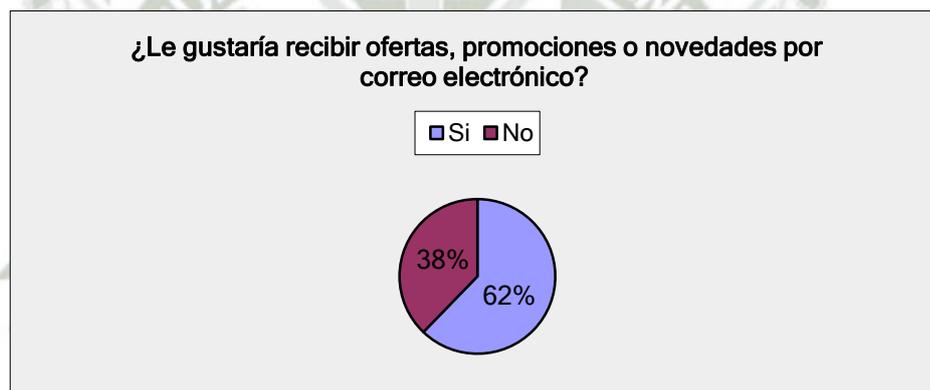
**Tabla nº 42 Ofertas, promociones o novedades por correo electrónico**

16. ¿Le gustaría recibir ofertas, promociones o novedades por correo electrónico?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Si	62.2%	28
No	37.8%	17
¿Por qué?		22
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 27 Ofertas, promociones o novedades por correo electrónico**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se observa que a un 37.8% de los clientes, no les gustaría recibir promociones porque estos correos llenarían sus bandejas de entrada y serían marcados como spam si son frecuentes. Al otro 62.2% de los clientes, si les gustaría recibir promociones y novedades porque son productos con diseños atractivos. Más de la mitad de los clientes recibirían a gusto novedades y promociones por correo electrónico, esto nos indica que la empresa podría enviar mails de forma mensual a sus clientes, ofreciéndoles descuentos, promociones y novedades.

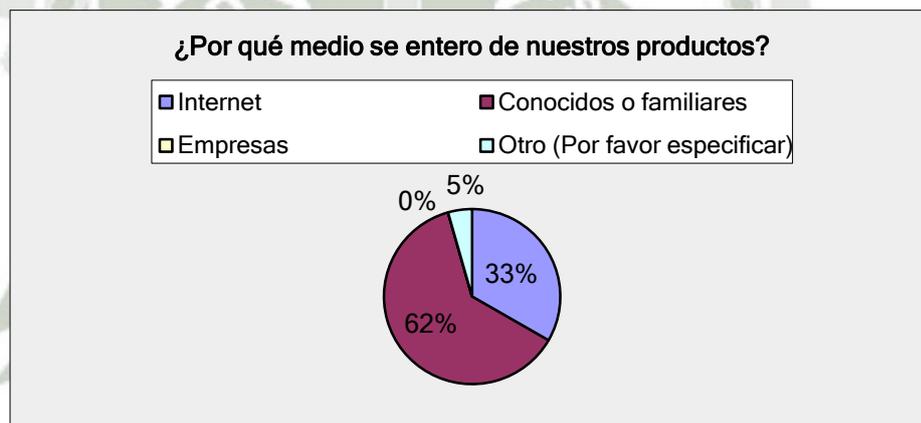
**Tabla n° 43 Medio de conocer los productos**

17. ¿Por qué medio se enteró de nuestros productos?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Internet	33.3%	15
Conocidos o familiares	62.2%	28
Empresas	0.0%	0
Otro (Por favor especificar)	4.4%	2
	<b>Total</b>	<b>45</b>
	<b>perdidos</b>	<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica n° 28 Medio de conocer los productos**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra que un 4.4% de clientes se enteraron de los productos por distintos medios. El 33.3% de los clientes se enteró de los productos por internet y la gran mayoría con un 62.2%, se enteraron por conocidos o familiares. No existieron clientes que se enteraron de la empresa y sus productos por recomendación de otras empresas, esto podría deberse a que las empresas que son clientes de Kuiny Collection no revelan información de ningún tipo y menos sobre como incentivan o agradecen a sus trabajadores por su labor realizada en la empresa.

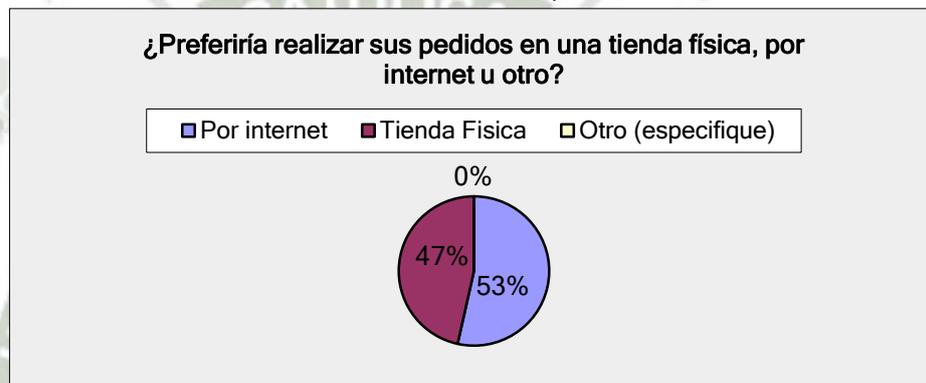
**Tabla nº 44 Pedidos en tienda física, internet u otro**

18. ¿Preferiría realizar sus pedidos en una tienda física, por internet u otro?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Por internet	53.5%	23
Tienda Física	46.5%	20
Otro (especifique)	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>43</b>
<b>perdidos</b>		<b>2</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 29 Pedidos en tienda física, internet u otro**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Un 46.5% de los clientes prefiere realizar sus compras en una tienda física, mientras que el resto de clientes con un 53.5% podrían realizar sus compras por internet. Esto nos indica que más de la mitad de los clientes optarían por realizar compras online, por el ahorro de tiempo y facilidad al momento de realizar la compra. La empresa podría considerar implementar un carrito de compras en su página web.

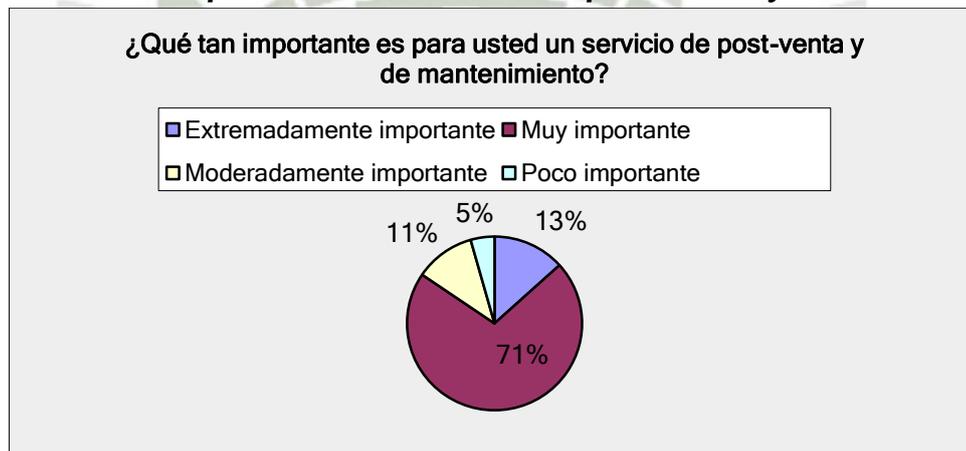
**Tabla nº 45 Importancia de un servicio post-venta y de mantenimiento**

19. ¿Qué tan importante es para usted un servicio de post-venta y de mantenimiento?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente importante	13.3%	6
Muy importante	71.1%	32
Moderadamente importante	11.1%	5
Poco importante	4.4%	2
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 30 Importancia de un servicio post-venta y de mantenimiento**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se muestra la importancia de un servicio post-venta a los clientes. Un 4.4% de los clientes indicó que es poco importante este servicio. Un 11.1% piensa que es moderadamente importante. Un 13.3% considera que es extremadamente importante que la empresa cuente con este servicio y con un 71.1% se encuentran los clientes que opinan que el servicio post-venta es muy importante. La empresa debería considerar este aspecto no solo para sobresalir frente a la competencia sino también para tener a sus clientes satisfechos.

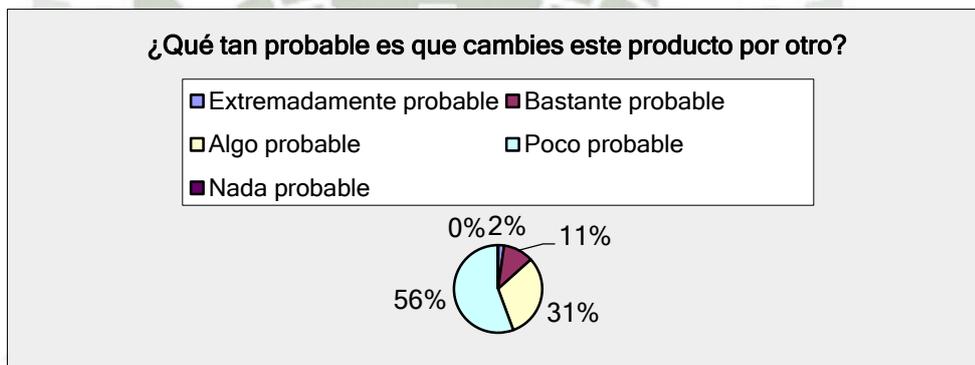
**Tabla nº 46 Probabilidad de cambiar el producto por otro**

20. ¿Qué tan probable es que cambies este producto por otro?		
Opción	Porcentaje	Recuento
Extremadamente probable	2.2%	1
Bastante probable	11.1%	5
Algo probable	31.1%	14
Poco probable	55.6%	25
Nada probable	0.0%	0
<b>Total</b>		<b>45</b>
<b>perdidos</b>		<b>0</b>

Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

**Gráfica nº 31 Probabilidad de cambiar el producto por otro**



Fuente: Clientes Kuiny Collection S.A.C

Elaboración Propia

Se puede observar la probabilidad de que los clientes reemplacen los productos de Kuiny Collection por otros productos, mostrando los siguientes resultados: Un 2.2% piensa que es extremadamente probable. Los clientes que opinan que es bastante probable, conforman el 11.1% de los clientes. Un 31.1% piensan que es algo probable. Más de la mitad de los clientes con un 55.6% consideran que es poco probable reemplazar los productos. Esto quiere decir que si bien existen clientes que reemplazarían los productos de Kuiny Collection por otros productos, más de la mitad son clientes fieles que están satisfechos con la calidad de los productos y servicio que brinda la empresa. El motivo principal por el

cual existen clientes que sí reemplazarían estos productos, podría ser la falta de renovación de diseños.

Una vez realizado el análisis situacional, se obtiene el punto de partida para comenzar el Plan Estratégico de Marketing enfocando los esfuerzos en aquellos puntos débiles donde la empresa debe mejorar.

#### **4.3. IDENTIFICACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Antes de elaborar la matriz FODA se deben identificar los factores externos mediante la matriz EFE y factores internos mediante la matriz EFI que se presentan a continuación.

##### **4.3.1. MATRIZ EFE**

Tras haber identificado las oportunidades y amenazas inmersas en el entorno externo gracias al análisis PESTE, PORTER, la matriz MPC y el análisis de la oferta y demanda se procederán a construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Se han identificado 22 factores críticos de éxito (11 oportunidades y 11 amenazas), siendo éste un dato consistente, debido a que nos encontramos dentro del margen de tolerancia. En el siguiente cuadro, se exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

**Tabla n° 27: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1.- La promulgación de la Ley N° 30056 beneficia a la empresa para aumentar su productividad y rentabilidad, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.	0.01	2	0.02
2.- El aumento del poder adquisitivo.	0.05	3	0.15
3.- Recuperación de la economía nacional y crecimiento económico sostenido del país genera condiciones para más inversiones, mayor demanda y fortalecimiento de las empresas.	0.06	4	0.24
4.- Crecimiento de la clase media emergente, consecuencia del mayor número de personas con nuevos y/o mejores empleos y mayores ingresos implica mayor demanda de productos de decoración para el hogar.	0.1	4	0.4
5.- Crecimiento del sector construcción/mobiliario.	0.07	2	0.14
6.- Incremento del número de suscriptores al servicio de acceso a Internet.	0.07	2	0.14
7.- Perú cuenta con el centro de innovación (CITE) que fomenta el cambio, la calidad, la diferenciación de productos y mayor eficiencia de las empresas fundamentalmente de las PYMES.	0.02	2	0.04
8.- La demanda local está dominada por consumidores que definen sus decisiones de compra en función a precios bajos y la compra en base a diseño	0.03	3	0.09
9.- Incremento en la demanda de productos maderables.	0.1	4	0.4
10.- Índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento.	0.02	3	0.06
11.- Crecimiento de la producción de cobre y plata en el Peru.	0.03	3	0.09
	<b>0.56</b>		<b>1.62</b>
<b>Amenazas</b>			
1.- La estabilidad política en Arequipa se ve afectada por conflictos ocasionados a causa de la minería, lo que se traduce en un obstáculo para la industria en la cual pretende centrarse la propuesta.	0.05	3	0.15
2.- El débil crecimiento de la economía peruana en el sector manufacturero.	0.05	3	0.15
3.- El nivel alto de riesgo país podría afectar a las relaciones de confianza con los proveedores.	0.02	2	0.04
4.- Reducción del tipo de cambio no favorece al comercio interno de metales, servicios, manufactura, etc.	0.02	2	0.04
5.- Bajo nivel o educación, genera que el nivel de conocimientos de los maestros sea regular o inferior.	0.01	3	0.03
6.- El Perú tiene una muy limitada inversión en investigación y desarrollo.	0.02	2	0.04
7.- Reducción de la explotación de caoba en el Perú.	0.1	3	0.3
8.- Competencia local posicionada en el mercado.	0.06	3	0.18
9.- Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0.04	3	0.12
10.- Pocos proveedores de materia prima de calidad a nivel local.	0.02	3	0.06
11.- Competencia cuenta con puntos de venta para la exhibición de sus productos.	0.05	2	0.1
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos En su investigación no olvide referenciar esta tesis	<b>0.44</b>		<b>1.21</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

Elaboración: Propia

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Kuiny Collection S.A.C. cuenta con 22 factores determinantes de éxito — 11 oportunidades y 11 amenazas — un número adecuado de factores. El valor de 2.83 indica una Opción ligeramente superior al promedio, en un intento positivo para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Existe un poco aprovechamiento de las oportunidades 1, 5, 6, y 7 así como una Opción pobre ante las amenazas 3, 4,6 y 11. Para poder solucionar esto, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias que generen un mayor valor que el que generan las estrategias actuales, y así responder mejor a la influencia del entorno externo.

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.62 y de las amenazas es 1.21, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

#### 4.3.2. **MATRIZ EFI**

Tras haber identificado las fortalezas y debilidades de Kuiny Collection S.A.C. en el análisis interno, se procederá a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La MEFI permite, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

A continuación, en la tabla 28 se exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

**Tabla n° 28: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1.- Calidad en la elaboración de las piezas y producto artesanal final.	0,08	4	0,32
2.- Nivel de endeudamiento es nulo.	0,03	4	0,12
3.- Productos elaborados con diseños personalizados y adecuados a	0,1	4	0,4
4.- Precios competitivos en el mercado.	0,05	3	0,15
5.- Buena relación con clientes.	0,05	4	0,2
6.- Variedad de productos, especialmente en línea empresarial.	0,06	4	0,24
7.- Velocidad de respuesta a pedidos.	0,03	3	0,09
8.- Buen servicio al cliente.	0,05	4	0,2
9.- Materia prima de calidad.	0,04	4	0,16
10.- Buen porcentaje en margen de ganancias por producto.	0,03	3	0,09
11.- Empresa líquida	0,03	3	0,09
12.- La empresa esta registrada legalmente.	0,02	4	0,08
	<b>0,57</b>		<b>2,14</b>
<b>Debilidades</b>			
1. No cuenta con un punto de ventas físico.	0,1	1	0,1
2.- Falta de presupuesto para invertir en un taller propio.	0,08	1	0,08
3.- Escasa fuerza de ventas	0,05	2	0,1
4.- Incumplimiento en fechas de entrega por parte de maestros.	0,04	1	0,04
5.- Deficiente promoción/publicidad de productos.	0,05	2	0,1
6.- Escasa investigación de mercado.	0,03	2	0,06
7.- Servicio de asesoría.	0,02	2	0,04
8.- Tercerización de procesos.	0,03	1	0,03
9.- Plan de marketing y estrategias de venta.	0,03	2	0,06
10.- Pagina web desactualizada.	0,02	2	0,04
	<b>0,43</b>		<b>0,61</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

**Elaboración: Propia**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Kuiny Collection S.A.C. cuenta con 23 factores determinantes de éxito — 12 fortalezas y 10 debilidades— un número adecuado de factores.

El valor de 2.75 indica una Opción superior al promedio, una organización ligeramente fuerte, en un intento positivo por maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Se debe prestar atención a las debilidades mayores 1, 2, 4 y 8, para así idear formas de mejorarlas y convertirlas por lo menos en debilidades menores en el corto plazo, y fortalezas en el largo plazo. Por el lado de las fortalezas, se ve un buen aprovechamiento y desempeño en varias de ellas, con excepción de las fortalezas menores 4, 7, 10 y 11, las cuales podrían mejorar y convertirse de esta manera en fortalezas mayores.

Para poder solucionar lo anterior, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias que generen un mayor valor que el que generan las estrategias actuales, y así responder mejor a las situaciones que se presentan en el entorno interno.

Tras haber realizado el análisis interno, ahora se conocen los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa y se ha logrado identificar sus fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

## CAPITULO V PROPUESTA ESTRATÉGICA

### 5.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

#### 5.1.1. OBJETIVOS A Corto Plazo (1 - 2 años)

- Implementar un programa de ventas hacia el sector empresarial promocionando los nuevos productos.
- Crear programas de marketing y publicidad dirigido a clientes que nos garanticen el crecimiento de nuestro mercado.
- Mantener la calidad mediante productos de excelente presentación y diseño que logren satisfacer a cada cliente.

#### 5.1.2. OBJETIVOS A LARGO Plazo (2- 5 Años)

- Incrementar nuevos canales comerciales de atención más fuertes y robustos asegurando una mayor posición en el mercado.
- Desarrollar nuevos diseños en los productos, con modelos innovadores cada año.
- Mejorar el clima organizacional de la empresa entre proveedores como artesanos.
- Incrementar las ventas en dos años

### 5.2. INSUMOS PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Estas matrices nos proveerán de los insumos necesarios para realizarla propuesta estratégica, estamos hablando de la matriz FODA y la matriz CAME las cuales tienen origen en el análisis externo e interno ya realizado y que conforman el material fundamental para obtener estrategias en el proceso de planeamiento estratégico.

Tabla n° 29: Matriz FODA

FORTALEZAS – F	OPORTUNIDADES – O
<p><b>F1</b> Calidad y buenos acabados de los productos.</p> <p><b>F2</b> Nivel de endeudamiento es nulo.</p> <p><b>F3</b> Productos elaborados con diseños novedosos y personalizados, inspirados en resaltar la elegancia adecuándose a tendencias del mercado.</p> <p><b>F4</b> Precios competitivos en el mercado.</p> <p><b>F5</b> Buena relación con clientes.</p> <p><b>F6</b> Variedad de productos, especialmente en línea empresarial.</p> <p><b>F7</b> Velocidad de Opción a pedidos.</p> <p><b>F8</b> Buen servicio al cliente.</p> <p><b>F9</b> Materia prima de calidad (cobre, madera y plata).</p> <p><b>F10</b> Buen porcentaje en margen de ganancias por producto.</p> <p><b>F11</b> Empresa liquida</p> <p><b>F12</b> La empresa está registrada legalmente.</p>	<p><b>O1</b> La promulgación de la Ley N° 30056 beneficia a la empresa para aumentar su productividad y rentabilidad, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial y ampliar su mercado interno.</p> <p><b>O2</b> El aumento del poder adquisitivo.</p> <p><b>O3</b> Recuperación de la economía nacional y crecimiento económico sostenido del país genera condiciones para más inversiones, mayor demanda y fortalecimiento de las empresas.</p> <p><b>O4</b> Crecimiento de la clase media emergente, consecuencia del mayor número de personas con nuevos y/o mejores empleos y mayores ingresos implica mayor demanda de productos de decoración para el hogar.</p> <p><b>O5</b> Crecimiento del sector construcción/mobiliario.</p> <p><b>O6</b> Incremento del número de suscriptores al servicio de acceso a Internet.</p> <p><b>O7</b> Perú cuenta con el centro de innovación (CITE) que fomenta el cambio, la calidad, la diferenciación de productos y mayor eficiencia de las empresas fundamentalmente de las PYMES.</p> <p><b>O8</b> La demanda local está dominada por consumidores que definen sus decisiones de compra en función a precios bajos y la compra en base a diseño.</p> <p><b>O9</b> Incremento en la demanda de productos maderables.</p> <p><b>O10</b> Índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento.</p> <p><b>O11</b> Crecimiento de la producción de cobre y plata en el Perú.</p>
DEBILIDADES – D	AMENAZAS
<p><b>D1</b> No cuenta con un punto de ventas físico.</p> <p><b>D2</b> Falta de presupuesto para invertir en un taller propio.</p> <p><b>D3</b> Escasa fuerza de ventas.</p> <p><b>D4</b> Incumplimiento en fechas de entrega por parte de maestros.</p> <p><b>D5</b> Deficiente promoción/publicidad de productos.</p> <p><b>D6</b> Escasa investigación de mercado.</p> <p><b>D7</b> Servicio de asesoría.</p> <p><b>D8</b> Tercerización de procesos.</p> <p><b>D9</b> Plan de marketing y estrategias de venta.</p> <p><b>D10</b> Pagina web desactualizada.</p>	<p><b>A1</b> La estabilidad política en Arequipa se ve afectada por conflictos ocasionados a causa de la minería, lo que se traduce en un obstáculo para la industria en la cual pretende centrarse la propuesta.</p> <p><b>A2</b> El débil crecimiento de la economía peruana en el sector manufacturero.</p> <p><b>A3</b> El nivel alto de riesgo país podría afectar a las relaciones de confianza con los proveedores.</p> <p><b>A4</b> Reducción del tipo de cambio no favorece al comercio interno de metales, servicios, manufactura, etc.</p> <p><b>A5</b> Bajo nivel o educación, genera que el nivel de conocimientos de los maestros sea regular o inferior.</p> <p><b>A6</b> El Perú tiene una muy limitada inversión en investigación y desarrollo.</p> <p><b>A7</b> Reducción de la explotación de caoba en el Perú.</p> <p><b>A8</b> Competencia local posicionada en el mercado.</p> <p><b>A9</b> Ingreso de nuevos competidores al mercado.</p> <p><b>A10</b> Pocos proveedores de materia prima de calidad a nivel local.</p> <p><b>A11</b> Competencia cuenta con puntos de venta para la exhibición de sus productos.</p>

Elaboración Propia

### 5.2.1. MATRIZ FODA

Una vez que se han identificado las características de las variables internas y externas, se obtiene la matriz FODA para la empresa con el objetivo de establecer estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar los impactos negativos de las debilidades del proyecto y las de las amenazas del entorno. Previamente, en la tabla n°29 se exhibe la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

### 5.2.2. MATRIZ CAME

Tras recopilar cada uno de los factores (internos y externos) que definen la posición actual de la empresa, se deberá desarrollar una estrategia, a través de la cual se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades, se aprovechen las ventajas y oportunidades del entorno y se reduzcan o minimicen las consecuencias de las amenazas externas a la empresa. Tomando como referencia los resultados del análisis FODA, se podrá definir una estrategia con la se pueda alcanzar los objetivos marcados. Para definir esta estrategia se empleará el análisis CAME. En el siguiente cuadro se señalan diferentes tipos de estrategias que se pueden extraer del análisis CAME.

A continuación, en la tabla N° 30 se exhibe la Matriz CAME

**Tabla n° 30: Matriz CAME**

<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACION (DO)</b>
1.- Fabricación de nuevos productos. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10,F11 con O1,O3,O4,O5,O6,O9)	1.- Especializar la producción de adornos la línea empresarial (D2,D4,D8,D11 con O4,O5,O6,O8,O9)
2.- Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional. (F1,F3,F4,F5,F6,F8,F9 con O1,O3,O4,O5,O6,O9)	2.- Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa para empezar a posicionar la marca. (D3,D5,D6,D9,D10,D11 con O3,O4,O5,O6,O7,O9)
3.- Fidelización de clientes actuales. (F1,F3,F4,F5,F8 con O3,O4,O5,O6,O7)	3.- Fortalecer lazos con proveedores y artesanos. (D2,D4,D8,D11 con O4,O5,O8)
4.- Aprovechar la calidad de producto y servicio que se tiene para captar nuevos clientes. (F1,F3,F6,F8,F9 con O5,O6,O9)	4.- Aperturar puntos de venta físicos y online. (D1,D2,D11 con O1,O2,O4,O9)
<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)</b>
1.- Realizar benchmarking con empresas del mismo rubro. (F3,F4,F9 con A8,A9)	1.- Reforzar el seguimiento y control del proceso. (D2,D8,D11 con A6,A8,A9,A10)
2.- Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales. (F2,F4,F8,F11,F12 con A2,A3,A4)	2.- Evitar demoras dentro de las etapas del proceso de fabricación para cumplir con fechas de entrega del producto. (D2,D4,D8,D11 con A5)
3.- Adquirir materia prima en volumen. (F2,F9,F10,F11 con A1,A2,A3,A4,A7,A10)	3.- Otorgar incentivos a los maestros artesanos para la entrega puntual de trabajos. (D2,D4,D8,D11 con A5)
4.- Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales. (F1,F3,F5,F8,F8 con A3,A4,A7,A9,A10)	4.- Creación del área de marketing en la empresa. (D3,D5,D6,D9,D10,D11 con A2,A6,A8,A9)

**Elaboración Propia**

De la matriz CAME se obtuvieron 16 estrategias que se detallan a continuación:

1. Fabricación de nuevos productos.
2. Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional.
3. Fidelización de clientes actuales.
4. Aprovechar la calidad de producto y servicio que se tiene para captar nuevos clientes.
5. Especializar la producción de adornos de línea empresarial.
6. Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa para empezar a posicionar la marca.
7. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.
8. Apertura de puntos de venta físicos y online.
9. Realizar benchmarking con empresas del mismo rubro.
10. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.
11. Adquirir materia prima en volumen.
12. Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales.
13. Reforzar el seguimiento y control del proceso.
14. Evitar demoras dentro de las etapas del proceso de fabricación para cumplir con fechas de entrega del producto.
15. Otorgar incentivos a los maestros artesanos para la entrega puntual de trabajos.
16. Creación del área de marketing en la empresa.

### **5.3. HERRAMIENTAS PARA LA SELECCION DE ESTRATEGIAS**

Luego de haber obtenido las estrategias por medio de la matriz CAME es necesario generar nuevas estrategias tomando en cuenta factores como: La participación en el mercado en relación con los competidores, la tasa de crecimiento de la industria. Para esto fue necesario utilizar como herramientas tres matrices: La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), La matriz interna – externa (MIE), y la matriz de la gran estrategia (MGE). Las estrategias obtenidas por medio de estas matrices permitirán realizar un emparejamiento y combinación con los factores internos y externos claves y

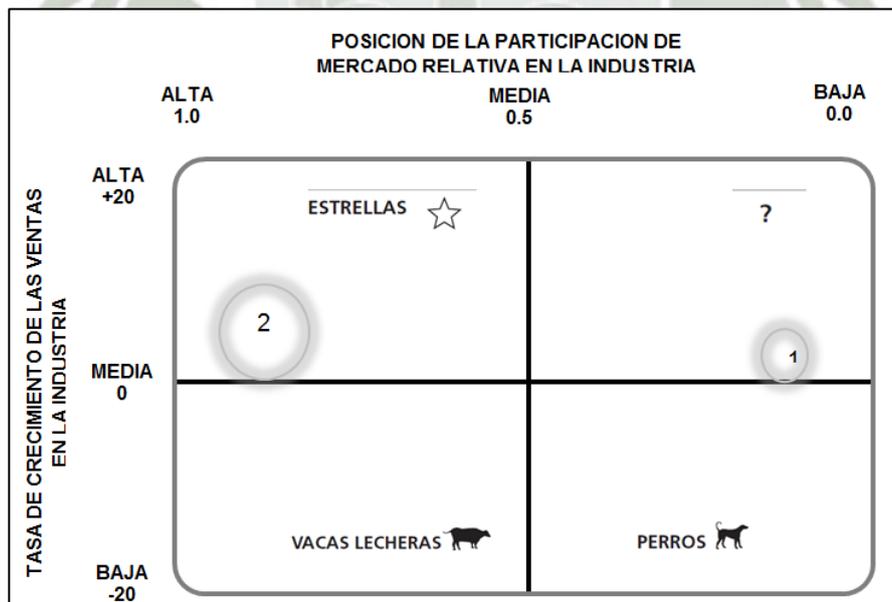
así se podrá obtener las estrategias más ofensivas que aprovechen las fortalezas para generar oportunidades, y permitan tener estrategias defensivas para superar las debilidades; en otras palabras sirven para decidir qué tal o cual estrategia tomar y que otras dejar de lado.

### 5.3.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

Haremos uso de los modelos de matriz BCG con la finalidad de optimizar la asignación de recursos y seleccionar buenas estrategias de marketing conforme a dos factores: la participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria.

La Matriz BCG, se elaboró a partir de la información primaria obtenida a través de una entrevista con la gerencia, en la cual se expuso detalladamente los criterios a evaluar, luego con base en su experiencia de negocio y conocimiento del comportamiento de cada línea se ubicaron según sus características.

**Grafica n° 32: Matriz BCG**



Elaboración Propia

**Tabla n°31: Posición y participación de "Kuiny Collection" en el mercado"**

DIVISION	INGRESOS EN MILES DE SOLES	% DE INGRESOS	UTILIDAD BRUTA	TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	PARTICIPACION DE MERCADO
LÍNEA DECORATIVA	14,265.00	27.95%	10,023.18	33%	10%
LÍNEA EMPRESARIAL	36,761.71	72.05%	29,511.21	67%	90%

Fuente: Kuiny Collection

Elaboración Propia

**Resultado:** De acuerdo a la evaluación por medio de la matriz BCG, La división de productos de línea decorativa de la cartera de "Kuiny Collection" está considerada como "Interrogante", y la división línea empresarial como "estrella". Significa que la línea decorativa tiene baja participación de mercado, pero con alta tasa de crecimiento y la industria; por su parte la línea empresarial tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria.

### Selección de estrategias (BCG)

#### Línea Decorativa

1. Mayor inversión para aumentar su participación en el mercado
2. Decisión de fortalecimiento con estrategias intensivas o desinvertir (despojar).
3. Estrategia de marketing enfocada a tener una ventaja diferencial fuerte.
4. Ganarse una adecuada participación de mercado para ser rentable
5. Crear, innovar nuevo desarrollo de productos

#### Línea empresarial

1. Mantener su competitividad y sostenimiento en el mercado.
2. Integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

3. Marketing agresivo para que se mantengan y aumenten su participación de mercado.
4. Desarrollo de nuevos mercados

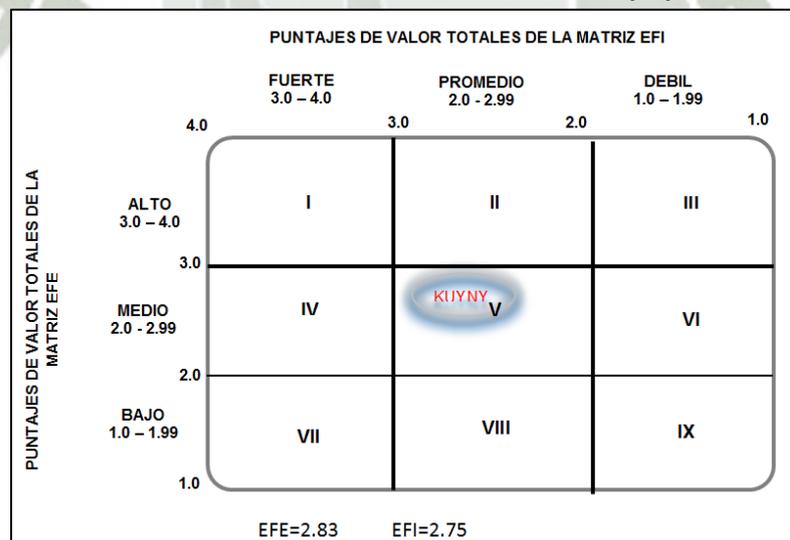
### 5.3.2. MATRIZ INTERNA EXTERNA

A través de la matriz IE podremos graficar la posición de la empresa ubicándola en una de nueve celdas empleando dos valores; uno, el puntaje ponderado resultante del desarrollo de la matriz EFI y otro, el puntaje ponderado resultante de la matriz EFE.

Comparando esta matriz con la BCG, ofrece mayor especificidad y amplitud para reflejar y evaluar el negocio ya que permite una mayor distinción entre las posibles posiciones de la empresa y el negocio.

El valor obtenido para la matriz EFI en el análisis interno fue 2.75 y el valor obtenido para la matriz EFE en el análisis externo fue 2.83; planteando estos dos valores en el esquema de la matriz IE se determinó la siguiente posición.

**Grafica n° 33: Matriz Interna Externa (IE)**



Elaboración Propia

#### Resultado:

De acuerdo a la ubicación por medio de la matriz IE, La empresa de manufactura artesanal “Kuiny Collection” está considerada en el

cuadrante V. Por lo tanto, se establece que la empresa debe retener las ventajas adquiridas, pero requiere estrategias que lleven a incrementar estas ventajas. Es decir todas las iniciativas estratégicas desarrolladas en el FODA se deben retener y llevarse a la práctica. Así, se podrá aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades.

### **Estrategias**

- Penetración en el Mercado. relacionado las oportunidades que se tienen para obtener mayor presencia en el mercado.
- Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales y extranjeros.
- Buscar alianzas estratégicas, a nivel nacional
- Captación de nuevos clientes estratégicos a través de la promoción de los productos
- Desarrollo de Productos.
- Fortalecimiento de la investigación
- Desarrollo mediante la innovación.
- Diversificación
- Conservar y Mantener la competitividad
- Sostenimiento en el mercado

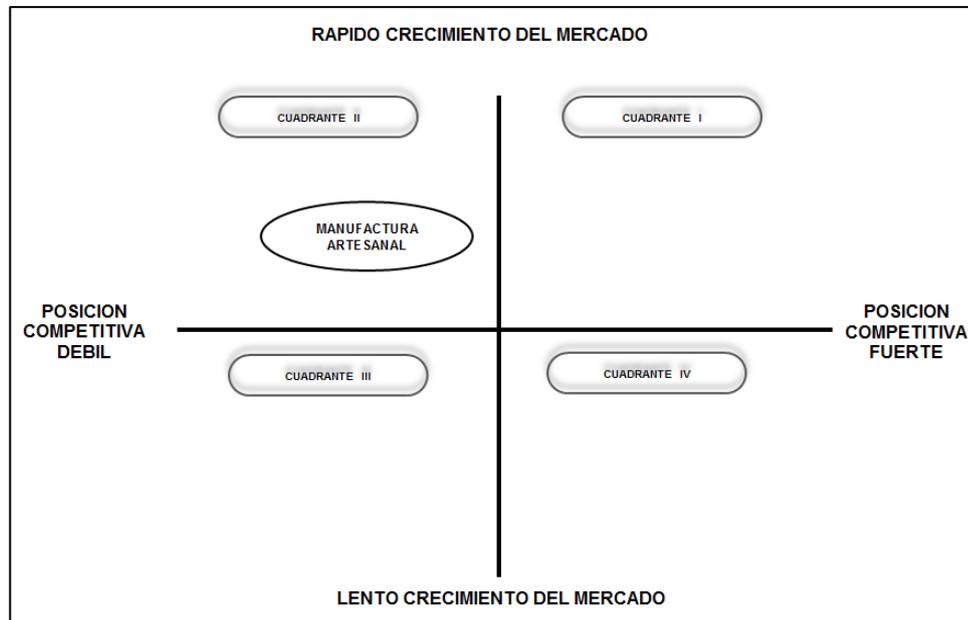
#### **5.3.3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)**

La matriz de la gran estrategia nos ayudara a afinar y evaluar la elección apropiada de estrategias para la empresa de manufactura artesanal ya que se fundamenta en que la situación del negocio está definida en términos de crecimiento del mercado, (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil).

Al evaluar de manera simultánea las dos variables el negocio pudo ser categorizado por su posición competitiva relativamente débil en un mercado en auge y de crecimiento elevado en el cuadrante dos, ya que tiene que pensar a fondo su enfoque actual hacia el mercado,

aun cuando el sector está en crecimiento le falta para ser capaz de competir de forma más eficiente utilizar la competencia distintiva.

**Grafica n° 34: Matriz MGE**



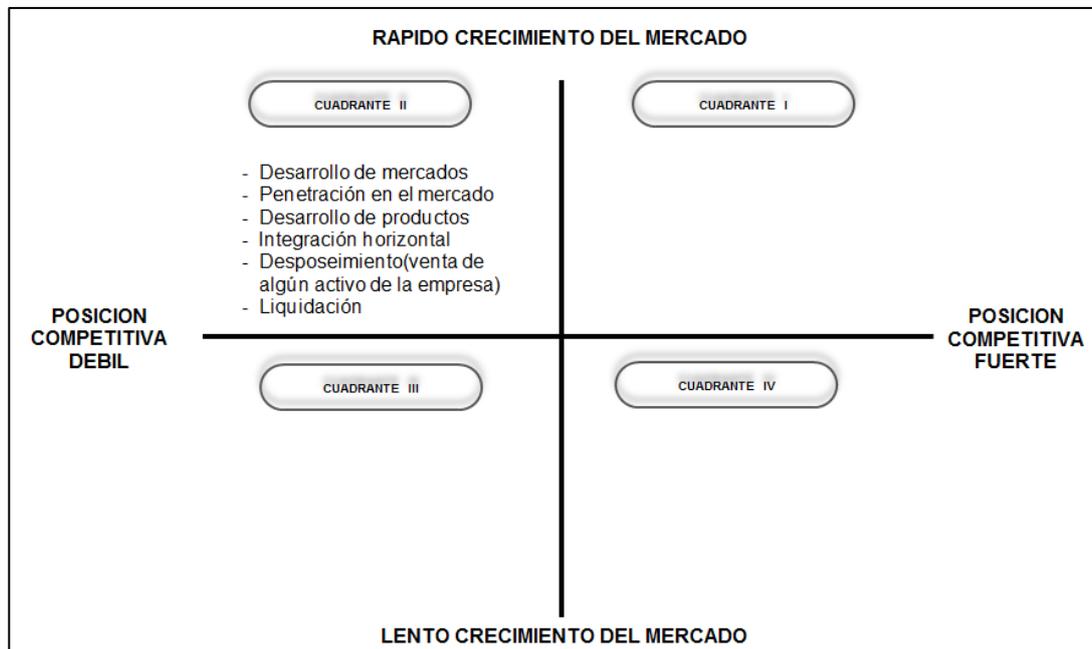
**Elaboración Propia**

Como la empresa de manufactura artesanal se encuentra ubicada en el segundo cuadrante, la posición estratégica que debe adoptar es la siguiente:

### **Cuadrante II**

- La organización requieren evaluar más su aproximación presente al mercado.
- A pesar de que su industria está creciendo, puede incrementar su capacidad para competir efectivamente, deben determinar cómo cambiar para mejorar su competitividad.
- El crecimiento rápido del mercado exige, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), a falta de competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable puede ser la integración horizontal. Como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación.

**Grafica n° 35: Estrategias según la matriz MG**



Elaboración Propia

### **Estrategias para la empresa según la matriz GA.**

- Desarrollo de mercados. Consolidar el mercado actual y local. Ampliar al mercado nacional. Incrementar el número de sucursales.
- Penetración en el mercado. Provocar que los clientes actuales compren más productos. Atrayendo clientes de la competencia.
- Desarrollo de productos. Innovación y creatividad de los diseños. Arte en el diseño y acabado. Ampliar convenios, establecer relación con artesanos.
- Integración horizontal. Adquirir acciones o fusionarse con competidores.
- Desposeimiento. venta de algún activo de la empresa. Liquidación.
- Desarrollar plataformas con oferta consolidada y pago en línea.
- Utilizar técnicas de promoción para dar a conocer los productos e incrementar las ventas en línea.
- Desarrollar alianzas con operadores turísticos.
- Asistir a ferias nacionales e internacionales.

- Establecer estándares de calidad para la adquisición de materia prima.
- Capacitación en gestión empresarial y comercialización.
- Capacitar al personal de venta en el empleo de técnicas.
- Llevar una contabilidad exacta para conocer costos totales y rentabilidad.

#### 5.4. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Usando la información estratégica obtenida por medio de la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna – externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE) procedemos a seleccionar las estrategias más relevantes generadas en el análisis situacional (FODA, CAME); para este cometido es necesario emplear dos herramientas: la matriz de decisión (MD) y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Estas dos matrices nos permitirán obtener estrategias depuradas las cuales serán finalmente las que se deberán implementarse para mejorar el incremento de ventas y la rentabilidad en la empresa “Kuiny Collection” de la ciudad de Arequipa.

##### 5.4.1. LA MATRIZ DE DECISIÓN

En esta etapa todas las estrategias generadas en el emparejamiento, por medio del uso de las tres matrices FODA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz (ver tabla 52) que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia, de hecho pudimos habernos quedado con cualquiera de las estrategias obtenidas en el CAME pero la idea es sumar estas repeticiones compararlas con las del FODA, BCG, IE, y GE y retenerlas estrategias con mayor repetición quedando las que fuera mayor o iguala a tres repeticiones, en nuestra evaluación dependiendo de cuales fueran las más repetidas y por tanto más atractivas, nosotros decidimos tomar un ponderado mayor o igual a 3 y así elegir cual dejar ir y cual tomar.

Por ejemplo para la estrategia N° 1: fabricación de nuevos productos se encontraron varios elementos en común en tres de las estrategias de selección, lo que no ocurrió para la estrategia N° 3: Fidelización de clientes actuales donde solo se encontraron elementos en común para FODA y para GE. ; en el caso de la estrategia N° 5: Especializar la producción de adornos de línea empresarial, solo se encontró relación para FODA mas no para las demás matrices por lo cual solo se tuvo un de ponderado de 1.

La evaluación fue realizada como resultado de la experiencia y conocimiento de los profesionales integrantes y provenientes de las áreas de la empresa con integración y peso representativo de cada área, así como por la responsable del proyecto; en todas las etapas se desarrolló una aplicación razonada de la experiencia en grado suficiente lo cual permitió reconocer los criterios técnicos relevantes para la selección.

Está claro que estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente aquellas detalladas (específicas), para luego poder usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde se ponderaron las estrategias de manera cuantitativa para calificar cuán atractivas eran con relación a los factores que favorecerán al éxito de la empresa. De esta manera es que se escogen dejando las otras no tomadas como estrategias de contingencia que ya dependiendo del estratega podrán o no ser implementadas más adelante.

Tabla n° 52: Matriz de decisión (MD)

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		ESTRATEGIAS ALTERNAS									ESTRATEGIAS	FODA	BCG	IE	GE	TOTAL
Enfoque en diferenciación	Liderazgo en costos	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Aventura conjunta	Desposeimiento / Desinversión						
							X				1. Fabricación de nuevos productos.	X	X	X	X	4
X					X	X					2. Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional.	X		X	X	3
					X						3. Fidelización de clientes actuales.	X			X	2
					X	X					4. Aprovechar la calidad de producto y servicio.	X	X			2
	X						X				5. Especializar la producción de adornos de línea empresarial.	X				1
						X	X				6. Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas.	X	X	X		3
						X			X		7. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.	X		X	X	3
		X									8. Apertura de puntos de venta físicos y online.	X			X	2
				X				X			9. Realizar benchmarking con empresas del mismo rubro.	X				1
		X				X					10. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.	X		X	X	3
				X							11. Adquirir materia prima en volumen.	X				1
											12. Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales.	X	X	X	X	4
	X										13. Reforzar el seguimiento y control del proceso.	X				1
	X										14. Evitar demoras proceso de fabricación.	X				1
											15. Otorgar incentivos a los maestros artesanos.	X			X	2
						X					16. Creación del área de marketing en la empresa.	X				1

Elaboración Propia

Y según la tabla 52 las estrategias 1, 2, 6, 7, 10 y 12 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 3, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, y 16 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, queda a criterio de la gerencia tomar la decisión de seleccionar aquellas que se solo se repiten 1 ó 2 veces.

#### 5.4.2. **LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)**

Empleamos esta técnica es para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, esto nos indicó objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

En la tabla 53, se observa la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Se evaluaron las 6 estrategias retenidas hasta el momento y se seleccionaron aquellas que obtuvieron un puntaje igual o mayor a cinco.



**Tabla n°53: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

		Fabricación de nuevos productos.		Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional.		Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa para empezar a posicionar la marca		Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.		Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.		Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales.	
FACTOR CLAVE	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>													
Promulgación Ley N° 30056 beneficia a la empresa para aumentar su rentabilidad,	0.01	3	0,03	4	0,04	2	0,02	4	0,04	4	0,04	2	0,02
El aumento del poder adquisitivo.	0.05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Recuperación de la economía nacional y crecimiento económico sostenido del país	0.06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Crecimiento de la clase media emergente, demanda de decoración para el hogar.	0.1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Crecimiento del sector construcción/mobiliario.	0.07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07
Incremento del número de suscriptores al servicio de acceso a Internet.	0.07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	4	0,28	2	0,14
Perú cuenta con el centro de innovación (CITE) que fomenta el cambio, la calidad.	0.02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
La demanda de consumidores que deciden la compra en función a precios bajos	0.03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	3	0,09
Incremento en la demanda de productos maderables.	0.1	3	0,3	1	0,1	3	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento.	0.02	3	0,06	2	0,04	3	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06
Crecimiento de la producción de cobre y plata en el Perú.	0.03	3	0,09	1	0,03	3	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
<b>Amenazas</b>													
A1 La estabilidad política en Arequipa afectada por conflictos a causa de la minería	0.05	1	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
A2 El débil crecimiento de la economía peruana en el sector manufacturero.	0.05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
A3 El nivel alto de riesgo país afectar relaciones de confianza con los proveedores.	0.02	3	0,06	1	0,02	4	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04
A4 Reducción del tipo de cambio desfavorece al comercio interno de metales.	0.02	1	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	2	0,04
A5 Bajo nivel o educación, genera que el nivel de conocimientos	0.01	1	0,01	2	0,02	3	0,03	2	0,02	2	0,02	2	0,02
A6 El Perú tiene una muy limitada inversión en investigación y desarrollo.	0.02	1	0	1	0	2	0	1	0	2	0	2	0
A7 Reducción de la explotación de caoba en el Perú.	0.1	4	0,4	1	0,1	4	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
A8 Competencia local posicionada en el mercado.	0.06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24
A9 Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0.04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12
A10 Pocos proveedores de materia prima de calidad a nivel local.	0.02	3	0,06	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04
A11 Competencia cuenta con puntos de venta para la exhibición de sus productos.	0.05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15
<b>Fortalezas</b>													
F1 Calidad en la elaboración de las piezas y producto artesanal final.	0.08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
F2 Nivel de endeudamiento es nulo.	0.03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
F3 Productos elaborados con diseños personalizados y adecuados a tendencias	0.1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3
F4 Precios competitivos en el mercado.	0.05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1
F5 Buena relación con clientes.	0.05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
F6 Variedad de productos, especialmente en línea empresarial.	0.06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18
F7 Velocidad de Opción a pedidos.	0.03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09
F8 Buen servicio al cliente.	0.05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
F9 Materia prima de calidad.	0.04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	1	0,04	4	0,16
F10 Buen porcentaje en margen de ganancias por producto.	0.03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09
F11 Empresa liquida	0.03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06
F12 La empresa está registrada legalmente.	0.02	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,06	3	0,06	3	0,06
<b>Debilidades</b>													
D1 No cuenta con un punto de ventas físico.	0.1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	1	0,1	4	0,4	3	0,3
D2 Falta de presupuesto para invertir en un taller propio.	0.08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
D3 Escasa fuerza de ventas.	0.05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
D4 Incumplimiento en fechas de entrega por parte de maestros.	0.04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
D5 Deficiente promoción/publicidad de productos.	0.05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	3	0,15
D6 Escasa investigación de mercado.	0.03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	3	0,09	2	0,06
D7 Servicio de asesoría.	0.02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06
D8 Tercerización de procesos.	0.03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
D9 Plan de marketing y estrategias de venta.	0.03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06	3	0,09	3	0,09
D10 Pagina web desactualizada.	0.02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	2	0,04	4	0,08	3	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>4,95</b>		<b>4,52</b>		<b>5,29</b>		<b>4,1</b>		<b>5,21</b>		<b>5,1</b>

Elaboración Propia

## 5.5. METAS DE LAS ESTRATEGIAS

En base a la problemática identificada en el capítulo previo, y a las estrategias planteadas, a continuación se plasman las metas esperadas por cada estrategia.

**Tabla n° 54: Metas de las estrategias**

ESTRATEGIAS	METAS
1. Fabricación de nuevos productos.	Captar nuevos clientes a nivel local y nacional.
	Diferenciación respecto de la competencia.
	Lograr una mejor posición en el mercado.
2. Enfocarse al sector empresarial.	Generar mayores ingresos con la línea empresarial.
3. Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa.	Captación de nuevos clientes.
	Mejorar participación en el mercado.
	Posicionar la marca.
4. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.	Compromiso de todo el equipo de trabajo.
5. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.	Mayor exposición de los productos.
6. mantener la cultura de calidad del servicio	Lograr una mejora continua
	Diferenciación respecto de la competencia.
	Superar expectativas del cliente.

Elaboración Propia

En base a las 6 estrategias que se seleccionaron se han establecido las metas que se quieren alcanzar con la implementación de estas estrategias.

## 5.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MARKETING

El desarrollo de las propuesta de marketing consiste en la puesta en marcha del proceso estratégico, para ello se materializará las estrategias en acciones aplicando las herramientas de marketing.

En la tabla 55 se muestran las acciones a realizar para el logro de las metas de cada estrategia.

**Tabla n° 55: Acciones de las estrategias**

Propuesta	Meta	Acciones por estrategia
1. Fabricación de nuevos productos.	Captar nuevos clientes a nivel local y nacional.	Realizar un levantamiento de información, que consistirá en la elaboración de encuestas y cuestionarios virtuales. Posicionarnos correctamente en SEO.
	Diferenciación respecto de la competencia.	Diseñar productos con diseños únicos y originales. No será necesario contratar una persona para el diseño de estos nuevos productos, ya que actualmente la gerencia cuenta con un asesor técnico quien se encarga del desarrollo de prototipos, conceptos y diseños.
		Hacer un benchmarking de productos similares y precios en el mercado. Se debe hacer también una cotización de materiales.
		Rodear los productos de variables emocionales.
	Lograr una mejor posición en el mercado.	Promocionar los nuevos productos en redes (redes sociales). Fijar precios que cubran los costos, que sean competitivos y dejen un margen de beneficio.
2. Enfocarse al sector empresarial.	Generar mayores ingresos con línea empresarial.	Realizar un estudio de mercado. Se contratará una persona para el área de marketing que elabore el estudio.
		Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar estos productos.
		Visitar empresas para dar a conocer a la empresa y sus productos.
3. Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa.	Posicionar la marca.	Elaborar un plan de medios que incluya el presupuesto, frecuencia y alcance de las campañas.
		Seleccionar los medios publicitarios.
4. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.	Formar un equipo de trabajo.	Aumentar la comunicación con los proveedores y artesanos.
		Avisar con anticipación a proveedores para que estos tengan materia prima disponible y a maestros para que puedan programar su tiempo.
		Hacer reuniones en días festivos.
		Hacerles llegar un pequeño regalo en sus cumpleaños o días festivos.
5. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.	Mayor exposición de los productos.	Se deberá contratar a una persona que de soporte administrativo a la gerencia y que se encargue de atender otros pedidos.
		Estudiar zonas geográficas a las que se quiere llegar, sus preferencias, intereses, etc.
		Ofrecer promociones disponibles solo en áreas determinadas.
6. Mantener la cultura de calidad de servicio.	Diferenciación respecto de la competencia.	Darles a los involucrados en el proceso de fabricación la autoridad y confianza para que cumplan con sus funciones con responsabilidad.
		Lograr que los trabajadores adquieran nuevos hábitos de trabajo, para esto la gerencia debe reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren estos nuevos hábitos de trabajo.

**Elaboración Propia**

### 5.6.1. COSTO Y PRESUPUESTO POR ESTRATEGIA

Es de suma importancia conocer los costos de implementación que tendrán cada una de las acciones de marketing a realizarse para posteriormente medir la utilidad que estas significarán para la empresa. Teniendo en cuenta que es fundamental desarrollar estas estrategias de marketing para mejorar la rentabilidad, se establece inicialmente el presupuesto para cada estrategia.

En base a cada acción descrita en el punto anterior, se presentan los costos en que se incurre, considerando que el tiempo de evaluación será de 24 meses.

#### 1. ESTRATEGIA DE MARKETING: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS

**Tabla n°56: Presupuesto estrategia fabricación de productos nuevos**

MATERIAL	RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
BENCHMARKING	Papel	45 hojas	0.07	2.10
	Impresión	45 hojas	0.10	4.00
	visitas de campo	-	-	150.00
DESARROLLO DE PROTOTIPO	Diseños	-	-	250.00
NUEVO PRODUCTO	Materia prima	5		575.00
	Mano de obra			450.00
<b>TOTAL</b>				<b>1491.10</b>

Elaboración Propia

Para la implementación de esta estrategia se realizara un sondeo previo de la competencia haciendo un estudio de benchmarking que permitirá conocerlas acciones y características de operación que se practican, el estudio se realizara aplicando encuestas y haciendo visitas de campo. El desarrollo de nuevos prototipos implica el diseño técnico del profesional con que cuenta la empresa y al que se le encargara la labor de desarrollo y diseño de un nuevo producto

que será lanzado al mercado. Tomando en cuenta que la gente no dedica mucho tiempo a leer etiquetas extensas y elaboradas, es importante crear un mensaje corto, amable y directo aplicando al marketing directo. Inicialmente se fabricaran 5 unidades mensuales del producto seleccionado el cual demandara costos en materia prima y mano de obra vista en la tabla anterior.

## 2. ESTRATEGIA DE MARKETING: ENFOCARSE AL SECTOR EMPRESARIAL A NIVEL LOCAL Y NACIONAL

**Tabla n° 57: Presupuesto estrategia enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional**

DENOMINACION	RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
Estudio de mercado	Encuestas	45	0.10	30.00
	Entrevistas	45	0.10	30.00
	Viaje de negocios	1	-	500.00
<b>TOTAL</b>				<b>560.00</b>

Elaboración Propia

Empleamos una importante herramienta de marketing como es la identificación de nuestro “target”, es decir aplicado al ámbito del marketing este vendría a ser el público objetivo, en nuestro caso el sector empresarial, el cual es la meta de nuestras acciones. Para implementar esta estrategia será necesario conocer las características, actividades y operaciones del sector empresarial dentro del radio metropolitano local y regional, las tareas de enfoque tendrán que hacerse llenando cuestionarios detallados sobre las acciones de compra realizadas por las empresas clientes al momento de elegir artículos decorativos. Estas mismas tareas deberán ser extendidas a nivel nacional realizando viajes y visitas a ciudades estratégicas dentro del territorio, de forma que se pueda obtener contacto y conocimiento de las principales empresas que podrían comprar nuestros productos.

### 3. ESTRATEGIA DE MARKETING: INVERTIR EN PUBLICIDAD PARA PROMOCIONAR LAS DOS LÍNEAS QUE MANEJA LA EMPRESA.

**Tabla n° 58: Presupuesto estrategia invertir en publicidad para promocionar las dos líneas que maneja la empresa.**

DENOMINACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
Especialista área marketing	1	-	1000.00
Brochures de 8 páginas	500	0.084	42.00
Anuncio Revista Vanidosa	1	-	125.00
Stand en convención minera- Canje	-	-	342.00
Modulo Revista CASAS	1	-	267.00
Anuncios en redes sociales	2	50	100.00
Mailchimp	-	-	50.00
Nota en programa de tv metrópolis	-	-	292.00
Catálogo digital de productos	-	-	8.00
Página web y material publicitario	-	-	208.00
Volantes	100	-	23.00
<b>TOTAL</b>			<b>2457.00</b>

Elaboración Propia

Por medio de esta estrategia de marketing buscamos optimizar las ventas, conseguir el máximo beneficio y la mayor eficacia empresarial. En este proceso, nuestra estrategia de publicidad forma parte de las técnicas de promoción del producto, junto al marketing directo y merchandising publicidad en el punto de venta el cual tiene para nosotros gran relevancia. Podemos crear anuncios a pequeña escala, replazándolos luego por otros que tengan mayor alcance, al contar con un profesional de marketing especializado para este tipo de promoción.

En base a lo mencionado hemos propuesto realizar algunas de actividades que se pueden visualizar en la tabla 58 donde utilizaremos técnicas de marketing para obtener el máximo rendimiento económico y bajo presupuesto para el marketing y publicidad comercial.

#### 4. ESTRATEGIA DE MARKETING: FORTALECER LAZOS CON PROVEEDORES Y ARTESANOS.

**Tabla n° 59: Presupuesto estrategia fortalecer lazos con proveedores y  
artesanos.**

DENOMINACION	RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
Reuniones en días festivos	Encuentro de fraternidad	-	-	200.00
Onomásticos, fechas especiales	Regalos, tarjetas de felicitación	-	-	35.00
<b>TOTAL</b>				<b>235.00</b>

**Elaboración Propia**

Esta estrategia puede alcanzar a todas las áreas de la empresa aplicando el marketing relacional integral. Esta técnica se puede aplicar desde luego al desarrollo de proveedores y canales de distribución lográndose una mayor sinergia con los mismos.

El objetivo clave de marketing relacional con proveedores y artesanos es desarrollar relaciones profundas y duraderas con el personal colaborador, sean estos proveedores o trabajadores, pues de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades y productividad de la empresa. Es muy importante la construcción de relaciones satisfactorias a largo plazo también con clientes, con el fin de capturar y retener su fidelidad. Se debe tener en cuenta los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones: Los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad de negocios (accionistas, inversores, analistas)

**5. ESTRATEGIA DE MARKETING: INCREMENTAR LOS CANALES DE ATENCIÓN, LLEGAR A NUEVAS AREAS GEOGRAFICAS CON CLIENTES POTENCIALES.**

**Tabla n°60: Presupuesto estrategia incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.**

DENOMINACION	RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
Vendedor				1020
<b>TOTAL</b>				<b>1020.00</b>

Elaboración Propia

Para esta estrategia se vio por conveniente contratar a un asistente administrativo que se encargue de la recepción de pedidos, atención de consultas y de seguimiento a pedidos que sean fuera de la ciudad de Arequipa. Esto con la finalidad de llegar a nuevas áreas geográficas y ganar nuevos clientes potenciales.

**6. ESTRATEGIA DE MARKETING: MANTENER LA CULTURA DE LA CALIDAD DE SERVICIO HACIA LOS CLIENTES ACTUALES.**

**Tabla n° 61: Presupuesto estrategia mantenerla cultura de la calidad de servicio hacia los clientes actuales.**

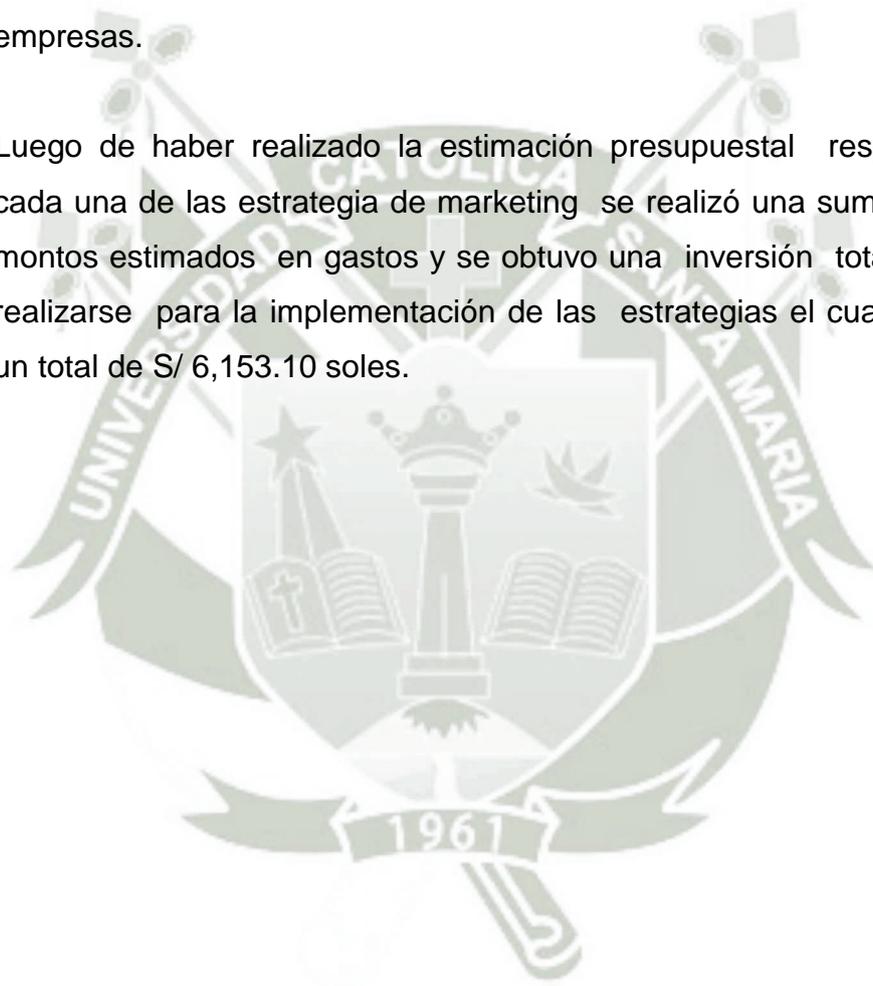
DENOMINACION	RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
Implementación control de calidad	ISO 9001	1	-	200.00
Buenas prácticas de manufactura	BPM estándares	1	-	150.00
Capacitaciones trimestrales				40.00
<b>TOTAL</b>				<b>390.00</b>

Elaboración Propia

Dentro de esta estrategia se contemplan algunas actividades para mantener la calidad del servicio, base y fundamento del marketing de resultados, ya que Mantener un servicio de buena calidad da credibilidad

y fuerza comercial a la publicidad. La publicidad y la fuerza de ventas solo persuadirán a las personas para que experimenten un nuevo servicio, en cambio si la calidad es buena se asegura la permanencia e incremento de la ventas. Lo esencial de la calidad de nuestros servicios son la confiabilidad y el cumplimiento de los compromisos asumidos. En la empresa mantener la calidad del servicio es un requisito muy importante para competir, por la relevancia que tiene en la cuenta de utilidades netas; y en consecuencia nos servirá al contar con un elemento estratégico que confiera ventajas diferenciadoras con respecto a otras empresas.

Luego de haber realizado la estimación presupuestal respectiva para cada una de las estrategia de marketing se realizó una sumatoria de los montos estimados en gastos y se obtuvo una inversión total mensual a realizarse para la implementación de las estrategias el cual asciende a un total de S/ 6,153.10 soles.



**Tabla n° 62: Metas y acciones de las estrategias**

Propuesta	Meta	Acciones por estrategia	Costo
1. Fabricación de nuevos productos.	Captar nuevos clientes a nivel local y nacional.	Realizar un levantamiento de información, que consistirá en la elaboración de encuestas y cuestionarios virtuales.	S/. 1491.1
		Posicionarnos correctamente en el mercado	
	Diferenciación respecto de la competencia.	Diseñar productos con diseños únicos y originales. No será necesario contratar una persona para el diseño de estos nuevos productos, ya que actualmente la gerencia cuenta con un asesor técnico quien se encarga del desarrollo de prototipos, conceptos y diseños.	
		Hacer un benchmarking de productos similares y precios en el mercado. Se debe hacer también una cotización de materiales.	
		Rodear los productos de variables emocionales.	
Lograr una mejor posición en el mercado.	Promocionar los nuevos productos en redes (redes sociales).		
	Fijar precios que cubran los costos, que sean competitivos y dejen un margen de beneficio.		
2. Enfocarse al sector empresarial.	Generar mayores ingresos con línea empresarial.	Realizar un estudio de mercado. Se contratará una persona para el área de marketing que elabore el estudio.	S/.560
		Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar estos productos.	
		Visitar empresas para dar a conocer a la empresa y sus productos.	
3. Invertir en publicidad para promocionar las 2 líneas que maneja la empresa.	Posicionar la marca.	Elaborar un plan de medios que incluya el presupuesto, frecuencia y alcance de las campañas.	S/. 2,457
		Seleccionar los medios publicitarios.	
4. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.	Formar un equipo de trabajo.	Aumentar la comunicación con los proveedores y artesanos.	S/. 235
		Avisar con anticipación a proveedores para que estos tengan materia prima disponible y a maestros para que puedan programar su tiempo.	
		Hacer reuniones en días festivos.	
		Hacerles llegar un pequeño regalo en sus cumpleaños o días festivos.	
5. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.	Mayor exposición de los productos.	Estudiar zonas geográficas a las que se quiere llegar, sus preferencias, intereses, etc.	S/. 1,020
		Ofrecer promociones disponibles solo en áreas determinadas.	
6. Mantener la cultura de calidad de servicio.	Diferenciación respecto de la competencia.	Darles a los involucrados en el proceso de fabricación la autoridad y confianza para que cumplan con sus funciones con responsabilidad.	S/. 390
		Lograr que los trabajadores adquieran nuevos hábitos de trabajo, para esto la gerencia debe reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren estos nuevos hábitos de trabajo.	
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 6,153.10</b>

### 5.6.2. ESTIMACIÓN DEL INCREMENTO DE VENTAS

El método seleccionado para la presente estimación está en base a la observación del entorno económico actual tanto externo como interno, tendencias y crecimiento del mercado, participación del sector en la industria y comercio, aparición de nuevas empresas, así como información suministrada por la empresa sobre estadísticas de ventas de gestiones anteriores, descripción de políticas estratégicas a seguir y capacidad instalada, entre otros.

La gerencia hace uso productivo de esta información quien realizando un previo estudio de estos datos puede hacer un pronóstico de ventas proyectadas para la siguiente campaña o periodo de operación de la empresa.

Las tendencias observadas en los distintos sectores relacionados a la implementación de las estrategias de marketing que hicieron posible definir las tasas de participación en el mercado son como se describe a continuación.

#### 5.6.2.1. FABRICACION DE NUEVOS PRODUCTOS

La innovación se ha convertido en una apuesta firme en muchos países y zonas del mundo, y no sólo es cuestión ya de los países occidentales.

Las empresas que más gastan en innovación muestran, en general, porcentajes aceptables de retorno de la inversión en sectores que tradicionalmente aparecen como desfavorables.

Se tiene información de que la inversión en aquellos sectores involucrados en la innovación global ha aumentado en los últimos diez años. (Ver Anexo 3):

Respecto a los índices de innovación el Perú ocupa el lugar 48 dentro de un ranking de 56 países, donde se mide cómo sus políticas nacionales apoyan la innovación en todo el mundo, publicado por la Fundación de la Tecnología de la Información y la Innovación (ITIF), un grupo de expertos en tecnología global. En Colombia, el 76,8% de las empresas no innova, el 19,3% son innovadoras en el mercado local, 3,8% son potencialmente innovadoras y sólo el 0,1% son innovadoras en sentido estricto: Así lo revela un diagnóstico realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP).

La posición 48 del Perú en el ranking general refleja una combinación de políticas que el informe calificó como la décima peor en su contribución positiva al ecosistema de innovación global y también la décimo tercera más perjudicial.

Si se consideran estos índice el Perú se encuentra por debajo de Colombia con un 2.8% de empresas que son potencialmente innovadoras. Dentro de la cual se encuentra la empresa Kuiny Collection dedicada a la manufactura artesanal. Este es el valor asignado para el cálculo del incremento de ventas.

#### **5.6.2.2. ENFOCARSE AL SECTOR EMPRESARIAL**

El indicador relevante en la implementación de esta estrategia es el crecimiento de la economía. La economía peruana creció 3,87% en junio de 2015, impulsada por el dinamismo mostrado por los sectores minería y agricultura, acumulando 71 meses de crecimiento continuo, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)

La economía peruana habría crecido un 3% interanual en junio, recuperándose respecto al mes previo, por un avance de los sectores minero y agropecuario que contrarrestó la caída de la actividad pesquera, según un sondeo de Reuters. Las estimaciones de 10 analistas sobre el crecimiento de la actividad productiva en junio fluctuaron entre un 3,8% y un 1,54%. La proyección está además en línea con la estimación del presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, quien afirmó que la actividad económica habría crecido más de un 3% en junio.

A este crecimiento el aporte de los sectores primarios es de aproximadamente la mitad del crecimiento del mes, en promedio un 1,6 punto porcentual", dijo Pablo Nano, jefe de estudios económicos del Scotiabank.

Siendo la manufactura artesanal parte del sector primario, la tasa de referencial utilizada para calcular el incremento de ventas fue 1.6%.

### **5.6.2.3. DESARROLLAR CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

Al considerar esta estrategia enfocaremos nuestras acciones para consolidar anuncios en el mercado digital donde el impacto de las nuevas tecnologías está aumentando progresivamente.

Actualmente existe un optimismo en este sector publicitario: según Zenith Vigía, la inversión en medios podría crecer un 5,4% al culminar el 2016 si se cumplen las previsiones de los directivos de medios que componen el panel. Este año ha empezado con optimismo en el mercado publicitario, que considera que esta previsión aún podría mejorar (hasta situarse en el entorno del 8% de crecimiento) si, como

señalan las últimas previsiones macroeconómicas, en América Latina.

Durante los próximos cinco años el impacto de las tecnologías digitales en todos los segmentos de la industria aumentará progresivamente, a medida que se expande e incrementa la transformación digital.

En un reporte de 'Global Entertainment & Media Outlook 2010-2014' afirmó, que América Latina, es la región que presentó una evolución más acelerada durante el periodo pronosticado, con una tasa anual compuesta de crecimiento (CAR, por sus siglas en inglés) de 8.86% durante los próximos cinco años, es decir, para llegar a 80,000 millones de dólares.

Móviles, Televisión e Internet crecerán por encima de la media del mercado. Cine, Exterior y Radio crecerán también, aunque menos que el promedio. En cambio Diarios, Revistas y Suplementos perderán inversión, si bien el ritmo de caída se ha ralentizado. (Ver anexo 4)

#### **5.6.2.4. FORTALECER LAZOS PRODUCTORES ARTESANOS**

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Se puede percibir lo benéfico, agradable, y estimulante que es estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, trabajando en armonía y cooperación.

Las condiciones laborales deben ser estables, pero esta gira en torno a una serie de características como demanda económica laboral, salario mínimo, tipos de contrato, horarios, permisos, legislación en el ámbito laboral por lo que su interacción se mantiene sujeta a cambios como consecuencia de la situación financiera actual.

Las estadísticas laborales como demanda laboral series de empleo y remuneración obtenida de las empresas formales, tasas de rotación, son útiles porque contienen series históricas sobre la evolución de las tasas de entrada, salida y de rotación del empleo en las empresas privadas formales con cierta cantidad trabajadores según diversas variables.

A partir de esta información que ofrece la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo se obtuvo la tasa respectiva de salida de 1.1 en el sector comercio para el último mes del año 2015. (Ver anexo 5)

#### **5.6.2.5. MAS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Toda empresa tratara de aumentar la penetración de mercado mediante el empleo de los métodos disponibles, útiles para poner los productos en manos de los consumidores, haciéndolos más fáciles de obtener. Una empresa que vende sus productos a través de tiendas minoristas puede añadir más canales de distribución tales como el envío de ofertas por correo directo o instituir una operación de telemarketing.

Nuestra empresa puede intentar obtener espacio de ventas adicional en los canales de distribución actuales, tales como la compra de espacio adicional en las tiendas o incursionar con nuevos canales de acuerdo a la expansión del mercado y el comportamiento de los factores económicos como por

ejemplo el PBI. Un mayor crecimiento del PBI, se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición de las personas.

De acuerdo al crecimiento económico de nuestro país, el incremento acumulado del Producto Bruto Interno (PBI), se ha estimado en 2,42%. En los últimos doce meses y la economía creció en 1,92%.

En el sector manufactura el PBI fue de 3.29 % (ver anexo 6) y según el INEI el avance del PBI en junio representa una aceleración en la economía peruana, tomando en cuenta que la tasa de crecimiento de mayo fue de 1,22%.

#### **5.6.2.6. MANTENER LA CALIDAD EMPRESARIAL**

Ya que la calidad de un producto o servicio es un factor importante para la renovación e incremento de ventas, realizar controles de calidad trae como consecuencia un beneficio empresarial. Se plantea implementar programas de control de calidad en la producción y en los productos.

La calidad contribuye a que los índices de renovación y ventas sean más elevados. El incremento se aproxima al 70%. Se puede ver de tales comparaciones que el éxito a largo alcance de una organización depende de la adquisición de clientes y de la proporciones de retención de clientes a buen nivel. El valor de referencia inicial de clientes como múltiplo del valor de ventas es de 1.6 (ver anexo 6).

#### **5.6.2.7. VENTAS PROYECTADAS**

La proyección se realizó de la siguiente manera (ver tabla 63):

El año previo no implica ningún aporte, por lo cual hasta antes del año 2017 la inversión en estrategias de marketing es de cero. Los desembolsos inician en enero del año 2017 con un monto de S/ 4,371.5 que es el promedio de venta mensual obtenido a diciembre del 2015.

Conociendo el valor de la tasa obtenida para E1,..., E6; se realiza el producto del valor de las ventas del mes anterior por la tasa correspondiente multiplicado por 100, obteniendo el incremento mensual respectivo para cada una de las estrategias; los valores de estos incrementos se van acumulando uno a uno hasta conseguir un total que será el nuevo valor de referencia en ventas para el siguientes mes. Este proceso se realiza hasta completar el mes 24 al término del cual obtendremos las ventas totales proyectadas en soles así como por cada estrategia individual.

En la Tabla 63 se muestran las proyecciones de ventas para el período 2017 al 2018 tomando en consideración las ventas adicionales que generará la implementación del plan estratégico de marketing, se espera que con la implementación del proyecto se pueda percibir ingresos incrementales totales en los próximos dos años de S/.279, 343.06, por las ventas generadas por la implementación de las seis estrategias seleccionadas las cuales tienen una participación de 2.8%, 1.6%, 8.9%, 1.1%, 3.29, y 1.3% respectivamente. Además se observa que la estrategia que más beneficios económicos generará es la de publicidad y marketing.

**Tabla n° 63: Ventas proyectadas por estrategias**

Mes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	INCREMENTO S/.	VENTAS S/.
	0	0	0	0	0	0	0	S/. 4,371.50
En	S/. 122.40	S/. 69.94	S/. 389.06	S/. 48.09	S/. 143.82	S/. 56.83	S/. 830.15	S/. 5,201.65
Feb	S/. 145.65	S/. 83.23	S/. 462.95	S/. 57.22	S/. 171.13	S/. 67.62	S/. 987.79	S/. 6,189.44
Mar	S/. 173.30	S/. 99.03	S/. 550.86	S/. 68.08	S/. 203.63	S/. 80.46	S/. 1,175.37	S/. 7,364.82
Abr	S/. 206.21	S/. 117.84	S/. 655.47	S/. 81.01	S/. 242.30	S/. 95.74	S/. 1,398.58	S/. 8,763.39
May	S/. 245.38	S/. 140.21	S/. 779.94	S/. 96.40	S/. 288.32	S/. 113.92	S/. 1,664.17	S/. 10,427.56
Jun	S/. 291.97	S/. 166.84	S/. 928.05	S/. 114.70	S/. 343.07	S/. 135.56	S/. 1,980.19	S/. 12,407.76
Jul	S/. 347.42	S/. 198.52	S/. 1,104.29	S/. 136.49	S/. 408.22	S/. 161.30	S/. 2,356.23	S/. 14,763.99
Ago	S/. 413.39	S/. 236.22	S/. 1,314.00	S/. 162.40	S/. 485.74	S/. 191.93	S/. 2,803.68	S/. 17,567.67
Sep	S/. 491.89	S/. 281.08	S/. 1,563.52	S/. 193.24	S/. 577.98	S/. 228.38	S/. 3,336.10	S/. 20,903.77
Oct	S/. 585.31	S/. 334.46	S/. 1,860.44	S/. 229.94	S/. 687.73	S/. 271.75	S/. 3,969.63	S/. 24,873.40
Nov	S/. 696.46	S/. 397.97	S/. 2,213.73	S/. 273.61	S/. 818.33	S/. 323.35	S/. 4,723.46	S/. 29,596.86
Dic	S/. 828.71	S/. 473.55	S/. 2,634.12	S/. 325.57	S/. 973.74	S/. 384.76	S/. 5,620.44	S/. 35,217.30
Ene	S/. 986.08	S/. 563.48	S/. 3,134.34	S/. 387.39	S/. 1,158.65	S/. 457.82	S/. 6,687.77	S/. 41,905.07
Feb	S/. 1,173.34	S/. 670.48	S/. 3,729.55	S/. 460.96	S/. 1,378.68	S/. 544.77	S/. 7,957.77	S/. 49,862.84
Mar	S/. 1,396.16	S/. 797.81	S/. 4,437.79	S/. 548.49	S/. 1,640.49	S/. 648.22	S/. 9,468.95	S/. 59,331.79
Abr	S/. 1,661.29	S/. 949.31	S/. 5,280.53	S/. 652.65	S/. 1,952.02	S/. 771.31	S/. 11,267.11	S/. 70,598.90
May	S/. 1,976.77	S/. 1,129.58	S/. 6,283.30	S/. 776.59	S/. 2,322.70	S/. 917.79	S/. 13,406.73	S/. 84,005.63
Jun	S/. 2,352.16	S/. 1,344.09	S/. 7,476.50	S/. 924.06	S/. 2,763.79	S/. 1,092.07	S/. 15,952.67	S/. 99,958.30
Jul	S/. 2,798.83	S/. 1,599.33	S/. 8,896.29	S/. 1,099.54	S/. 3,288.63	S/. 1,299.46	S/. 18,982.08	S/. 118,940.38
Ago	S/. 3,330.33	S/. 1,903.05	S/. 10,585.69	S/. 1,308.34	S/. 3,913.14	S/. 1,546.22	S/. 22,586.78	S/. 141,527.15
Sep	S/. 3,962.76	S/. 2,264.43	S/. 12,595.92	S/. 1,556.80	S/. 4,656.24	S/. 1,839.85	S/. 26,876.01	S/. 168,403.16
Oct	S/. 4,715.29	S/. 2,694.45	S/. 14,987.88	S/. 1,852.43	S/. 5,540.46	S/. 2,189.24	S/. 31,979.76	S/. 200,382.92
Nov	S/. 5,610.72	S/. 3,206.13	S/. 17,834.08	S/. 2,204.21	S/. 6,592.60	S/. 2,604.98	S/. 38,052.72	S/. 238,435.64
Dic	S/. 6,676.20	S/. 3,814.97	S/. 21,220.77	S/. 2,622.79	S/. 7,844.53	S/. 3,099.66	S/. 45,278.93	S/. 283,714.56
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 41,188.02</b>	<b>S/. 23,536.01</b>	<b>S/. 130,919.08</b>	<b>S/. 16,181.01</b>	<b>S/. 48,395.93</b>	<b>S/. 19,123.01</b>	<b>S/. 279,343.06</b>	

Elaboración Propia

### 5.6.3. BENEFICIOS POR ESTRATEGIA

Los beneficios derivados de las actividades planteadas, pueden ser beneficios cualitativos y cuantitativos.

Los beneficios cualitativos son los que nos dan el enfoque positivo que adoptará la empresa y Los beneficios cuantitativos son datos que miden o calculan el beneficio en términos monetarios que obtendrá la empresa.

En la tabla 64 se presentan los beneficios cualitativos que obtendrá la empresa con la realización de las actividades ya mencionadas.

En el punto 5.6.4. Donde se analiza el costo beneficio, se muestran los beneficios cuantitativos de cada estrategia.



**Tabla n° 64: Beneficios Cualitativos**

<b>Actividad</b>	<b>Beneficio cualitativo</b>
Realizar un levantamiento de información, que consistirá en la elaboración de encuestas y cuestionarios virtuales.	Evaluar el interés de los clientes y obtener ideas para los nuevos productos.
Posicionarnos correctamente en SEO.	Aumento de tráfico en página web, completa presencia en web, dinamismo para cambiar estrategias.
Diseñar productos con diseños únicos y originales. No será necesario contratar una persona para el diseño de estos nuevos productos, ya que actualmente la gerencia cuenta con un asesor técnico quien se encarga del desarrollo de prototipos, conceptos y diseños.	Ampliar el catálogo de productos.
Hacer un benchmarking de productos similares y precios en el mercado. Se debe hacer también una cotización de materiales.	Potenciar la innovación de los productos nuevos.
Rodear los productos de variables emocionales.	Dejar huella en los consumidores.
Promocionar los nuevos productos en redes (redes sociales).	Dar a conocer los productos y características que los diferencian.
Fijar precios que cubran los costos, que sean competitivos y dejen un margen de beneficio.	Preferencia por clientes.
Realizar un estudio de mercado. Se contratará una persona para el área de marketing que elabore el estudio.	Conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir. Proporciona información real de la posición de la empresa.
Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar estos productos.	Ser considerados como opción de compra en otras empresas para regalos corporativos.
Visitar empresas para dar a conocer a la empresa y sus productos.	Ser más conocidos en el sector empresarial local.
Elaborar un plan de medios que incluya el presupuesto, frecuencia y alcance de las campañas.	Inversión definida.
Seleccionar los medios publicitarios.	Alcanzar una audiencia.
Aumentar la comunicación con los proveedores y artesanos.	Eliminar barreras de comunicación.
Avisar con anticipación a proveedores para que estos tengan materia prima disponible y a maestros para que puedan programar su tiempo.	Disponibilidad de materia prima y trabajos planificados. Fomentar filosofía Just in Time.
Hacer reuniones en días festivos.	Integración y sentimiento de pertenencia a la empresa.
Hacerles llegar un pequeño regalo en sus cumpleaños o días festivos.	
Se deberá contratar a una persona que rediseñe la página web y la habilite para que sea una tienda online.	Generar una buena imagen para los clientes.
Estudiar zonas geográficas a las que se quiere llegar, sus preferencias, intereses, etc.	
Ofrecer promociones disponibles solo en áreas determinadas.	Ganar clientes potenciales.
Darles a los involucrados en el proceso de fabricación la autoridad y confianza para que cumplan con sus funciones con responsabilidad.	Mejorar métodos de trabajo.
Lograr que los trabajadores adquieran nuevos hábitos de trabajo, para esto la gerencia debe reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren estos nuevos hábitos de trabajo.	Lograr una cultura organizacional

**Elaboración Propia**

#### 5.6.4. ANALISIS COSTO BENEFICIO

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que nos permitirá medir la relación entre los costos y beneficios que se tendrá con la implementación de la propuesta con el fin de evaluar la rentabilidad. En la siguiente tabla se muestra el beneficio cuantitativo que se obtendrá por actividades.

Luego de haber identificado los costos y presupuestos de cada una de las estrategias a implementar, es necesario determinar los beneficios económicos que va a generar la inversión del plan estratégico de marketing. Conociendo los montos requeridos en la inversión y a sus veces teniendo ya identificados los montos del incremento de ventas generados en la tabla 63 como consecuencia de la implementación de cada estrategia, se puede establecer una diferencia expresada en beneficio económico. Los beneficios económicos presentados a continuación, son beneficios que se obtendrían mensualmente con la implementación de cada una de las estrategias.

**Tabla n° 65: Costo y beneficio por estrategia**

Propuesta	Meta	Costo	Beneficio
1. Fabricación de nuevos productos.	Captar nuevos clientes a nivel local y nacional.	S/. 1,491.1	S/. 1,716.17
	Diferenciación respecto de la competencia.		
	Lograr una mejor posición en el mercado.		
2. Enfocarse al sector empresarial.	Generar mayores ingresos con línea empresarial.	S/.560	S/. 980.67
3. Desarrollar campañas publicitarias, promocionando las 2 líneas que maneja la empresa.	Posicionar la marca.	S/. 2,457	S/. 5,454.96
4. Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.	Formar un equipo de trabajo.	S/. 235	S/. 674.21
5. Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.	Mayor exposición de los productos.	S/. 1,020	S/. 2,016.5
6. Mantener la cultura de calidad de servicio.	Diferenciación respecto de la competencia.	S/. 390	S/.796.8

**Elaboración Propia**

Así en la tabla 65 se observa que:

- La implementación de la estrategia 1: Fabricación de nuevos productos, generara un beneficio neto de S/. 1716.17 el cual resulta mayor en S/. 225.07 al costo empleado en su inversión.
- La implementación de la estrategia 2: Enfocarse al sector empresarial, generara un beneficio neto de S/. 980.67 el cual resulta mayor en S/. 420.67 al costo empleado en su inversión.
- La implementación de la estrategia 3: Desarrollar campañas publicitarias, promocionando las 2 líneas que maneja la empresa; generara un beneficio neto de S/. 5,454.96 el cual resulta mayor en S/. 2,997.96 al costo empleado en su inversión.
- La implementación de la estrategia 4: Fortalecer lazos con proveedores y artesanos, generara un beneficio neto de S/. 674.21 el cual resulta mayor en S/. 439.21 al costo empleado en su inversión.
- La implementación de la estrategia 5: Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales; generara un beneficio neto de S/. 2,016.5 el cual resulta mayor en S/. 996.5 al costo empleado en su inversión.
- La implementación de la estrategia 6: Mantener la cultura de calidad de servicio, generará un beneficio neto de S/. 796.8 el cual resulta mayor en S/. 406.8 al costo empleado en su inversión.

Al realizar al análisis del índice beneficio / costo se determinó que el resultado de todos los índices fueron mayores a 1 así:

- $B/C_{\text{Estrategia 1}} = \frac{1716.17}{1491.1} = 1.151 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.
- $B/C_{\text{Estrategia 2}} = \frac{980.67}{560} = 1.75 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.
- $B/C_{\text{Estrategia 3}} = \frac{5454.96}{2457} = 2.22 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.
- $B/C_{\text{Estrategia 4}} = \frac{674.21}{235} = 2.87 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.
- $B/C_{\text{Estrategia 5}} = \frac{2016.5}{1020} = 1.98 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.
- $B/C_{\text{Estrategia 6}} = \frac{796.8}{390} = 2.04 > 1$ ; por lo tanto la estrategia es rentable.

#### 5.6.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

A continuación se presenta el cronograma para la implementación de las 6 estrategias, este se realizará en un periodo de 24 meses.

Este cronograma de control y seguimiento propuesto no debe entenderse como un esquema cerrado, sino que se irá adaptando a las circunstancias surgidas a lo largo del proceso de ejecución estratégica.

**Tabla n° 66: Cronograma de implementación**

N°	Estrategia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
1	Fabricación de nuevos productos.																								
2	Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional.																								
3	Desarrollar campañas publicitarias, promocionando las 2 líneas que maneja la empresa para empezar a posicionar la marca.																								
4	Fortalecer lazos con proveedores y artesanos.																								
5	Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales.																								
6	Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales.																								

Elaboración Propia

Ahora se procederá a explicar el porqué de la duración de cada estrategia.

La fabricación de productos se realizará una vez que se haya hecho un benchmarking de productos. Esta estrategia tomará 5 meses, ya que se empieza desde la etapa del diseño hasta obtener el producto nuevo.

Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional, será una estrategia que debe implementarse durante los 24 meses y tener continuidad, ya que así se logrará obtener mayores beneficios con la venta de productos de la línea empresarial.

Desarrollar campañas publicitarias, promocionando las 2 líneas que maneja la empresa para empezar a posicionar la marca, será una estrategia que debe implementarse los primeros meses y volver a hacerlo meses posteriores para modificar la estrategia después de ver el retorno que tuvieron las primeras campañas.

Fortalecer lazos con proveedores y artesanos, es una estrategia que debe tener continuidad durante los 24 meses, ya que estos son pieza fundamental para el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Incrementar los canales de atención, llegar a nuevas áreas geográficas con clientes potenciales, será una estrategia que se empezará a realizar una vez que se cuente con el asistente administrativo.

Mantener la cultura de calidad de servicio para mantener a sus clientes actuales, será una estrategia que debe perdurar durante los 24 meses ya que de esta depende la fidelización y captación de nuevos clientes.

#### 5.6.6. EQUIPO DE GESTIÓN

Para dar seguimiento y cumplir con el cronograma de implementación de estrategias, será necesario definir quienes formarán el equipo de gestión.

Este equipo de gestión se encargará de la gestión y el buen desenvolvimiento de las estrategias, debe coordinar y organizar la implementación de las mismas.

Los que formarán parte del equipo de gestión serán la gerenta de la empresa, su asistente actual y la persona que se contratará como apoyo a las tareas administrativas.

Los cuales tendrán las siguientes funciones:

- Reunirse periódicamente para coordinar y organizar el trabajo que se desarrolla.
- Coordinar las actividades y discutir las con el resto del equipo, es decir maestros artesanos.
- Elaborar un plan de seguimiento y control.
- Discutir las dificultades y necesidades para buscar posibles soluciones.
- Tomar decisiones pertinentes y necesarias para el funcionamiento adecuado.
- Dar acompañamiento y seguimiento a las necesidades de los maestros artesanos.
- Coordinar y organizar las reuniones mensuales.
- Coordinar y organizar los procesos de formación para los maestros artesanos.
- Apoyar, coordinar y motivar el trabajo en equipo de todos los involucrados.
- Apoyar y acompañar la ejecución de todo el cronograma de implementación de estrategias.
- Organizar el proceso de capacitación de los maestros artesanos.

- Distribuir entre sus miembros el acompañamiento y seguimiento de los diferentes procesos.

#### 5.6.7. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para el seguimiento y control de la implementación de estrategias en la empresa, se vio por conveniente hacer uso de la herramienta del ciclo de Deming o círculo PDCA para la correcta ejecución de la mejora continua en la empresa.

Las fases o acciones que se realizarán son las siguientes:

- **Planificar (Plan):** en esta etapa la gerencia planificará los cambios que deben efectuarse en la empresa y deberá establecer lo que se pretende alcanzar. Debe definir los pasos a seguir y planificar las actividades para conseguir los fines que se estipulan. Se utilizarán herramientas como es el diagrama Gantt; para la planificación y seguimiento de actividades y el método de las 5S's; para trabajar de forma organizada.
- **Hacer (Do):** Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procederá a seguir los pasos indicados en el mismo orden en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.
- **Verificar (Check):** En este paso se deberá verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado así como que los efectos del plan son los correctos y que corresponden a lo que inicialmente se diseñó. Se hará uso de diagramas Pareto; para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la empresa, un diagrama de Ishikawa, para localizar las causas de los problemas, el análisis ABC; para optimizar la organización de productos de forma que los que tengan mayor rotación se encuentre al alcance de forma más rápida, y por último análisis ASP; con la finalidad de estudiar el estado mental y motivacional de los trabajadores para poder mejorarlo y que se consiga un mayor rendimiento.

- **Actuar (Act):** A partir de los resultados conseguidos en la fase anterior, se procederá a recopilar posibles observaciones que pudiesen presentarse para tomar medidas correctivas.

A continuación se describe el proceso de seguimiento, el cual incluye 3 hitos de control.

**Control 1.** Tendrá lugar a mediados del año 2017 y tiene como objetivo detectar y corregir las posibles deficiencias y obstáculos que hayan podido surgir en el arranque del período de ejecución del plan, así como evaluar el grado de desarrollo y ejecución de las acciones a corto plazo.

**Control 2.** Finalizando el año 2017, se evaluará el grado de consecución de las acciones de corto y medio plazo, así como los avances que se hayan tenido en relación a las acciones de largo plazo.

**Control 3.** A principios del 2018, finalizadas las fases de ejecución del primer año del plan, se procederá a realizar una evaluación completa del plan. El grado de concreción y alcance de los objetivos que se medirán a través de los resultados alcanzados. Esto con la finalidad de hacer cambios o mejoras en el mismo para alcanzar mejores resultados en el transcurso del año 2018. Se deberá realizar otros controles a mitades y finales del mismo año para conocer a ciencia cierta la efectividad del plan propuesto.

## 5.7. ANALISIS DE HIPOTESIS

*La comprobación de la hipótesis es otra etapa del proceso de investigación sumamente importante ya que de esta depende alcanzar el objetivo. Es importante realizar un contraste de la hipótesis planteada con los resultados obtenidos en la investigación y de esta manera poder demostrar su veracidad.*

*Una vez realizado todo el estudio, de haber presentado la situación actual de empresa y la propuesta que se tiene para el incremento de ventas de la misma. Es necesario demostrar que con la implementación de un plan estratégico de Marketing en la empresa, se logrará un incremento en las ventas de la misma.*

La hipótesis de investigación planteada fue:

Dado que; el planeamiento estratégico de marketing se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida;

Es probable que, a través de la implementación de un plan estratégico de marketing se logre un incremento en las ventas de la empresa Kuiny Collection S.A.C.

Se ha comprobado que el plan estratégico de marketing que plantea la implementación de 6 estrategias (desarrollado en el punto 5.4.1) logra un incremento de ventas totales de S/.279,343.06.

Por lo que podemos decir: Se ha demostrado que con la implementación de un plan estratégico de marketing, efectivamente se logra un incremento en las ventas en la empresa Kuiny Collection S.A.C.

## 1. CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Con la propuesta del Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Kuiny Collection S.A.C. de la ciudad de Arequipa, se generará un aumento significativo en las ventas y la rentabilidad en aproximadamente 173.7%.
- SEGUNDA:** Las ventas correspondientes al año 2014 y 2015 corresponden a S/.102,053.42 en total que comparadas con las ventas generadas por la implementación del plan estratégico de marketing donde se percibirán en ingresos incrementales totales en los próximos dos años (2017 y 2018) ascendentes a S/. 279,343. 06.
- TERCERA:** Con el Análisis del entorno interno y externo. de la Empresa Kuiny Collection S.A.C, se identificaron 12 fortalezas, 11 oportunidades, 11 debilidades y 11 amenazas; el análisis sirvió de insumo para generar 16 estrategias las cuales fueron filtradas por medio de matrices para seleccionar las más importantes.
- CUARTA:** Con las Matrices filtro se seleccionaron 6 estrategias para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo fijados en el plan estratégico estas son: 1) Fabricar nuevos productos, 2) Enfocarse al sector empresarial a nivel local y nacional, 3) Desarrollar campañas publicitarias para posicionar la marca, 4) Fortalecer lazos con proveedores y artesanos, 5) Incrementar los canales de atención y 6) Mantener la cultura de calidad de servicio.
- QUINTA:** El beneficio económico de la implementación de cada estrategia es mayor que el costo de inversión para su implementación. Así; la implementación de la estrategia 1 permite un beneficio neto S/. 225.07 la implementación de la estrategia 2 permite un beneficio neto S/. 420.67, la implementación de la estrategia 3 permite un beneficio neto S/. 2,997.96, la implementación de la estrategia 4 permite un beneficio neto

S/. 439.21 la implementación de la estrategia 5 permite un beneficio neto S/. 996.5, la implementación de la estrategia 6 permite un beneficio neto S/. 406,8; Además se observó que la estrategia que más beneficios económicos generará es la publicidad y marketing.



## 2. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Implementar el Plan Estratégico en la empresa Kuiny Collection S.A.C para lograr el incremento de ventas.

**SEGUNDA:** Realizar evaluaciones periódicas del Plan Estratégico de Marketing, para estar alertas a cambios en las tendencias de clientes y atentos a las innovaciones de nuestros competidores

**TERCERA:** Se sugiere tomar en cuenta las estrategias no seleccionadas. En ese sentido, el grupo dejado de lado podría ser adoptado si fallaran más adelante las estrategias a implementarse y promover mejores resultados.

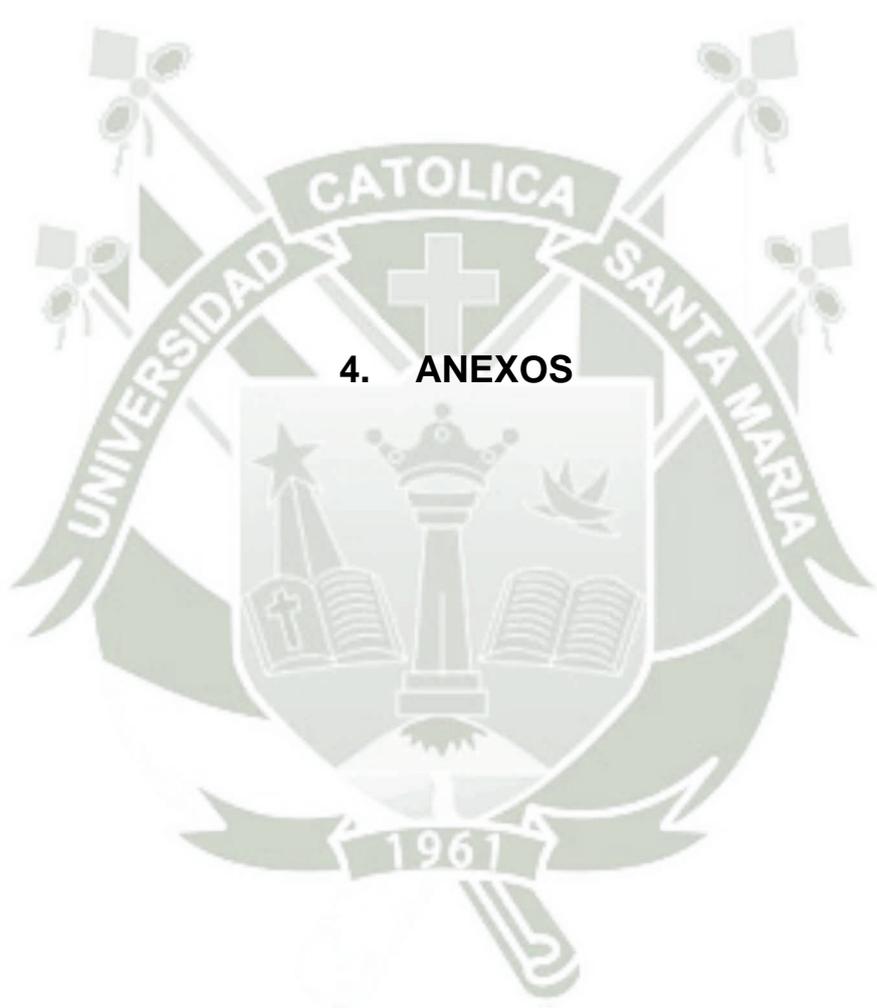


### 3. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, Z. y Cols (2013). Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque. Tesis de Grado. Escuela de Post grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.
2. Armstrong Gary, Kotler Philip. Fundamentos de Marketing. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2013.
3. BCRP Indicadores económicos, I Trimestre 2015, de BCRP (09 de Abril de 2016). Recuperado de Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
4. Caicedo, M. y Cols. (2009). Proyecto para la implementación del marketing en base de datos para la compañía SALLY'S". Escuela Superior Politecnica del Litoral. Medellín, Colombia.
5. Colmont Villacres. María Fernanda; Landaburu Tufiño, Erick Bernardo. Ob. Cit. p. 26.
6. Correo el Comercio. (11 de marzo de 2016). Recuperado de Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-inflacion-caeria-35-y-dolar-cerraria-anos350-noticia-1894034>
7. Diario Gestión. (15 de Abril del 2016). Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
8. Díaz Chuquipiondo, Richard. ¿Cómo elaborar un Plan de Marketing?. Primera Edición. Editorial Macro. Lima Perú. 2013.
9. González, Blanca et al. (2013). Planificación Estratégica de Marketing en Empresas del Sector Comercial del Municipio Cabimas. P. 278.

10. D'Alessio, Fernando A. (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p.121. 2008. México D. F., México: Pearson.
11. Del Rosal Serrano, Luis. (2016). Apuntes de Marketing Razonable M Global. P. 44
12. Taype Molina. Desarrollo de la Estrategia de Marketing de las Empresas. [//www.googletagmanager.com/ns.html?id=GTM-P5LMWH"](http://www.googletagmanager.com/ns.html?id=GTM-P5LMWH)
13. Espinoza, R. (2015). Blog de Marketing y Ventas. Consultado 11 04 de Marzo de 2016 recuperado de: <http://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
14. Fidas G. Arias, El proyecto de investigación Guía para su elaboración (3ra. edición), Editorial Episteme• O r i a l e d i c i o n e s Caracas, 2006.
15. Aguilar García. (29 de Abril del 2016) Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR\\_GARCIA\\_VASQUEZ\\_INDUSTRIA\\_MUEBLES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR_GARCIA_VASQUEZ_INDUSTRIA_MUEBLES.pdf?sequence=1)
16. Jiménez, A. (1982). La potenciación del origen en las estrategias de marketing de productos Jiménez, Boletín ICE Económico.
17. Milla, A. (2016) Estrategia, Business Intelligence. Consulta 13 de Junio del 2016 en el Sitio web:[www.altair-consultores.com](http://www.altair-consultores.com)
18. Mi empresa propia (04 de marzo del 2016) recuperado de <http://www.mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
19. Perez, J. (2012). Definición de Marketing. Consulta 04 de Mayo del 2016, tomado de : <http://definicion.de/marketing/>

20. Revista América Economía. ( 14 de Junio del 2016) recuperado de Sitio: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
21. STANLEY. A. (2001). Administración de relaciones con los clientes. Oxford University Press, Mexico
22. STANTON, ETZEL y Walker,(2007). Fundamentos del marketing. Decimocuarta edición. Mc Graw Hill. Mexico p. 61.
23. Velarde, J. (2015). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Credicorp capital sociedad agente de bolsa S.A. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales. Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Peru.
24. Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
25. Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York: The Free Press.
26. Walker, Boyd, et al. (2003). Marketing Estratégico. 4ta Edición. Mc Grawn Hill. 2003. P. 10



#### 4. ANEXOS

## ANEXO 1

### VENTAS MENSUALES LINEA EMPRESARIAL AÑO 2014

PERIODO 2014		
MES	PRODUCTO	MONTO TOTAL
FEBRERO	FOTOGABADO	750.00
MARZO	70 PALAS MINERAS	14455.00
ABRIL	REPARACIÓN TROFEOS	656.00
	TROFEOS INNOVA	654.00
MAYO	TURBINA DE AGUA	1400.00
	CASCO COBRE	370.00
	FOTOGABADO MEDIANO	650.00
JUNIO	PLACAS DE COBRE	134.52
JULIO	MOLINO DE BOLAS	750.00
	FOTOGABADO CUADRO GRANDE	750.00
AGOSTO	CAMIÓN MINERO	650.00
SETIEMBRE	CAMIÓN Y PALA MINERA EN COBRE	960.00
	PLACAS PARA ÁRBOL	700.00
OCTUBRE	MARCO GRANDE	750.00
NOVIEMBRE	MOLINO DE BOLAS	730.00
	MARCOS VIDRIO Y MADERA INNOVA	300.90
	15 CASCOS DE COBRE	8700.00
	RECORDATORIO PEQUEÑO FORMA CÁTODO	1475.00
DICIEMBRE	MOLINO DE BOLAS	730.00
<b>TOTAL SOLES</b>		<b>35,565.42</b>

### VENTAS MENSUALES LINEA DECORATIVA AÑO 2014

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	MONTO
VINERAS	62	150	9300
VICUÑAS	5	170	850
CHALAN	2	1500	3000
NACIMIENTO	1	120	120
LLAMA CON ACCESORIO	1	150	150
VICUÑA LLAMA Y ALPACA	3	120	360
MINIATURA CENTRO INCA	1	250	250
<b>TOTAL SOLES</b>			<b>14030</b>

## ANEXO N° 2

### VENTAS MENSUALES LINEA EMPRESARIAL AÑO 2015

PERIODO 2015		
MES	PRODUCTO	MONTO TOTAL
ENERO	RECORDATORIO FOTOGRAFADO GRANDE	750.00
FEBRERO	CASCO MINERO	650.00
MARZO	FOTOGRAFADO BASE CHICA	450.00
	FAJA TRANSPORTADORA EN PLATA	600.00
ABRIL	TAZAS AMARILLAS PALA MINERA	8265.00
	MOLINO DE BOLAS SOUTHERN COBRE	730.00
	MONTACARGA CON ACCESORIOS PLATA	450.00
MAYO	FAJA TRANSPORTADORA PLATA	600.00
	FOTOGRAFADO CUADRO MEDIANO COBRE	650.00
	CASCO MINERO COBRE	650.00
	2 CASCOS MINERO COBRE	800.00
JUNIO	FOTOGRAFADO BASE SIMPLE COBRE	450.00
	FOTOGRAFADO CUADRO GRANDE	826.00
	CASCO MINERO DE COBRE	650.00
JULIO	MOLINO DE BOLAS SOUTHERN COBRE	730.00
	FOTOGRAFADO BASE SIMPLE COBRE	450.00
AGOSTO	CASCO MINERO COBRE	650.00
	FOTOGRAFADO CUADRO MEDIANO COBRE	650.00
SETIEMBRE	FOTOGRAFADO CUADRO GRANDE COBRE	750.00
	FACTURADO CERRO VERDE	3641.00
	MOLINO DE BOLAS SOUTHERN COBRE	730.00
	MOLINO DE BOLAS SOUTHERN COBRE	730.00
NOVIEMBRE	PLACA DE COBRE COLEGIO SAN JOSE	590.00
	MOLINO DE BOLAS COBRE CERRO VERDE	730.00
	FOTOGRAFADO BASE SIMPLE COBRE	580.00
DICIEMBRE	FOTOGRAFADO CUADRO GRANDE	750.00
	CAMIÓN MINERO PLATA	560.00
	CAMIÓN MINERO PLATA	560.00
	FOTOGRAFADO CUADRO GRANDE	750.00
	PLACA DE COBRE COLEGIO SAN JOSE	590.00
	MOLINO DE BOLAS COBRE CERRO VERDE	730.00
	FOTOGRAFADO BASE SIMPLE COBRE	580.00
	FOTOGRAFADO BASE SIMPLE COBRE	450.00
	FOTOGRAFADO CUADRO GRANDE	826.00

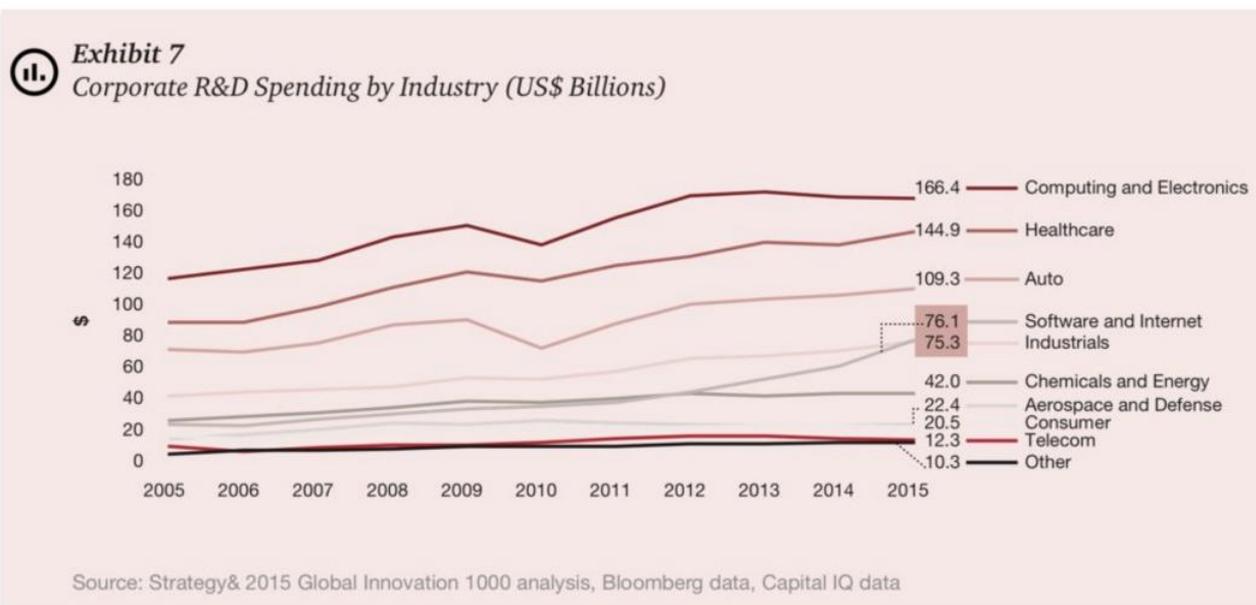
CASCO MINERO DE COBRE	650.00
FAJA TRANSPORTADORA PLATA	600.00
FOTOGABADO CUADRO MEDIANO COBRE	650.00
CASCO MINERO COBRE	650.00
2 CASCOS MINERO COBRE	800.00
FOTOGABADO CUADRO GRANDE	750.00
FOTOGABADO CUADRO GRANDE	750.00
CAMIÓN MINERO PLATA	560.00
<b>TOTAL SOLES</b>	<b>37958.00</b>

**VENTAS MENSUALES LINEA DECORATIVA AÑO 2015**

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	MONTO
VINERAS	70	150	10500
VICUÑAS	2	170	340
CHALAN	2	1500	3000
NACIMIENTO	2	120	240
PORTABOCADITO	3	50	150
CENTRO DE MESA	1	120	120
LLAMA CON ACCESORIO	1	150	150
<b>TOTAL SOLES</b>			<b>14500</b>

## ANEXO N° 3

### EVOLUCION DE LA INNOVACION GLOBAL



Fuente: PwC.<http://www.emprendeconrecursos.com/blog/2016/07/11/innovacion-global/>



## ANEXO N° 4

### PREVISIONES DE INVERSIÓN POR MEDIOS

	Marzo 2015	Enero2015	
TV GENERALISTA	+6,1	+5,7	+
CANALES DE PAGO	+6,7	+8,0	-
DIARIOS	-1,6	-2,8	+
REVISTAS	-1,8	-3,0	+
SUPLEMENTOS	-3,1	-4,8	+
RADIO	+2,0	+1,1	+
EXTERIOR	+2,7	+1,3	+
CINE	+3,2	+2,0	+
INTERNET	+6,6	+6,1	+
MÓVILES	+11,7	+11,7	=
TOTAL MERCADO	+4,1	+3,4	+

**Fuente:** <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/optimismo-en-el-sector-publicitario-la-inversion-en-medios-podria-crecer-un-41-en-2015-segun-zenith-vigia/>



## ANEXO N°5

### PERÚ URBANO: TASAS, SALIDA LABORAL EN EMPRESAS PRIVADAS FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES EN EL SECTOR COMERCIO, ENERO - DICIEMBRE 2015

Año	Mes	Tasa de salida
		Comercio
2015	ENE.	2.15
	FEB.	2.85
	MAR.	1.67
	ABR.	1.62
	MAY.	1.84
	JUN.	1.71
	JUL.	1.52
	AGO.	1.24
	SET.	2.19
	OCT.	3.33
	NOV.	1.36
	DIC. P/	1.14

**Fuente:** <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=9>



## ANEXO N°6

### EVOLUCIÓN DEL PBI POR INDUSTRIAS

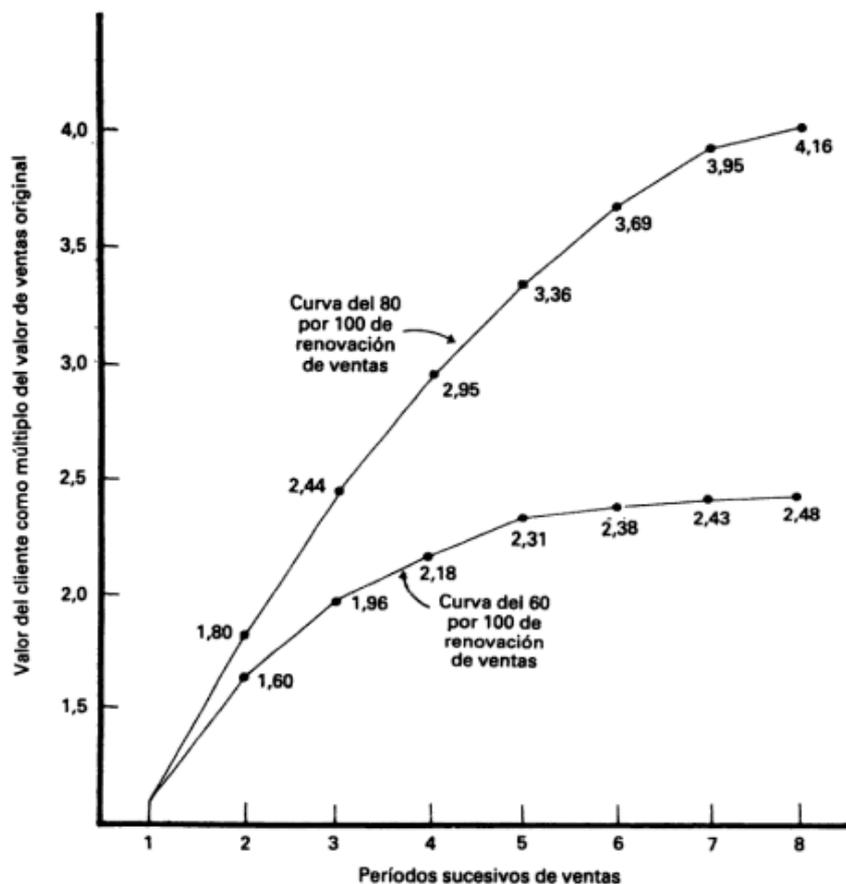
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura y ganado	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.0	1.4
Pesca	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1	-27.9
Minería	7.3	-1.4	-0.7	-1.1	2.2	4.3	-2.2
Hidrocarburos	10.3	16.1	28.4	19.7	2.3	7.2	3.9
Manufactura	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.1	3.3
Electricidad, gas y agua	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	5.0
Construcción	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	8.9	1.7
Comercio	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	5.9	4.4
Otros servicios	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	4.8
<b>PBI</b>	<b>9.1</b>	<b>1.0</b>	<b>8.5</b>	<b>6.5</b>	<b>6.0</b>	<b>5.8</b>	<b>2.4</b>

Fuente: [http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-industrias-noticia-1826356?ref=nota\\_economia&ft=mod\\_leatambien&e=foto](http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-industrias-noticia-1826356?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=foto)



## ANEXO N°7

### VALOR DE LOS ÍNDICES DE RENOVACIÓN DE CLIENTES



Fuente: Ronald.H. Lester. Control de calidad y beneficio empresarial