



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LOGRAR LA
EXPORTACIÓN DEFINITIVA DE CERÁMICA DECORATIVA DE
LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS CON DISCAPACIDAD DE LA
REGIÓN LAMBAYEQUE A ESTADOS UNIDOS EN EL PERÍODO**

2015-2016

**PRESENTADO POR
JORDY KEVIN TORRES PERICHE**

ASESORA:

DANNA JIMÉNEZ BOGGIO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CHICLAYO – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual

CC BY-NC-SA

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LOGRAR LA
EXPORTACIÓN DEFINITIVA DE CERÁMICA DECORATIVA DE LA
ASOCIACIÓN DE ARTESANOS CON DISCAPACIDAD DE LA
REGIÓN LAMBAYEQUE A ESTADOS UNIDOS EN EL PERÍODO

2015-2016

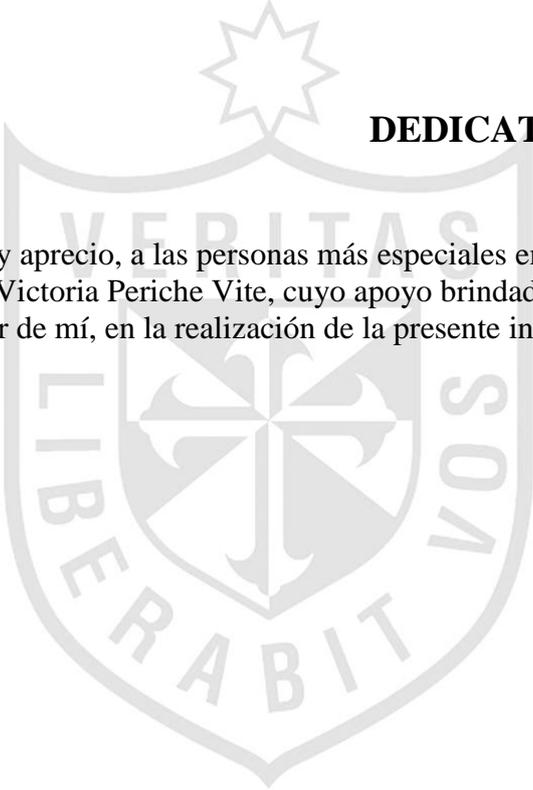
PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:
JORDY KEVIN TORRES PERICHE

ASESOR:
MBA DANNA JIMÉNEZ BOGGIO

CHICLAYO, PERÚ
2017



DEDICATORIA

Con sincero cariño y aprecio, a las personas más especiales en mi vida, mis padres Edwin Torres Tafur y Victoria Periche Vite, cuyo apoyo brindado día a día permitió que dé lo mejor de mí, en la realización de la presente investigación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza suficiente para continuar con este trabajo diario guiándome por el camino correcto para su adecuada finalización.

En segundo lugar, a mis padres, quienes se esfuerzan diariamente para que yo sea un profesional, por sus palabras de aliento y toda la educación que hacen de mí una persona correcta.

Finalmente, a mis asesores de tesis Danna Jiménez Boggio e Yvia Peña Sotero por su tolerancia, tiempo y conocimientos brindados.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | 2 |
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| TABLA DE CONTENIDO | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS | 6 |
| Índice de tablas | 6 |
| Índice de figuras | 7 |
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 12 |
| 1.2. Objetivos de la investigación | 15 |
| 1.2.1 Objetivo general | 15 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 15 |
| 1.3. Impacto potencial | 15 |
| 1.3.1 Impacto teórico | 15 |
| 1.3.2 Impacto práctico | 16 |
| CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 17 |
| 2.1. Antecedentes | 17 |
| 2.1.1 Antecedentes nacionales | 17 |
| 2.1.2 Antecedentes internacionales | 20 |
| 2.2. Bases teóricas | 24 |
| 2.2.1. Estrategias comerciales | 24 |
| 2.2.2. Exportación | 32 |
| 2.3. Hipótesis | 48 |
| 2.3.1. Hipótesis general | 48 |
| 2.3.2. Hipótesis específicas | 48 |
| CAPÍTULO III. MÉTODO | 49 |
| 3.1. Diseño | 49 |
| 3.2. Población y muestra | 49 |
| 3.3. Instrumentación | 51 |
| 3.4. Procedimiento | 53 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 56 |
| 4.1. Diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque. | 56 |
| 4.1.1. Diagnóstico de la asociación | 56 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.2. Análisis del microentorno..... | 58 |
| 4.1.3. Análisis comercial de la Asociación..... | 60 |
| 4.1.4. Factores determinantes para el logro de la exportación | 63 |
| 4.1.5. Proceso de administración estratégica..... | 66 |
| 4.2. Identificar los factores influyentes en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque..... | 69 |
| 4.2.1. Análisis del macroentorno | 69 |
| 4.2.2. Análisis del microentorno..... | 72 |
| 4.2.3. Selección del mercado destino. Elaboración de CRIBA | 74 |
| 4.2.4. Factores del macroentorno que inciden en la exportación de cerámica al mercado estadounidense | 80 |
| 4.3. Analizar las estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque..... | 87 |
| 4.3.1. Análisis de las 4P enfocadas al mercado internacional | 87 |
| 4.3.2. Factores que inciden en la exportación..... | 93 |
| 4.3.3. Propuesta de estrategias comerciales..... | 94 |
| 4.2 Discusión de resultados | 109 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 112 |
| Conclusiones..... | 112 |
| Recomendaciones | 112 |
| Bibliografía..... | 114 |
| APÉNDICES | 122 |

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Códigos de mercancías afectas al DSE | 37 |
| Tabla 2. Características positivas de la Asociación..... | 57 |
| Tabla 3. Características negativas de la asociación..... | 57 |
| Tabla 4. Clientes actuales de la asociación | 58 |
| Tabla 5. Competencia de ADADI. | 59 |
| Tabla 6. Proveedores de Adadi..... | 60 |
| Tabla 7. Beneficios de los proveedores | 60 |
| Tabla 8. ¿El producto de ADADI es de calidad? | 61 |
| Tabla 9. Características propias de piezas de ADADI. | 61 |
| Tabla 10. Precio de piezas | 62 |
| Tabla 11. Tipo de publicidad preferida | 62 |
| Tabla 12. Promoción preferida | 63 |
| Tabla 13. Producción mensual..... | 63 |
| Tabla 14. Selección de productos | 64 |
| Tabla 15. Capacidad de respuesta a pedido | 64 |
| Tabla 16. Número de veces de producción | 65 |
| Tabla 17. Maquinarias y equipo adicional | 65 |
| Tabla 18. Rentabilidad lograda..... | 66 |
| Tabla 19. Análisis FODA de ADADI | 68 |
| Tabla 20. Principales importadores de cerámicas nacionales..... | 74 |
| Tabla 21. Principales importadores mundiales..... | 75 |
| Tabla 22. Principales exportadores mundiales | 75 |
| Tabla 23. PBI por países..... | 76 |
| Tabla 24. Relación comercial entre países. | 76 |
| Tabla 25. Idioma de los países CRIBA | 77 |
| Tabla 26. Inflación en los países CRIBA. | 77 |
| Tabla 27. Barreras no arancelarias de los países CRIBA | 78 |
| Tabla 28. Tendencias de compra de los países CRIBA..... | 78 |
| Tabla 29. Precio cerámica de los países CRIBA..... | 79 |
| Tabla 30. Criterios CRIBA..... | 79 |
| Tabla 31. Tabla análisis CRIBA..... | 80 |
| Tabla 32. Principales indicadores económicos del estado de New York..... | 81 |
| Tabla 33. Presupuesto de inversión en maquinaria. | 97 |
| Tabla 34. Fijación de precios unitarios..... | 97 |
| Tabla 35. Cumplimiento de requisitos para la participación de ADADI en feria Perú Gift Show | 102 |
| Tabla 36. Cronograma participación Feria Perú Gift Show. | 103 |
| Tabla 37. Presupuesto de inversión en promoción | 104 |
| Tabla 38. Clientes potenciales. | 105 |
| Tabla 39. Cuadro resumen de estrategias | 105 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 40. Cuadro costo beneficio | 107 |
| Tabla 41. Costo CPT | 108 |
| Tabla 42. Ingresos mensuales Mercado Nacional proyectados | 108 |
| Tabla 43 Ingresos mensuales Mercado Internacional proyectados | 109 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.Estrategias de internacionalización. | 33 |
| Figura 2. Proceso para determinar la capacidad de exportación. | 43 |
| Figura 3. Fortalezas y oportunidades del sector artesanal peruano. | 69 |
| Figura 4. Situación actual de las exportaciones regionales. | 70 |
| Figura 5. Mercados destino recomendados. | 70 |
| Figura 6. Responsabilidad social como medio. | 71 |
| Figura 7. Empresas exportadoras nuevas. | 71 |
| Figura 8. Competencia de las artesanías peruanas. | 72 |
| Figura 9. Comercialización de cerámica en Lambayeque | 72 |
| Figura 10. Deficiencias en las empresas ceramistas..... | 73 |
| Figura 11. Identificación de ADADI..... | 73 |
| Figura 12. Características de los productos para el mercado internacional..... | 87 |
| Figura 13. Envases y embalajes para cerámica | 88 |
| Figura 14. Precios de la cerámica a nivel mundial. | 88 |
| Figura 15. Canales de distribución recomendados. | 89 |
| Figura 16. Tipo de exportación recomendada. | 89 |
| Figura 17. Tipo de promoción recomendada. | 90 |
| Figura 18. Característica importante del producto. | 90 |
| Figura 19. Estrategias competitivas genéricas..... | 91 |
| Figura 20. Estrategias de comercialización. | 91 |
| Figura 21. Aplicación del marketing mix. | 92 |
| Figura 22. Importancia de las estrategias comerciales. | 92 |
| Figura 23. Factores que inciden en la exportación de cerámicas. | 93 |
| Figura 24. Factores para determinar capacidad de exportación. | 93 |
| Figura 25. Torno manual. | 95 |
| Figura 26. Torneta. | 96 |
| Figura 27. Proceso logístico hacia New York. | 99 |



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar estrategias comerciales que permitan a la Asociación de Artesanos con Discapacidad Visual de la Región Lambayeque - ADADI lograr su primera exportación de cerámica decorativa hacia el mercado estadounidense.

Para dicho fin se plantearon tres objetivos específicos: primero, realizar el diagnóstico del estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la asociación. Segundo, identificar los factores que influyen en la exportación de cerámicas y finalmente, analizar las estrategias comerciales más adecuadas para el logro del envío.

La tesis se desarrolló en tres etapas consecuentes a la aplicación de los instrumentos. En la primera etapa, se usó la entrevista estructurada que fue aplicada a los integrantes de la asociación para reconocer aspectos relevantes de la asociación.

En la segunda etapa, se utilizó una guía de registro documental para la recopilación de información relevante, obtenida de fuentes confiables que sirvieron para recopilar información sobre el mercado destino, estadísticas de exportaciones, precios en el lugar de destino, entre otros. En la tercera etapa, la observación para determinar fortalezas de la asociación, así como aspectos referentes a la infraestructura y procesos productivos. Además, se empleó otra entrevista, pero esta vez dedicada a especialistas del mercado artesanal nacional e internacional con la finalidad de conocer el mercado al que pretende ingresar la asociación. Finalmente, se investigó sobre los posibles clientes.

Se obtuvo tres conclusiones por objetivo: con respecto, al primer objetivo, el diagnóstico de la comercialización de la asociación determinó que el conocimiento limitado en lo referente a los factores técnicos detiene su desarrollo. Asimismo, no cuentan con lo requerido para lograrlo y hasta el momento solo han comercializado localmente, no una actividad de comercio exterior.

Para el segundo objetivo, se utilizó la herramienta CRIBA con un análisis de 10 indicadores y se determinó que el mercado potencial es Estados Unidos. Los factores de este posible mercado destino que influyen en la exportación son los procedimientos y documentación requeridos por su autoridad aduanera. Se superará esto si se pone en marcha el procedimiento propuesto.

En el tercer objetivo, la exportación, aplicando las estrategias comerciales más idóneas, que son propuestas por: Soriano, Baená y Kotler donde plantean el utilizar las 4p y la diferenciación, ya que se acoplan a la realidad actual de la asociación y a su ritmo de crecimiento.

Palabras clave:

Estrategia comercial, discapacidad, marketing mix, influencia, diagnóstico.

ABSTRACT

This research had as main objective to design commercial strategies to allow the Association of Artisans Visually Impaired of the Lambayeque region - ADADI achieve its first export of decorative ceramics to the US market.

To this end, we set three objectives, first, was essential to make the diagnosis of the current state of the marketing of decorative ceramics in the Association. In turn, we made the identification of the factors that affecting the export of ceramics and finally, we analyze the most suitable commercial strategies for the achievement of the shipment.

The research was conducted in three stages which are arising from the implementation of the instruments. In the first we used a structured interview to members of the Association to recognize relevant aspects of this.

In the second stage, we used a documentary guide to gathering relevant information, obtained from reliable sources that were used to collect information about the destination, export statistics, prices in the destination, among other. The observation, also, was applied to determine strengths of the Association as well as aspects relating to infrastructure and production processes. Finally another interview was used but this time, applied to specialists dedicated to national and international craft market, in order to meet the market.

Three conclusions was obtained by objective: According with analysis we determinate that limited acknowledge about technical factors limit their development. Also they have not materials to achieve and until moment, they just sell locally, they don't make a exterior activity yet.

According to the second objective, the market factors that influencing in a possible export are referred to the customs operation and quality standards that the international market requires. It will be overcome only if put in place proper procedures.

For the third objective, the export will be achieved if the following commercial strategies proposed by Soriano, Baená y Kotler because those planning the use of 4P and differentiation due to this go according with currently of association and their growth rate.

Keywords:

Commercial strategy, disability, marketing mix, influence, diagnosis.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, nuestro país ha obtenido fama y crecimiento comercial gracias a su cultura y a su gastronomía. Muchos productos que reflejan nuestra identidad están siendo muy bien aceptados por clientes extranjeros. Así tenemos, las cerámicas decorativas con diseños de culturas peruanas, uno de nuestros productos bandera. Dentro de estos productos podemos encontrar a los producidos por la Asociación de Artesanos con Discapacidad Visual de la Región Lambayeque.

Esta investigación se centra específicamente en el diseño de estrategias orientado a la comercialización, las cuales tienen como finalidad la exportación de la cerámica decorativa, propia de la identidad nacional, a un mercado estadounidense, ya que este país es el principal importador mundial de dicho producto.

Los objetivos que se plantean son los siguientes: primero, diagnosticar el estado actual de comercialización de ADADI. Segundo, identificar los factores influyentes en la exportación definitiva de cerámica decorativa. Tercero, analizar las estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva de cerámica hacia el mercado estadounidense.

Por consiguiente, lo que se pretende es contribuir a incrementar la competitividad de la asociación, de manera que, al finalizar administrativamente puedan llevarla a cabo.

La tesis se dividió en cuatro capítulos. El primer capítulo, se define el problema de investigación, se precisa el problema general y los específicos; así como la formulación de los objetivos y el impacto en el entorno empresarial.

Como segundo capítulo, se desarrolla la fundamentación en el que se expone la base teórica, que sirve como apoyo para este estudio. También, se toman en cuenta, la hipótesis general y las específicas.

En el tercer capítulo, se expuso la metodología, utilizando el diseño descriptivo exploratorio y aplicando tres instrumentos de recopilación de información: por un lado, la entrevista estructurada para la asociación, y, por otro lado, la entrevista dedicada a expertos en el mercado artesanal nacional e internacional de cerámicas. Posteriormente, la recopilación de datos para obtener información sobre el mercado de cerámicas, mediante guías documentarias y la observación.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados finales para su consecuente discusión y comparación con las hipótesis. Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y las fuentes de las tablas y gráficos que ayudan a encontrar los orígenes, validando la información. Se incluyen apéndices y anexos.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se identificará el problema de investigación, se definirá el problema, se formularán los objetivos y, por último, el impacto que tendrá en el entorno empresarial.

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la exportación es un gran soporte económico para la mayor cantidad de países en el mundo, debido al dinamismo que ofrece en las economías, pues es generador de ingresos y puestos de trabajo. Se fundamenta en la gran cantidad de empresas que se atreven a ofrecer sus productos en otros lugares del mundo y por supuesto tienen los medios para hacerlos llegar, ya que son conscientes de que tener una proyección global permite el logro de la competitividad. Sin embargo, existen asociaciones que tienen la intención de exportar, pero no cuentan con estrategias adecuadas para lograrlo.

Al respecto es necesario identificar estrategias, que sean aplicadas en la gestión de las asociaciones y permitan realizar la exportación; las mismas que son inexistentes en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI, la cual presenta debilidades en el aspecto de gestión, preparación y desarrollo de exportaciones.

La asociación posee personal capacitado en producción, pero no en aspectos administrativos ni en desarrollo de planes, estrategias, entre otras. Es decir, tiene el producto y la intención para poder comercializarlo, pero no tienen definidas cómo, quién, dónde ni la forma en la que harán llegar sus productos. Lo que significa, que no disponen de estrategias comerciales.

La mayoría de estudios referidos a la gestión de exportaciones están enfocados en envases, embalajes, logística, y finanzas, en cambio, no en la parte comercial, siendo esto fundamental para determinar cómo llegar y cómo desarrollarse en un posible mercado internacional. Tampoco existen estudios centrados en estrategias comerciales aplicadas en pequeñas asociaciones que tienen como fin lograr la exportación.

Ubillús & Carmona, (2013) La mayoría de investigaciones no se han centrado en el aspecto comercial, si no en aspectos más generales, como el realizado por las licenciadas Luisa Ubillús y Giselle Carmona, que está relacionado al “Diseño de un plan estratégico comercial para la Asociación de Ceramistas de la Encantada”, el que se enfocó en el análisis del microentorno de una asociación productora de cerámicas y en las características de un posible mercado destino.

De continuar con el mínimo estudio en torno al tema será muy difícil que las asociaciones puedan exportar sus productos e ingresar en mercados internacionales, de manera competitiva.

Por ello, se proponen las estrategias comerciales más adecuadas para ser aplicadas en la asociación y lograr la exportación. Para tal fin, se diagnosticará el estado actual, se identificarán los factores que influyen en el logro de la exportación, y, por último, se pondrán las estrategias comerciales idóneas que permitirán alcanzar la misma.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es: ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque a Estados Unidos?

- Delimitación espacial:

El Comercio, (2015) A nivel nacional, se pueden encontrar artesanías de gran calidad en la ciudad de Piura, distrito de Chulucanas, en el centro poblado La Encantada; del mismo modo, podemos encontrarlas en Písac y San Blas, en el Cusco. Por otro lado, Lambayeque figura como el cuarto sector más importante en artesanías, teniendo como productores principales los distritos de Mórrope, Monsefú y Picsi. El estudio se centrará en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque (ADADI) localizada en el distrito de Chiclayo.

- Delimitación temporal:

Se planteará una propuesta de estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva en el período 2015-2016.

- Delimitación conceptual o temática:

Sobre estrategias comerciales existe información importante gracias a los Planes Estratégicos Nacionales de Exportación realizados por el Estado con la finalidad de aumentar la competitividad de las exportaciones peruanas, haciendo énfasis en la implementación de las mismas, para la mejora de la oferta exportable en nuestro país.

En relación a los problemas que ya han sido abordados, el Estado ha realizado gran cantidad de estudios; no obstante, estos aplican estrategias para un horizonte temporal que ya está acabando (2015), por lo que es necesario nuevas investigaciones que tengan en cuenta, escenarios futuros.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2004) Planteó el Plan Estratégico Nacional de Exportación donde figuran todos los sectores que poseen productos de interés para aumentar la oferta exportable del Estado.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012) Desarrolló el Plan Estratégico Nacional de Artesanías, en el cual se analizan las fortalezas del sector; así como, la formulación de estrategias para mejorar su competitividad. Asimismo, se enfatiza que estas son esenciales si se desea el logro de metas organizacionales.

Ubillús & Carmona, (2013) Las autoras realizaron un estudio parecido, pero enfocado a una asociación ubicada en La Encantada, distrito de Chulucanas. La investigación fue diseñada a manera de modelo para futuras aplicaciones.

Tolentino & Vera, (2007) estudiaron la prefactibilidad para la comercialización internacional de cerámicas. Analizando puntos fuertes y críticos del sector.

Es importante mencionar, que las personas con discapacidad (PCD) no tienen la suficiente implicancia en el sector artesanal, por lo que integrarlas es importante para el beneficio propio y del país, pues significan gran parte de nuestra población. Tampoco han sido tocados temas como, por ejemplo, si una organización, integrada en su totalidad por personas con discapacidad ha tenido éxito en sus negocios, determinando cuáles han sido sus aspectos positivos o negativos con los cuáles han salido adelante.

De la misma manera, la implicancia de las 4p's dentro de las estrategias comerciales no ha sido abordado, por lo que me parece fundamental si se requiere mejorar los resultados en un proceso de comercialización.

En el ámbito internacional, un caso de diseño de estrategias comerciales exitosa se encuentra en Irlanda convirtiéndolos en líderes internacionales en este tipo de productos.

El Consejo de Artesanías de Irlanda (2013) Aporta a la investigación que las estrategias relacionadas al sector no deben acaparar mucho tiempo y que se deben revisar constantemente para ubicarse en una posición competitiva.

Es por ello, que se proponen estrategias comerciales, exclusivamente orientadas al logro de la exportación de cerámicas decorativas, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la asociación, debido a que es imposible ingresar a un mercado internacional, sin la formulación de estrategias que permitan el desarrollo sostenible y exitoso. En otras palabras, sin estrategias o un marco de referencia para la acción se ingresará al mercado, de manera temporal e irrelevante.

A razón de que la asociación es formalmente nueva, no poseen estrategias comerciales para la venta de sus productos, haciéndose necesario diseñarlas, pues dicha institución está en un proceso de expansión y desean incursionar en el mercado internacional, estadounidense, por la gran cantidad de peruanos en dicho país. Contrariamente, no saben cómo ni que es necesario para lograrlo.

De esta forma se presentan los siguientes problemas:

1.1.1 Problema general:

¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa de la asociación de artesanos con discapacidad de la región Lambayeque a Estados Unidos?

1.1.2 Problemas específicos:

- ¿Cuál es el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de La región Lambayeque?

- ¿Qué factores influyen en la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de La región Lambayeque?

- ¿Qué estrategias comerciales se pueden aplicar en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa?

1.2. Objetivos de la investigación

Pretende lograr la consecución de los siguientes objetivos, con la finalidad de resolver el problema del estudio.

1.2.1 Objetivo General

- Diseñar estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con discapacidad de la región Lambayeque en el período 2015-2016.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque.

- Identificar los factores influyentes en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque.

- Analizar las estrategias comerciales idóneas para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque.

1.3. Impacto potencial

La utilidad e importancia de esta investigación radica en dos aspectos fundamentales, el impacto en el conocimiento y el impacto en la práctica.

1.3.1 Impacto teórico

La investigación aportará conocimiento referente a las estrategias comerciales relacionadas a un sector donde no se aplican. De allí que, las asociaciones artesanales no tienen éxito en nuestro país, pues se preocupan solo por el momento, sin tener en cuenta estrategias a largo plazo. Incluso, se considerarán, los aportes sobre las estrategias más adecuadas e innovadoras de acuerdo al tipo de negocio, ya que la asociación está integrada por personas con discapacidad visual, generando un nuevo contexto para la investigación.

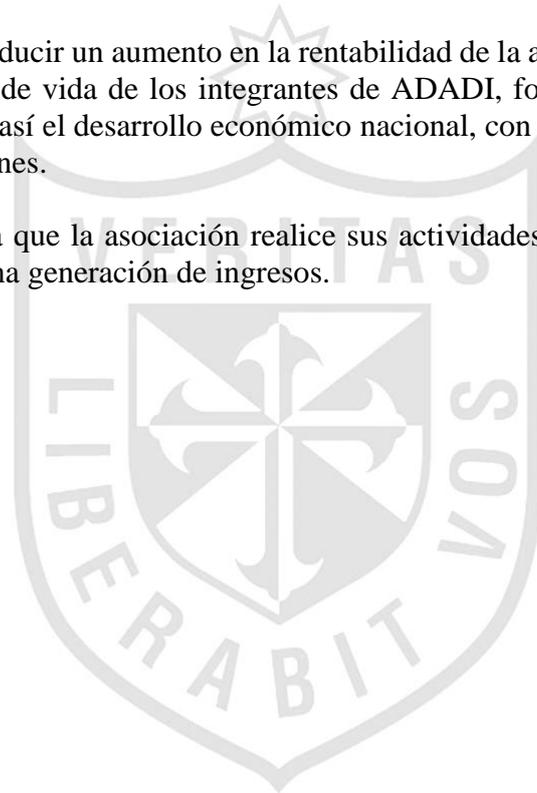
1.3.2 Impacto práctico

Servirá como marco de referencia para futuras investigaciones referidas a estrategias comerciales de la oferta exportable artesanal peruana, ayudando a su mejoramiento y optimización para su salida al exterior.

Por ejemplo, en el año 2014 (último año del que se tienen cifras) el sector artesanía según la Asociación de Exportadores (ADEX) cerró con ingresos de US\$ 64 millones, lo que representó una caída de 3% si se compara con el año 2013. Igualmente, tenemos como factor principal la validación de las 4p's, puesto que son muy necesarias para una comercialización adecuada. Es importante mencionar, que el Perú resultaría favorecido con la consolidación de uno de sus productos bandera.

También pretende producir un aumento en la rentabilidad de la asociación, mejorando de esta forma la calidad de vida de los integrantes de ADADI, fortaleciendo su fuente de trabajo y fomentando así el desarrollo económico nacional, con mayores ganancias, para el logro de exportaciones.

Finalmente, se intenta que la asociación realice sus actividades de manera sostenible y continúe con una buena generación de ingresos.



CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se explicará todo lo relacionado a la fundamentación teórica. En otras palabras, se conocerá la gestión estratégica orientada a la comercialización y sus antecedentes. Además, de definiciones que encaminan mejor al tema. En la parte final, encontraremos las hipótesis que darán respuesta a nuestros problemas de investigación.

2.1. Antecedentes

Según Rodríguez, (2013) *“Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico”*

Existen gran cantidad de estudios sobre cerámicas, tanto en el ámbito nacional como internacional y la mayoría está orientada al estudio de su viabilidad para futuras exportaciones, colocando a la artesanía como un producto bandera (en nuestro país), enfatizando en su comercialización, el cual es otro aspecto muy investigado por diferentes autores.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Consejo Local de Fomento Artesanal, (2013) El Estado ha realizado varios estudios relacionados con la artesanía, es así que el Congreso de la República mediante la Ley N° 29073 o Ley del Artesano les da un soporte muy importante, pues menciona que a través de los gobiernos regionales y locales, sus entes sectoriales deben elaborar e implementar programas de desarrollo integral permanentes para los artesanos y sus asociaciones, con el fin de moldear su producción a los estándares de calidad y competitividad que exige el mercado internacional, adecuándose a la tendencia actual del aseguramiento de la conservación y sostenibilidad del ambiente.

Dicho de otro modo, la asociación no cuenta aún con estándares de calidad definidos que favorecerían la exportación de sus productos, ni se acopla a la tendencia referente a la conservación del medio ambiente, siendo esto fundamental si se desea participar en nuevos mercados.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012) o MINCETUR mediante el Plan Estratégico Nacional de Artesanías analiza las fortalezas del sector, y estas son fundamentalmente la gran habilidad manual de los artesanos peruanos y la presencia de exportadores e intermediarios que nos traen las tendencias del mercado internacional y dinamizan de esta forma la cadena de producción de la artesanía, por lo tanto, sí es viable la aplicación de estrategias comerciales la exportación de estos productos

Los integrantes de ADADI muestran gran talento en la elaboración de sus productos, sin embargo, aún no se adaptan a las tendencias internacionales, lo que significa una debilidad importante que debe ser superada si desea obtener un ingreso competitivo a nuevos mercados fuera del país.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012) Da a conocer que el sector artesanal tiene debilidades, afirmando que la principal es la inexistencia de una visión estratégica articulada, debidamente alineada y concertada entre los actores y entidades lo que significa la existencia de esfuerzos aislados para desarrollar el sector. Esto es un gran punto en contra de la artesanía peruana, siendo esencial la gestión estratégica y la implementación de ellas; primero, en las organizaciones productoras y segundo, con las estrategias generales propuestas por el Estado.

De tal modo, que las pequeñas asociaciones de artesanos mejoren su oferta y obtengan mayores beneficios participando en el comercio.

La elaboración de planes estratégicos se convirtió en un medio fundamental para determinar las estrategias comerciales a utilizarse para el desarrollo de las exportaciones peruanas, y el Estado lo entendió muy bien, pues a través del Plan Estratégico Nacional de Exportación, dio a conocer lo siguiente:

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2004) afirma que *“las exportaciones de artesanías están lideradas principalmente por líneas de productos en cuyos procesos de producción tienen mecanizadas ciertas actividades (procesos parcialmente industrializados)”* (pág. 27). Es así que, conocemos que la producción de artesanías es comprada si ha sido elaborada por procesos mecanizados, lo que implica una mejor calidad, en comparación con la de forma manual, sin aplicación de herramientas y equipos. Lo que promovería y facilitaría las producciones a escala pudiendo así exportar.

Estos procedimientos mecanizados aún no se aplican en ADADI, pero planean ser obtenidos en el corto plazo; por otra parte, la calidad no debe ser una opción, sino una necesidad en la producción de la asociación.

La Asociación de Exportadores, (2015) Nos dan a conocer sobre la comercialización internacional de cerámicas, donde indican que entre los principales compradores tenemos: en primer lugar, Estados Unidos, registrando un poco más del 45% del valor total de las importaciones mundiales, constituyéndose en el principal importador mundial. En segundo lugar, encontramos a Nueva Zelanda, Alemania, Reino Unido, donde cada día más, los productos sustitutos de la cerámica tienen la mayor atención del mercado, y resulta una amenaza latente para el sector. Entre ellos, la filigrana en plata, el fierro forjado, el vidrio pintado y la orfebrería. Es por esa razón, que se organizan ferias conocidas como “Showroom corporativo”, con el objetivo de impulsar sus ventas.

Este antecedente le demuestra a ADADI que existen amenazas latentes para su producto en el mercado artesanal internacional, privilegiando la necesidad de la implementación de estrategias que permitan la diferenciación de su oferta en relación a la posible competencia.

Ubillús & Carmona, (2013) Diseñan un modelo para futuras aplicaciones. En esta investigación se pudo conocer que, gran cantidad de cerámica peruana, proveniente de Chulucanas (Piura) es exportada mediante intermediarios, lo que permite a las

asociaciones productoras renuncien a un margen de ganancia. Se recomiendan la aplicación de las 4ps, si se requiere realizar estudios similares.

Este trabajo proporciona valiosa información acerca del enfoque de la comercialización, debido a que es importante para poder ingresar a mercados internacionales; estudios parecidos no se han llevado a cabo en ADADI, además, de no contar con estrategias comerciales para ingresar a dichos mercados.

En lo referente a la calidad exigida a las artesanías en el mercado destino, diversos autores nos han dado a conocer pautas, pero es necesario resaltar lo siguiente para el diseño de estrategias comerciales:

Vera & Arboleda, (2015) *No se conoce un estándar único de calidad de la pieza cerámica, cada mercado busca características diferentes; mientras que los artesanos tienen su propia definición de calidad de acuerdo al trabajo que realicen. El mercado internacional es muy exigente en cuanto al acabado de las piezas cerámicas, por lo que la calidad radicaría en la perfección del bruñido, decorado y estandarización en el tamaño de la pieza. Se tiene en consideración la variante del gusto artístico a nivel internacional.* (pág. 4)

La estandarización es un concepto que en la Asociación conocen y que deben poner en marcha, porque su tipo de producción (netamente manual) es más complicado. Sin embargo, se encuentran trabajando en la consecución de maquinaria y equipos.

Amado, (2011) Sugiere como referencia las estrategias de marketing de Panamá en el diseño de estrategias, pues han sido muy innovadoras y han dado muy buenos resultados con la creación de páginas web donde figuran las asociaciones productoras del país y los productos que ofrecen. Estrategia que aún el Estado peruano no ha desarrollado, impidiendo de esta forma la promoción de los productos de asociaciones peruanas artesanales.

América Economía, (2016) Determinó las posibles mejoras que la cerámica peruana debe realizar si quiere tener éxito, y es básicamente la gran riqueza histórica de la cultura peruana. Se debe aprovechar la gran notoriedad de nuestro país gracias a la gastronomía y a los atractivos turísticos. También, advierte que las asociaciones deben apoyarse con las autoridades y formalizar los talleres, promover el uso de arcilla de calidad y la capacitación de los artesanos en temas de gestión.

Mejoras que en el entorno próximo de ADADI no se han dado y han ofrecido hasta la fecha menos oportunidades de ingresar a nuevos mercados.

Méndez, (2010) A través de su estudio propone alternativas estratégicas para ingresar a mercados internacionales, incluso, identificar factores claves al momento de decidir la internacionalización. Todo con la finalidad de aplicar eficazmente el marketing mix como plan de acción.

ADADI ha definido las 4P (pilares del marketing mix) para el mercado local, más no para participar en un mercado internacional, porque las condiciones son completamente distintas en el exterior.

Ciudad al Día, (2017) Nos da a conocer otra manera de realizar el comercio de artesanías, en este caso bajo un distribuidor. Por ejemplo, Britt Shop es una tienda que respalda el trabajo de 1.800 artesanos del Perú, vendiendo sus productos a turistas en los principales aeropuertos del país.

Este tipo de distribución aún no ha sido analizada por la Asociación. Por lo que, solo venden en ferias locales y de manera directa.

Whatsnew, (2016) Otra estrategia para la exportación y ventas internacionales es la web Novica, mediante una interesante y llamativa presentación de productos provenientes de artesanos de más de 10 zonas del mundo promociona y vende artesanías de gran calidad. La organización nació con una primera oficina en Perú, y ahora tiene 7 oficinas a lo largo del mundo. El gran modelo de diferenciación que esta web nos ofrece es que no solo vende productos, si no experiencias, historias, culturas, y de los sueños y objetivos de los productores. Los compradores de Novica se encuentran en su mayoría en Estados Unidos, Puerto Rico, Corea, entre otros.

La asociación aún no ha desarrollado una web promocionando sus productos, obviando así, una estrategia interesante de llegada más accesible al cliente.

Walac, (2016) Muestra que una estrategia comercial bien utilizada fue la II Expoferia efectuada en la ciudad de Piura, donde artesanos y productores con discapacidad dieron a conocer sus productos de manera exitosa a través del uso de ferias promocionales.

ADADI en la actualidad aprovecha la promoción, pero aún no la ha realizado fuera del departamento.

Diario El Peruano, (2017) Un caso de emprendedurismo de personas con discapacidad en nuestro país es Pedro Emiliano Casachagua, quien corta marmol convirtiéndolas en baldosas. Hoy, se encuentra capacitando en la industria con el objetivo de lograr la exportación, aprovechando las normas tributarias que propone el nuevo gobierno.

Respecto a ADADI, tienen constantes capacitaciones, tratando de mejorar cada vez más sus productos.

2.1.2 Antecedentes internacionales

García, (2016) Otorga directrices fundamentales, las cuales reconocen clientes y capacidades, identificar obstáculos para el éxito, así como hacen hincapié que el conocer el perfil del cliente es fundamental para adaptar la oferta a sus gustos y, por lo tanto, obtener mayor aceptación.

En lo que respecta a ADADI y a su nivel de asociatividad, podemos decir que está en crecimiento, con nuevos integrantes y bajo la pauta de la ONG que los respalda.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de Ecuador, (2013) Realizó un análisis del mercado de artesanías identificando los gustos de los consumidores de este producto, los cuales están cambiando continuamente, porque cada vez más solicitan productos con buen diseño, donde prevalezca la creatividad del artesano; además, de darle mayor importancia a la calidad e innovación del producto.

De este estudio, se obtuvo información importantísima para la asociación acerca de los clientes y sus características. Nos dio a conocer que la cerámica decorativa tiene muy buena demanda en el exterior, en relación a los otros tipos de cerámica.

Es de esta forma que algunos autores dan a conocer las principales características de los potenciales compradores estadounidenses, determinando por ejemplo que:

Calderón, (2010). - *Las mujeres son los consumidores más activos de este sector con un consumo promedio de 1406 dólares/año.*

- *Los hombres gastan más, en promedio 1524 dólares/año*

- *Las edades de los compradores de artesanías como artículos de Regalo son desde 24 hasta 34 años, siendo el medio más utilizado Internet.*

- *Las edades de los compradores cuyas edades oscilan entre 55 y 65 consumen más artículos de Decoración del Hogar.*

ADADI desconocía estas características del comprador internacional, por lo que aún no ha pretendido satisfacerlos ni adecuar el producto de acuerdo a sus preferencias.

Gómez, Silva, & Ortiz, (2010) Desarrollaron investigaciones sobre la entrada de productos artesanales a otros mercados (el estadounidense), dado que dicha población gusta mucho de este tipo de productos latinoamericanos y que los tratados son esenciales para determinar la viabilidad económica de la exportación de artesanías.

Gracias a este estudio podemos conocer que Estados Unidos es un mercado atractivo para la exportación de artesanías. Es importante que los productos de la asociación presenten diseños usando la cultura regional, con lo que está acorde al gusto de dicho mercado.

Center for craft creativity & design, (2014) Mediante su investigación titulada “Craft in America Industry” nos precisa las grandes oportunidades y desventajas del mercado artesanal en su país. Por ejemplo, identifican la gran cantidad de nuevos compradores de este tipo de productos. La compra de artesanías ha crecido notablemente, debido al auge del turismo y al aumento de familias jóvenes. Por esta razón, los productores constantemente se quedan sin stock, indicando que la industrialización es fundamental para el crecimiento del sector y lo que es esencial un plan de producción eficaz en las futuras empresas exportadoras de artesanías peruanas tales como ADADI.

Ahmad & Amir, (2013) Investigan acerca de los temas relacionados a exportación y artesanía, teniendo como objetivos conocer las características de la población que forma parte de las asociaciones. El principal resultado radica en establecer que los artesanos

están en función de los intermediarios de las materias primas, las finanzas y los mercados para sus productos terminados. Siendo entre las causas que motivan este hecho, el analfabetismo, la ignorancia y la pobreza, incluyendo, el marketing de artesanías.

Dichas características de los integrantes de las asociaciones son observadas en ADADI, debido básicamente a la condición social de sus miembros.

Spingola, (2009) Analizó la relevancia de las ferias internacionales como buena práctica de comercialización en el extranjero y enfatiza que es una excelente oportunidad para el ingreso a nuevos mercados, ya que podemos encontrar futuros compradores potenciales.

La presente es una estrategia utilizada por la asociación, pero de manera local, participando en ferias organizadas por el gobierno regional. No obstante, la relevancia de este método de comercialización a nivel internacional fue conocida gracias al estudio.

Conexión Intal, (2016) Considera seis claves para que una empresa artesanal sea competitiva. En primer lugar, la gestión del recurso humano, pues contar con personal calificado y experimentado puede asegurar la calidad de un producto. En segundo lugar, el uso de tecnología, porque facilita la internacionalización de la empresa. En tercer lugar, la innovación es fundamental, ya que refleja en la empresa sus ganas de mejora continua en la atención de clientes. En cuarto lugar, la internacionalización. Sea a través de portales especializados y páginas web, visto que los canales tienen una presencia muy reducida. Finalmente, la financiación, dado que establece las posibilidades de crecimiento, condiciona la planificación estratégica de las empresas artesanales, la cooperación institucional y empresarial, debido al tamaño de las empresas.

Si analizamos los factores en la asociación, podemos decir que se cuenta con personal capacitado en temas productivos, empero no se cuenta con tecnología. La financiación a través de la participación en proyectos es constante. La cooperación institucional se hace de a pocos, por ejemplo, con sus proveedores de arcilla.

Instituto Nacional de la Economía Social de México, (2012) Propuso un diseño de guía empresarial para empresas de cerámica decorativa y utilitaria. En su investigación incluyó maneras correctas de realizar estudios de mercado, distribución de planta, entre otros excelentes aportes como, qué maquinaria y equipo se necesita. Lo que equivale a decir, que es una guía completa acerca de cómo ingresar al mercado artesanal. La asociación aún no ha realizado estudios de mercado, ni otros afines, a pesar de que estos son fundamentales para el desarrollo de una comercialización exitosa.

Actualidad Empresa (2015) En su análisis de cómo lograr la competitividad hizo hincapié de que el planeamiento estratégico es primordial para tal objetivo. Detalla que los elementos básicos de una estrategia competitiva es tener una adaptación constante, una ventaja competitiva, para lograr la diferenciación que obliga a una empresa conocer muy bien sus puntos fuertes y débiles con la finalidad de explotarlos al máximo. Por último, el satisfacer al cliente va de la mano con el éxito de la empresa, pues depende de cómo lo haga para conseguir la supervivencia y ganancias. Datos que en el desarrollo de

actividades del grupo de artesanos deben estar correctamente definidas para el logro de la exportación, aunque no cuentan con estrategias definidas.

La Prensa Libre (2016) Entre las asociaciones conformadas por personas con discapacidad que exportaron, se encuentra el caso de la Asociación “Centro de Vida Independiente Morpho”, localizada en Costa Rica. La cual, para alcanzar el objetivo de exportar el café de la zona (tenía mucha acogida por los asesores japoneses que los visitaban) efectuaron las siguientes estrategias: utilizar como red de distribución a 120 organizaciones similares en Japón y asistir a un encuentro nacional de organizaciones para promover su producto, además de presentarse en la televisión japonesa. Actualmente, están investigando nuevos mercados para hacer su ingreso.

Las redes de distribución aún no han sido usadas por la asociación, pero podrían ser una alternativa importante para la comercialización internacional del producto.

El diario (2015) Otro importante antecedente de asociaciones de discapacitados exportadores, lo encontramos en la Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales - “ATADES” de Aragón, España; productores ecológicos. Este caso es otra muestra de que los socios cuentan con poca preparación inicial respecto a la exportación; en efecto nos da a conocer que la exportación es viable si se manejan buenas estrategias comerciales. La asociación realizó un estudio de mercado, para determinar potenciales clientes; luego se definieron distribuidores, específicamente en Alemania y Dinamarca (mercados con gran consumo de productos ecológicos) los cuales, entregan con gran éxito, sus productos a cocinas de organismos públicos.

ADADI aún no tiene definidas las políticas, estrategias y los posibles clientes internacionales.

Portafolio, (2016) La empresa “Desperdicios de Colombia” es una organización conformada por discapacitados, desmovilizados y madres que son cabeza de familia; cuyos integrantes definieron que la mejor manera de conseguir clientes era participando en ferias organizadas por el organismo promotor de exportaciones de su país. De esta manera, ha logrado la consecución de importantes clientes de consumo masivo en los Estados Unidos. Asimismo, nos da a conocer que la diversificación de acuerdo a las preferencias de los países es importantísima para lograr mayores ventas. El conocer los gustos y preferencias de sus consumidores hacen que fabriquen y vendan productos con gran acogida.

Si bien es cierto, la asociación del estudio, participa en ferias locales, aún no ha recibido mayor apoyo por organismos estatales. Buscar el apoyo en ellas, tal como lo hizo la empresa del antecedente antes mencionado podría ser una gran alternativa de inserción.

Todos los antecedentes son muy importantes para el desarrollo del trabajo. Existen muy buenos estudios acerca de estrategias enfocadas en la comercialización de productos, en este caso, cerámicas.

2.2. Bases teóricas

Las estrategias comerciales cuentan con un campo teórico amplio, cabe destacar que su fin último es la realización de una comercialización exitosa. Como tal, las estrategias comerciales están incluidas dentro de las estrategias funcionales. A continuación, se presentan conceptos para facilitar el entendimiento.

2.2.1. Estrategias comerciales

2.2.1.1 Gestión estratégica

Betancourt, (2002) El término gestión estratégica fue utilizado por el autor detallándola como un arte, el cual trata de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con la finalidad de crear permanentemente estrategias que garanticen el futuro del negocio. Es decir, la gestión estratégica es una forma de dirigir la empresa, ubicada dentro de las funciones básicas de la administración.

2.2.1.2 Administración estratégica

Robbins & Coulter, (2005) Señalaron que la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan a largo plazo el desempeño de la organización. Para los autores es un proceso muy importante, que incluye las funciones administrativas básicas.

2.2.1.2.1 Importancia de la administración estratégica

Robbins & Coulter, (2005) Para los autores es importante por:

- ✓ Mejora el desempeño organizacional.
- ✓ Permite enfrentar mejor la incertidumbre del entorno.
- ✓ Ayuda a la coordinación de todas las partes de la empresa para el logro de las metas.
- ✓ Se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes.

2.2.1.2.2 Proceso de la administración estratégica

Robbins & Coulter, (2005) Precisan que la administración estratégica abarca la planeación, implementación y evaluación estratégica divididas en seis etapas. Estas serán definidas en base a los mismos autores:

A) Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Las organizaciones deben tener una razón de ser. Por lo tanto, deben definir su finalidad o misión, identificar los objetivos y estrategias actuales con el fin de evaluarlas y determinar si existe la necesidad de cambiarlas.

B) Análisis externo

En esta etapa se identifican oportunidades (tendencias positivas del ambiente externo) y amenazas (tendencias negativas). La diferencia entre recursos y aptitudes puede generar oportunidades para una empresa y amenazas para otra del mismo sector.

C) Análisis interno

Se desarrolla con la finalidad de evaluar los recursos y las capacidades para el desarrollo de las actividades funcionales. Se denominan fortalezas a las actividades que la organización hace bien y/o a los recursos exclusivos que posee. Después, a las actividades que no hace bien y/o a los recursos que no posee se les denomina debilidades. Conocer y comprender la cultura organizacional es crucial en esta etapa.

D) Formulación de estrategias

Después de realizado el FODA (conclusión y combinación del análisis externo e interno) se puede determinar y evaluar alternativas estratégicas con el objetivo de dar una ventaja relativa sobre los rivales. Por consiguiente, se deben establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización:

➤ Estrategias de nivel corporativo:

Mintzberg, Quinn, & Voyer, (1997) Son las que aseguran que la totalidad de una compañía signifique más que la suma de sus partes (sinergia). Los directores de la organización son los responsables de las mismas. Podemos encontrar:

- Estrategia de crecimiento:

Robbins & Coulter, (2005) Esta estrategia trata de aumentar las operaciones de la organización, incrementando el número de productos ofrecidos. A través de ella, la organización aumenta medidas cuantitativas como sus ingresos por ventas, número de empleados y participación en el mercado. Se desarrolla de la siguiente manera:

- Crecimiento por concentración: ocurre cuando la organización se centra en su línea principal de negocios aumentando el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. La empresa crece aumentando sus propias operaciones comerciales.

- Crecimiento por integración:

❖ Vertical:

- Hacia atrás: la organización se convierte en su propio proveedor para tener el control de los insumos.

- Hacia adelante: la organización se convierte en su propio distribuidor para obtener el control de sus productos.
- ❖ Horizontal: una empresa crece al combinar sus operaciones con la competencia. Este tipo de crecimiento se reduce la competencia en una industria.
- Crecimiento por diversificación:
 - ❖ Relacionada: una organización se funde o compra empresas de sectores distintos, pero afines.
 - ❖ No relacionada: una organización se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

- Estrategia de estabilidad:

Robbins & Decenzo, (2002) Señalan que es una estrategia carente de cambios relevantes. Dicho de otro modo, la estrategia consta en seguir atendiendo las necesidades de los mismos clientes en los mismos mercados y de esa forma conservar la participación del mercado.

- Estrategia de renovación:

Robbins & Coulter, (2005) Dan a conocer que esta estrategia debe ser utilizada cuando la compañía no logra conseguir sus metas o cuando reduce su desempeño. A través de ellos se reestructuran las operaciones organizacionales y se recortan costos. Tiene dos tipos:

- De atrincheramiento: surge cuando los problemas de desempeño organizacionales no son graves. Se aplica con la finalidad de preparar a la compañía para su regreso a la competencia.
- De ajuste: es usada cuando los problemas de desempeño son más graves e implican cambios más drásticos.

- Análisis de la cartera corporativa:

Ubillús & Carmona, (2013) Una vez que se tengan definidas las actividades de la empresa, se procede a concretar todas las alternativas de negocio, tanto de producto como de mercado.

En la estrategia para el desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

➤ **Estrategias de nivel empresarial:**

Harrison & St. Jhon, (2009) Son las estrategias que definen el enfoque que la organización posee acerca del crecimiento y la competencia dentro de los mercados donde se desenvuelve. Para establecer una estrategia empresarial competitiva es necesario conocer acerca de la ventaja competitiva.

Robbins & Coulter, (2005) La conceptúan como el valor distintivo que tienen las compañías respecto a otras y que les otorga un rango de superioridad. Esta ventaja puede provenir de las aptitudes de la organización o de los recursos que posee y que a la competencia le falta. Los autores señalan que la calidad puede convertirse en una si se implementa adecuadamente, con esto explica el porqué de la tendencia actual de las organizaciones a aplicar la administración de la calidad con el fin de generar lealtad en el cliente.

Otro aporte resaltante es que en cualquier tipo de industria existen cinco fuerzas que dictan las reglas de la competencia. Las mismas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria, a través de los cinco factores:

1. La amenaza de los nuevos participantes: que decretan la facilidad o dificultad de entrar en un sector son las economías de escala, la lealtad a la marca y los requisitos de capital.
2. La amenaza de los sustitutos: cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado de posibilidad de que los consumidores compren un producto sustituto.
3. Poder de negociación de los compradores: la influencia que tienen los proveedores en la industria es decidido por factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores: el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales disponen acerca del grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
5. Rivalidad actual: la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre empresas de una determinada industria.

Después de que los altos mandos evalúan las 5 fuerzas e identifican las oportunidades y amenazas de su organización pueden elegir adecuadamente una de las siguientes estrategias competitivas genéricas:

- **Estrategias competitivas genéricas:**

Ubillús & Carmona, (2013) Toma importancia en esta parte la diferenciación y especialización y/o concentración en un segmento del mercado. Comentan,

que lo más normal es que el pequeño negocio logre la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia, como estrategia competitiva fundamental. Existen 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos: Hax & Majluf, (1997) Según los autores esta estrategia tiene que ver con que las empresas tienen una ventaja en relación a su competencia en relación a los costos. Consiste en identificar que parte de la cadena de valor son la fuente de ventaja de costos para ponerle énfasis y lograr desempeñarse de manera competitiva en ellas. Esta requiere de un ajuste de costos, un fuerte control en los gastos generales, reducción de costos en lo que respecta a la publicidad, servicios, entre otros.
- Segmentación del mercado: Schnaars, (1991) La define como una estrategia que permite a las empresas pequeñas convertir su tamaño en una ventaja debido a que permite evitar a los competidores grandes al centrarse en una porción pequeña de mercado, logrando potenciar sus fortalezas y reducir la incidencia de sus debilidades.
- Diferenciación: Hax & Majluf, (1997) La diferenciación implica que las organizaciones ofrezcan algún producto o servicio único, algo que sus competidores no han hecho. Esto genera gran valor para los clientes, no por su precio, sino porque es algo único en la industria. Esta se logra con un buen diseño de marca o distinción de esta, uso de tecnología, servicio al cliente, entre otros aspectos.

➤ **Estrategias de nivel funcional:**

Robbins & Coulter, (2005) Las delimitan como el respaldo de las estrategias empresariales, aplicadas en organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales (producción, marketing, recursos humanos, etc.). Deben presentar las estrategias funcionales y tienen que apoyar deliberadamente a la estrategia empresarial. Se conceptuará las siguientes:

- **Estrategias financieras:**

Martínez & Milla, (2005) Indican que a razón de que controlan el dinero, son fundamentales para la empresa. Tienen como objetivo proporcionar el capital adecuado para la implantación de estrategias competitivas y de crecimiento.

- **Estrategias de investigación y desarrollo:**

Martínez & Milla, (2005) Son las decisiones que emergen de las actividades de I+D, ingeniería y soporte técnico de una organización. Suelen ser importantes en empresas donde los esfuerzos en investigación

y desarrollo son un factor importante en la implantación de la estrategia empresarial.

- **Estrategias comerciales:**

Fundación Chile, (2012) Puntualiza que la estrategia comercial es el plan para hacer llegar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Las estrategias comerciales o de marketing son una combinación de herramientas que permitirán llegar al mercado deseado. Dichas herramientas se resumen en las 4P del marketing:

- Producto: Soriano, (1990) *“Todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado; es decir que es objeto del intercambio producto por dinero”*. (pág. 9).

El producto según el autor, debe ser capaz de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores o usuarios de manera eficaz y debe generar preferencia respecto a los productos competidores.

- ❖ Atributos de los productos: Kotler & Armstrong, (2003) Los autores lo definen como el medio con el que se entrega y comunica los beneficios que se ofrecerán con un producto o servicio, pueden ser:

- Calidad: es una de las principales herramientas de posicionamiento y tiene dos dimensiones: nivel (calidad de desempeño) que es la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones y consistencia (calidad de cumplimiento) que implica la ausencia de defectos y la entrega de un nivel de desempeño especificado.
- Características: Permite diferenciar el producto de la competencia.
- Estilo y diseño: el estilo se conceptúa como el aspecto de un producto que pueden ser llamativos o aburridos; mientras que, el diseño contribuye a la utilidad del producto.

- Precio: Soriano, (1990) Precisa que es el monto en dinero que los consumidores pagan para obtener ya sea el uso, posesión o consumo de un producto o servicio.

Baená, (2011) Especifica que se transforma en un indicador de calidad cuando no existen otros tipos de medida, añade que existen factores internos y externos que inciden en la fijación de precios:

- ❖ Factores externos a la empresa que inciden en la fijación de precios:
 - Demanda.
 - Regulación legal.
 - Competencia.
 - Inflación.

- ❖ Factores internos a la empresa que inciden en la fijación de precios:
 - Estructura de costes.
 - Recursos de la compañía.
 - Posicionamiento.
 - Canales de distribución.

- Promoción:

Baená, (2011) Fija el concepto como el grupo de actividades, que tienen como fin hacer conocer al mercado los beneficios de un producto o servicio con el objetivo de que lo adquiera. Agrega que las estrategias de comunicación pueden ser de 4 tipos:

 - ❖ Dirección de ventas: incluye la configuración del equipo de ventas, trazar la zona de ventas, determinar cuotas de mercado, planificar las visitas a desarrollarse y gestionar al recurso humano encargado de la actividad.
 - ❖ Publicidad y relaciones públicas: Transmiten una imagen positiva del producto y la empresa al mercado, para lo cual, se debe elegir un mensaje, un público objetivo, los medios de comunicación adecuados y los apoyos publicitarios a utilizarse.
 - ❖ Promoción de ventas: permite estimular las ventas a corto plazo se pueden aplicar los siguientes métodos: rebajas, vales de descuento, regalos, concursos, y otros.
 - ❖ Marketing directo: consiste en la obtención de respuestas medibles a través del uso de medios de comunicación con el público objetivo. Las formas más comunes son: Mailing, que consta del envío de mensajes a potenciales clientes que figuran en una base de datos elaborada con anticipación y el Telemarketing, que consta en llamar a números telefónicos seleccionados anteriormente.

- Plaza: Soriano, (1990) Significa la distribución. Esta es presentada como: *“La estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios”* (pág. 12).

Baená, (2011) Menciona que las decisiones sobre distribución implican tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Canal de distribución: trata de definir la función de los intermediarios y al tipo de canal de distribución, que puede ser directo, vendiendo directamente al consumidor e indirecto donde si existe la presencia de terceros entre el fabricante y el consumidor final.
- ❖ Merchandising: todas las acciones que se efectúan en el punto de venta con el fin el animar a adquirir el producto o servicio.
- ❖ Logística: implica decisiones acerca del tipo de transporte, almacenamiento de mercancías, forma y fecha de entrega, cobro del producto.
- ❖ Distribución directa: relación entre el productor y el consumidor en el que no se utilizan intermediarios, puede realizarse las ventas por catálogos, telemarketing, ventas a domicilio, vía web, entre otros.

Martínez & Milla, (2005) Indican que las estrategias comerciales bien desarrolladas deben presentar 3 características:

- Coherentes entre sí.
- Consecuentes con las tomadas en otros departamentos.
- Consecuentes con las estrategias de la empresa.

E) Puesta en marcha de las estrategias:

David, (2003) Explica que es la fase de acción de la administración estratégica, que implica movilizar al recurso humano para poner en marcha las estrategias formuladas. Es considerada la etapa más difícil, pues requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal, por lo que la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados es fundamental en este parte del proceso.

F) Evaluación de los resultados:

David, (2003) Es primordial en la última parte del proceso para determinar cuándo las estrategias no funcionan adecuadamente. Debido a los cambios constantes externos e internos las estrategias están siempre sujetas a modificaciones futuras. Establece que esta etapa tiene 3 actividades:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas.

El éxito genera nuevos retos y problemas, por lo que las empresas complacientes fracasan.

2.2.2. Exportación

Sulzer & Pedroza, (2004) Es la salida de mercancías hacia otros lugares fuera de donde son originarias las mercancías con fines lucrativos. Diferenciamos a esta de la importación, pues el mismo autor la conceptualiza como la entrada (compra) de mercancías por parte de personas ubicadas en países distintos.

2.2.2.1 Comercio internacional

Padín & Caballero, (2006) Se le conoce como el intercambio de bienes económicos entre individuos de dos o más naciones, lo que quiere decir, las salidas conocidas como exportaciones y las entradas, como importaciones.

2.2.2.2 Internacionalización de las empresas

Sierralta, (2007) Hace referencia a la distinción de las teorías del comercio internacional donde cada economía tiene su propia forma de entender la relación entre vendedores y compradores en el mercado internacional. En general, añade que aparecen estrategias de internacionalización que se califican desde tres puntos de vista: especificidad del producto, concentración empresarial y globalización. Estas tienen que ver con las opciones que se pueden elegir para penetrar en nuevos mercados, pero en el exterior. En la figura n°1 se observarán las estrategias y sus rubros.

Al mismo tiempo, propone como estrategias de especificidades del producto a aquellas operaciones donde el producto es esencial, y donde sus características significan y/o generan la actividad. Aquí encontramos a la exportación en sus formas, directa e indirecta, y los intermediarios que participan en la última: Brokers, consorcios, cooperaciones de exportación y compañías intermediarias (traders).

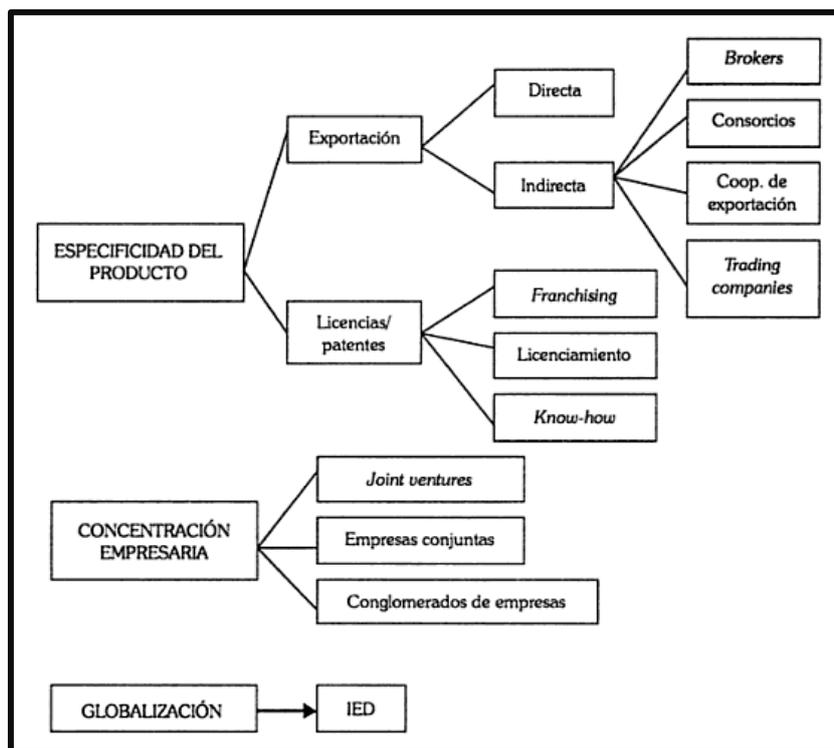


Figura 1. Estrategias de internacionalización.
 Fuente: Sierralta, (2007). Elaboración: Sierralta, (2007).

Otra opción de internacionalización es articular en otros mercados la producción de bienes y/o servicios mediante contratos de licencia, know-how o patentes. En estas estrategias se contrasta los beneficios y costos de la exportación los que se lograrán con una licencia o patente.

Por otro lado, la concentración empresarial, es decir la agrupación de empresas con la finalidad de lograr un fin, se realiza por las siguientes razones: lograr economías a escala, formular publicidad masiva, y la consecución de tecnologías que serían muy difícil de adquirir por empresas individuales.

Finalmente, hay una estrategia que busca adaptarse al mercado destino y conseguir los costos y recursos necesarios. Es de esta forma que gran cantidad de empresas realizan la inversión extranjera directa, que es colocar capitales en un país ajeno a los originarios. Las organizaciones lo hacen para instalar fábricas, comprar empresas, entre otros aspectos clave.

2.2.2.3 Razones para que las empresas exporten

Daniels, Radebaugh, & Sullivan, (2004) Ambos precisan que las empresas deciden exportar por diversas razones, entre las más frecuentes se encuentra: tratar de expandir sus ventas, lograr economías de escala en la producción y caracterizarla como una actividad menos riesgosa de Inversión Extranjera Directa (IED).

2.2.2.4 Tipos de exportación

Claver & Quer, (2000) Identifican dos tipos de exportación:

- Exportación indirecta o pasiva: la organización que la ejecuta produce y comercializa tal y como lo hace en el mercado local; la exportación se ejecuta mediante un tercero o intermediario en el país de origen. El tercero puede ser un bróker, un comerciante, un agente, casa exportadora, entre otros.

- Exportación directa o activa: la empresa entra en contacto directamente con el cliente en el extranjero, encargándose de lo concerniente a logística, finanzas y otros aspectos relevantes. En este caso encontramos “intermediarios” como, los importadores, filiales de venta de la misma empresa, etc.

2.2.2.5 Régimen aduanero de exportación definitiva

- Exportación definitiva: SUNAT, (2009) Es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Cabe precisar que tal operación no está afecta a tributo alguno.
 - Requisitos:
 - Se debe contar con RUC que no tenga la condición de no habido; excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3° de la Resolución de Superintendencia N° 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad (DNI), carné de extranjería o pasaporte.
 - Procedimiento:
 - Transmisión electrónica de la DAM con datos provisionales solicitando destinación aduanera para la mercancía a la autoridad de la jurisdicción.
 - La autoridad aduanera validará la información y si es correcta numerará la DAM para el ingreso de la mercancía a zona primaria en caso corresponda. La información transmitida por el depósito temporal o despachador de aduana, según corresponda referente a la recepción de la mercancía es validada por el SIGAD, su conformidad permitirá la asignación del canal de control, de no ser así se comunica al depósito temporal o despachador de aduana para las correcciones pertinentes.
 - Para la asignación del control el despachador de aduana ingresa la mercancía a un depósito temporal. En el caso de que no haya depósitos temporales en la circunscripción aduanera, la administración señalará el lugar para tal fin. De ser una mercancía exceptuada de ingreso a un depósito temporal el despachador debe transmitir la solicitud de embarque directo

del almacén establecido por el exportador, siendo la SUNAT, quien brinde la respuesta.

- El reconocimiento físico de la mercancía se realiza frente al exportador y/o despachador de aduana con el representante del depósito temporal. Una vez finalizada la revisión, la autoridad procede al registro de la diligencia en el SIGAD. De tal modo, que después del depósito temporal se admita el embarque de la mercancía en situación de levante autorizado.
- El embarque debe ejecutarse dentro de los 30 días calendario, contados a partir del siguiente día de la numeración de la DAM. Los depósitos temporales transmiten la relación detallada de mercancías (lo hace el despachador, consignante o exportador cuando las mercancías no ingresan al depósito temporal), el SIGAD valida tal información y de ser conforme, numera la autorización de embarque.
- El transportista verifica el embarque de la mercancía. En el caso de ser vía terrestre el oficial de aduanas registra datos de la empresa transportadora.
- La regularización del régimen de exportación definitiva se debe efectuar dentro de los 30 días calendario, contando a partir del día siguiente, del término del embarque. Este procedimiento se hace con la transmisión electrónica por parte del despachador de los documentos digitalizados de la exportación, además, de la información complementaria de la DAM, se presentará físicamente la DAM 40 y 41 cuando la administración aduanera lo determine.
- El despachador deriva la información definitiva en la DAM, con las constancias del transportista y la documentación necesaria. El funcionario ingresa lo recibido al SIGAD para efectos de la guía de entrega de documentos (GED) por cada DAM recibida.
- El funcionario compara la documentación recibida con la ya registrada, verificando que la clasificación arancelaria sea la correcta; de ser así, se registra la aceptación en el SIGAD culminando el trámite de exportación. De haber inconsistencia entre la transmisión electrónica y la documentación presentada notifica en la GED los motivos del rechazo y la registra en el SIGAD.

- Exportación simplificada: SUNAT, (2011) La autoridad nacional declara que una operación de exportación puede ser simplificada cuando las mercancías que por su valor no tengan fines comerciales o en caso lo tuvieran, su valor FOB no exceda de US\$ 5,000.00 (cinco mil dólares americanos).

Añaden que este tipo de despacho aplica para la salida de mercancías que se destinen al menaje de casa, régimen de equipaje; muestras sin valor comercial; obsequios que por sus características (cantidad, naturaleza o variedad) se entienda

que no están destinados al comercio por un valor de hasta un mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1,000.00); tráfico fronterizo; donaciones cuyo valor no exceda los cinco mil dólares y la salida de bienes a que se refiere el numeral 5 del Artículo 33° de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (bienes necesarios para el transporte marítimo o aéreo, bienes destinados a la tripulación, entre otros) cuyo valor FOB no exceda de cinco mil dólares.

○ Requisitos:

- El exportador debe contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y tener la condición de habido. No requieren RUC:

En primer lugar, las personas naturales que realicen en forma ocasional exportaciones de mercancías, cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares, siempre y cuando registren hasta 03 (tres) exportaciones anuales como máximo. En segundo lugar, las que exporten mercancías por única vez, en un año calendario cuyo FOB exceda los mil dólares americanos y siempre que no supere los tres mil dólares americanos. En tercer lugar, los miembros del servicio diplomático nacional o extranjero, así como los funcionarios de organismos internacionales que soliciten la salida de su menaje de casa a través de una DSE con o sin resolución liberatoria. En cuarto lugar, las personas naturales que soliciten la salida del equipaje y menaje de casa o que soliciten la salida de mercancías en mérito al tráfico fronterizo.

- La Declaración Simplificada de Exportación (DSE) debe considerar un exportador o consignante, un destinatario; un país de destino; mercancías que son objeto de una única transacción; una única moneda de transacción, y un único lugar de entrega; mercancías almacenadas en un solo lugar (depósito temporal o local designado por el exportador), y que estas estén consignadas en un solo manifiesto de carga.
- En el caso de tratarse de una exportación sin carácter comercial, en lugar de un comprobante de pago se debe presentar una Declaración Jurada de Valor y adjuntar el código de esta en el punto 5.2 de la DSE (dónde normalmente va el número de factura).

○ Procedimiento:

- Es necesario considerar el código de acuerdo a la mercancía, los cuales pueden ser los siguientes:

Tabla 1. Códigos de mercancías afectas al DSE

| MODALIDADES | CÓDIGO |
|--|--------|
| Equipaje. | 01 |
| Menaje de casa. | 03 |
| Muestras sin valor comercial. | 04 |
| Obsequios que por su cantidad, naturaleza o variedad se presume que no están destinados al comercio, por un valor de hasta un mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1,000.00). | 05 |
| Tráfico fronterizo de mercancías. | 08 |
| Donaciones cuyo valor FOB no exceda los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5,000.00). | 11 |
| Mercancías con valor comercial cuyo valor FOB no exceda los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5,000.00). | 12 |
| Venta de bienes a empresas que presten el servicio transporte internacional de carga y/o pasajeros para uso y consumo en las naves de transporte marítimo o aéreo, cuyo valor FOB no exceda de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5,000.00). | 24 |
| Combustibles para naves de extracción de recursos hidrobiológicos altamente migratorios cuyo valor FOB no exceda de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5,000.00).- . Ley N° 28965. | 28 |

Fuente: SUNAT, 2011. Elaboración: Propia.

- Primero, la numeración de la DSE por el despachador de aduanas, si es conforme, el sistema generará el número de DSE; de no ser así, se explicará la razón en el mismo sistema.
- Segundo, la numeración de la DSE por el exportador, el cual añade la información correspondiente, además de presentarse ante el área que administra el régimen con el comprobante de pago (en el caso de operaciones con fines comerciales -salvo sea electrónica-) o declaración jurada de valor, según corresponda. También, una copia del documento de transporte, copia del documento nacional de identidad cuando el exportador no cuente con RUC, autorizaciones especiales o documentos donde figure que es una donación –en caso corresponda-, y carta poder cuando el trámite no lo realiza el exportador.
- Tercero, el funcionario aduanero recibe la DSE y los documentos exigibles, y entrega una copia de la guía de recepción de documentos (GED) al interesado e ingresa los datos al SIGAD.
- Cuarto, el SIGAD valida la información y otorga el número de DSE. La misma es notificada en la GED, entregándole una copia al interesado de la DSE numerada.

- Quinto, se ingresa la mercancía a un depósito temporal, se exceptúa los embarques directos desde el local del exportador, o cuando la circunscripción no cuente con dichos locales cercanos.
- Sexto, se transmite la recepción de la mercancía y se asigna el canal de control, para esto es necesario que la mercancía este en un depósito temporal, excepto en casos de embarque directo. Los interesados pueden observar en el portal el control asignado a la DSE.
- Séptimo, el exportador o despachador de aduana presenta ante la autoridad la DSE para la designación del funcionario aduanero que realizará el reconocimiento físico. De estar conforme cerrará el contenedor con un precinto y estarán listas para el embarque.
- Octavo, las mercancías deben ser embarcadas hasta 30 días del día siguiente de la numeración de la declaración. El depósito solo permite el embarque de mercancías con levante, estas son las mercancías con canal naranja o canal rojo debidamente diligenciadas. En el caso de mercancías que no ingresan a un depósito temporal el despachador debe brindar una lista detallada de la mercancía para embarcar.
- Noveno, el despachador de aduanas entrega la documentación correspondiente para regularizar la DSE y el funcionario pueda emitir el GED. El exportador la regulariza con la información del medio de transporte (matrícula, fecha de embarque, entre otros).
En el caso de que el trámite lo realice el despachador de aduana: la distribución de la DSE es la siguiente: original para el despachador de aduana, por un lado, copia para el exportador; por otro lado, para el área de exportación; por último, para la entidad depositaria u otro.

2.2.2.6 Exporta fácil

SUNAT, (2007) Es un mecanismo promotor de exportaciones, el cual fue diseñado para el micro y pequeño empresario, de tal modo, que pueda acceder a mercados internacionales.

Brinda los siguientes beneficios: exportar desde cualquier punto de nuestro país y colocar productos en otros; además admite un trámite aduanero gratuito y ágil. La reducción de tarifas y tiempos de llegada es otro aspecto positivo de este procedimiento.

2.2.2.7 Beneficios al exportador

El Estado peruano en su afán de promocionar las exportaciones, brinda beneficios al exportador con la finalidad de incentivar esta actividad comercial. A continuación, se detallan dos de ellos.

2.2.2.7.1. Drawback

Diario Gestión, (2016) Dan a conocer al régimen aduanero a través mediante el que se restituyen en forma total o parcial los importes abonados en concepto de tributos que hayan gravado a la importación para consumo, siempre y cuando los mismos bienes fueren exportados para consumo.

SUNAT, (2014) De esta manera, el vendedor internacional peruano que realiza la importación de un producto que será usado como parte de un bien final que será exportado para darle un valor adicional o similares, podrá solicitar la devolución del monto de esa importación en la tasa vigente del drawback, la cual es de 4% válida hasta el 2019. Este beneficio favorece al exportador peruano que tiene un costo laboral y un costo de transporte muy alto, haciéndolos competitivos.

○ Requisitos:

- Las solicitudes que se registren deben ser por montos iguales o superiores a US\$ 500,00 USD. En el caso de montos menores se acumularán hasta alcanzar y/o superar el mínimo antes mencionado.
- En la DAM de exportación definitiva se debe haber indicado la voluntad de acogerse a este beneficio.
- La solicitud debe ser numerada en un plazo máximo de ciento ochenta días hábiles, desde la fecha de embarque consignada en la DAM de exportación regularizada.
- Los insumos utilizados deben haber sido importados dentro de los treinta y seis meses anteriores a la exportación definitiva. El plazo se cuenta desde la fecha de numeración de la DAM de importación o fecha de cancelación de los derechos arancelarios de la DAM de Admisión Temporal, de ser el caso, hasta la fecha de embarque consignada en la DAM de exportación regularizada.
- El valor CIF de los insumos importados utilizados no debe superar el cincuenta por ciento (50%) del valor FOB del bien exportado.
- Las exportaciones definitivas de los productos acogidos al beneficio que no hayan superado los veinte millones de dólares por subpartida nacional y por beneficiario no vinculado.
- El producto de exportación no forme parte de la lista de subpartidas nacionales excluidas del beneficio, aprobada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

○ Procedimiento:

- Numeración de solicitud: el beneficiario ingresa a la opción Sistema de Despacho Aduanero (SDA) del portal web de la SUNAT y con su clave SOL registra la solicitud utilizando los formatos electrónicos para que el sistema lo valide y genere el número de solicitud estableciendo la revisión documentaria o la aprobación automática.
- Revisión documentaria: cuando se haya establecido revisión documentaria, el beneficiario debe presentar a la intendencia de aduana donde numeró dicha solicitud, los documentos debidamente foliados, dentro del plazo de dos días hábiles computado a partir del día siguiente de la numeración. El funcionario recibe la documentación, ingresa el número de la solicitud en el Módulo de Drawback Web, imprime la guía de entrega de documentos.
- El funcionario encargado verifica que la documentación presentada corresponda a la información registrada en el sistema y que se cumplan los requisitos establecidos en el procedimiento (plazos). De ser conforme, el funcionario encargado registra la aprobación de la solicitud y devuelve los actuados al interesado, continuando el proceso automático de verificación de deudas del beneficiario, sin perjuicio de las acciones de fiscalización especial. La aprobación es notificada a través del buzón SOL del beneficiario.
- Si en la evaluación de las solicitudes seleccionadas para revisión documentaria se notan errores se procede a calificar como subsanable o no subsanable. Se considera rechazo subsanable:
 - a) El error de transcripción o de cálculo que se verifique entre la información transmitida y el documento digitalizado en la Solicitud.
 - b) La digitalización incompleta o ilegible, omisión de digitalización o de presentación de documentación que sustente la información transmitida en la solicitud.
 - c) La omisión del registro en la solicitud de la información contenida en la documentación digitalizada.
 - d) La omisión de sello o firma en la documentación presentada ante la SUNAT.

Se considera rechazo no subsanable:

- a) El incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento.
- b) El rechazo subsanable que no fue respondido dentro del plazo concedido por la SUNAT.

- Verificación de deudas: las medidas cautelares de otras entidades son registradas en el Módulo de Drawback Web por el funcionario encargado del área de recaudación o quien haga sus veces, el sistema llevará una cuenta corriente a nivel nacional de las deudas registradas.

El sistema realiza el proceso automático de verificación de deudas exigibles coactivamente o medida cautelar de otras entidades. De detectarse cualquier de ellas de otras entidades, el sistema comunica al correo electrónico institucional del jefe del área donde se aprobó la solicitud o del ejecutor y del auxiliar coactivo a cargo de la deuda del beneficiario, quienes tienen el plazo de un día hábil contado desde el día siguiente de recibida la comunicación para registrar en el Módulo de Cobranza con Devoluciones - Drawback del SIGESA la medida cautelar, vencido dicho plazo sin el registro, se procederá a autorizar el abono al Banco de la Nación.

Las medidas cautelares de la SUNAT serán trabadas por los ejecutores coactivos y las medidas cautelares de otras entidades por los jefes del área de recaudación, utilizando el Módulo de Cobranza con Devoluciones-Drawback del SIGESA, dentro plazo antes señalado.

- Abono y/o emisión de cheque no negociable: cuando la solicitud es aprobada, la SUNAT autoriza al Banco de la Nación a abonar en la cuenta bancaria del beneficiario o emite y entrega el cheque no negociable dentro del plazo de cinco días hábiles computados, a partir del día siguiente de la fecha de:
 - a) La numeración de la solicitud, si no fue seleccionada a revisión documentaria, o;
 - b) La presentación de la documentación sustentatoria, si fue seleccionada a revisión documentaria.

Se emitirá cheque no negociable cuando el importe del beneficio devolutivo se afecte mediante medidas cautelares dictadas por la autoridad competente.

2.2.2.7.2. Saldo a favor del exportador

SUNAT, (2017) La autoridad nos dice que el monto del impuesto que hubiere sido consignado en los comprobantes de pago correspondientes a las adquisiciones de bienes, servicios, contratos de construcción y las pólizas de importación, dará derecho a un saldo a favor del exportador conforme lo disponga el reglamento.

El saldo a favor establecido en el artículo anterior se deducirá del Impuesto Bruto del mismo sujeto, si los hubiere. De no ser posible, esa deducción en el período por no existir operaciones gravadas o ser estas insuficientes para absorber dicho saldo, el exportador podrá compensarlo automáticamente con la deuda tributaria por pagos a cuenta y de regularización del Impuesto a la Renta.

Si no tuviera Impuesto a la Renta que pagar durante el año o en el transcurso de algún mes o éste fuera insuficiente para absorber dicho saldo, podrá compensarlo con la deuda tributaria correspondiente a cualquier otro tributo que sea ingreso del Tesoro Público respecto de los cuales el sujeto tenga la calidad de contribuyente.

En el caso que no fuera posible lo señalado anteriormente, procederá la devolución, la misma que se realizará de acuerdo a lo establecido en la norma reglamentaria pertinente.

2.2.2.8 Capacidad de exportación

Para las empresas que desean la internacionalización es fundamental, considerar como primer paso determinar la capacidad de exportación. Es decir, identificar qué cantidad de productos puede exportar y con qué nivel de calidad determinado. Esta determinación es provisional, pues cambia de acuerdo a los parámetros de la exportación. Bringas, (2001) Menciona acerca de la existencia de factores determinantes que son propios de las organizaciones que determinan la posibilidad de que pueda ingresar en el comercio internacional. El autor analiza la capacidad exportadora, las empresas tienen que realizar una investigación del mercado hacia donde quieren ingresar, confrontar la información del mercado con su capacidad, entre otras palabras, con sus debilidades, el diseño de la o las estrategias para su ingreso ha dicho mercado y si es necesario la asesoría con profesionales adecuados.

2.2.2.9 Proceso para determinar la capacidad de exportación

La capacidad de exportación como mencionamos anteriormente, posee factores necesarios de consideración para lograr determinarla. Organización Mundial del Trabajo, (1999) Considera que este proceso tiene puntos clave que se observan en la figura n° 1:

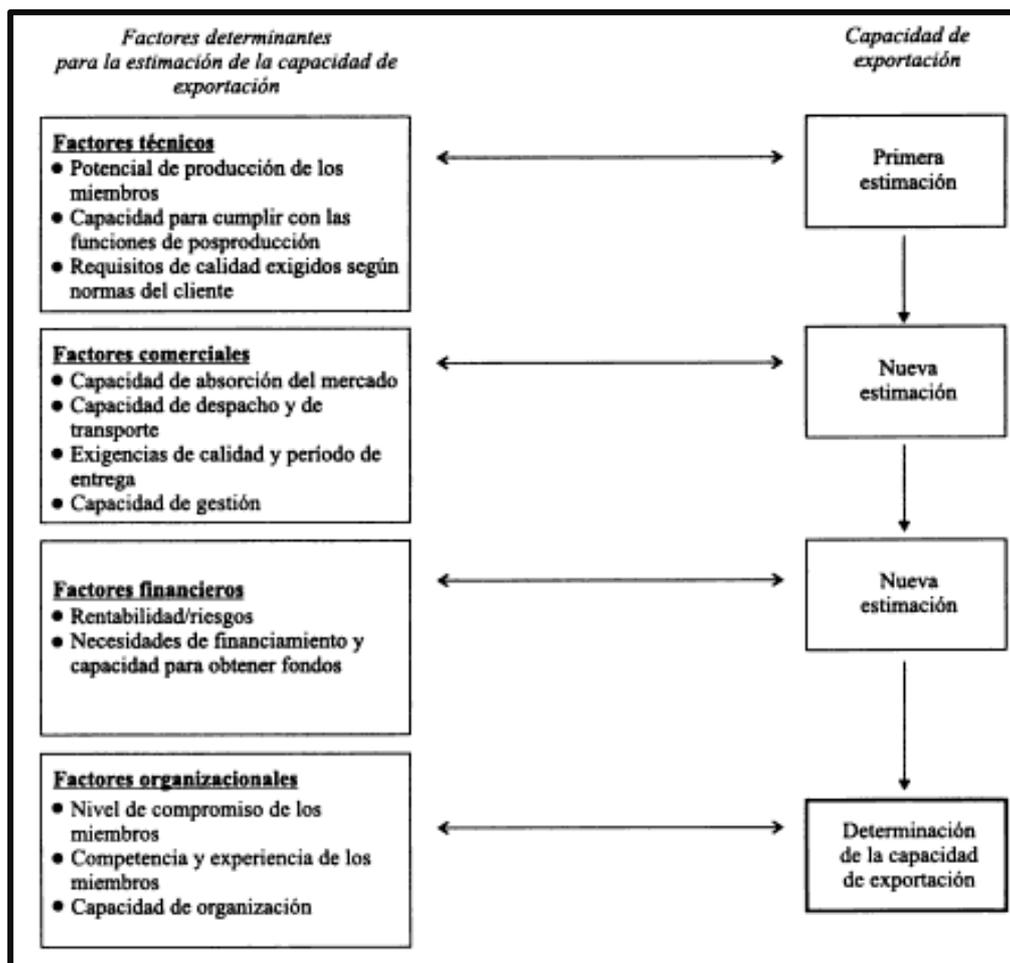


Figura 2. Proceso para determinar la capacidad de exportación.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo, (1999). Elaboración: Organización Internacional del Trabajo, (1999).

La figura muestra los factores a tener en cuenta, para determinar la capacidad de exportación. Cada uno tiene pasos y aspectos fundamentales con la finalidad de lograr conocer la capacidad adecuada. En los siguientes párrafos se ilustrarán cada uno de los factores.

- **Factores técnicos:** existen puntos esenciales básicamente en dos etapas, la de producción y la de posproducción.
 - **Etapa de producción:** Es el volumen de la producción que la empresa es capaz de realizar, y para lograr esto se deben tener en consideración los siguientes aspectos:
 - No asumir demasiados riesgos pues es la primera exportación.
 - Estimar la producción prudencialmente.
 - La calidad exigida en el mercado internacional es más elevada y, por lo tanto, parte de la producción puede ser que no sea la más adecuada.

- Los insumos para la producción deben estar en la cantidad y calidad adecuada para lograr una producción homogénea. Se tiene que asegurar la disponibilidad de ambos.
- **Etapa de posproducción:** luego de la producción de los bienes a exportar se tienen que cumplir con las siguientes actividades:
 - Acopio.
 - Recepción.
 - Control de calidad.

Cabe precisar que en esta etapa es fundamental el análisis constante de la cadena de producción con la finalidad de realizar correctamente las funciones necesarias para conseguir una exportación efectiva. Se deben evaluar infraestructura, equipos, materiales, entre otros, con el propósito de mejorar en los puntos débiles o en aquellos donde existen problemas.

- **Factores comerciales:** estos factores pueden lograr la variación de la capacidad de exportación. Aquí intervienen muchos y nuevos factores del entorno que rodea a la empresa, dicese proveedores, clientes, entre otros.
 - **Capacidad de absorción del mercado:** los productos a exportar deben ser posibles de absorción para el futuro mercado importador, dicho de otro modo, se debe determinar si la cantidad de producción será la adecuada para este mercado.
 - **Capacidad de despacho y de transporte:** la capacidad de despacho o de envío es muy necesaria de relacionar con la identificación y evaluación del medio o medios de transporte a utilizar. Esto de acuerdo a la cantidad de carga a enviar con el objetivo de cumplir con los despachos.
 - **Exigencias de calidad y período de entrega:** determinar la capacidad de la empresa para cumplir con el calendario de entrega solicitado por el comprador, para establecer las fechas de producción y se cumpla con los requerimientos.
 - **Capacidad de gestión:** la gestión comercial de la exportación se torna compleja ya que, se trata con clientes que a veces tienen otros idiomas y diferentes maneras de actuar, por lo que es esencial realizar el seguimiento continuo de la cadena de producción con el fin de asegurar la calidad. Es importante el seguimiento a las relaciones con los importadores y el control de la documentación. Muchas veces, esto hace necesario contar con terceros para su realización.
- **Factores financieros:** la exportación intenta lograr un alto margen unitario neto de utilidad puesto que, a mayor cantidad de productos exportados mayor será la cantidad de ganancias.

- **Rentabilidad/riesgos:** para empezar la internacionalización es fundamental conocer la rentabilidad que trae consigo, así como conocer los riesgos relacionados a esta.
- **Necesidades de financiamiento y capacidad para obtener fondos:** muchas veces, las empresas exportadoras no son capaces de financiarse por sí solas para realizar la exportación. Por eso, ellas buscan apoyo financiero mediante créditos bancarios. Si las organizaciones tienen un programa de exportación muy bien definido se le hará más fácil conseguir los medios para la obtención de financiamientos; sin embargo, si no hay presencia de medios financieros es recomendable bajar las pretensiones de exportación.
- **Factores organizacionales:** se recomienda que para la primera vez solo se tengan a cuenta, a los voluntarios verdaderamente preparados en el tema. Para el logro del éxito de las siguientes operaciones es importantísimo contar con la participación de todos los miembros de la organización.
 - **Nivel de compromiso de los miembros:** el compromiso de los miembros debe ser alto, debido a que existen nuevas obligaciones.
 - **Competencia y experiencia de los miembros:** todos deben tener la capacidad para asumir sus obligaciones.
 - **Capacidad de organización:** capacidad para organizar, coordinar y dirigir, en general gerenciar el conjunto de actividades relacionadas a la exportación.

2.2.2.10 CRIBA o SCRIPT

Thomsonreuters, (2013) Nos da a conocer que el uso de CRIBA o Script es una relevante herramienta de comercio exterior para la elección de un posible mercado destino de exportaciones. En este se consideran una serie de indicadores al que se les asigna un puntaje. Dichos indicadores son analizados en un grupo de países con la finalidad de seleccionar al que mayor puntaje obtenga de acuerdo al cumplimiento de los indicadores.

Se tienen en cuenta tres tipos de criterios: directos, indirectos y otros tipos de criterios. En el primero, se tiene en referencia indicadores como tamaño del mercado, facilidad de acceso entre otros. En el segundo se tienen en cuenta cifras de exportación básicamente y en otros indicadores como lenguajes, etc.

2.2.2.11 Artesano

Congreso de la República, (2004) La Ley N° 29073 – Ley del Artesano se le define como la persona natural que se dedica a la elaboración de bienes de artesanía sea por cuenta propia o de terceros. Además, de producir pueden comercializar sus productos artesanales.

2.2.2.12 Artesanía

Congreso de la República, (2004) Mediante la Ley N° 29073 – Ley del Artesano define a la artesanía como la actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, usando en su mayoría las manos, dichos productos tienen características diferenciadoras intrínsecas proyectadas en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético.

2.2.2.13 Cerámica

Real Academia Española, (2014) Explica que es el arte de fabricar vasijas y otros objetos de barro, loza y porcelana.

- Nombre comercial del producto: artículos decorativos.
- Tipo de presentación y variedades: jarrones, platos decorativos, floreros.
- Zona de producción: Chiclayo.
- Descripción de la artesanía: las demás estatuillas y demás artículos para adornos de cerámica.
- Número de la partida arancelaria: 6913900000.

2.2.2.13.1 Proceso de producción de cerámica

Los pasos para la producción de cerámica artesanal:

1. Amasado.
2. Pesado.
3. Torneado o moldeado.
4. Oreado 1.
5. Retorneado para quitar excesos y dar las medidas deseadas usando paletas metálicas.
6. Sellado.
7. Engobado o aplicación de pinturas.
8. Oreado 2
9. Bruñido.
10. Diseño.
11. Secado.
12. Quemado en el horno a una temperatura promedio de 800 °C y por un lapso aproximado de 4 horas.
13. Vidriado.

2.2.2.13.2 Exportación de artesanías peruanas

Gestión, (2015) La artesanía peruana ingresa a más de 30 mercados en todo el mundo. En los que Estados Unidos, abarcaba hasta la fecha más de la mitad del total de exportaciones. Otros mercados representativos son Nueva Zelanda, Australia y Alemania. En el 2014 las exportaciones alcanzaron los US\$ 64 millones.

ADEX, (2015) Por otro lado, en el año 2015 durante los primeros 7 meses (última fecha de la que se ha encontrado información estadística) se llegó a la cifra de US\$ 29.6 millones en exportaciones, teniendo como principales exportadores artesanales a Art Atlas S.R.L., Allpa S.A.C., Alpaca B.B. S.A.C., Kero Design S.A.C., Dora Conroy S.R.L., Andes Textiles Perú S.A.C., entre otros.

TRADEMAP, (2015) Nos da a conocer que las exportaciones de Perú representan el 0,13% de las exportaciones mundiales para este producto, otorgándole la posición número 28 en las exportaciones mundiales.

2.2.2.13.3 Mercado internacional de artesanías

TRADEMAP, (2015) Nos brinda información referente a los principales importadores cerámica mundial, siendo Estados Unidos el primero con un valor importado de US\$ 441.259 miles de dólares, presentando una tasa de crecimiento de 2% desde el 2011. Alemania se posiciona como el segundo principal importador mundial con compras equivalentes a US\$ 113.606 o 37.161 toneladas. Holanda, Reino Unido y Bangladesh completan la lista de los 5 principales importadores de cerámica con compras que ascienden a US\$ 77.280, US\$ 67.036 y US\$ 63.325 respectivamente.

TRADEMAP, (2015) Otorga información acerca de los principales vendedores mundiales entre los cuales tenemos: en primer lugar, encontramos a China, con un valor exportado de US\$ 2.277.130 miles de dólares, posicionándose como el principal vendedor de cerámicas mundiales. En el segundo lugar, a Alemania con apenas US\$ 108.644. Cabe precisar que México y Japón han crecido exponencialmente con el valor exportado de sus ventas, significando un crecimiento desde el 2011 de 12% y 29% correspondiente.

2.2.2.14 Asociación De Artesanos con Discapacidad - ADADI

La asociación tuvo sus inicios en el año 2009, donde comenzó como un grupo de 17 personas con discapacidad visual, las cuáles se reunieron para recibir un curso básico de elaboración de cerámica a base de arcilla por parte del programa “Aulas de Gestión Ocupacional para la Región América latina”- ÁGORA PERÚ, en alianza estratégica con el “Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas” – POETA Lambayeque.

Al obtenerse resultados positivos de esta iniciativa por personas con discapacidad visual, si bien es cierto ya participaban en ferias y tenían ventas; es que en el año 2013 se logró el proyecto de fortalecimiento de procesos de producción y comercialización de cerámicos de arcilla, permitiendo que en el 2014 la asociación se consolide y formalice como la primera Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI.

Actualmente, la asociación se ubica en la Gerencia Regional de Educación – Ex DRE, con seis artesanos alfareros activos de los cuáles tres tienen discapacidad visual total y los otros tres, parcial. Cabe precisar que la asociación está aceptando el ingreso de nuevos integrantes.

2.3. Hipótesis

En las siguientes líneas se presentan las posibles respuestas al problema de la investigación, el cual se planteó como el desconocimiento de las actividades a realizar necesarias para el logro de la exportación.

2.3.1. Hipótesis general

Las estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque son las estrategias de las 4P.

2.3.2. Hipótesis específicas

- El análisis del microentorno de la asociación permite diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque.
- El análisis del mercado internacional de artesanías permite determinar los factores que influyen en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque.
- Si se analizan las estrategias se puede determinar, que las estrategias comerciales de las 4P son las más idóneas para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque.

CAPÍTULO III. MÉTODO

El método que sigue la investigación es fundamental para la obtención de resultados coherentes y consistentes. En el actual capítulo se dará a conocer lo concerniente a dicho tema, así como los instrumentos necesarios para obtener la información adecuada.

3.1. Diseño

La presente investigación utilizó un diseño mixto, descriptivo y exploratorio. Descriptivo porque este sirve para exponer con mejor precisión la realidad empresarial de la Asociación de Artesanos. No solo basaremos el estudio solamente en data primaria, si no usaremos información de base secundaria, por ejemplo, de SUNAT (ADUANAS), el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la web de estadísticas de comercio internacional TradeMap, estadísticas disponibles gracias al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, VERITRADE, ADEX DATA TRADE, entre otras para analizar información acerca del posible mercado destino.

Se usó un diseño descriptivo, ya que se pretende ampliar y precisar las mejores estrategias de comercialización de cerámicas para ADADI para una futura exportación y busca describir las características de esta población donde existe potencial para sus productos. Al emplear esta información los productores y exportadores nacionales tendrán una herramienta importante de competitividad.

De la misma forma, intentamos explicar cómo se comporta una variable en función de otras, a pesar de que, no existe gran cantidad de bibliografía sobre el tema ni estudios empíricos descriptivos.

Además, es una investigación exploratoria por los instrumentos utilizados, observación no estructurada y guías de entrevistas, y porque se ha utilizado muestras pequeñas.

3.2. Población y muestra

Fueron 03 (tres) poblaciones en la exploración: primero, la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque, pues aquí se centrará la investigación; segundo, especialistas en el mercado artesanal nacional e internacional; finalmente, posibles clientes para la asociación.

Primera población: Integrantes de ADADI

Como primera población tenemos al grupo conformado por los miembros de ADADI localizados en la ciudad de Chiclayo. Debido a que, no hubo restricciones para la obtención de la información necesaria la muestra fue 08.

El tamaño de la población ascendió a 07 ceramistas discapacitados que integran la asociación, ellos conocen todo lo relacionado a la misma y quienes mejor para analizar lo que respecta a las estrategias de su organización. No olvidar que es por su condición que

se utilizaron instrumentos básicamente de forma oral. El grupo lo conforma una administradora temporal de la asociación.

- **Características:**

- La población está situada al costado de la Gerencia Regional de Educación – Ex DRE.
- La administradora temporal (1) no posee discapacidad alguna.
- Son personas con discapacidad visual total (3), parcial (4).
- Son artesanos alfareros, realizadores de cerámica en arcilla.
- Cabe precisar que la población (08 personas) tienen los siguientes cargos: 1 administrador temporal, 1 presidente de la asociación, 1 tesorero, 1 vicepresidente y 4 artesanos. El campo queda abierto porque la asociación está permitiendo la inserción de más integrantes discapacitados, por lo que la población podría aumentar.

- **Criterios de inclusión:**

- Ser socio integrante de ADADI.
- Hombres y mujeres.
- Que pertenezcan a la asociación por un tiempo mayor a 1 año.

- **Criterios de exclusión:**

- No existe criterio de exclusión necesario.

Segunda población: Especialistas en el mercado nacional e internacional de artesanías

Como segunda población encontramos a personas especialistas en el mercado nacional e internacional de artesanías, y fueron elegidos teniendo en cuenta, las empresas en las que laboran, porque se maneja información al respecto. Las organizaciones están localizadas en la ciudad de Chiclayo, como PROMPERÚ y el Gobierno Regional de Lambayeque. No hubo restricciones para la obtención de la información necesaria, la muestra fue igual a la población.

El tamaño de la población ascendió a 02 (dos) especialistas en el tema. Considerando sus conocimientos en el sector brindaron información muy valiosa para el estudio.

- **Características:**

- Personas con conocimientos del sector artesanal nacional e internacional.

- **Criterios de inclusión:**

- Ser trabajador de empresas públicas relacionadas al comercio exterior.
- Hombres y mujeres.

- Estar localizados en la ciudad de Chiclayo.

➤ **Criterios de exclusión:**

- Años de experiencia en el sector exportador no menor a 3 años.

Tercera población: Posibles clientes en el mercado destino

La tercera población fueron los posibles clientes en el mercado destino, los que fueron elegidos, considerando las empresas que ya han tenido antecedentes comerciales con empresas peruanas. A causa de que, no hubo restricciones para la obtención de la información necesaria la muestra fue igual a la población.

El tamaño de la población ascendió a 06 (seis) empresas compradoras potenciales.

- **Características:**

- Empresas comercializadoras de cerámicas.

- **Criterios de inclusión:**

- Haber tenido antecedentes de compras de empresas peruanas.
- Estar localizados en la ciudad de New York, Estados Unidos.

➤ **Criterios de exclusión:**

- Solo empresas que aparecen en el sistema SUNAT con compras a empresas peruanas productoras de cerámica.

3.3. Instrumentación

En la investigación se emplearon 2 instrumentos para 1 grupo poblacional.

Instrumento N°1 (VER APÉNDICE N°2)

En primer lugar, la entrevista no estructurada con la finalidad de conocer la gestión, el conocimiento respecto a estrategias comerciales, el nivel productivo y de ventas de la Asociación de Personas Con Discapacidad de la Región Lambayeque (ADADI).

Contiene las siguientes áreas de interés:

- Análisis del microentorno
- Diagnóstico de la empresa
- Estrategias de comercialización
- Factores determinantes para el logro de la exportación

Cada área tiene una serie de preguntas a responder.

La fiabilidad y validez será analizada mediante la consistencia del instrumento, revisando constantemente y tratando de que sea lo más estructurada posible, a través el juicio de expertos, los cuales serán 2 conocedores del tema comercial.

Instrumento N°2 (VER APÉNDICE N°3)

La guía de observación no estructurada tiene como propósito el reconocimiento de factores relacionados al clima laboral, capacidades de los miembros, instalaciones de la empresa, entre otros aspectos relevantes.

En adición se aplicaron 2 instrumentos referidos al recojo de la información relevante, para el estudio del mercado.

Instrumento N°3 (VER APÉNDICE N°4)

La guía de revisión documental se ha realizado con el fin de tener claros los conceptos a investigar y recolectar, por lo que se considera solamente los aspectos teóricos a tratar con las fuentes a utilizar en el trabajo.

Contiene las siguientes variables:

- Características del macroentorno.
- Situaciones del entorno de la empresa que pueden facilitar el logro de los objetivos.
- Situaciones del entorno de la empresa que pueden dificultar el logro de los objetivos.
- Proceso de exportación a Estados Unidos.

Instrumento N°4 (VER APÉNDICE N°5)

La guía de revisión estadística pretende determinar las estadísticas que se buscaron en el trabajo y en qué fuentes se puede encontrar dicha información. Se considera la descripción de cada punto con la finalidad de generar errores.

Se centró en la búsqueda de información de las siguientes variables:

- Estadísticas de exportación e importación de los principales compradores mundiales de artesanías peruanas
- Estadísticas macroeconómicas de los principales compradores mundiales de artesanías peruanas.
- Estadísticas de exportación e importación de artesanías de Estados Unidos.

Instrumento N°5 (VER APÉNDICE N°6)

Finalmente, se aplicó otra entrevista no estructurada con la intención de conocer la situación actual del mercado artesanal de cerámicas a nivel regional, nacional e internacional.

Contiene las siguientes áreas de interés:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno
- Estrategias comerciales
- Factores determinantes para el logro de la exportación

Cada área tiene una serie de preguntas a responder.

La fiabilidad y validez fue analizada mediante la consistencia del instrumento, revisando constantemente y tratando de que sea lo más estructurada posible. De la misma forma, mediante el juicio de expertos, ellos serán 2 conocedores del tema comercial.

3.4. Procedimiento

En primer lugar, daremos a conocer los procedimientos para la aplicación de los instrumentos; en segundo lugar, lo concerniente a la investigación.

➤ *Instrumento N°1: Guía de entrevista no estructurada*

El presente instrumento se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

1. Se eligieron 4 áreas de interés y una serie de preguntas por cada uno (sin número uniforme).
2. Estuvieron dirigidas a los integrantes de la asociación.
3. Para citar a los integrantes se utilizaron llamadas telefónicas y/o emails, según sea necesario.
4. La entrevista tuvo un tiempo mínimo de 30 minutos por cada integrante.
5. Se entrevistó solo a 4 socios de manera presencial. Al resto del grupo, se enviaron las entrevistas de manera virtual, debido a que asistieron a la ciudad de Trujillo a una capacitación, las mismas que respondieron un día después.
6. La aplicación de este instrumento estuvo a cargo del investigador, pues es una muy buena manera de interactuar y conocer a profundidad sobre la organización facilitándonos la obtención de información y el mejor entendimiento.
7. Se tabularon los datos obtenidos de este instrumento para la formulación de las estrategias de comercialización, utilizando programas en computadoras tales como Excel, entre otros.

➤ *Instrumento N°2: Guía de observación no estructurada*

1. Se determinaron 6 puntos a observar, pero se considerará la anotación de información relevante en el que caso de que aparezca.
2. Se visitó la asociación durante el transcurso de los 5 días laborables en una semana a mitad del mes de Julio.
3. Se anotó todo lo observado según los ítems.
4. Se transcribieron los datos a la investigación.

➤ ***Instrumento N°3: Guía de revisión documental***

1. Se consideraron 4 variables importantes para la realización de la guía.
2. Los 4 aspectos se investigaron de acuerdo al avance de la investigación.
3. Se colocó los conceptos importantes y muy relacionados en la investigación.

➤ ***Instrumento N°4: Guía de revisión estadística***

1. La revisión estadística se realizó durante toda la parte metodológica de la investigación.
2. Se visitó webs y centros relacionados al comercio exterior y mercado peruano, tales como Trademap, Mincetur, INEI, Adex, entre otros.
3. Se buscaron datos que tengan que ver con las exportaciones de cerámicas, las estadísticas de producción nacional de cerámica, entre otros.
4. Se plasmaron los datos obtenidos en documentos utilizando el programa Microsoft Word.
5. Se pasaron por un filtro para su respectivo análisis.
6. Se realizó un análisis respectivo de la información.
7. Se tabularon los datos obtenidos para la corroboración de datos y toma de decisiones.

➤ ***Instrumento N°5: Guía de entrevista no estructurada***

El presente instrumento se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

1. Se eligieron 4 áreas de interés y una serie de preguntas por cada uno (sin número uniforme).
2. Estuvieron dirigidas a especialistas en el mercado de artesanías.
3. Para citar a los entrevistados se utilizaron llamadas telefónicas y/o emails, según fue necesario.
4. Las entrevistas tuvieron como tiempo mínimo de 20 minutos.
5. La aplicación de este instrumento estuvo a cargo del investigador, pues es una muy buena manera de interactuar y conocer a profundidad sobre el tema además de facilitarnos el mejor entendimiento.
6. Se tabularon los datos obtenidos utilizando programas en computadoras tales como Excel, entre otros.

Por otro lado, la investigación se ha realizado de la siguiente manera:

1. Los avances e informes de la investigación fueron desarrollados de acuerdo al orden de presentación de cada uno.
2. Para la obtención de la información necesaria de cada informe, se visitó la biblioteca de nuestro centro de estudios, así como una constante revisión electrónica de datos.
3. Usando una laptop se procedió a indagar todo lo referente a la investigación.
4. Se visitaron revistas científicas, webs gubernamentales, bases de datos científicas, en otras, todo en español y en inglés.

5. Se usaron programas como el Microsoft Office 2010 para el registro de datos.
6. Para la redacción de los informes se utilizó Microsoft Word 2010.
7. Los informes fueron revisados por nuestros profesores.
8. Luego de revisados los informes eran corregidos. Es decir, se levantaron las observaciones.
9. Visitas constantes a la asociación con la finalidad del recojo de información.
10. La información fue analizada constantemente mediante el uso de organizadores y gráficos; los formatos brindados por las asesorías.
11. Se guardaban los avances de acuerdo al número de cada uno para evitar la confusión.
12. Se elaboraron borradores de cada avance con la finalidad de realizar correcciones sin problema.
13. Se organizaba la información adecuadamente.
14. Con los instrumentos ya elaborados se pasarán a aplicar los días 17 y 18 de julio para los integrantes de ADADI y el día 20 de junio para los especialistas.
15. En el caso de mayor inconveniente se pactó otra reunión para la aplicación de ellos el día 23 de julio.
16. Los resultados serán analizados, mediante la tabulación y organización de datos en los programas de Microsoft Office 2010.
17. Se muestran los resultados de manera adecuada con la finalidad de que sean plenamente entendidos.

De esta forma, se logró la presente investigación y se continuará con la consecución del estudio final.

El principal sesgo que apareció en la aplicación de los instrumentos fue el siguiente:

- El “sesgo de aprendizaje o de proximidad” se indujo a contestar de forma similar a las respuestas anteriores en la resolución de ciertas preguntas. Esto ocurrió con la prueba piloto y la revisión de los expertos, y luego pasó a modificarse la pregunta.

Las variables extrañas fueron controladas a través de la correcta instrucción antes del desarrollo de los instrumentos a los participantes, a ninguno le faltó páginas ni espacio para su adecuada resolución.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar estrategias comerciales para lograr la comercialización, y como objetivos específicos: primero, realizar un diagnóstico de la comercialización en la asociación objeto del estudio; segundo, identificar los factores influyentes para el logro de la exportación; y por último, analizar las estrategias comerciales adecuadas para que la asociación pueda hacer envíos internacionales.

En el presente capítulo se muestran los resultados del diagnóstico de la Asociación enfocado al tema comercial, referente a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la misma. Asimismo, se examinarán los factores que influyen en la exportación de cerámicos referidos al mercado destino presentando información relevante acerca del mismo.

Finalmente, se plantearán las estrategias comerciales más adecuadas, de acuerdo a la información recibida en las entrevistas aplicadas a especialistas en el tema. Todo esto apoyado con gráficos y tablas por cada resultado obtenido con la misión de dejar todo claramente explicado.

4.1. Diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque.

La información detallada en el presente subcapítulo fue obtenida a través de la aplicación de una entrevista no estructurada a siete miembros de la asociación. Esta información fue categorizada de acuerdo a cuatro áreas de interés, resaltando los aportes más importantes brindados por los entrevistados.

A continuación, se muestran las tablas que manifiestan lo que cada integrante de ADADI conoce sobre su asociación con respecto a temas productivos y de asociatividad. Asimismo, se exhibirá lo referente al microentorno y al análisis comercial de la asociación, donde dan a conocer sus proveedores, clientes, y competidores, características de sus productos, precios, entre otra información importante relacionada a las 4P del marketing.

4.1.1. Diagnóstico de la asociación

En referencia a los aspectos positivos que los miembros identifican como grupo de negocios (esencial para el logro de los objetivos) se tienen en cuenta puntos tales como: el compromiso, la unión de grupo, el conocimiento del grupo sobre la región, entre otros.

Cabe mencionar lo siguiente:

- Como resultado de la aplicación de la guía de observación, la asociación tiene a 7 miembros con discapacidad visual, lo que genera una unión mucho más fuerte, pues conocen sus fortalezas y también sus debilidades.

- Además, se observó gran unión de grupo y fuerte compromiso de los socios. Las capacidades de ellos están repartidas entre el trabajo operativo y el organizacional.

○ **Características de la asociación**

ADADI es un grupo de personas responsables y que en general poseen una buena cultura organizacional. En lo que respecta, a las opiniones del grupo acerca de sus características positivas, estas son diversas.

Tabla 2. Características positivas de la asociación

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| ¿Qué características de la asociación facilitarían el logro de los objetivos? | Ser un grupo unido y comprometido | Unión del grupo | Comprensión grupal | Compromiso y lucha fuerte por la difusión de la asociación | Intención de cumplir metas | Ser un grupo unido y comprometido | Conocimiento o cultura lambayecana |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La mayoría de socios concuerdan en que la unión y el compromiso que tiene el equipo para con la asociación facilitará el logro de los objetivos, pues creen que de esta forma no decaerán hasta conseguir lo esperado. Otros miembros creen que el conocimiento de la cultura de la región es importante, porque con esto se aprovechará para brindar productos representativos. Actualmente, la asociación realiza una fuerte campaña publicitaria, tanto en ferias como en medios de comunicación. Los entrevistados dieron a conocer las ganas de difundir el producto, y que están haciendo todo lo posible para lograr las metas propuestas.

Por otro lado, dentro de las debilidades, los miembros consideran a las siguientes:

Tabla 3. Características negativas de la asociación

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|---|----------------|-----------------|---|--|---|--------------------------------------|
| ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos? | Falta de oportunidades en el sector público y privado | Ninguna | Impuntualidades | No maneja estrategias comerciales, producción a pequeña escala y escasa estandarización | Poco compromiso de los integrantes y baja calidad del producto | Falta de oportunidades en el sector público y privado | Falta de conocimientos empresariales |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

El desconocimiento de la gestión empresarial es una gran debilidad para la asociación. Pero, creen que pueden superarlo, recibiendo capacitaciones y/o contratando personal adecuado.

Por otro lado, creen que la falta de valores tales como la puntualidad es otro factor en contra del clima organizacional. También, detallan que la asociación no maneja estrategias de comercialización, salvo la asistencia a ferias. No cuentan con catálogos para la promoción de sus productos entre los clientes.

4.1.2. Análisis del microentorno

En este punto se consultó sobre los proveedores y clientes. De la misma forma, se quiso saber más sobre las competencias.

○ Clientes y proveedores actuales de ADADI

Es importante analizar el accionar de la asociación y cómo se encuentra laborando con sus clientes y proveedores, ya que es esencial para su proceso productivo. Es de esta manera, que a través del desarrollo de los instrumentos se determinó que el principal foco de ventas son las ferias, donde promocionan sus productos. La asociación, a pesar de, que muestra dependencia de la comercialización está abierta a realizar ventas a empresas y particulares, empezando a realizar gestión comercial, buscando nuevos puntos de ventas, tales como restaurantes y hoteles de la región.

La pregunta fue aplicada a los siete miembros de la asociación, y los resultados son:

Tabla 4. Clientes actuales

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación? | Las personas que acuden a las ferias | Turistas que acuden a las ferias | Las personas que acuden a las ferias | Turistas nacionales y público en general | Turistas nacionales y público en general | Las personas que acuden a las ferias | Las personas que acuden a las ferias |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La totalidad de la asociación concordó que se le vende (actualmente) a la gente que acude a las ferias, y brindaron como dato muy importante que, los turistas nacionales y la población local compran sus productos.

○ Competencia considerada por la asociación

La asociación tiene muy claro estos puntos al momento de hablar de la competencia:

- Opinan que son distintos a los demás, porque sus productos son artesanales y eso les da un plus frente a las empresas que utilizan herramientas para la producción. Aseguran que de esta manera se logran piezas únicas e irrepetibles.

-No obstante, son conscientes de que para un proceso de exportación se requerirá de mayor maquinaria y equipos, porque es fundamental para futuras actividades.

Tabla 5. Competencia de ADADI.

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|------------------------------------|---|--|---|--------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------|
| ¿Cuál es su competidor más fuerte? | Existen productores pero consideran que no tienen los mismos procesos productivos | No tienen porque sus productos son diferenciados | No tienen porque son productos hechos por personas con discapacidad | Ceramistas de Túcume y Mórrope | Ceramistas de Túcume y Mórrope | No tienen porque son productos hechos por personas con discapacidad | Ceramistas de Túcume y Mórrope |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

En lo que respecta a dicho punto, todos piensan que su producto es diferenciado; en cambio, algunos sí consideran que tienen competencia. Tres personas piensan que los productores de la región, específicamente de las zonas de Morrope y Tucume son muy fuertes en el sector. El otro 50% dice que no hay competencia, por lo que sus productos son diferentes a los del resto. Según lo observado, estos no tienen gran diferencia con los ya existentes en el mercado, pero ellos hacen hincapié básicamente que la diferenciación se encuentra en sus métodos productivos, debido a que todo es elaborado de forma manual y no utilizan máquinas.

○ **Proveedores**

Se tiene dos únicos proveedores: el distribuidor de arcilla y el de pigmentos. Se explicó lo siguiente:

- La arcilla es de calidad y se consigue a muy buen precio. El precio de un saco de 12 kilogramos es de S/. 16 soles.
- La pigmentación, se puede encontrar en sacos de 40 kilogramos con precios de 90 y 60 soles los colores negro y blanco.
- Los materiales complementarios tales como: estecas, cuchillas, esponjas y pinceles los compran ellos mismos sin tener algún lugar en específico, y esto significa un gasto no mayor de S/25 soles. Se debe tener en cuenta, que estos productos duran en el tiempo y no requiere de compras continuas.

Seguidamente se precisará a los que proporcionan dichos productos y el lugar donde están ubicados.

Tabla 6. Proveedores de ADADI.

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|-------------------------------|-------------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| ¿Quiénes son sus proveedores? | Distribuidor de arcilla | Antes recibían apoyo ahora lo compran por si mismos | Distribuidor de arcilla | Ferretería Ollama en Chiclayo (arcilla) y empresa Makicuna y Reis Internacional (pigmentos) | Distribuidor de arcilla | Distribuidor de arcilla y pigmentos | Distribuidor de arcilla |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La Asociación adquiere sus productos con estos proveedores desde su fecha de creación y sus insumos son de calidad.

Tabla 7. Beneficios de los proveedores

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| ¿Qué beneficios brindan sus proveedores? | Ninguno | Ninguno | Ninguno | Envío a la ciudad de Chiclayo | Ninguno | Ninguno | Ninguno |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Los miembros detallan que no reciben ningún beneficio de los proveedores. A pesar de que, algunos de los socios aprecian que el envío a la ciudad de acuerdo a los pedidos no significa un beneficio para ellos, porque igual tendría que hacerlo para su tienda en la localidad. Ellos consideran, que un verdadero beneficio sería un descuento por cantidad de compras. Es por eso, que casi la totalidad respondieron “ninguno, y solo uno, lo considera importante.

4.1.3. Análisis comercial de la asociación

Para el diagnóstico comercial es necesario hacer hincapié en 4 puntos: El precio, la distribución, la publicidad y el producto. Cada uno fue analizado con preguntas adecuadas a cada tema.

○ **Producto**

Se preguntó acerca del producto y las respuestas fueron variadas. Los entrevistados coincidieron que el producto no es de calidad, pero que está en camino de lograrlo. Actualmente, la asociación necesita capacitaciones y relaciona más la calidad a lo que significa el estándar de producción. El resto de integrantes creen que es una característica distintiva, pues se obtienen productos únicos.

Asimismo, puntualiza, que las cerámicas producidas podrían mejorar la calidad y que es imprescindible ponerlo en práctica para ingresar a nuevos mercados.

Tabla 8. ¿El producto de ADADI es de calidad?

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|--------------------------------|--|--|---------------------------------------|------------------------|--|--------------------------------|
| ¿Consideran a su producto como un producto de calidad? | Aún no pero apuntan a lograrlo | Si porque son hechos totalmente a mano | Si porque son hechos totalmente a mano | No porque no se cuenta con tecnología | No, falta capacitación | Si porque son hechos totalmente a mano | Aún no pero apuntan a lograrlo |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Los miembros refirieron que la iconografía es fundamental para distinguir el producto del resto. Destacan que incentivar la identidad cultural de la región es fundamental si de vender al extranjero se trata. Hacen hincapié que el proceso productivo es artesanal, tres personas agregan, que ese mayor esfuerzo brinda un producto totalmente diferenciado, y más logrado. Un socio opina que ambos son muy importantes para lograr ser original frente a la competencia.

Por otra parte, se tiene muy en claro que su producto es distinto a los del resto de asociaciones, esto debido básicamente a lo siguiente:

Tabla 9. Características propias de piezas de ADADI.

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|--------------------|--|---|----------------|---|--------------------|---|
| ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia? | Proceso productivo | Creatividad e innovación en diseños y formas | Diseño e iconografía usada en los modelos | Sus diseños | Diseño e iconografía usada en los modelos | Proceso productivo | Diseño e iconografía usada en los modelos |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La mayoría coincide que el proceso productivo es uno de los más importantes factores que conllevan a diferenciar su producto. Pero son conscientes de que para producir a escala se tendrían que cambiar dichos procesos.

La creatividad mostrada en los productos es otro factor que lograría posicionar el producto en un futuro mercado.

○ **Precio**

Casi la totalidad, responde que es justo, debido a que se tratan de productos diferenciados. Dicen que los precios de la competencia son más elevados. Los socios comentan que el precio de sus productos es un gran punto a favor para lograr una mayor rentabilidad en una futura exportación.

Tabla 10. Precio de piezas

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---------------------------------------|---|----------------|----------------|---|----------------|----------------|----------------|
| ¿El precio de sus productos es justo? | No porque el precio actual es un precio promocional | Si | Si | No, precio por debajo a causa de la falta de tecnología | Si | Si | Si |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Cabe mencionar que:

- Según lo visto mediante la guía de observación, los insumos son relativamente cómodos, lo que genera un producto más barato.

○ **Promoción**

La promoción de los productos y/o servicios. ADADI afirma que continuar participando en ferias es fundamental para la promoción de sus piezas y la llegada al cliente, debido a que tienen mayor contacto con ellos y se logran mejores y más rentables ventas que tener una tienda por si sola. Otros (3) piensan que una muy buena opción para llegar al cliente es tener una tienda propia, ya que se interactúa mejor y ya posicionas en la mente del cliente, un lugar y un producto, por lo que es más fácil que lo adquieran.

Estos resultados se pueden observar en la tabla N° 10, lo que se muestra a continuación:

Tabla 11. Tipo de publicidad preferida

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------|---|
| ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes? | Participación más activa en ferias | Internet, radio y tv. | Aprovechar redes sociales | Venta directa a turistas y empresas | Participación más activa en ferias | Incrementar publicidad | Tener un taller productivo y a la vez usado para ventas |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Según los integrantes de la asociación, la mejor manera para promocionar sus productos es la publicidad tradicional, dicese de afiches, banners, programas radiales, entre otros.

Tabla 12. Promoción preferida

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|---------------------------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|---------------------------------|
| ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos? | Participación en ferias locales | Vía Internet | Vía Internet | Merchandising, ferias nacionales y publicidad televisiva. | Vía Internet | Vía Internet | Participación en ferias locales |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Otro aspecto importante, es aprovechar las redes sociales para los negocios de hoy en día. Aunque, otra parte del grupo cree que las ferias son necesarias para dar a conocer los productos.

4.1.4. Factores determinantes para el logro de la exportación

Las preguntas referidas a este indicador, fueron centradas en consultar sobre factores técnicos, comerciales y financieros, fundamentales, para el logro de la exportación de acuerdo a lo revisado en las bases teóricas.

- **Factores técnicos**

Los socios brindaron la siguiente información, dando las cantidades estimadas, que producen mensualmente.

Tabla 13. Producción mensual

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|---|----------------|----------------|------------------|------------------|
| ¿Cuánto producen mensualmente? | 100 a 120 piezas | 120 a 150 piezas | Depende de la asistencia a ferias y acuerdos con los miembros | 170 piezas | 150 piezas | 100 a 120 piezas | 100 a 120 piezas |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La asociación concuerda que la producción es mayor a las 100 piezas y que pueden llegar hasta las 150 piezas mensuales. Otros indican que, para meses donde proliferan las ferias, la producción puede llegar a ser más de 200 piezas mensuales. No se observa un acuerdo conjunto. Según lo observado en la guía de observación está más orientada a la parte operativa y otra a la organizacional (presidente y vicepresidente). Estos últimos son los que más conocen a la producción total y los otros, conocen un aproximado, de acuerdo a su accionar actual.

Se preguntó sobre el control de calidad, específicamente en productos terminados.

Tabla 14. Selección de productos

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevista do 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|--|-----------------|----------------|--|---|---|---|
| ¿Los productos son seleccionados antes de la venta? | Si, para identificar fallas y evitarlas para la próxima producción | Si | Si | Si, se seleccionan los productos con mejor acabado | Sí, debido a que algunos productos no salen bien por nuestra discapacidad | Sí, debido a la gran cantidad de producción | Si, ya que hay productos que no son aptos para ventas por fallas en acabado |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La totalidad de artesanos coincidieron que se seleccionan los productos antes de pasar a la venta debido a que por su discapacidad algunos productos (mínima cantidad) pueden presentar fallas en el acabado.

De esta manera, se eligen los mejores productos para venta al público. Cabe precisar que los productos con falla son arreglados en caso de ser posible.

○ **Factores comerciales**

Tienen capacidad de respuesta a pedidos, relacionándolo a la rentabilidad. En los instrumentos realizados, los miembros afirmaron lo siguiente:

Tabla 15. Capacidad de respuesta a pedido

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes? | 3 pedidos | 4 pedidos | 3 pedidos | 4 pedidos | 3 pedidos | 3 pedidos | 3 pedidos |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

La mayoría estimó que para tratarse de una venta local podrían responder con 4 pedidos; otros, hicieron hincapié en 3, teniendo en cuenta, los números actuales que arroja la producción de cerámicas.

Se consultó sobre las fechas de producción ¿Cuándo producen?, esencial para conocer y tener un monto aproximado de las producciones futuras.

Tabla 16. Número de veces de producción

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ¿Cuáles son las fechas de producción? | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias | 3 veces a la semana pero pueden aumentar de acuerdo a las ferias |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Para una producción normal los asociados se reúnen 3 veces a la semana; dos días cuando tienen otras actividades (casi nunca), y otras depende de la cantidad de los pedidos. Es decir, si el perdido es grande se reúnen más veces.

○ **Factores financieros**

Se logró conocer mediante la guía de observación, que los artesanos mostraron poco conocimiento en este sector, porque no son personas instruidas en el tema.

Aluden que con ciertos equipos adicionales se generaría mayor producción. Varios coincidieron en lo siguiente:

Tabla 17. Maquinarias y equipo adicional

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|--|---|----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------|
| ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción? | Utilizar envases, adquirir un horno y aumentar el espacio de la zona de producción. | Horno | Horno y moldes | Horno y torneta | Horno y torneta | Hornos y torneta | Hornos, torneta y moldes |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

De esta forma, los entrevistados coincidieron en que la maquinaria y herramientas tales como hornos, tornetas y moldes son fundamentales, para mejorar la producción y la calidad de la misma. Se encuentran trabajando para lograr la adquisición de dichos materiales.

Examinan que la única manera de lograr producción estándar es con el uso de tornetas y moldes, pero todos concordaron, que la producción actual requiere de un horno para el quemado de las piezas.

Finalmente, se averiguó acerca de la rentabilidad. Cabe precisar con total asombro, que gran parte del grupo desconoce las ganancias obtenidas por la venta de los productos. Otro grupo creen conocerla y 2 piensan que es baja, y esto coincide con el pensamiento del precio justo de sus piezas. Debemos mencionar, que la intención de exportar surgió gracias a la recepción de fondos que se recibirán de un proyecto. Dicho fondo, sugiere la participación de la Asociación en proyectos de mayor envergadura, es por eso, que se desea realizar exportaciones. Es por esta razón, que se realiza la presente investigación, con el fin de generar conocimiento acerca de una posible exportación.

Los resultados son explicados a continuación:

Tabla 18. Rentabilidad lograda

| Ítem | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | Entrevistado 7 |
|---|-----------------------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|
| ¿Qué rentabilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas? | Aumentaría si se aplica marketing | Desconoce | Aumentaría si se crean más productos | En una feria de 2 días, 200 soles. | Se exceden las deseadas | Desconoce | Desconoce |

Fuente: Entrevista a 07 miembros de la Asociación de Artesanos de la Región Lambayeque. Elaboración: Propia.

Si la rentabilidad es desconocida para la mayoría del grupo, se hace claro que la determinación de un proceso estratégico, teniendo en cuenta los recursos, aclarará mejor el panorama relacionado al tema.

El desconocimiento actual en temas de comercialización hace que no se tengan claras las metas. Es por eso, que gracias a la identificación de los factores internos y externos que impedirían la exportación, es necesario tener en claro un procedimiento a través del cual puedan identificar y canalizar las fortalezas, tratar de eliminar las debilidades y tenerlas muy bien identificadas con el propósito de alcanzar lo deseado.

4.1.5. Proceso de administración estratégica

Es fácilmente comprobable que la asociación necesita un proceso de dirección correcta de sus actividades. Se sugiere un proceso de administración estratégica para poder dirigir mejor al grupo humano que pertenece a la asociación, así como a sus recursos.

Para diagnosticar el estado actual de la asociación objeto del estudio, nos basaremos en el proceso de administración estratégica, a través de la aplicación de su procedimiento, tal y como se dará a conocer en las siguientes líneas:

❖ *Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:*

- Misión: somos una asociación dedicada a la elaboración y comercialización de cerámica decorativa y utilitaria hecha a base de arcilla, elaborada por manos de personas con discapacidad que radican en la región Lambayeque, con el firme propósito de fomentar y dar a conocer nuestra cultura, así como fortalecer nuestros valores y costumbres.
- Visión: *somos* una asociación líder en el mercado artesanal lambayecano y nacional a través del rescate de la tradición regional, teniendo en cuenta en su trabajo la sostenibilidad, el mejoramiento continuo, la innovación y el respeto a la identidad cultural del país, asimismo continuar con el apoyo a personas con discapacidad en la inserción en el mundo laboral.
- Objetivos:
 - Difundir y posicionar los productos de cerámica de arcilla elaborados por ADADI en el mercado interno principalmente; con proyección a espacios internacionales
 - Incrementar la venta de productos de cerámica de arcilla, fabricados por artesanos invidentes de la región.
 - Desarrollar la imagen de la marca (ADADI), para lograr el posicionamiento y fidelización de los clientes.
 - Desarrollar una estrategia de diferenciación, en base a una cartera de productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes (calidad, diseño, decoración, variedad, presentación, etc.).

➤ Estrategias:

No han diseñado estrategias hasta la fecha.

❖ *Análisis externo e interno:* utilizando el análisis FODA, se conoció cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ADADI para realizar la exportación definitiva hacia el mercado a elegir. De detallará en la siguiente tabla:

Tabla 19. Análisis FODA de ADADI

| ANÁLISIS FODA | POSITIVO | NEGATIVO |
|------------------|---|---|
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ANÁLISIS EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> - El Perú posee una rica herencia cultural que provee técnicas y conocimientos ancestrales. - Gran potencial debido al crecimiento y posicionamiento del sector turístico y gastronomía lo que genera mayor demanda por artesanías. - Gran cantidad de TLC'S firmados con distintos países y grupos a nivel mundial. - Existencia de ferias locales e internacionales que permiten establecer contactos para futuros negocios y descubrir tendencias. - Creación constante de proyectos por parte del Estado para el financiamiento de planes y existencia del Exporta Fácil. - Mayor cantidad de países con tendencia a comprar productos con valor cultural. - Valorización del dólar en aumento. - Los productos de artesanías están dentro de los siete productos bandera. | <ul style="list-style-type: none"> - Demasiada competencia a nivel internacional por los países latinoamericanos (debido a la similitud cultural) y a nivel nacional por el posicionamiento de artesanías de Piura y Ayacucho. - Poca difusión de artesanías locales por parte las autoridades regionales. |
| ANÁLISIS INTERNO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Los artesanos cuentan con gran habilidad manual. - Se cuenta con gran diversidad en la cartera de productos. - Constante innovación en la producción, debido a la capacitación continua. - Buenas relaciones con el sector público lo cual permite la consecución de ferias locales. | <ul style="list-style-type: none"> - Productos carentes de valor agregado de acuerdo a los requerimientos y exigencias de los mercados: local, turístico. - Carencia de conocimientos en temas de exportación. - Débil asociatividad. - Los productos no están estandarizados por lo que se observa en ciertos casos un acabado deficiente al no contar con maquinaria y equipos adecuados. |

Elaboración: Propia.

Si bien es cierto, ADADI posee una misión, visión y objetivos definidos, no cuentan con estrategias. Esto no permitirá aprovechar la gran cantidad de oportunidades que el entorno ofrece, tal y como lo podemos observar en el análisis FODA. Por otro lado, las debilidades fueron identificadas, básicamente en la estandarización del producto. Los mismos artesanos reconocen que su producto solo será mejorado si se adquieren materiales y equipos.

De otro lado, la asociatividad se presenta débil, por lo que un proceso de mayor envergadura podría fortalecer la misma. Si bien es cierto, carecen de conocimientos en temas comerciales internacionales, si poseen los suficientes conocimientos en el mercado actual donde se desarrollan.

4.2. Identificar los factores influyentes en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque.

La información presentada en el actual subcapítulo fue obtenida de la aplicación de una entrevista no estructurada a dos especialistas del sector artesanal regional y nacional, además del uso de una guía documental y una guía estadística. Esta información fue categorizada de acuerdo a cuatro áreas de interés, pero se usará información de dos de ellas: el análisis del microentorno y el macroentorno con la finalidad de conocer más el mercado internacional y nacional de artesanías, para luego seleccionar el mercado destino de exportación y finalmente, identificar qué factores del mercado internacional influyen en un posible envío.

4.2.1. Análisis del macroentorno

Los especialistas brindaron información muy relevante acerca del macroentorno, haciendo referencia a las fortalezas y oportunidades del sector artesanal, la situación actual de las exportaciones regionales y sugirieron el mejor mercado destino para la exportación de cerámicos.

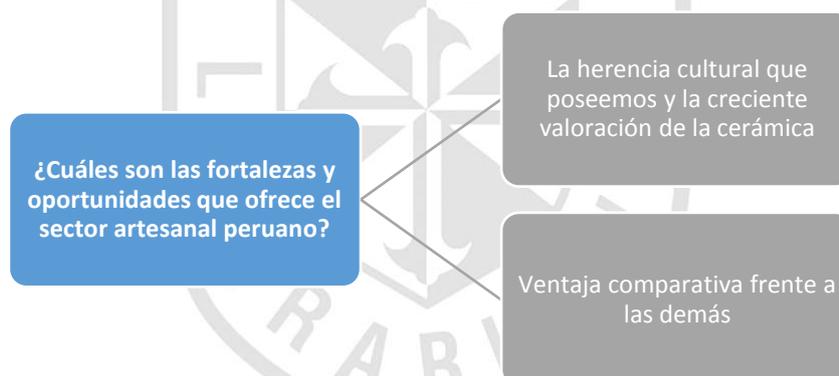


Figura 3. Fortalezas y oportunidades del sector artesanal peruano.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Ambos especialistas coinciden en que la principal fortaleza que posee el sector artesanal peruano es la herencia cultural en técnicas y diseños, ya que el Perú es un país artesano. En lo que respecta a oportunidades, concuerdan en que la valoración de la cerámica con valor cultural está en aumento. Hacen hincapié además que esta oportunidad significa una fuente de trabajo para los artesanos permitiéndoles tener una mejor calidad de vida.

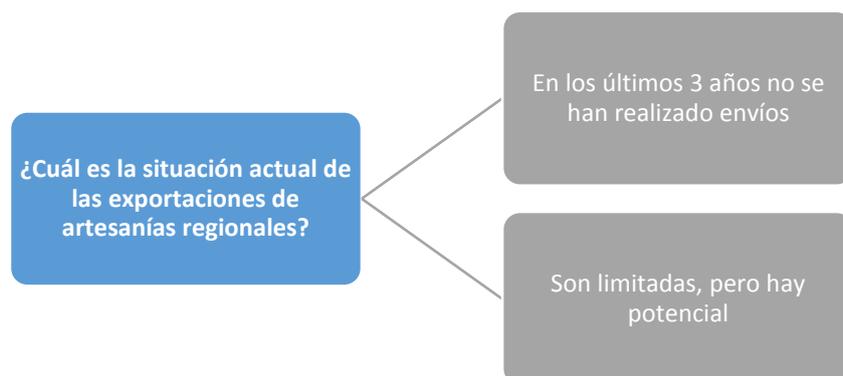


Figura 4. Situación actual de las exportaciones regionales.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

El primer especialista entrevistado labora en Promperú, por lo que reviso en el sistema que utiliza la entidad, las exportaciones de la partida del estudio informándonos que en los últimos 3 años Lambayeque no ha realizado envíos, solo un envío de muestras con valor de \$10 dólares en el 2015. Después, el segundo especialista comenta sobre la relación estrecha entre el tema artesanal y lo turístico. A pesar de que, las exportaciones son limitadas, ambos consideran que existe un gran potencial por aprovechar.

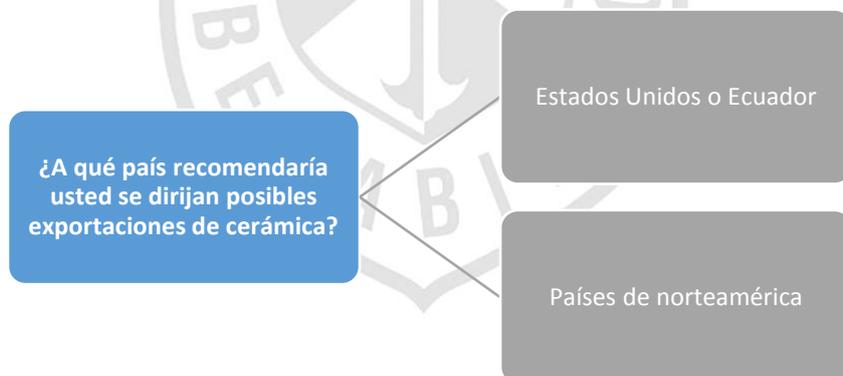


Figura 5. Mercados destino recomendados.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los especialistas coinciden en que el principal mercado destino es los Estados Unidos, debido a los antecedentes de envíos desde otros departamentos. Por ejemplo, de la cerámica de Chulucanas y Ayacucho. Hacen referencia que la exportación debe ser progresiva, por lo que recomiendan mercados cercanos, ya sea geográficamente o por el uso del idioma español, tales como Ecuador, países de Centroamérica o Norteamérica.

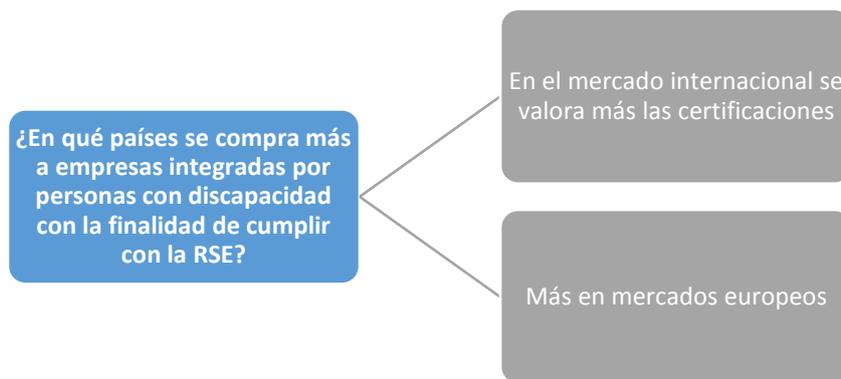


Figura 6. Responsabilidad social como medio.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los expertos en el mercado artesanal concuerdan que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un factor importante para el marketing de las empresas, pero no es un requisito obligatorio. Esto conlleva a los países occidentales a tener este método como algo voluntario, olvidando que ayuda a la imagen de la empresa. Lo contrario, ocurre en los mercados europeos. Por tal motivo, en el mercado internacional se valora más las certificaciones porque van más allá de la RSE.

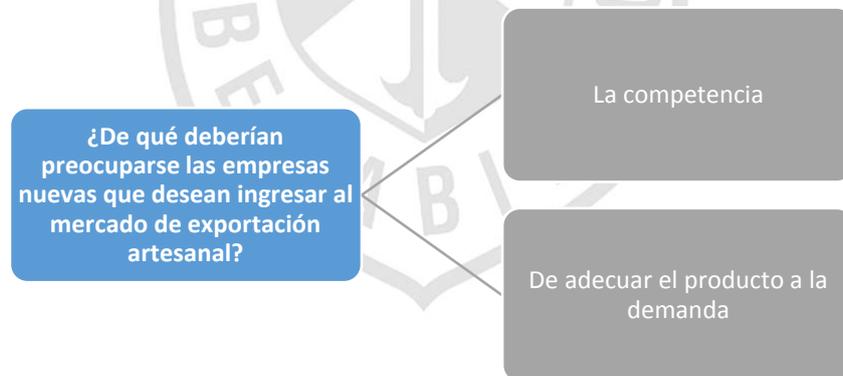


Figura 7. Empresas exportadoras nuevas.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Las empresas exportadoras en sus primeras experiencias de envíos deben preocuparse por combinar la demanda con la oferta y la competencia. En primer lugar, ofrecer lo que el potencial cliente quiere, no lo que ellos creen que venden, apoyándose claro está en preservar la cultura propia de la región. En segundo lugar, la competencia, porque a nivel regional, otros departamentos manejan mejor los stocks, precios y costos.

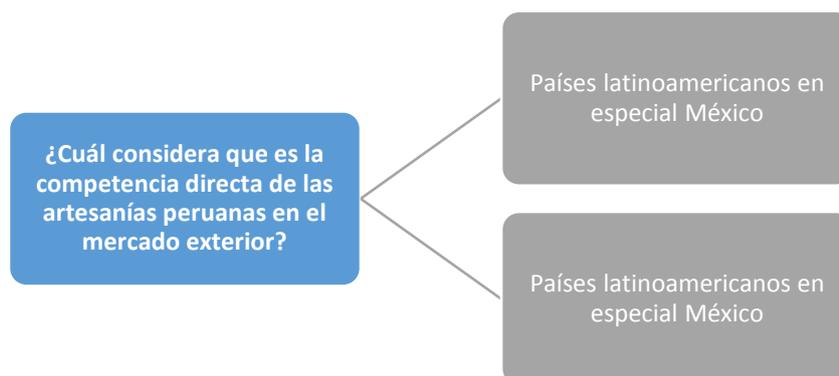


Figura 8. Competencia de las artesanías peruanas.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

La competencia directa del Perú en el tema artesanal son los países latinoamericanos, debido a su similitud cultural. Específicamente, México por su cercanía a Estados Unidos el principal comprador de artesanías; y por su eficiencia competitiva, posicionándose como un país que debemos seguir para poder alcanzar su nivel competitivo en el sector.

4.2.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno de la asociación es muy importante, pues realizándolo se conoce como se comercializa la cerámica en la región Lambayeque y de esta forma se tiene una idea del contexto en el que se desenvuelve.

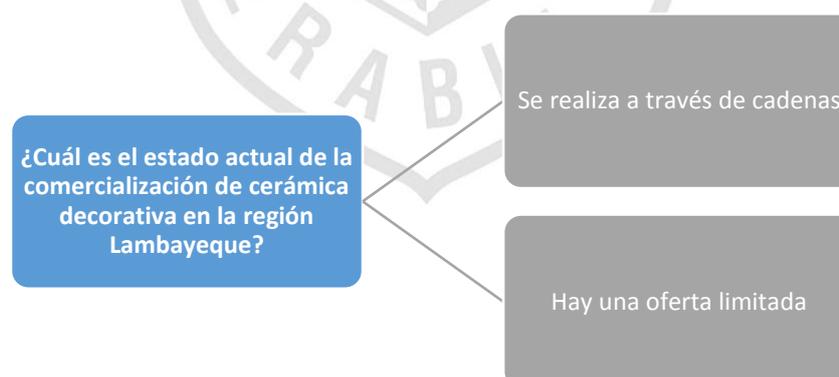


Figura 9. Comercialización de cerámica en Lambayeque

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los especialistas enfocaron su respuesta desde un punto de vista de la logística y otro de acuerdo a la oferta. Según la logística, la comercialización de cerámica en la región se realiza a través de 2 cadenas distribución. En la primera, el artesano vende al acopiador y este ofrece sus productos a los turistas, por otro lado, en la segunda, el acopiador ubicado

en la ciudad de Lima es el encargado de realizar la exportación. Esto explica el porqué Lima lidera las exportaciones de cerámicas, ya que realizan envíos consolidados a partir del acopio de productos de varios lugares del país.

En lo que respecta a la oferta, la reducción de los paseos artesanales (ahora solo existe el ubicado en Monsefú) ha hecho que sea limitada.



Figura 10. Deficiencias en las empresas ceramistas.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Las empresas ceramistas de la región presentan dos deficiencias: débil asociatividad y la resistencia a la promoción de sus productos. La primera no permite llevar un mejor manejo de la capacidad productiva, ni realizar buenas negociaciones. El Estado reconociendo esta debilidad realiza proyectos con la finalidad de fortalecerla, entre los cuales, el proyecto Innóvate. La segunda, en donde algunas empresas y asociaciones son reacias a salir a ofrecer sus productos, pues cuando tienen la oportunidad no la aprovechan poniendo trabas.

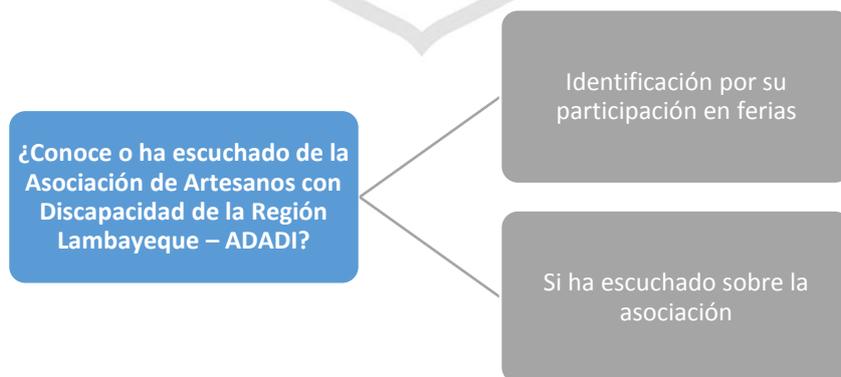


Figura 11. Identificación de ADADI

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Cuando se les consultó si conocían a la asociación, el especialista Javier Macassi, que labora en PROMPERÚ contestó que sí ha visto a la asociación en ferias ofertando sus productos. Mientras que el segundo especialista solo ha oído de la asociación, pero no los conoce.

Esto es muy positivo para la asociación porque ambos expertos representantes de dos entes del Estado muy importantes, pueden apoyar a la asociación en lo que se requiere, debido a que conocen su trabajo.

4.2.3. Selección del mercado destino. Elaboración de CRIBA

Para lograr identificar los factores influyentes en una exportación debemos seleccionar el mercado. Para tal motivo, se realizó un CRIBA. El cual, observaremos en las siguientes líneas.

También, se evaluó a los países que los especialistas recomendaron en el punto 4.2.1 y coincidentemente ambos países (Estados Unidos y Ecuador) forman parte de los cinco principales compradores de cerámicos peruanos. Es por este motivo, que aparecen en el análisis.

❖ Análisis de las exportaciones nacionales:

Tabla 20. Principales importadores de cerámicas nacionales.

| IMPORTADORES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | PART% | VAR% (2011-2015) |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 2.179 | 1.983 | 2.054 | 1.729 | 1.769 | 45,9 | -5 |
| ECUADOR | 239 | 369 | 455 | 516 | 360 | 9,4 | 12 |
| ITALIA | 639 | 462 | 350 | 331 | 312 | 8,1 | -16 |
| JAPÓN | 535 | 439 | 209 | 193 | 296 | 7,7 | -18 |
| COLOMBIA | 574 | 56 | 136 | 186 | 180 | 4,7 | -11 |

Fuente: Trademap. Elaboración: propia

En esta tabla encontramos a los principales importadores de cerámicas nacionales, siendo los más representativos Estados Unidos, Ecuador e Italia, y enfocándonos en el mayor comprador que es Estados Unidos, se aprecia que desde el 2011 hasta el 2015 sus exportaciones expresadas en miles de dólares han tenido una variación de -5%, pese a esta disminución, dicho país tiene una importantísima participación del 45,9%. Ecuador se posiciona como el segundo principal importador de cerámicas nacionales, seguido por Italia, Japón y Colombia.

Es necesario precisar que los 05 (cinco) principales importadores de cerámicas nacionales serán objeto de evaluación para los siguientes criterios CRIBA.

❖ **Análisis de las importaciones mundiales:**

Tabla 21. Principales importadores mundiales

| IMPORTADORES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | PART% | VAR% (2011-2015) |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 317.117 | 334.595 | 344.452 | 350.073 | 360.779 | 34,1 | 3 |
| ITALIA | 85.977 | 60.130 | 44.242 | 48.034 | 39.372 | 3,7 | -16 |
| JAPÓN | 20.448 | 21.251 | 43.991 | 21.487 | 18.111 | 1,7 | -2 |
| COLOMBIA | 2.985 | 2.739 | 2.644 | 3.404 | 2.968 | 0,3 | 2 |
| ECUADOR | 1.601 | 1.934 | 1.969 | 2.240 | 1.637 | 0,2 | 2 |

Fuente: Trademap. Elaboración: Propia.

La tabla nos muestra que los países que encabezan la lista de importadores mundiales (de acuerdo a los 5 elegidos) son Estados Unidos, Italia y Japón, los cuales representan en conjunto una participación de 40%. Además, observamos que el primer importador mundial en los últimos años ha tenido una pendiente ascendente en este sentido, como es el caso de Estados Unidos que en el 2011 tuvo una suma de 317,117 miles de dólares y en el 2015 fue 360,779 miles de dólares, significando un aumento considerable.

❖ **Análisis de las exportaciones mundiales:**

Tabla 22. Principales exportadores mundiales

| EXPORTADORES | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | PART% | VAR% (2011-2015) |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------------------|
| ITALIA | 45.558 | 41.251 | 43.171 | 37.421 | 29.742 | 1 | -9 |
| JAPÓN | 7.777 | 8.946 | 7.761 | 11.784 | 23.772 | 0,8 | 29 |
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 23.059 | 24.037 | 27.999 | 26.845 | 21.580 | 0,7 | -5 |
| COLOMBIA | 344 | 375 | 524 | 450 | 400 | 0 | 5 |
| ECUADOR | 62 | 115 | 112 | 82 | 43 | 0 | -10 |

Fuente: Trademap. Elaboración: Propia.

La tabla arroja que Italia es el mayor exportador mundial de cerámicas entre los 5 países elegidos con una participación en el mercado de 1%, seguido por Japón, Estados Unidos, con una participación del 0,8% y 0,7% respectivamente. Además podemos notar que la tendencia de exportación de Italia en los últimos años ha ido en caída, mientras que Japón ha mostrado un notable aumento, confirmando que las cerámicas actualmente están siendo muy demandadas.

❖ **PBI de los países CRIBA:**

Tabla 23. PBI por países.

| PAISES | PBI | VALORACION |
|---------------------------|--------------------|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 17.946.996.000.000 | 5 |
| ECUADOR | 100.871.770.000 | 1 |
| ITALIA | 1.814.762.086.000 | 3 |
| JAPÓN | 4.124.426.000.000 | 4 |
| COLOMBIA | 427.139.000.000 | 2 |

Fuente: Banco Mundial. Elaboración: Propia.

En cuanto al PBI de los países seleccionados, se ha determinado que Estados Unidos tiene el mayor puntaje en este rango, seguido por Japón, Italia y Colombia. Ecuador obtiene el menor puntaje en este rango de 5 países. Esto debido a, que el PBI de Estados Unidos es el mayor no solo en este grupo, si no a nivel mundial. De esta forma se puede destacar la gran diferencia entre el Producto Bruto Interno estadounidense y el PBI ecuatoriano, último de los cinco países preseleccionados.

❖ **Relación comercial entre los países CRIBA y el Perú:**

Tabla 24. Relación comercial entre países.

| PAISES | R/C | VALORACION |
|---------------------------|-----|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | TLC | 4 |
| ECUADOR | CAN | 3 |
| ITALIA | TLC | 4 |
| JAPÓN | TLC | 4 |
| COLOMBIA | CAN | 3 |

Fuente: MINCETUR. Elaboración: Propia.

En esta tabla, los 5 principales países importadores de cerámica tienen una relación comercial con el Perú. Estados Unidos y Japón establecieron un TLC con nuestro país, así como Italia (por formar parte del TLC Perú – Unión Europea) por lo que, se les asignará el puntaje más alto, 4 (cuatro) puntos. Por otro lado, Colombia y Ecuador forman parte del acuerdo de Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina, por lo que se les asignará 3 (tres) puntos.

❖ Idioma de los países CRIBA

Tabla 25. Idioma de los países CRIBA

| PAÍSES | IDIOMA | VALORACIÓN |
|---------------------------|----------|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | INGLÉS | 3 |
| ECUADOR | ESPAÑOL | 4 |
| ITALIA | ITALIANO | 2 |
| JAPÓN | JAPONÉS | 1 |
| COLOMBIA | ESPAÑOL | 4 |

Elaboración: Propia.

Según el idioma, el mayor puntaje lo obtiene el español, debido a que es nuestra lengua, seguido por el inglés, el idioma universal, y el italiano; finalmente, el japonés, gracias a su mayor dificultad.

❖ Inflación en los países CRIBA

Tabla 26. Inflación en los países CRIBA.

| PAÍSES | INFLACIÓN | META DE INFLACIÓN | VALORACIÓN |
|---------------------------|-----------|-------------------|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 1,02 % | 2 % | 4 |
| ECUADOR | 1,78 % | 3 % | 5 |
| ITALIA | -0,38 % | 2 % | 2 |
| JAPÓN | -0,39 % | 2 % | 3 |
| COLOMBIA | 8,6 % | 3 % | 1 |

Fuente: Banco Mundial. Elaboración: Propia.

De acuerdo a la inflación de los países CRIBA, se le asignó el mayor puntaje a Ecuador, porque el índice se encuentra dentro de su meta de inflación, con 1,78% en un límite de 3%. Lo sigue Estados Unidos con una inflación de 1,02% encontrándose estable frente a la meta de inflación. Continúan en la lista Japón, Italia y en la última posición, Colombia, a causa de su alto índice inflacionario, pues casi triplica la meta establecida con un 8,6% frente a un 3%.

❖ **Barreras no arancelarias que los países CRIBA aplican al producto seleccionado**

Tabla 27. Barreras no arancelarias de los países CRIBA

| PAÍSES | BARRERA NO ARANCELARIA | VALORACIÓN |
|---------------------------|------------------------|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | NINGUNA | 5 |
| ECUADOR | NINGUNA | 5 |
| ITALIA | NINGUNA | 5 |
| JAPÓN | NINGUNA | 5 |
| COLOMBIA | NINGUNA | 5 |

Fuente: Macmap. Elaboración: Propia.

De acuerdo a lo investigado no se hallaron barreras no arancelarias que apliquen los países CRIBA a las exportaciones del producto seleccionado. Sin embargo, es necesario hacer referencia a la importancia de las normas de origen, en especial para los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea, puesto que son de vitales para realizar un intercambio internacional de mercancías con ellos.

De la misma manera, con las normas de etiquetado, estas no presentan requisitos específicos para la Comunidad Andina de Naciones (Ecuador y Colombia pertenecen al grupo) ni por la Unión Europea (solo para productos perecibles) ni por Japón (posee normativa, pero para otros tipos de productos). Empero, los Estados Unidos solicita que todos los productos importados tengan una etiqueta indeleble que mencione el país de origen y el “hecho en” o marcado de origen.

❖ **Tendencias de compra del producto seleccionado**

Tabla 28. Tendencias de compra de los países CRIBA

| PAÍSES | TENDENCIAS | | VALORACIÓN |
|---------------------------|---|--------------------|------------|
| | TIPO DE PRODUCTO | IMPORTACIONES | |
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | INCREMENTO EN COMPRA DE PRODUCTOS DE DECORACIÓN | CRECIMIENTO ALTO | 5 |
| ECUADOR | INCREMENTO EN COMPRA DE PRODUCTOS DE DECORACIÓN | CRECIMIENTO LEVE | 3 |
| ITALIA | GUSTO POR PRODUCTOS CON DISEÑOS ORNAMENTALES | DECRECIMIENTO ALTO | 1 |
| JAPÓN | GUSTO POR PRODUCTOS CON DISEÑOS ORNAMENTALES | DECRECIMIENTO LEVE | 2 |
| COLOMBIA | GUSTO POR DISEÑOS MODERNOS | CRECIMIENTO LEVE | 2 |

Fuente: PROMPERÚ & MINCETUR. Elaboración: Propia.

Considerando las tendencias de compra del producto en los países CRIBA, Estados Unidos a nivel mundial ha mostrado una tendencia al alza en las importaciones muy importante, con una variación desde el 2011 hasta la fecha de 34,1%. Además, la tendencia actual por la compra de productos de decoración en ese país hace que se le otorgue la máxima puntuación. Mientras que, Ecuador presenta un incremento muy leve en las importaciones del producto seleccionado, pero se conoce que la tendencia de compra por productos decorativos en dicho país está en aumento. Por otra parte, en Japón e Italia gustan por los diseños ornamentales, sin embargo en Colombia prefieren diseños modernos.

❖ **Precio promedio de compra del producto seleccionado**

Tabla 29. Precio de la cerámica de los países CRIBA.

| PAÍSES | PRECIO | VALORACIÓN |
|---------------------------|----------|------------|
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | \$ 19.90 | 5 |
| ECUADOR | \$ 7.65 | 1 |
| ITALIA | \$ 13.29 | 3 |
| JAPÓN | \$ 18.32 | 4 |
| COLOMBIA | \$ 7.81 | 2 |

Fuente: Sunat. Elaboración: Propia.

La investigación ha determinado que el precio FOB promedio de piezas de cerámica que paga Estados Unidos es de \$19.90; por lo tanto, se le asigna la mayor valoración. Luego, aparecen en este orden: Japón con \$18.32, Italia \$13.29, Colombia \$7.81y finalmente, Ecuador con un precio FOB promedio de compra de \$7.65.

❖ **Criterios CRIBA**

Tabla 30. Criterios CRIBA.

| CRITERIOS CRIBA | VALORACION |
|--------------------------|------------|
| IMPORTADORES NACIONALES | 10 |
| IMPORTADORES MUNDIALES | 9 |
| EXPORTADORES MUNDIALES | 8 |
| PBI | 7 |
| TENDENCIAS DE COMPRA | 6 |
| PRECIO | 5 |
| RELACION COMERCIAL | 4 |
| BARRERAS NO ARANCELARIAS | 3 |
| INFLACIÓN | 2 |
| IDIOMA | 1 |

Elaboración: Propia.

Los criterios CRIBA, mencionados anteriormente, cuentan con una valoración para poder calcular el país más conveniente destino de las exportaciones de cerámica de la asociación. Se ha considerado a las importaciones nacionales es como el valor fundamental de evaluación, debido a que son actuales compradores de cerámicas nacionales. Seguimiento de importadores mundiales porque son los clientes potenciales que podrían tener nuestro país en el rubro de cerámicas. De esa manera, se coloca la valoración con la finalidad de escoger al mercado futuro de las exportaciones de ADADI.

4.1.2.2. Selección del mercado objetivo

Tabla 31. Tabla análisis CRIBA

| PAISES | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | TOTAL |
|---------------------------|---------|----------|----------|-----|-------------|-------|-----|----------------|-----------|--------|-------|
| | IMP NAC | IMP MUND | EXP MUND | PBI | TEND. COMP. | PREC. | R/C | BAR. NO ARANC. | INFLACION | IDIOMA | |
| ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | 50 | 45 | 24 | 35 | 30 | 25 | 16 | 15 | 8 | 3 | 251 |
| ECUADOR | 40 | 9 | 8 | 7 | 18 | 5 | 12 | 15 | 10 | 4 | 128 |
| ITALIA | 30 | 36 | 40 | 21 | 6 | 15 | 16 | 15 | 4 | 2 | 185 |
| JAPÓN | 20 | 27 | 36 | 28 | 12 | 20 | 16 | 15 | 6 | 1 | 181 |
| COLOMBIA | 10 | 18 | 16 | 14 | 12 | 10 | 12 | 15 | 2 | 4 | 113 |

Elaboración: Propia.

El país elegido, en base a los criterios de Importadores nacionales (10), importaciones mundiales (9), exportaciones mundiales (8), PBI (7), tendencias de compra (6), precio (5), relación comercial (4), barreras no arancelarias (3), inflación (2) e idioma (1), fue Estados Unidos con un puntaje de 251. Su más cercano perseguidor aplicando los criterios básicos de selección de mercados fue Italia, con 185 puntos.

4.2.4. Factores del macroentorno que inciden en la exportación de cerámica al mercado estadounidense

El nicho de mercado elegido en Estados Unidos es New York, debido a la gran importancia que posee por ser el epicentro económico de Estados Unidos, así como ser foco de importancia mundial de la moda, tecnología y otros.

❖ Factores demográficos:

El estado de New York representa el tercer estado más poblado de los Estados Unidos e históricamente ha sido una ciudad con un ingreso importante de inmigrantes, por lo que su diversidad cultural es una de sus características más notorias. Sus principales ciudades son Albany (capital) y New York City (segunda aglomeración urbana más grande del continente americano después de la ciudad de México).

Census Bureau, (2015) Demuestra que la población estimada hasta el primero de julio del 2015 es de 19,798,738; la cual, aumentó desde el 2010 en un 2,2% pues en ese año la población fue de 19,378,102 habitantes. A pesar de esto, de acuerdo a la misma fuente, el 18,8% de la población tiene origen hispano o latino, mientras el 81,2% tiene origen africano, europeo, otros son nativos de Alaska, Hawaii, Islas del Pacífico y/o la India.

❖ **Factores económicos:**

Durante el último año, el Producto Bruto Interno del estado de Nueva York fue de 1.265.723 mil millones de dólares, lo que significó un 7,7% del PBI estadounidense De acuerdo a esto, el crecimiento del PBI de New York fue mayor al del país, pues se acrecentó en un 1,4% frente a un 0,9%.

Del mismo modo, la renta per cápita se posicionó en \$63.929 dólares, colocándose como la quinta más elevada del país después del Distrito de Columbia, Alaska, North Dakota, y Connecticut. En la siguiente Tabla se pueden observar los datos macroeconómicos:

Tabla 32. Principales indicadores económicos del estado de New York.

| | ESTADOS UNIDOS | ESTADO DE NUEVA YORK |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| PBI 2015 (millones de dólares) | 16,490,007 | 1,265,723 |
| Crecimiento PBI 2014-2015 | 0,9 % | 1,4 % |
| PBI Per Cápita (dólares) | \$ 51,304 | \$ 63,929 |
| Población (2015) | 321,418,820 | 19,798,738 |

Fuente: US BEA, Bureau of Economic Analysis. Elaboración: Propia.

Bureau of Economic Analysis, (2016) Por otro lado, los sectores que más aportan al PBI de Nueva York son los finanzas y seguros, bienes inmuebles, alquiler y renta, servicios técnicos profesionales, servicios de salud y educación; y la administración pública.

De la misma manera, el organismo nos da a conocer que el ingreso personal de la población se ha incrementado en un 3.7%, uniéndose a la alza del PBI, lo que hacen muy atractivo al Estado para invertir y/o para realizar envíos.

Census Bureau, (2016) Con respecto al comercio internacional, los diamantes industriales no trabajados; las pinturas, obras de arte en lienzo pintadas a mano y la joyería y piezas de otros metales preciosos son los tres principales productos importados por el estado de New York con un valor de 21,500; 6,714 y 2,825 millones de dólares. El monto total de las importaciones hechas en New York en el 2015 fue de 133,149 millones de dólares. Mientras que China, Canadá e India son los principales vendedores del estado de New York.

En lo concerniente a exportaciones, New York realizó envíos con un valor total de 83,140 millones de dólares siendo sus tres principales productos exportados los siguientes: diamantes industriales no trabajados (con un valor de 12,656); las pinturas, obras de arte en lienzo pintadas a mano (6,977) y el oro monetario (6,754). Los principales destinos de exportación son Canadá, Hong Kong, Suiza y Reino Unido.

ICEX España, (2013) Los factores que han convertido a Nueva York en un lugar atractivo para realizar negocios son su situación geográfica que posibilita la entrada a los principales mercados, un propicio clima de negocios, la presencia de un sector financiero muy adecuado al desarrollo de negocios y una fuerza laboral muy preparada.

❖ Factores de política y legislación:

Los poderes tienen las siguientes características:

A. Poder ejecutivo:

- Es liderado por el gobernador, quien es elegido por la población para un mandato de 4 años con opciones ilimitadas de reelección.
- La población elige al teniente gobernador y a otros dos oficiales para el mismo período.
- El gobernador puede elegir a otros oficiales del ejecutivo y a los ministros.

B. Poder legislativo:

- Está conformado por la Asamblea y el Senado.
- Los 61 integrantes del senado son elegidos por los 61 distritos senatoriales en los que está dividido New York. Los pobladores de cada uno de los distritos los eligen para que los representen por un período de 4 años.
- Los 150 miembros de la asamblea son elegidos por los 150 distritos de Asamblea. Su mandato tiene una duración de 2 años.

C. Poder judicial:

- Las dos principales cortes del estado son Court of Appeals of New York y la Corte Suprema de New York.
- La población de los 12 distritos judiciales en los que está dividido el estado eligen a los cerca de 315 jueces para que actúen en la Corte Suprema con un mandato de hasta 14 años de duración.

El origen del presupuesto de New York proviene de los impuestos provinciales (más de la mitad), presupuestos suministrados por el gobierno federal y de préstamos.

❖ Factores sociales y culturales:

Costasur, (2016) Gracias a la gran cantidad de inmigrantes, el estado de New York presenta una diversidad cultural impresionante, como ejemplo tenemos a las 700 lenguas que actualmente se hablan ahí. También existe gran cantidad de museos, galerías de arte, cines, teatros, salas de conciertos, entre otros centros culturales. En esas galerías de arte podemos observar muestras culturales provenientes de las existentes en el estado, en la que se incluye cerámica peruana.

La ciudad se caracteriza por tener gran cantidad de tiendas vendedoras de productos de regalo y decoración, pues la población gusta de comprar estos productos. En este contexto los artículos artesanales se posicionan como uno de los principales productos demandados, ya que los pobladores gustan de productos con historia, con diseños ancestrales y que representen una bonita decoración para sus hogares. Por ejemplo, los productos artesanales con connotación religiosa tienen gran demanda en las tiendas mexicanas.

❖ Tendencias del consumidor

PROMPERÚ, (2014) El consumidor neoyorquino tiene las siguientes características:

- Es muy consumista y le gusta la novedad. Están dispuestos siempre a probar productos novedosos.
- Valora la calidad en los productos novedosos, más que su precio.
- Tiende a buscar información del producto antes de realizar la compra.
- Se preocupan por el medio ambiente en el momento de efectuar la compra.
- Brindan gran importancia a la presentación del producto. El envase o empaque del producto debe ser atractivo.
- Cada vez más prefieren tiendas pequeñas ,ya que optan por tomar menos tiempo para realizar sus compras.

En las entrevistas realizadas a expertos del mercado internacional de artesanías indican que las familias formadas por parejas jóvenes en New York, están incrementando, y son estas las que gustan de artículos que les recuerden experiencias vividas, debido a su tendencia a viajar.

Santander Trade Portal, (2016) Nos da a conocer que el consumidor neoyorquino se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros además de mencionarnos que la recesión en Estados Unidos ha hecho que cambien sus compras por unas menos caras.

❖ Proceso para exportar cerámicos a los Estados Unidos:

Promperú, (2012) El proceso exportador en nuestro país (país destino) es el siguiente:

1. Inscribir la empresa para contar con RUC y poder emitir facturas, boletas, entre otros.
2. Realizar un estudio de mercado para conocer las oportunidades de venta al exterior.
3. Analizar el perfil del producto a ofrecer para determinar si se puede comercializar en el extranjero.
4. Realizar la promoción comercial por medio de eventos (ruedas de negocio, ferias y/o misiones comerciales) o a través de promoción directa (web propia, catálogos, folletos, etc.).
5. Establecer contactos previos con el comprador extranjero a través de envíos de cotizaciones, catálogos, fichas técnicas, muestras.
6. El cliente emite una orden de compra y se realiza un contrato de compra-venta. Estableciendo con anterioridad el medio de pago. En Estados Unidos la modalidad de pago más utilizada es la “cuenta abierta”.
7. Emitir una factura comercial y una lista de empaque.
8. Contratar un agente de carga, quién trata directamente con el transportista. Este entregará al exportador el conocimiento de embarque (B/L).
9. Si la mercancía tiene un valor FOB menor a \$5,000 no requiere agente de aduanas y se llena una declaración simplificada. Por el contrario, si es mayor si se necesita contratar un agente y se debe llenar una Declaración Aduanera de Mercancías (DAM). El agente de aduana tramita directamente en aduanas.
10. Transmitir información del envío a las navieras y/o compañías aéreas (de acuerdo al transporte utilizado) para que comuniquen los datos y puedan solicitar la autorización previa o el Automated Manifest System (AMS) a las autoridades americanas. Se debe realizar con antelación al envío (3 días) para asegurar una respuesta a tiempo.
11. Enviar por sistemas informáticos el ISF 10+2 o el Import Security Filing al menos 48 horas antes de la salida del buque desde el punto de

carga pues significa una normativa obligatoria para la Aduana Estadounidense o Customs and Border Protection (CBP).

Banco Interamericano de Desarrollo, (2007) Establece el siguiente procedimiento para el ingreso de la mercancía en Estados Unidos (país destino):

12. Presentar los documentos de entrada (sea de forma electrónica o tradicional) ante el CBP. El agente de aduanas requerirá el power of attorney o autorización de despacho para poder continuar el proceso. Los documentos se entregan dentro de los 15 días hábiles, después de la llegada de la mercancía al puerto de entrada. Estos son: manifiesto de Importación, conocimiento de embarque (B/L), factura comercial, packing list, entry bond y certificaciones.
13. Reconocimiento de la mercancía, es decir, inspección física de la misma, realizada por la autoridad aduanera estadounidense.
14. Liquidación de los aranceles. El monto será establecido por la autoridad aduanera con base en el valor declarado de la mercancía, su clasificación arancelaria, y si está libre de aranceles o hay reducciones bajo programas especiales y acuerdos de libre comercio. Además, se revisará la documentación que avala el cumplimiento de regulaciones de calidad, sanitarias y otras. El CBP determinará si la mercancía es apta para ser liberada de su custodia.

❖ **Documentos necesarios para la exportación**

- Ficha técnica: destino Negocio, (2015) Las artesanías deben consignar los siguientes datos en sus despachos al extranjero:
 - Nombre comercial del producto.
 - Tipo de presentación y variedades.
 - Zona de producción.
 - Usos y aplicaciones.
 - Normas técnicas que regulan dicho producto de ser el caso.
 - Descripción de la artesanía
 - Número de la partida arancelaria.
- Certificado de origen: necesario para certificar el origen de las mercancías. Es concedido si el producto cumple con las normas de origen y si se encuentra en la lista de productos beneficiados del acuerdo correspondiente. Según el Tratado de Libre Comercio firmado con el país este es un documento autocertificable emitido por el exportador.

- Declaración reglamentaria: si la mercancía tiene un valor mayor a los \$ 5,000 necesita una "formal entry" o declaración reglamentaria ante aduanas. Esta se realiza mediante un corredor o despachante de aduanas.
- Packing list o lista de empaque: para saber la cantidad de bultos y/o paquetes.
- Factura comercial.
- Conocimiento de embarque: documento donde se indica a nombre de quién está consignada la mercancía. Puede ser al dueño, importador o agente de aduanas.
- ISF 10+2: TIBA España, (2013) Documento obligatorio para productos que serán importados en Estados Unidos vía marítima. Se realiza exclusivamente por medios electrónicos. En este se declara información sobre la mercancía, el exportador e importador (10 datos) y la relativa al plan de estiba y estatus del contenedor (2 datos). Los cuáles son los siguientes:
 - 10 datos:
 - ✓ Número de Registro del importador.
 - ✓ Número de Registro del consignatario.
 - ✓ Datos del vendedor.
 - ✓ Datos del comprador.
 - ✓ Ship to party o destinatario.
 - ✓ Datos del fabricante o proveedor.
 - ✓ País de origen.
 - ✓ Partida arancelaria, según el Commodity Harmonized Tariff Schedule.
 - ✓ Datos del lugar de llenado del contenedor.
 - ✓ Datos del consolidador (encargado de llenar el contenedor).
 - 2 datos:
 - ✓ Plan de estiba del buque.
 - ✓ Mensajes de estatus de los contenedores.

No hacer la declaración, hacer una declaración errónea o incompleta, fuera de plazo o no cancelar una declaración (si la mercancía cambia de destino o queda en abandono por ejemplo) generan sanciones que van desde los \$5,000 hasta los \$10,000.

- Entry bond: TIBA España, (2013) Es la garantía para el pago de impuestos. Dependiendo de la cantidad de operaciones puede ser una single entry bond + single entry ISF bond para cada operación,

o el continuous bond si el importador realiza más de 3 operaciones al año.

4.3. Analizar las estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque.

Para el logro del objetivo se realizaron preguntas a los especialistas del sector artesanal regional e internacional sobre el producto, promoción, precio y plaza que el mercado internacional tiene y requiere. Con la finalidad de diseñar estrategias. Estas se formularán de acuerdo al análisis del cruce del FODA. Cabe precisar que se hará uso de la información obtenida en la guía de observación.

También, se cuestionó sobre lo relacionado a la capacidad de exportación, punto fundamental para el logro de la misma. De esta manera, finalizaremos diseñando las estrategias comerciales más adecuadas, de acuerdo a los resultados de la investigación.

4.3.1. Análisis de las 4P enfocadas al mercado internacional

A continuación, se mostrará cómo se debe enfocar el producto para un ingreso al mercado internacional, qué tipo de distribución es la mejor para hacerlo llegar, qué tipo de promoción es la más adecuada para conseguir clientes internacionales y finalmente, tendremos una noción del precio internacional de cerámicas con la finalidad de seleccionar el más apropiado. Toda esta información es proporcionada por los expertos a los entrevistadores.

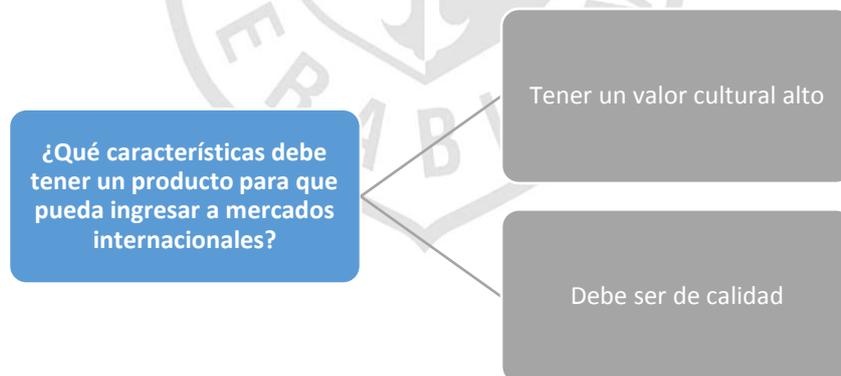


Figura 12. Características de los productos para el mercado internacional.
Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Ambos coinciden que un producto para que tenga éxito de manera internacional debe ser de calidad y en el caso de las artesanías, estas deben tener un valor cultural alto. Resaltan la importancia de un estudio de mercado para poder identificar la demanda del producto, y qué tipo requiere el mercado. La tendencia que tienen las familias por viajar hace que el cerámico tenga el suficiente valor para poder recordar la visita a algún lugar.

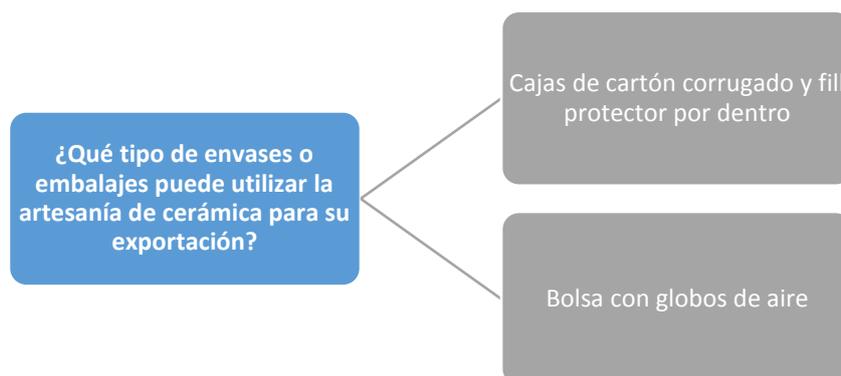


Figura 13. Envases y embalajes para cerámica

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los especialistas recomiendan las cajas de cartón corrugado y un fill protector por dentro (con pequeños globos de aire) con el propósito de que el producto no se dañe y llegue en óptimas condiciones al destino. Proponen el tecnopor haciendo hincapié que es más caro ya que debe adaptarse al tipo de producto a enviar. En general, esto va acorde al tipo de producto.



Figura 14. Precios de la cerámica a nivel mundial.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Ambos expertos coincidieron que el precio depende del diseño, pues el tamaño es algo relativo si el diseño es difícil de lograr. El primer especialista hace mención de que en Estados Unidos una pieza estándar de artesanía va desde los 25 a 35 dólares. Y el segundo, que un jarrón que en Chulucanas está S/.50 o S/. 100 soles pueden estar en Estados Unidos unos \$50 a \$100 dólares.

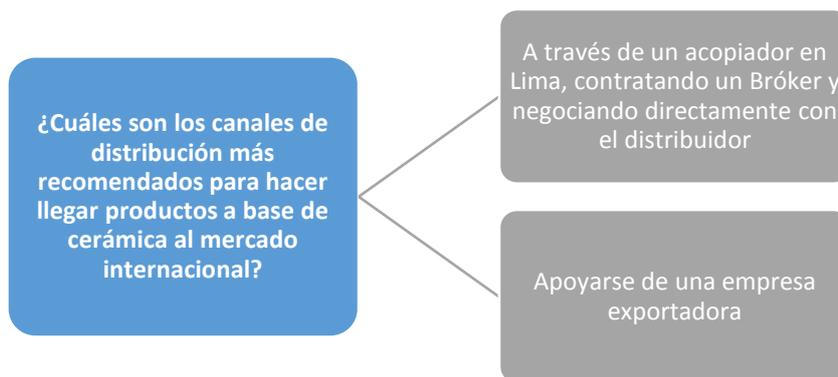


Figura 15. Canales de distribución recomendados.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los canales de distribución que existen para llegar al mercado internacional, según los especialistas son los siguientes: primer canal, llamado exportación indirecta, a través de la cual, los artesanos venden sus productos a un acopiador en Lima y él es el que realiza la exportación. Este no es recomendable para el productor, pero permite conocer indirectamente los gustos del cliente.

El segundo canal es contactando a un bróker (puede ser en ferias especializadas), y es él quien llega al cliente. En el tercer canal se puede tratar directamente con el distribuidor, pero para eso se requiere mayor conocimiento en manejo de trámites nacionales e internacionales, negociaciones, entre otros.

Los especialistas recomiendan que se debe optar por una cadena de distribución lo más corta posible con el objetivo que el productor tenga mayor contacto con el consumidor final para beneficiarse de los aportes que este puede brindarle.

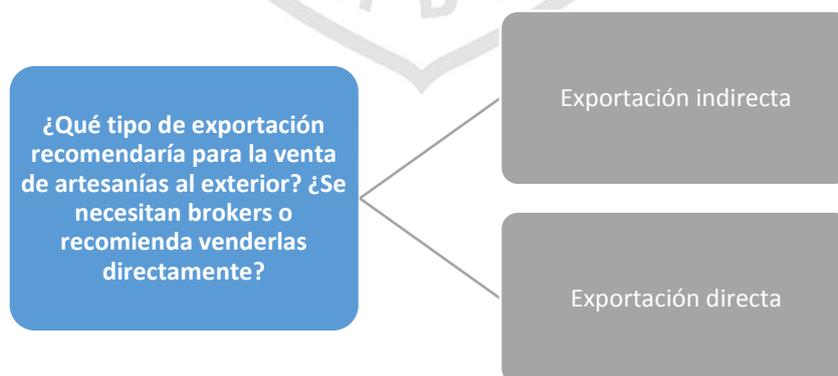


Figura 16. Tipo de exportación recomendada.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Respecto al tipo de exportación recomendada, los especialistas no coinciden. Pues, mientras uno recomienda la exportación indirecta a través de un bróker; el otro, indica que una exportación directa es lo más idóneo para tener más cercanía con el cliente.



Figura 17. Tipo de promoción recomendada.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Debido a que, en la comercialización de estos productos es importantísimo visualizarlos, recomiendan realizar la promoción de los productos a través de una página web propia, adaptándose al tipo de cerámicas ofrecidas, en este caso, la cerámica decorativa. En esta se debe mostrar todos los modelos con los precios y en el caso de haber colores, presentarlos.

No obstante, la estrategia de promoción más eficaz, según los expertos, es la participación en ferias de nivel internacional, pues allí se puede tener contacto directo con los posibles compradores. Como punto positivo tenemos que el Estado promueve la participación en actividades. Por ejemplo, el Perú Gift Show organizado por PROMPERÚ.

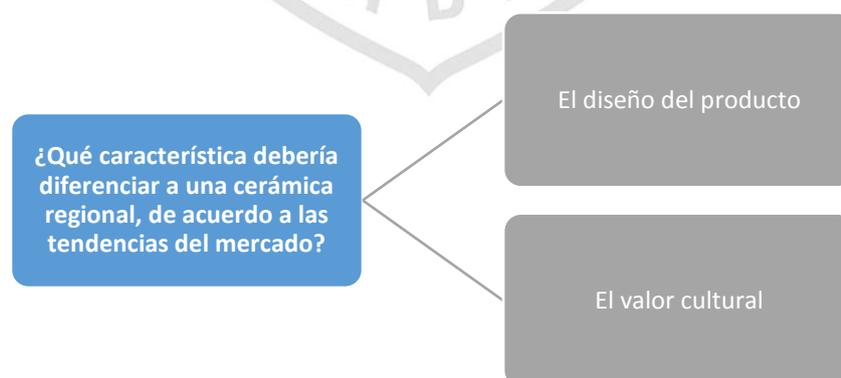


Figura 18. Característica importante del producto.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Las características que deben diferenciar la cerámica regional son puntualmente las siguientes: primero, el diseño que refleja las técnicas ancestrales con la que fue hecha; y segundo, debe tener un alto valor cultural que permita al cliente identificar lo que viene detrás al comprar el producto, es decir, una muestra de una cultura y/o tradición.

Estas características inciden en el precio que pueden pagar los clientes, pues un cerámico con buen diseño y elaboración serán mayor valorados por ellos. Lamentablemente, en el Perú no tenemos especialistas en diseño, por lo que debemos traerlos del extranjero.



Figura 19. Estrategias competitivas genéricas.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Las empresas productoras hacen uso de la diferenciación en sus productos. Básicamente centrada en los diseños. Los expertos recomiendan que una empresa nueva debe hacer uso de esta estrategia, porque es necesaria para marcar distancia con la competencia. No aconsejan el liderazgo en costos, ya que argumentan que el cliente puede pagar por un producto verdaderamente diferente sin importarle el precio. En adición, de que el precio es controlado por los brókeres.



Figura 20. Estrategias de comercialización.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los expertos utilizarían las siguientes estrategias: primero, identificarían el nicho de mercado para conocer el potencial de desarrollo que posee nuestra empresa atendiendo dicho mercado. Esta identificación va desde los gustos y preferencias del cliente. Segundo, el análisis de la competencia es muy importante porque nos da un panorama sobre cómo se desarrolla el sector y los clientes. Sugieren que las estrategias de comercialización deben estar combinadas con el producto y la plaza. Debido a que, los precios son relativos y para la promoción las empresas están muy limitadas.



Figura 21. Aplicación del marketing mix.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los dos conocedores del sector artesanal recalcan que el marketing mix es obligatoria como técnica de comercialización, ya que una estrategia debe abarcar. En general, las 4 P's porque todo en la actualidad funciona de esta forma.

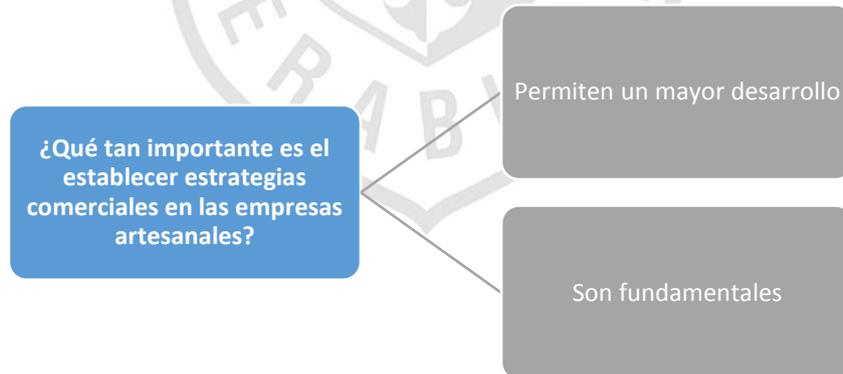


Figura 22. Importancia de las estrategias comerciales.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Las estrategias comerciales son fundamentales para las empresas artesanales pues permitirán lograr mayor desarrollo para la empresa y para el artesano de manera económica y personal. La modernización es importantísima para no quedar relegados. En la actualidad es básico tener un correo para poder contactarnos con los clientes y

proveedores; y manejar programas que permitan llevar control adecuado de las operaciones.

4.3.2. Factores que inciden en la exportación

Cabe precisar que existen factores clave que permitirán o no lograr la exportación. Estos pueden ir desde técnicos hasta comerciales.

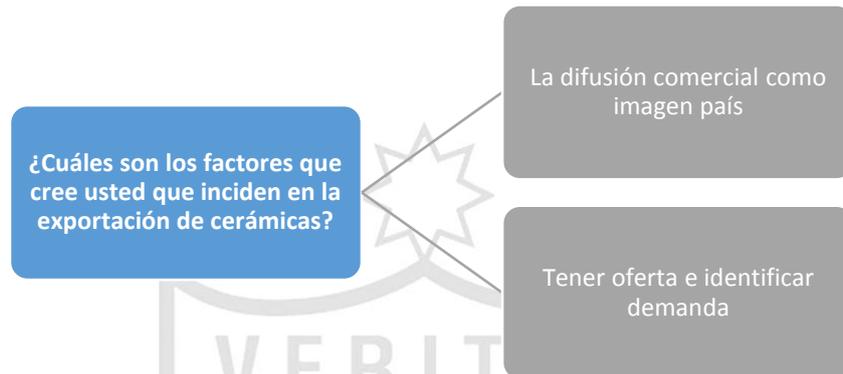


Figura 23. Factores que inciden en la exportación de cerámicas.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Los factores que inciden en una exportación son sugeridos por los especialistas: en primer lugar, el posicionamiento a través de la difusión comercial. Esto como imagen país es nulo. Y a nivel regional peor aún. Ellos hacen hincapié que debemos tener un producto artesanal que nos diferencie del resto de departamentos.

En segundo lugar, poseer un producto requerido en un mercado. Es decir, tener bien identificadas la oferta y la demanda.



Figura 24. Factores para determinar capacidad de exportación.

Fuente: Entrevista a 02 especialistas en el sector artesanal. Elaboración: Propia.

Finalmente, sugieren que los factores están en función a la demanda. Estos pueden ser: el nivel de respuesta ante pedidos, el manejo de stocks, la obtención de materia prima y el acceso a un financiamiento, puede ayudar ante cualquier eventualidad. Los factores deben ser bien manejados para poder responder a tiempo cualquier pedido en el exterior y poder satisfacer al cliente.

4.3.3. Propuesta de estrategias comerciales

➤ Estrategia de Marketing Mix:

❖ Producto:

Los productos son elaborados con diseños basados en la cultura Sicán/Mochica, los mismos tendrán como características principales los diseños innovadores y costumbristas. El valor agregado que se dará a las cerámicas será además de ser elaborados por personas con discapacidad, en su mayoría visual; el empaque, que permita el adecuado traslado de los productos impidiendo de esta forma que se dañen o rajen las cerámicas, dando al cliente un mejor producto y diferenciado de la artesanía de la competencia que no cuenta con un empaque.

Kotler & Armstrong, (2003) Debido a que el producto carece de estandarización generado por un mal acabado y que la calidad de acuerdo a los autores es una de las principales herramientas de posicionamiento. En este caso una calidad de cumplimiento que implica una ausencia de defectos, se hará la adquisición de la maquinaria adecuada para la producción de cerámicas las cuáles son las siguientes:

A. Torno Manual:

Consiste en una mesa de trabajo con un plato giratorio, en el cual se producen las teteras y las jarras. Tiene las siguientes características:

- No cuenta con partes móviles o inestables.
- Sentido de giro reversible.
- Posibilita el levante de piezas de gran altura con total estabilidad.
- No presenta desaceleraciones por exceso de presión en el centrado.
- Máxima estabilidad a velocidades mínimas para torneado de piezas.
- No hay pérdida de potencia por rozamiento o resbalamiento.
- Potencia del motor ½ HP.
- Potencia en la platina de 10 HP.

- Platina desmontable.
- No necesita mantenimiento, lubricación, ni reemplazo de partes por desgaste.
- Tecnología de variación de velocidad japonesa.
- Velocidad variable de regulación por pedal, de mínimo a máximo en forma continua
- Sistema de variación de velocidad electrónico.
- Platina de aluminio de 26 cm. de diámetro con ranurado concéntrico antideslizante ruedas traseras para transportar y manija al frente recipiente regulable para barbotina.



Figura 25. Torno manual.

Fuente: GDS Tornos Alfareros

B. Torneta

Se usa en el proceso de engobado o aplicación de pinturas. En esta se ubica el cerámico, luego, el artesano hace girar la torneta con una mano y con la otra aplica el engobe. La utilización de esta máquina permite aplicar el engobe de una manera rápida y uniforme sobre la superficie de la pieza. Especificaciones:

- Plato giratorio de aluminio de 9", guías circulares cada 1/2".
- Altura: 150 mm.

- Eje de acero inoxidable: duración eterna, ideal para trabajos con presencia de agua.
- Base de aluminio fundido con posibilidad de fijación.
- Gran estabilidad y capacidad de trabajo con piezas pesadas y grandes.
- Alta permanencia del impulso de giro.



Figura 26. Torneta.
Fuente: Herramientas Doble G.

C. **Compás transportador de distancias (Caliper):**

Este se utiliza en el proceso de torneado, para obtener las medidas exactas de diámetro de la pieza. Posee las siguientes características:

- Cuerpo de acrílico con perno y mariposa inoxidable.
- Transporta medidas internas y externas.
- Al medir una medida externa en un extremo del compás,
- la misma medida, pero interna queda definida en su extremo opuesto.

Presupuesto de inversión: El presupuesto necesario para adquirir las herramientas antes mencionadas es el siguiente:

Tabla 33. Presupuesto de inversión en maquinaria.

| DESCRIPCIÓN | MONTO (\$) | VIDA ÚTIL (AÑOS) |
|--|-------------|------------------|
| Torno alfarero GDS | 4800 | 10 |
| Torneta | 123 | 10 |
| Compas transportador | 74 | 5 |
| Herramientas y otros instrumentos de trabajo | 100 | 5 |
| TOTAL | 5097 | |

Elaboración: Propia

❖ Precio

Cabe precisar que el precio tanto para el mercado nacional e internacional varía de acuerdo al tamaño de la pieza.

En referencia a la estrategia de precio, se hará uso del precio CPT debido a que el envío se realizará vía área utilizando el exporta fácil. A este precio se le añadirá una utilidad del 60% del precio CPT. Esto con el objetivo de posicionarse en el mercado y obtener ingresos para la obtención de mayor cantidad de maquinarias y equipos para continuar con el desarrollo del comercio internacional.

En la siguiente tabla, mostraremos un cuadro de costos considerando aquellos a los que se incurren en el proceso de exporta fácil con el fin de establecer un precio. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 34. Fijación de precios unitarios

| Producto | Tamaño | Peso (gr.) | Mercado nacional | | Transporte interno | | Flete internacional | | PRECIO CPT UNITARIO | | Mercado de Estados Unidos | PRECIO PROPUESTO (+60% de utilidad) |
|--------------------|----------|------------|------------------|------|--------------------|-------------|---------------------|-----------|---------------------|-------|---------------------------|-------------------------------------|
| | | | Precio unitario | | S/. | | S/. | | | | | |
| | | | S/. | US\$ | x Gr. | S/. 0.00013 | x Gr | S/. 0.032 | S/. | US\$ | Precio Unitario FOB US\$ | |
| Platos decorativos | Medianos | 500 | 8.00 | 2.35 | 0.07 | | 16.00 | | 24.07 | 7.08 | 13.34 | \$ 11.33 |
| | Grandes | 750 | 12.00 | 3.53 | 0.1 | | 24.00 | | 36.1 | 10.61 | 24.61 | \$ 16.98 |
| Vasijas | Medianas | 1,200 | 13.00 | 3.82 | 0.11 | | 22.40 | | 35.51 | 10.44 | 22.36 | \$ 16.70 |
| | Grandes | 700 | 18.00 | 5.29 | 0.17 | | 38.40 | | 56.57 | 16.63 | 35.00 | \$ 26.61 |
| Jarrones | Medianos | 800 | 15.00 | 4.41 | 0.09 | | 25.60 | | 40.69 | 11.96 | 25.64 | \$ 19.14 |
| | Grandes | 1,250 | 20.00 | 5.88 | 0.16 | | 40.00 | | 60.16 | 17.69 | 39.82 | \$ 28.30 |

* Tipo de cambio al día 13/09: 3.401

Fuente: Veritrade & entrevista a miembros de ADADI. Elaboración: Propia.

Es importante mencionar lo siguiente:

- De las tres modalidades del exporta fácil (expreso, prioritario y económico) se seleccionó la modalidad llamada “prioritario”, debido a un tema de rentabilidad, pues se posiciona como una de las más baratas teniendo una tarifa de S/. 957.4 para un envío a los Estados Unidos de 50kg.
- Ya que el peso máximo para enviar bajo este procedimiento es de 50 kilogramos o 50,000 gramos se tuvo en cuenta esta media para poder fijar los precios, dividiéndola entre el precio del flete antes mencionado para obtener un precio por gramo.
- De la misma forma se halló el costo del transporte interno, el cuál debido a la cercanía del taller de los artesanos y la oficina de Serpost, es de S/. 4 nuevos soles.
- Dentro de los costos de exportación no fueron considerados los de documentación ni la comisión del agente de aduanas porque no se incurre a estos.

Como podemos observar en el cuadro, el precio en el que ADADI ofrecerá sus productos es muy competitivo respecto al precio de la competencia. Incluso se puede ver la diferencia comparándolo con los precios FOB de los productos, a pesar de que en este no se cuenta el precio del envío.

Baená, (2011) Según el autor explica que la estrategia de precio se puede basar en los canales de distribución; por lo tanto, la misma está basada en el uso del programa de exporta fácil creado por el estado para micro y pequeñas empresas. En este caso, por ser la primera exportación se ha determinado que, si se paga agente de aduanas, o carga se incurrirá a mayores costos por lo que se usará el exporta fácil, pues es una exportación a menores costos además que permite enviar la mercancía hasta la oficina del importador, dando un valor agregado. En adición, según la naturaleza del producto (no perecible) la asociación puede manejar el servicio económico para de esta forma seguir intentando conseguir mayor utilidad.

❖ Plaza

En consecuencia, la primera experiencia de exportación de la Asociación por el puerto de Paita (puerto más cercano) no es permitida la consolidación y se hará uso de una exportación directa a través del exporta fácil.

SUNAT, (2007) Este servicio persigue los siguientes pasos:

- 1) Ingresar a la web de Sunat, sección “Operaciones en Línea”. Inscribir el número de RUC y la clave SOL. Luego clicar en “Registrar Exporta Fácil”.

- 2) Llenar la Declaración de Exporta Fácil (DEF) con datos de la exportación. Ya concluido el procedimiento, el sistema creará un número de declaración (útil para hacer seguimiento al envío).
- 3) Presentar la mercancía en SERPOST conjuntamente con las DEF firmadas (cuatro ejemplares y uno agregado por cada bulto o envío), el comprobante de pago (boleta o factura) y la documentación (en el caso de mercancía restringida). El personal de la entidad pasará a la identificación del exportador o representante legal en caso de persona jurídica para luego asignar el número de guía postal consignándolo en el DEF. Por último, se enviará la mercancía junto con la documentación al Centro de Clasificación Postal de SERPOST en la ciudad de Lima para la aplicación de los controles pertinentes por parte de la SUNAT.

Una vez realizados los trámites obligatorios, el proceso logístico para enviar la cerámica al mercado destino será el siguiente:

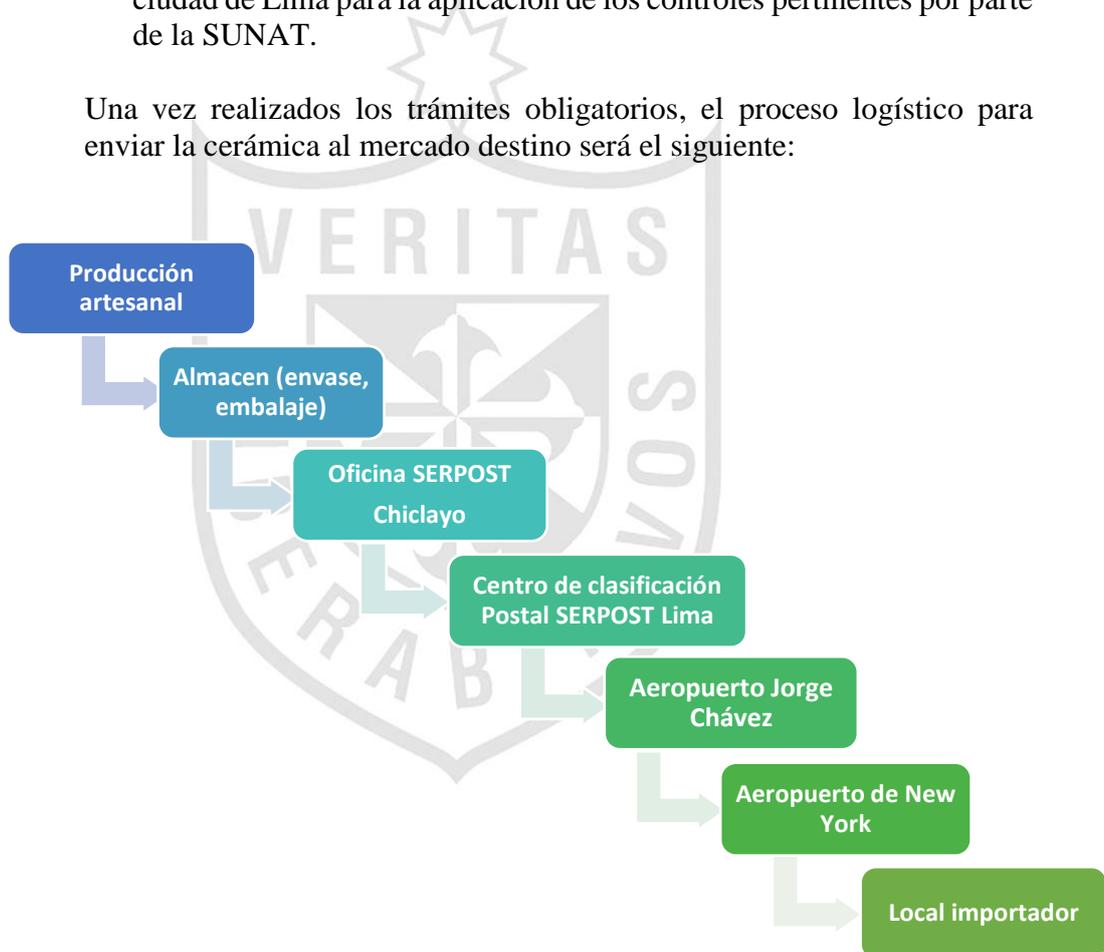


Figura 27. Proceso Logístico hacia New York.
Elaboración: Propia.

Es importante comentar que la producción artesanal, de acuerdo a la entrevista con los integrantes de ADADI va de acuerdo a pedidos y/o asistencia a ferias. No obstante, cuentan con stock. La producción se realiza en un mes aproximadamente si es que no hubiera la misma.

El proceso es el siguiente: cuando ya se produjo la cerámica requerida pasa a ser envasada y embalada con el cartón corrugado y el fill protector en el área del almacén. Una vez listas para ser enviadas, serán transportadas a la oficina de SERPOST Chiclayo ubicada en la Calle Elías Aguirre #140. Gracias a su cercanía con el almacén de la Asociación este proceso durará 20 minutos en promedio. La mercancía será direccionada a la ciudad de Lima para la aplicación de la normativa vigente por la SUNAT. Si todo está en orden se transportará la mercancía al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez para su respectiva remisión a Estados Unidos. El direccionamiento aéreo de acuerdo a la modalidad de exportación fácil tienen los siguientes tiempos de llegada:

- Expreso (EMS o Express Mail Service), en el cual se entrega la mercancía en aproximadamente 4 o 7 días, brinda un control permanente de la encomienda y el envío sale en el primer avión disponible dentro de las 24 horas.
- Prioritario: el tiempo de entrega es de 15 a 20 días y el bulto sale bajo la misma regla que en el EMS.
- Económico: el tiempo de entrega se extiende hasta los 30 días y el traslado sale en el primer avión disponible dentro de la semana.

En el caso del proceso actual de exportación se seleccionó la modalidad conocida como “prioritaria” por un tema de rentabilidad, por lo que la mercancía llegará a Estados Unidos en aproximadamente 15 días. Por último el importador se encargará de la distribución del producto a los mercados mayoristas, minoristas y/o consumidor final.

Referente al manejo de inventarios, se desarrollarán las siguientes políticas:

A. Política de productos terminados:

Los productos terminados (ya embalados) se mantendrán en el almacén y consignados en el inventario hasta su venta, ya sea a pedido o en feria.

B. Política de insumos

Se mantendrá stock porque es más económico comprar al por mayor los insumos (cajas de cartón corrugado, engobes y arcilla) y asimismo los podremos almacenar hasta cuando sean requeridos para la producción por tratarse de productos no perecibles.

(Baená, 2011) El autor propone puntos para tener en cuenta en el caso de plaza, por lo que para esta estrategia se tendrá en cuenta la logística y la distribución directa pues el envío será directamente al importador sin mayores intermediarios.

❖ Promoción

Debido a que, el tipo de producto requiere una promoción adecuada para que el cliente pueda observar el producto, se tendrán en cuenta, dos estrategias de promoción:

A. Participación en principal feria internacional

En consecuencia, el Perú Gift es la principal feria a nivel nacional y cuenta con nivel internacional donde se pueden promover artículos de decoración y regalo. Asimismo, se posiciona como una vitrina muy importante para la consecución de clientes a nivel internacional. La feria tiene como fechas del 20 al 22 de abril en el Centro de Convenciones de Lima (Av. Javier Prado cuadra 22 - San Borja, Lima).

Perú Gift Show, (2016) Para asistir a la mencionada feria se debe seguir el siguiente proceso:

- Registrarse en www.perugiftshow.com.pe
- Las fichas de inscripción serán revisadas por las oficinas descentralizadas de Promperú y luego por especialistas en el sector.
- Se debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - Estar legalmente establecida y contar con RUC.
 - Funcionamiento mínimo 02 años.
 - No tener deudas con PROMPERU.
 - Contar con infraestructura mínima de comunicaciones: teléfono, correo electrónico, tarjeta de presentación y Página Web.*
 - Tener conocimiento en gestión exportadora (procedimientos y procesos de exportación).
 - Disponer de productos que respondan a las exigencias del mercado internacional.
 - Haber participado en Perú Gift Show o en Ferias con PROMPERU anteriormente.
 - Experiencia en participación en eventos de articulación y/o actividades comerciales.

Tabla 35. Cumplimiento de requisitos para la participación de ADADI en feria Perú Gift Show

| REQUISITOS | NO CUMPLE | EN PROCESO | CUMPLE |
|--|-----------|------------|--------|
| Estar legalmente establecida y contar con RUC. | | | ✓ |
| Funcionamiento mínimo 02 años. | | | ✓ |
| No tener deudas con PROMPERU. | | | ✓ |
| Contar con infraestructura mínima de comunicaciones: teléfono, correo electrónico, tarjeta de presentación y Página Web. | | ✓ * | |
| Tener conocimiento en gestión exportadora (procedimientos y procesos de exportación). | | ✓ ** | |
| Disponer de productos que respondan a las exigencias del mercado internacional. | | ✓ *** | |
| Haber participado en Perú Gift Show o en Ferias con PROMPERU anteriormente. | ✓ | | |
| Experiencia en participación en eventos de articulación y/o actividades comerciales. | | | ✓ |

Elaboración: Propia.

Notas: * Página web: se cumplirá con la aplicación de las estrategias de la presente tesis.

** Productos acorde a las exigencias: se logrará de acuerdo a la aplicación de la estrategia enfocada en el producto y adquisición de equipos de trabajo.

- El comité comunicará los resultados.
- Las empresas aprobadas deben cumplir con lo siguiente: Ficha sectorial, Test del Exportador, contrato y pago. Luego, de eso podrán seleccionar su stand, el cual en el caso de ADADI pueden seleccionarlo en la zona de decoración o en la zona de regalo.
- El stand de 9m2 tiene un costo de S/. 6,147 nuevos soles.
- PROMPERÚ confirma la participación y la empresa debe contar con el “Compromiso de Pago Perú Gift Show 2016”.

En dicha feria se darán obsequios como llaveros, platos decorativos (versiones pequeñas realizadas de manera promocional) y tarjetas donde figure la web de ADADI. (VER APÉNDICE 16).

El cronograma de actividades se puede observar a continuación:

Tabla 36. Cronograma participación Feria Perú Gift Show.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – PARTICIPACIÓN PERÚ GIFT SHOW | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|-------|----|----|----|----|---------------------|
| Actividades | | Abril | | | | | Responsable |
| | | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
| 1 | Viaje terrestre Chiclayo - Lima | | | | | | Equipo de artesanos |
| 2 | Traslado Hotel “Henessy” – San Borja | | | | | | Equipo de artesanos |
| 3 | Preparación previa para la feria | | | | | | Equipo de artesanos |
| 4 | Participación Feria Perú Gift Show | | | | | | Equipo de artesanos |
| 5 | Viaje terrestre Lima - Chiclayo | | | | | | Equipo de artesanos |

Elaboración: Propia

Dos integrantes de ADADI formarán parte del equipo de artesanos que asistirán a la feria, el traslado terrestre desde la ciudad de Chiclayo a Lima se realizará el día 18 de abril en la noche, para poder llegar a la capital en la mañana del día 19. Ese día se trasladará al Hotel “Henessy” ubicado en San Borja Norte muy cerca al lugar donde se desarrollará la feria. El día 19 se preparará todo lo relativo a la participación en ella. El día 20 durante la mañana se asistirá a la feria. Así como, los días 21 y 22. En el último día de la feria (la misma finaliza a las 5 pm.) se viajará de regreso en horas de la noche hacia la ciudad de Chiclayo.

B. Implementación de página web

Se desarrollará una página web en idioma español e inglés donde figuren los productos ofrecidos, con una paleta de colores y vista de tamaños. Además, se dará a conocer la cultura e historia de la cerámica lambayecana.

Cabe precisar que la empresa Interweb (importante diseñadora de páginas webs) cobra S/. 4,800 nuevos soles por la creación de una donde además brinda la configuración para chat online, la integración con redes sociales, el hosting y dominio por 1 año, entre otros. En resumen, la aplicación de ambas estrategias significará el uso del siguiente presupuesto:

Tabla 37. Presupuesto de inversión en promoción

| DESCRIPCIÓN | MONTO (S/.) |
|---|------------------|
| Desarrollo de página web | 4,800 |
| Asistencia a Perú Gift Show | |
| Stand 9m2 | 6,147 |
| Traslado terrestre Chiclayo – Lima (2 personas) | 240 |
| Traslados internos | 50 |
| Hospedaje (4 días y 3 noches) | 150 |
| Alimentación | 200 |
| Traslado terrestre Lima-Chiclayo (2 personas) | 240 |
| Merchandising | 1,167.04 |
| TOTAL | 12,994.04 |

Elaboración: Propia

➤ **ESTRATEGIA A APLICAR:**

De acuerdo a las estrategias genéricas propuestas por Porter en nuestras bases teóricas, proponemos la siguiente:

❖ **Estrategia de Diferenciación**

Ofrecen un producto único, como la cerámica hecha por personas con discapacidad. Esto genera gran valor para los clientes y se tendrá en cuenta lo siguiente respecto a la implementación de esta estrategia:

- Desarrollo de productos con diseños únicos y con motivos ancestrales.
- Técnica de producción muy desarrollada.
- Ofrecer el producto cubierto con una caja especial, añadiendo así valor agregado y posicionando la marca con identificación Braille.
- La implementación de nuevas tecnologías, maquinaria y herramientas.
- Uso de materia prima óptima.
- Búsqueda de nuevas tendencias de acuerdo a la adaptación constante al gusto del consumidor del estado de New York
- Implementar una pequeña etiqueta informativa sobre aspectos de responsabilidad social de la asociación, allí figurará información de la asociación, proceso productivo e imágenes de la misma, tomando en cuenta conceptos del marketing subliminal.

➤ **Posibles clientes**

Los posibles clientes de la asociación en el mercado destino serán mostrados en la siguiente tabla, añadiendo información importante de contacto.

Tabla 38. Clientes potenciales.

| CLIENTE POTENCIAL | PÁGINA WEB | TELÉFONO |
|--|------------------------|------------------|
| 1. JONATHAN ADLER ENTERPRISES LLC. 333 | www.jonathanadler.com | 001-212-645-2802 |
| 2. SPIRIT OF NATURE INC | www.pichinchagifts.com | 001-305-233-0280 |
| 3. HV - HANDICRAFT LLC | www.handicraft.us | 001-216-295-1950 |
| 4. NOVICA UNITED INC | www.novica.com | 001-210 247-2790 |
| 5. COYA MANAGEMENT SERVICES | www.coyarestaurant.com | 001-305-415-9990 |
| 6. TUCKER ROBBINS UNLIMITED INC. | www.tuckerrobbins.com | 001-212-355-3383 |

Fuente: Sunat. Elaboración: Propia.

Estos clientes se consideran potenciales, ya que poseen antecedentes de intercambios comerciales con empresas peruanas, por ejemplo, con Jallpa Nina S.A., Manos Amigas S.A., entre otros.

❖ CUADRO RESUMEN DE ESTRATEGIAS

En resumen, las 4 estrategias a aplicar por cada P del marketing mix, se hará de la siguiente manera. Cabe precisar que se tuvo en cuenta responsable, tiempos y costos de cada una.

Tabla 39. Cuadro resumen de estrategias

| MARKETING MIX | ESTRATEGIA | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO |
|-----------------|---|---|-----------------|---------------|
| PRODUCTO | Lograr la estandarización del producto a través de la consecución de maquinarias y equipos adecuados para mejorar la estandarización del producto | Administradora Temporal / Presidente / Tesorero | 15 días | S/. 17,334.90 |
| PRECIO | Establecimiento del precio acorde al desarrollo de una exportación directa vía exporta fácil | Administradora Temporal | 5 días | S/. 1,500.00 |
| PLAZA | Uso de una exportación directa a través del exporta fácil | Presidente y Tesorero | 30 días | S/. 961.40 |
| PROMOCIÓN | Creación de una página web y asistencia a una feria internacional para la consecución de clientes del exterior | Presidente y Tesorero | 30 días | S/. 12,994.04 |
| TOTAL \$ | | | 9,997.05 | S/. 32,790.34 |

Elaboración: Propia.

De acuerdo a las estrategias señaladas, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- a) Para la estrategia de producto, la adquisición de la maquinaria se hará en 15 días, de acuerdo a la ubicación de los proveedores. De los tratos se encargará la administradora temporal conjuntamente con el presidente, y como apoyo (por ser tema financiero) el tesorero.
- b) El establecimiento del precio, a pesar de que ya está en la presente investigación, será actualizada por la administradora temporal. La cual lo realizará en 5 días, teniendo en cuenta, su sueldo mensual.
- c) El servicio del exportador fácil como explicado líneas arriba, será de 961.40. Desde el inicio del empaque hasta su llegada a destino será en aproximado 30 días.
- d) La creación de la página web se hará en los 20 días previos a la participación de la feria, para que en ella se promocioe la misma. La preparación, incluida la asistencia a la feria tomará 10 días más.



❖ ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis del costo/beneficio que traería la aplicación de las estrategias propuestas en la asociación se puede observar en la tabla que se detalla a continuación:

Tabla 40. Cuadro costo beneficio

| MARKETING MIX | ESTRATEGIA | RESPONSABLE | TIEMPO | COSTO |
|---|---|--|--------------------|----------------------|
| PRODUCTO | Lograr la estandarización del producto a través de la consecución de maquinarias y equipos adecuados para mejorar la estandarización del producto | Administradora Temporal / Presidente / Tesorero | 15 días | S/. 17,334.90 |
| PRECIO | Establecimiento del precio acorde al desarrollo de una exportación directa vía exporta fácil | Administradora Temporal | 5 días | S/. 1,500.00 |
| PLAZA | Uso de una exportación directa a través del exporta fácil | Presidente y Tesorero | 30 días | S/. 961.40 |
| PROMOCIÓN | Creación de una página web y asistencia a una feria internacional para la consecución de clientes del exterior | Presidente y Tesorero | 30 días | S/. 12,994.04 |
| TOTAL | | | \$ 9,997.05 | S/. 32,790.34 |
| MERCADO NACIONAL | | | | |
| VENTAS MENSUALES (PIEZAS) | | | | 200 |
| PRECIO UNITARIO | S/. 18.00 | UTILIDAD | | S/. 9.00 |
| INGRESO X MES MERCADO | S/. 3,600.00 | UTILIDAD X MES MERCADO NACIONAL | | S/. 1,800.00 |
| INGRESO ANUAL (PROYECTADO) | S/. 43,200.00 | UTILIDAD ANUAL (PROYECTADO) | | S/. 21,600.00 |
| INGRESO 5 AÑOS (PROYECTADO) | S/. 216,000.00 | UTILIDAD 5 AÑOS (PROYECTADO) | | S/. 108,000.00 |
| MERCADO INTERNACIONAL | | | | |
| POSIBLES VENTAS MENSUALES (PIEZAS) | | | | 500 |
| PRECIO UNITARIO INTERNACIONAL | \$ 25.00 | UTILIDAD | | \$ 10.50 |
| INGRESO X MES MERCADO | \$ 12,500.00 | UTILIDAD X MES MERCADO INTERNACIONAL | | \$ 5,248.48 |
| INGRESO ANUAL (PROYECTADO) | \$ 150,000.00 | UTILIDAD ANUAL (PROYECTADO) | | \$ 62,981.71 |
| INGRESO 5 AÑOS (PROYECTADO) | \$ 750,000.00 | UTILIDAD 5 AÑOS (PROYECTADO) | | \$ 314,908.54 |
| BENEFICIO / COSTO | | | | 1.90 |

Elaboración: Propia.

Se tuvo en cuenta, una posible venta nacional de 200 piezas de vasijas, cuyo precio unitario es de S/. 18.00 a causa de que, esta cantidad es lo que actualmente la asociación puede lograr vender en un mes de acuerdo a los resultados de la aplicación de la entrevista. En ella se pudo conocer que la utilidad actual obtenida por la venta de este tipo de producto es del 50%.

Se consideró para la comparativa que, en el mercado internacional, la asociación produciría 500 piezas, utilizando ya la nueva maquinaria propuesta en la estrategia de producto. Revisando en la web Novica, se pudo conocer el menor precio al que podría ser vendida esta pieza en Estados Unidos, resultando \$ 25.00.

Con el fin de obtener la posible utilidad a lograr vendiendo internacionalmente, se tuvo en cuenta el costo de exportar las piezas, usando un precio CPT. El cual, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 41. Costo CPT

| ÍTEM | COSTO | USD |
|------------------------------------|------------------|-----------------|
| COST. PRODUCCIÓN | S/. 9.00 | |
| TRANS.INTERNO | S/. 0.17 | |
| TRANS.INTERNAC | S/. 38.40 | |
| COST. TOTAL INTERNAC. (CPT) | S/. 47.57 | \$ 14.50 |

Elaboración: Propia.

De acuerdo a las entrevistas el costo de producción de esta pieza es de S/. 9.00 soles. El transporte interno y el transporte internacional que se puede observar va acorde con el uso del exporta fácil detallado en la tabla n° 34 anteriormente mostrada. Ya que se recurrirá al uso de este servicio no se observan costos por agentes de aduanas/carga en la tabla. Considerando solo estos ítems, el costo de enviar el producto al extranjero por unidad es de S/. 47.57 soles o \$ 14.5 dólares.

Es de esta forma que compararemos los ingresos anuales proyectados realizando una venta por mes de 200 piezas con un crecimiento de 5% por año. Así, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 42. Ingresos mensuales Mercado Nacional proyectados

| AÑO | INGRESOS MENSUALES MCDO NAC | UTILIDAD |
|------|-----------------------------|-------------|
| 2017 | \$ 13,170.73 | \$ 6,585.37 |
| 2018 | \$ 13,829.27 | \$ 6,914.63 |
| 2019 | \$ 14,520.73 | \$ 7,260.37 |
| 2020 | \$ 15,246.77 | \$ 7,623.38 |
| 2021 | \$ 16,009.11 | \$ 8,004.55 |

Elaboración: Propia.

No obstante, considerando una posible venta internacional, ya aplicando las estrategias se obtendría los siguientes ingresos y utilidades.

Tabla 43 Ingresos mensuales Mercado Internacional proyectados

| AÑO | INGRESOS MENSUALES MCDO INTER. | UTILIDAD |
|------|--------------------------------|--------------|
| 2017 | \$ 150,000.00 | \$ 62,981.71 |
| 2018 | \$ 157,500.00 | \$ 66,130.79 |
| 2019 | \$ 165,375.00 | \$ 69,437.33 |
| 2020 | \$ 173,643.75 | \$ 72,909.20 |
| 2021 | \$ 182,325.94 | \$ 76,554.66 |

Elaboración: Propia.

Podemos concluir, así que la venta internacional resultaría muy rentable para la asociación, pues el aumento de la producción aplicando la estrategia de precio traería un consecuente aumento en ganancias, utilizando el exporta fácil (estrategia de plaza y precio) siempre y cuando se logren colocar las 500 piezas (en un escenario pesimista) haciendo uso de la estrategia de promoción.

La ratio de beneficio/costo es mucho mayor a 1 por lo que invertir en la aplicación de las estrategias resultaría positivo para la Asociación.

4.2 Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos mediante la realización de entrevistas, guías de observación y visitas guiadas al taller de producción del estudio, siendo registradas a través del uso de fotografías, grabaciones y filmaciones.

En el caso de las herramientas utilizadas, estas fueron revisadas por dos expertos, quienes las analizaron con la finalidad de que la obtención de resultados sea lo más clara posible. Los resultados corresponden al estudio de la asociación en general, pudiendo centrarse en su actividad comercial, por lo que el estudio puede servir claramente para lo mencionado.

Asimismo es certero afirmar que estos resultados pueden ser aplicados al diseño de estrategias comerciales de otras asociaciones dedicadas a lo mismo, ya que las ubicadas en la localidad suelen ser conformadas de la misma manera, además de tener los problemas comunes de asociatividad. A pesar de estar inmersos en una actividad productiva muchos desconocen lo relacionado al entorno empresarial.

Igualmente es posible que la metodología utilizada en la investigación pueda generalizarse, pues los instrumentos y herramientas no permitieron dejar ningún detalle al azar. Compilando la información necesaria sobre las características de la asociación, la identificación de los actores de su microentorno, el análisis comercial de la misma y la necesidad de equipos y maquinarias para mejorar sus procesos productivos.

Por otro lado, dentro de las limitaciones que aparecieron durante el desarrollo de esta investigación, podemos hacer mención a la asistencia de los artesanos, sobre todo. Algunos no asistieron en el horario pactado, y otros viajaron sin previo aviso. Se pudo

observar impuntualidades en lo que respecta a los días dónde se iba a realizar la producción.

En 3 de las visitas se debió esperar regular tiempo para observar a los artesanos realizando su labor productiva. Algunos llegaban en el horario pactado y otros no. Pero es cierto mencionar, que una vez empiezan el trabajo, son considerados de acuerdo a su demora. Es decir, si llegaron una hora después se quedan una hora más.

Respecto a la comercialización hay gran cantidad de puntos clave que aún no funcionan de la manera adecuada, gracias, en gran parte a las impuntualidades y sobre todo al desconocimiento de herramientas comerciales. Se observa a un presidente muy involucrado en el tema y a una asociación muy comunicativa (aunque no totalmente asociada), mas aún hay fallas en los procesos productivos. No existe un estándar debido a la inexistencia de máquinas y/o herramientas tecnológicas.

A causa del desconocimiento de dichos temas, las preguntas no obtuvieron en algunos casos, las respuestas deseadas, a pesar de que fueron modificadas para su entendimiento. Es fácil conocer teoría, empero es más complicado ponerlas en práctica. Es de esta forma que, la teoría acerca de estrategias comerciales y sobre la exportación se trató de dar a conocer mediante ejemplos prácticos e ingresando cada uno en los instrumentos de manera entendible, y a través de partes y/o procesos de cada uno. Las limitaciones, en conclusión, fueron ciertas actitudes del grupo y el desconocimiento de temas empresariales.

Surgió una nueva hipótesis gracias a la investigación, y esta es precisar que la exportación solo puede ser posible si se tiene claros factores técnicos y comerciales.

Lo mencionado anteriormente es justificado con lo dicho por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012) el cual afirma que el sector tiene debilidades, tales como la inexistencia de una visión estratégica articulada, debidamente alineada y concertada entre los actores y entidades del sector lo que significa la existencia de esfuerzos aislados para desarrollar el sector. Esto es un importante punto en contra para la artesanía peruana, haciendo esencial el diseño de estrategias comerciales, primero en las organizaciones productoras, y luego la alineación con las estrategias generales propuestas por el Estado.

Es lo hallado en los resultados que ratifica lo mencionado por Lamb, McDaniel, & Hair (2006) cual hace mención que las estrategias y su diseño es fundamental en el proceso administrativo pues se trata de crear y mantener una integración entre los objetivos y los recursos de la empresa, así como permite aprovechar las oportunidades de mercado, en este caso para el mercado internacional.

La primera hipótesis acerca de que el análisis del microentorno de la asociación permitirá diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa de la asociación es clara y quedó demostrada con los resultados. El conocimiento que tienen los miembros del micro y macroentorno en el que se desenvuelve la asociación es limitado. La concepción de que no existe competencia es errada, pues si la hay y en gran

cantidad, además de la falta de estandarización de los productos lo que será necesario si se busca una internacionalización.

En relación, a la segunda hipótesis, el análisis del mercado internacional de artesanías permitirá determinar los factores que influyen en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación fue aceptada, a causa de que el estudio del mismo, permitió saber las características macroeconómicas y comerciales que posee y de esta permitiría el establecimiento de estrategias. Es la identificación del mercado y sus características lo que generó la comprobación de la hipótesis. Se trabajaron preguntas de acuerdo a la competencia y antecedentes de envíos a dicho destino con la finalidad de obtener información referida a cada una. Se hicieron hallazgos importantes referidos a ellas, tales como que hace algunos años no se realizan envíos desde el departamento de Lambayeque, lo que nos presente un potencial muy amplio por aprovechar. Se conoció sobre los requisitos que dicho mercado solicita en diferencia a otros para un intercambio comercial internacional.

Por último, la hipótesis que hace mención de que si se aplican las estrategias comerciales se logrará la exportación definitiva de cerámicas decorativas de la asociación pues se superarán las debilidades como la baja estandarización de productos y además con estas se pretende la búsqueda de mayores clientes, de la misma forma el aprovechar un procedimiento de exportación más barato conocido como el Exporta Fácil. La adquisición de máquinas y herramientas modernas para intentar ingresar en un mercado internacional es obligatorio, por lo que se consideran los equipos necesarios para lograrlo. Para dicho fin se cuenta con la obtención del fondo de un proyecto al que participarán, a causa de que es un monto bastante alto será posible la compra de tornetas, hornos, moldes, entre otros insumos necesarios para la estandarización.

Ya que la rentabilidad es desconocida para la mayoría del grupo, se hace claro que la determinación de estrategias comerciales en el precio aclarará mejor el panorama relacionado al tema. Así como, un estudio donde se colo lo necesario para lograr una economía a escala, por lo que se comprueba la hipótesis.

Se puede concluir que, el diseño de las estrategias comerciales que ofrece la presente investigación recurre al análisis de las 4P del marketing las cuáles de no ser combinadas no podrían otorgar los beneficios que se mencionan. Así, la propuesta de la adquisición de la maquinaria adecuada, el establecimiento de un precio internacional, la asistencia a una feria internacional y el uso del exporta fácil como método de envío surgió de un agrupamiento de enfoques de origen teóricos y prácticos para su aplicabilidad en el entorno empresarial internacional, cuya característica principal es la calidad total en todas sus dimensiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que el diseño de estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI son 5: a) La estandarización del producto a través de la consecución de maquinarias y equipos adecuados para mejorar la estandarización del producto, b) Establecimiento del precio acorde al desarrollo de una exportación directa vía exporta fácil, c) Uso de una exportación directa a través del exporta fácil, d) La creación de una página web y la asistencia a una feria internacional para la consecución de clientes del exterior y e) La diferenciación como estrategia genérica competitiva para lograr el posicionamiento, cuya aplicación tendrá un costo de S/. 32,790.34.
2. El diagnóstico de la comercialización de la Asociación determinó que los factores internos que impiden el logro de la exportación son el conocimiento limitado en lo referente a los factores técnicos necesarios para su desarrollo. Además, que no cuentan con lo requerido para lograrlo, hasta el momento solo han comercializado localmente, no realizando una actividad de comercio exterior.
3. Se utilizó la herramienta CRIBA con un análisis de 10 indicadores y se determinó que el mercado potencial es Estados Unidos. Los factores de este posible mercado destino que influyen en la exportación son los procedimientos y documentación requeridos por su autoridad aduanera. Se superará esto si se pone en marcha el procedimiento propuesto.
4. Al analizar las estrategias propuestas por los autores se determinó que las más idóneas son las estrategias de comercialización de: Soriano, Baená y Kotler donde plantean el utilizar las 4p y la diferenciación, ya que se acoplan a la realidad actual de la asociación y a su ritmo de crecimiento.

Recomendaciones

1. Para la aplicación de las estrategias, se recomienda a la asociación busque fuentes de financiamiento o la negociación con clientes donde se establezca el medio de pago anticipado.
2. Se recomienda que se cree un área para funciones específicas del comercio exterior con el fin de que todos los involucrados puedan obtener mayores conocimientos al respecto.

3. Se sugiere realizar capacitaciones referentes a temas comerciales con la finalidad de aprovechar los beneficios que ofrece la actividad comercial. Conocer sus debilidades les permitirá enfocar todos los esfuerzos para lograr una exportación.
4. Se aconseja desarrollar las estrategias propuestas en la presente investigación para lograr la exportación



Bibliografía

- Actualidad empresa. (28 de Octubre de 2015). *Plan estratégico: Estrategia competitiva y proceso de planificación*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/plan-estrategico-estrategia-competitiva-y-proceso-de-planificacion-1aparte/>
- ADEX. (7 de Setiembre de 2015). *Artesanos apuestan apuestan por la innovación para impulsar exportaciones*. Obtenido de http://www.adexperu.org.pe/notas/notastxt.htm#ARTESANOS_APUESTAN_POR_LA_INNOVACIÓN_PARA_IMPULSAR_EXPORTACIONES
- Ahmad, W., & Amir, Z. (2013). Study of handicraft marketing strategies of artisans in Uttar Pradesh and its implications. *Research Journal of Managament Science*, 2(2), 23-26.
- Amado, K. (2011). *Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América*. Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Pimentel.
- América economía. (08 de Julio de 2016). *Perú lanza campaña internacional "Perú, dedicado al mundo"*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/peru-lanza-campana-internacional-peru-dedicado-al-mundo>
- Asociación de Exportadores. (7 de Setiembre de 2015). *Artesanos apuestan por la innovación para impulsar exportaciones*. Obtenido de <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/111-artesanos-apuestan-por-la-innovacion-para-impulsar-exportaciones>
- Baená, V. (2011). *Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: UOC.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Noviembre de 2007). *Cómo exportar efectivamente a los Estados Unidos: Guía práctica para PYMES en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/C%C3%B3mo%20exportar%20efectivamente%20a%20los%20Estados%20Unidos.pdf>
- Barbero, I. (2007). *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social*. Bizkaia, España: Berekintza.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (Tercera ed.). Porlamar, Venezuela. Obtenido de https://books.google.es/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA3&dq=gestion+estrategica&hl=es&source=gbs_selected_pages#v=onepage&q&f=false

- Bringas, G. (2001). *Decisión de exportar: recomendaciones para el empresario Pyme*. Río Cuarto, Argentina: Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Bureau of Economic Analysis. (14 de Junio de 2016). *Real GDP by state*. Obtenido de Regional Data: <http://www.bea.gov/itable/iTable.cfm?ReqID=70&step=1#reqid=70&step=10&isuri=1&7003=900&7035=-1&7004=naics&7005=-1&7006=36000&7036=-1&7001=1900&7002=1&7090=70&7007=2015&7093=levels>
- Calderón, P. (13 de Julio de 2010). *Plan de exportación de artesanías*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/34249755/PLAN-DE-EXPORTACION-DE-ARTESANIAS>
- Cedeño, Á. (2005). *Administración de la empresa* (Tercera ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Census Bureau. (1 de Julio de 2015). *Quick Facts New York City*. Obtenido de Census Bureau United States: <https://www.census.gov/quickfacts/dashboard/PST120215/3651000>
- Census Bureau. (14 de Junio de 2016). *State Imports for New York*. Obtenido de Foreign trade: <https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/state/data/imports/ny.html>
- Center for craft creativity & design. (1 de Mayo de 2014). *Craft in America Industry*. Obtenido de <http://www.craftcreativitydesign.org/craft-in-america-industry-handmade-in-the-creative-economy-sneak-preview/>
- Ciudad al día. (10 de Marzo de 2017). *Britt Shop, Aliado De Emprendedores Peruanos*. Obtenido de <http://ciudadaldia.pe/britt-shop-aliado-de-emprendedores-peruanos/>
- Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de empresas*. Alicante: Club Universitario.
- Conexión Intal. (02 de Marzo de 2016). *Seis claves para que las empresas artesanales sean competitivas*. Obtenido de <http://www19.iadb.org/intal/conexionintal/2016/03/02/seis-claves-para-que-las-empresas-artesanales-sean-competitivas/>
- Consejo Local de Fomento Artesanal. (7 de Abril de 2013). *Ley del artesano 29073*. Obtenido de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/2759.pdf>
- Costasur. (14 de Junio de 2016). *Cultura Nueva York Estados Unidos*. Obtenido de <http://new-york.costasur.com/es/cultura.html>
- Crafts Council of Ireland. (2013). *Estrategic Plan 2013-2015*. Dublín.

- Cuero, J., Espinoza, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (s.f.). *Planeación estratégica*. Obtenido de www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *International business* (Décima ed.). (E. Quintanar, Ed.) México D.F.: Pearson Education.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). (M. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Destino Negocio. (21 de Abril de 2015). *Pasos para exportar artesanías*. Obtenido de Movistar Web Site: <http://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/pasos-para-exportar-artesantias/>
- Diario El Peruano. (10 de Enero de 2017). *En el nombre del mármol*. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-en-nombre-del-marmol-50102.aspx>
- Diario Gestión. (11 de Mayo de 2014). Leve mejora de economía de Estados Unidos impulsa exportación de artesanía peruana, afirma ADEX. Obtenido de www.gestion.pe/economia/leve-mejora-economia-estados-unidos-impulsa-exportacion-artesania-peruana-afirma-adex-2091380
- Diario Gestión. (21 de Octubre de 2016). *Cómo entender los cambios en el drawback*. Obtenido de <http://gestion.pe/tu-dinero/como-entender-cambios-drawback-2172952>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de Ecuador. (2013). *Análisis del sector artesanía*. Guayaquil: Proecuador.
- El Comercio. (28 de Diciembre de 2015). *Conoce dónde conseguir la mejor artesanía del Perú*. Obtenido de Sitio web de El Comercio: <http://elcomercio.pe/vamos/peru/conoce-donde-conseguir-mejor-artesania-peru-noticia-1866535>
- El diario. (03 de Diciembre de 2015). *Gardeniers, una iniciativa promovida por trabajadores con discapacidad que exporta sus productos ecológicos a Europa*. Obtenido de El diario Version Web : http://www.eldiario.es/aragon/sociedad/Gardeniers-iniciativa-trabajadores-discapacidad-Europa_0_458805012.html
- Fundación Chile. (14 de Setiembre de 2012). *Las 5P del marketing para estrategia comercial*. Obtenido de <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>

- García, E. (2016). *Dirección y estrategias de la actividad e intermediación comercial*. España: Paraninfo.
- Gestión. (19 de Marzo de 2015). *Exportación de artesanías alcanzó los US\$ 64 millones durante el 2014*. Obtenido de Diario Gestión:
<http://gestion.pe/economia/exportacion-artesantias-alcanzo-us-64-millones-durante-2014-2126641>
- Gómez, M., Silva, M., & Ortiz, K. (2010). *Plan estratégico de exportación hacia los Estados Unidos*. Barranquilla.
- Gutiérrez, Á. (s.f.). *El plan de marketing*. Obtenido de www.master-online.es
- Harrison, J., & St. Jhon, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* (Segunda ed.). Madrid: Paraninfo.
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- ICEX España. (Abril de 2013). *Guía del Estado de New York*. Obtenido de <http://www.upv.es/contenidos/ORI/info/U0719959.pdf>
- Instituto Nacional de la Economía Social de México. (2012). *Guía empresarial alfarería y cerámica*. Obtenido de www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresa/alfareria_y_ceramica.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (Sexta ed.). (R. Escalona, Trad.) México: Pearson Educación.
- La Prensa libre. (19 de Junio de 2016). *Exportan café a Japón para ayudar a personas con discapacidad*. Obtenido de <https://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/73877/-exportan-cafe-a-japon-para-ayudar-a-personas-con-discapacidad>
- Lamb, C., McDaniel, C., & Hair, J. (2006). *Marketing* (Octava ed.). México: Progreso.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Matthews, J. (2005). *Strategic Planning and Management for Library Managers*. Estados Unidos: Greenwood.
- Méndez, L. (Junio de 2010). *Casos de internacionalización empresarial*. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=912C3200-531F-4C69-8135-B3B0C37B6C99.PDF>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Plan estratégico nacional de artesanías*. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf
- Ministerio de Economía de El Salvador. (2003). *Estudio de mercado de productos étnicos en Estados Unidos. Caso de estudio: artesanías salvadoreñas*.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (Primera ed.). México: Prentice Hall .
- Organización Mundial del Trabajo. (1999). *La empresa andina y la exportación: guía práctica para el uso de las organizaciones económicas de productores y agroindustrias rurales*. Lima.
- Padín, C., & Caballero, I. (2006). *Comercio Internacional. Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior*. España: Ideaspropias.
- Perú Gift Show. (Enero de 2016). *Lineamientos Para Expositores*. Obtenido de <http://perugiftshow.com.pe/es/descarga/lineamientos-participacion-expositores-pgs-2016.pdf>
- Portafolio. (19 de Mayo de 2016). *Empresa de traperos con material reciclado exportan a Puerto Rico, Perú, Ecuador y EE.UU.* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresa-traperos-material-reciclado-exportan-puerto-rico-peru-ecuador-ee-uu-496077>
- Promperú. (Marzo de 2012). *Guía exportadora*. Obtenido de Servicios al exportador: <http://issuu.com/promperu/docs/guiaexportadora2012?backgroundColor=>
- PROMPERÚ. (2014). *Guía de mercado Estados Unidos: Industria de la moda y decoración*. Obtenido de Servicios al exportador: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Estados%20Unidos.pdf>
- Real Academia Española. (17 de Octubre de 2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=8IIZkeY>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). (J. Dávila, & M. Sánchez, Trads.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera ed.). (P. Mascaró, Trad.) México: Pearson Educación.

- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Guanajuato: ISBN.
- Sainz, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica* (Primera ed.). Madrid: Esic.
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid: Esic.
- Santander Trade Portal. (Agosto de 2016). *Estados Unidos: Llegar al consumidor*.
Obtenido de Analizar mercados: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Schnaars, S. (1991). *Marketing Strategy: A customer-driven Approach*. Estados Unidos: MacMillan Inc.
- Sierralta, A. (2007). *Internacionalización de las empresas latinoamericanas*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Católica del Perú.
- Sociedad de Comercio Exterior de Perú. (2005). *Cerámica de Chulucanas, orgullo norteño*. Obtenido de www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CAbril05%5Cproducto.pdf
- Somos patrimonio 4. (2004). *391 experiencias de apropiación social del patrimonio cultural y natural*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Soriano, C. (1990). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Spingola, L. (2009). *Business Guide to the United States' Home & Housewares Market*. Estados Unidos: Trade Resources Ltd.
- Stainer, G. (s.f.). *Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Sulzer, R., & Pedroza, E. (2004). *Exportación efectiva*. México: ISEF.
- SUNAT. (2007). *Cómo realizar el trámite*. Obtenido de Exporta Fácil: <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/comoFunciona.htm>
- SUNAT. (13 de Marzo de 2007). *Exporta Fácil*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/>
- SUNAT. (16 de Marzo de 2009). *INTA-PG.02. Procedimiento general: Exportación definitiva*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/pr ocGeneral/inta-pg.02.htm>
- SUNAT. (5 de Mayo de 2011). *INTA-PE.02.01 Exportación definitiva. Procedimiento específico: Despacho simplificado de exportación*. Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/pr ocEspecif/inta-pe-02.01.htm>

- SUNAT. (01 de Enero de 2014). *Restitución simplificado de derechos arancelarios - Drawback*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/cartillasorientacion/cartillasProcedim/tr01Prsi.pdf>
- SUNAT. (12 de Enero de 2017). *Ley N.º 30536*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/capitul9.htm>
- The Mitchell Group, Inc. (2003). *Promoting competitiveness in practice an assessment of cluster-based approaches*. Washington DC.
- The West Africa Trade Hub. (2006). *Handicrafts export guide*.
- Thomsonreuters. (5 de Mayo de 2013). *Como seleccionar el mercado destino*. Obtenido de http://www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/HTML_com_ext/images/indice_libro.pdf
- TIBA España. (12 de Julio de 2013). *ISF10+2*. Obtenido de Logística y transporte: <http://www.tibagroup.com/es/isf10-2-import-security-filing>
- Tolentino, K., & Vera, M. (2007). *Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de cerámicas de Chulucanas*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima.
- TRADEMAP. (2015). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2015. Producto: 6913 Estatuillas y demas articulos para adorno, de ceramica*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||6913||4|1|1|2|1||2|1|1
- TRADEMAP. (2015). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2015. Producto: 6913 Estatuillas y demas articulos para adorno, de ceramica*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- TRADEMAP. (2015). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015 para el producto: 6913 Estatuillas y demas articulos para adorno, de ceramica*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- Ubillús, L., & Carmona, G. (2013). *Diseño de un plan estratégico comercial para la asociación de ceramistas del pueblo “La Encantada” para implementar la exportación directa de la cerámica de Chulucanas a New York*. Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Pimentel.

- United States Agency International Development. (2006). *Global market assessment for handicrafts*. Obtenido de www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML4636_global_market_assessment_for_handicrafts.pdf
- Valderrama, K. (2004). *Planificación de la estrategia operativa para la producción de cerámica de Chulucanas*. Tesis de licenciatura, Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería, Piura.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Lima.
- Vera, Y., & Arboleda, N. (2015). *Producto para importación*. Bogotá: San Mateo.
- Walac. (14 de Octubre de 2016). *Artesanos y productores con discapacidad exhiben sus trabajos en II Expoferia*. Obtenido de <http://walac.pe/artesanos-y-productores-con-discapacidad-exhiben-sus-trabajos-en-ii-expoferia/>
- Whatsnew. (2 de Febrero de 2016). *Novica, tienda de artesanos de países en desarrollo*. Obtenido de <http://www.whatsnew.com/2016/02/02/novica-tienda-de-artesanos-de-paises-en-desarrollo-ya-ha-enviado-665-millones-de-dolares-a-sus-usuarios/>
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Ed. Texto.

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

| Problemas | Objetivos | Hipótesis |
|---|--|---|
| ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa de la asociación de artesanos con discapacidad de la región Lambayeque a Estados Unidos? | Diseñar estrategias comerciales para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con discapacidad de la región Lambayeque en el período 2015-2016. | Las estrategias comerciales que permitirán lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque son las estrategias de las 4P. |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas |
| 1. ¿Cuál es el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de La Región Lambayeque? | 1. Diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque. | 1. El análisis del microentorno de la asociación permite diagnosticar el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque. |
| 2. ¿Qué factores influyen en la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de La Región Lambayeque? | 2. Identificar los factores influyentes en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque. | 2. El análisis del mercado internacional de artesanías permite determinar los factores que influyen en la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque. |
| 3. ¿Qué estrategias comerciales se pueden aplicar en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa? | 3. Analizar las estrategias comerciales idóneas para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa en la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque. | 3. Si se analizan las estrategias se determina que las estrategias comerciales de las 4P son las más idóneas para lograr la exportación definitiva de cerámica decorativa de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque. |

Apéndice 2. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada.

Nombre: _____

Cuestionario:

➤ Análisis del microentorno

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?
2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?
3. ¿Quiénes son sus proveedores?
4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

➤ Diagnóstico de la asociación

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarán el logro de los objetivos?
6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

➤ Estrategias de comercialización

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?
8. ¿El precio de sus productos es justo?
9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?
10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?
11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

➤ Factores determinantes para el logro de la exportación

○ Factores técnicos:

12. ¿Cuánto producen mensualmente?
13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

○ Factores comerciales:

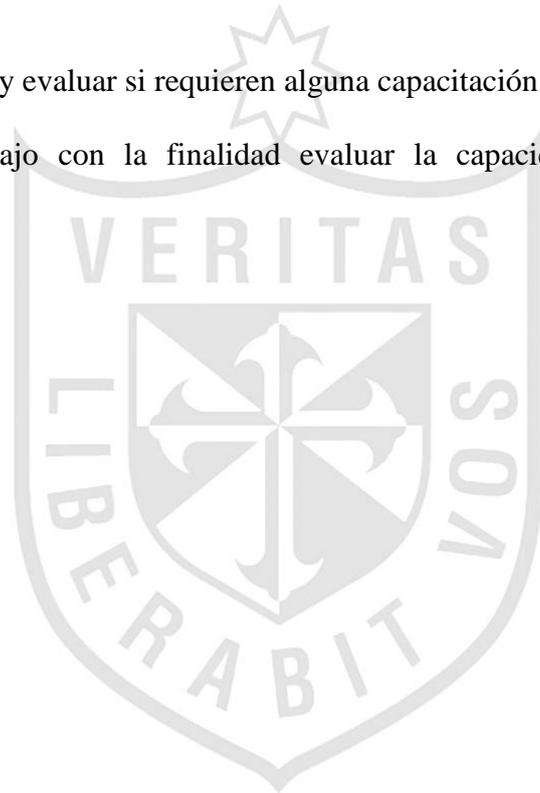
14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?
15. ¿Cuáles son las fechas de producción?
16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

○ Factores financieros:

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?
18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Apéndice 3. Instrumento #2. Guía de observación no estructurada.

- Instalaciones de la asociación.
- Realización de actividades para reconocer las capacidades de gestión que poseen los miembros.
- Maquinaria y equipos para determinar que necesitan para mejorar la producción.
- El ambiente o clima laboral, necesario para identificar el nivel de compromiso de los miembros.
- Personal capacitado y evaluar si requieren alguna capacitación.
- Conductas de trabajo con la finalidad evaluar la capacidad organizativa de la Asociación.



Apéndice 4. Instrumento #3. Guía de revisión documental

| Variables | Definición |
|---|--|
| <p>Características del macroentorno</p> | <p>Se refiere a los aspectos relacionados a la economía, sociedad, cultura, demografía, política, legislación, entre otros puntos relevantes sobre los Estados Unidos.</p> |
| <p>Situaciones del entorno de la empresa que pueden facilitar el logro de los objetivos</p> | <p>Se refiere a todo lo relacionado al entorno que una vez identificado puede ser beneficioso para la empresa. Estos factores no pueden ser controlados por la empresa, pero si pueden ser aprovechados. Puede ser el marco legal, los convenios internacionales, beneficios para el sector artesanal, mayor aparición de tecnología para el sector, entre otros.</p> |
| <p>Situaciones del entorno de la empresa que pueden dificultar el logro de los objetivos</p> | <p>Se refiere a las situaciones negativas, que están fuera del control de la empresa. Estas pueden cambiar la situación de la empresa, aunque para mal. Pueden ser obstáculos a los que se enfrentan la empresa, analizar a la competencia para reconocer que hacen, y verificar si hay alguna actividad que puede impedir si existe algo que impedirá la realización normal de las actividades de la empresa.</p> |
| <p>Proceso de exportación a Estados Unidos</p> | <p>Se determina la importancia de este, porque conociéndolo tendremos una guía para la correcta entrada al mercado destino, así como conoceremos que documentos son obligatorios, y que certificaciones y/o normas requiere el producto para su ingreso.</p> |

Apéndice 5. Instrumento #4. Guía de revisión estadística

| VARIABLES | DEFINICIÓN | FUENTE |
|--|---|---|
| Estadísticas de exportación e importación de artesanías de Estados Unidos | Indica qué cantidad y a qué precio los Estados Unidos han comprado artesanías a otros países. Implica estadísticas relacionadas a la variación, participación del mercado, principales países proveedores, entre otros. | Las webs relacionadas al comercio internacional como: Trademap, Siicex, la web Institucional de Aduanas, entre otros. |
| Estadísticas de exportación e importación de los principales compradores mundiales de artesanías peruanas | Indica qué cantidad de artesanías los 5 (cinco) principales países han comprado y vendido mundialmente. Implica estadísticas relacionadas a la variación, participación del mercado, principales países proveedores, entre otros. Esto necesario para la realización del CRIBA. | Las webs relacionadas al comercio internacional como: Trademap, Siicex, la web Institucional de Aduanas, entre otros. |
| Estadísticas macroeconómicas de los principales compradores mundiales de artesanías peruanas | Para identificar el PBI, la inflación y otros indicadores macroeconómicos de los países preseleccionados. Esto es necesario para la realización del CRIBA. | Las webs relacionadas a indicadores macroeconómicos como: El Banco Mundial, entre otros. |

Apéndice 6. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A:

Nombre: **PRÓSPERO CARRILLO SANTIAGO**

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

Los clientes están actualmente en ferias que se hacen en Lambayeque, Chiclayo, Monsefú.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

Si hay competidores pero cada uno con su segmento de producción, que es distinto al nuestro, tanto por la calidad de materiales, por el proceso de elaboración y líneas de comercialización.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

Distribuidor de arcilla que lo brinda procesado de Lima.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Sólo compramos.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarían el logro de los objetivos?

Hay un grupo unido de compañeros que siempre está comprometido, que asisten, colaboran y que ponen bastante de su tiempo y dedicación para continuar con el trabajo.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

La falta de oportunidades para participar eventos públicos, centros comerciales.

➤ **Estrategias de comercialización**

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

Estamos avanzando en eso, poco a poco, pero apuntamos a lograrlo.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

No, todavía no, porque en las ferias tratamos fundamentalmente de promocionar nuestro producto, lo damos a producto un poco más accesible.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

A través del marketing, usando redes sociales, y también una participación más activa en ferias en más distritos del país.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Que los municipios a través de sus OMAPED puedan promocionar nuestros productos, que nos brinden un espacio, una oportunidad, es decir, entrar desde los gobiernos regionales, locales.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

Yo resalto siempre que son hechos a mano, sin moldes, además se usan iconografías de la región, por ese lado estamos promoviendo la identidad regional.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

Tomaré como referencia la fecha donde hemos tenido mayor producción, si es al mes, te diría que 200 a 400 productos de diferentes formas y tamaños.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

Nosotros los seleccionamos pues algunos tienen fallas los separamos para ver el modelo y mejorarlo.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

Actualmente, dada a las circunstancias tranquilamente podríamos atender 4 pedidos de 200 unidades al mes.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

Está en función de cuanto nos piden y la asistencia a las ferias.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

En promedio 200 piezas.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

La utilidad es del 50% por pieza vendida, actualmente es importante y sería mucho mejor si aplicaría el marketing y redes sociales, además del apoyo del sector público y privado.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Por ejemplo, el tema de los envases para la comercialización del producto, en lo que respecta a maquinaria tener un horno mejor, de mayor capacidad y calidad. Además hacer un ambiente más grande con mesas más grande, y considerar algún equipo mecánico que nos ayude en el amasamiento.



Apéndice 7. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A:

Nombre: YESENIA YAMUNAQUÉ IMÁN

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

Mayormente a los turistas cuando vamos a las ferias, y la gente que asiste a ellas.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

No lo tenemos, porque otros productores que hacen los mismos productos pero los venden más rápido por motivo de que lo hacen con moldes y nosotros no.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

Primero nos estaban apoyando pero ahora de nuestro mismo trabajo compramos la arcilla.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Ninguno.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarían el logro de los objetivos?

La unión del grupo.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

Creo que no tenemos ninguno.

➤ **Estrategias de comercialización**

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

Considero que si porque son productos hechos a mano y no es fácil hacerlo así.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

Considero que si porque no es fácil hacerlos sin moldes pero a veces la gente no lo considera así.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

Por internet porque todo el mundo lo usa, y pasar publicidad por televisión y/o por radio.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Internet.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

Nuestros productos no son iguales, son distintos porque los hacemos con creatividad y a veces tenemos los mismos productos pero no son iguales porque los nuestros tienen otro diseño y/o forma.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

40, 50 piezas semanales que hacen 160 hasta 200 mensuales.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

Claro.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

3 pedidos.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

Bueno, depende del acuerdo con el grupo, a veces dos veces por semana.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

Aproximadamente 100 a 200 piezas.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

Desconozco.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Nos falta el horno básicamente.



Apéndice 8. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A:

Nombre: LEONARDO YAMUNAQUE IMAN

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

La gente que acude a las ferias.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

No creo que haya competidor por los que laboramos, somos personas con discapacidad por lo que no considero que haya competidores.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

Dónde compramos la arcilla.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Básicamente compramos.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarían el logro de los objetivos?

Que somos un grupo de compañeros que nos comprendemos entre sí.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

Las impuntualidades.

➤ **Estrategias de comercialización**

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

Son elaborados a mano por lo tanto sí.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

Si pero no lo consideran así, porque a veces algunos dicen que es muy caro.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

Aprovechar las redes sociales.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Internet.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

El diseño y la iconografía usada.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

De acuerdo a la asistencia a ferias y además de la asistencia de los miembros.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

De hecho, tienen que ser seleccionados.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

3 o 4 pedidos.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

Depende de los pedidos que existan.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

Dependiendo nuestra participación en ferias.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

Podrían mejorar, y esto depende de hacer nuevos productos.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Moldes, un horno.

Apéndice 9. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Nombre: Sara Milagros Sánchez Ríos

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?
 - Los clientes actuales de la Asociación de Artesanos con discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI, son público en general y turistas nacionales, que asisten a ferias y eventos realizados en la región Lambayeque, los cuales valoran la producción artesanal de productos de cerámica de arcilla. Así mismo restaurantes y hoteles de la región (quienes son nuestro público objetivo)
2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?
 - Asociaciones de cerámica y alfarería artesanal dedicada a la venta de artículos de similares características a los nuestros, ubicados en la misma zona de influencia (departamento de Lambayeque). Principalmente los ceramistas de Túcume y Mórrope.
3. ¿Quiénes son sus proveedores?
 - Ferretería Ollama en Chiclayo: Quienes abastecen a la asociación de pasta de arcilla.
 - Empresa Makicuna y Reis Internacional – Lima: Empresa que suministra y provee los pigmentos a la asociación.
4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?
 - Envío inmediato de los productos a la ciudad de Chiclayo.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarán el logro de los objetivos?
 - Los miembros de la asociación a pesar de su discapacidad, se encuentran más, comprometidos, motivados y con muchas ganas de salir adelante, haciendo lo que más les gusta hacer; aprovechando las habilidades técnicas con las cuales fueron dotados.

Así mismo están trabajando fuertemente para la mejora de la asociación; ya sea a través de su formalización, la difusión de sus productos en diarios locales, televisivos, visitas al gobierno regional y la Municipalidad Provincial de Chiclayo; para participar en próximas ferias de la región. Lo cual ha permitido tener algunos ingresos que sirven de base para dar continuidad a la producción.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?
1. La Asociación de artesanos con Discapacidad de la región Lambayeque no maneja estrategias de comercialización, por ejemplo no cuenta con catálogos, empaques, envolturas y tarjetas de presentación para distribuir sus productos entre los clientes. Así mismo carecen de habilidades en gestión empresarial.
 2. Producción a pequeña escala, ADADI Lambayeque, cuenta con un pequeño taller clásico de producción, ubicado en la ciudad de Chiclayo, en la que obtienen bajos volúmenes de producción de cerámica de arcilla.
 3. Producción no estandarizada y con baja diversificación; debido a la ausencia de tecnología moderna.
- **Estrategias de comercialización**
7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?
- No, El Proceso de Producción de cerámicos de arcilla de la Asociación de artesanos con discapacidad de la región Lambayeque es calificada como tradicional o artesanal, lo cual dificulta la obtención de una cerámica con calidad óptima de comercialización. Esto se sustenta principalmente a que no cuentan con la tecnología necesaria para una producción industrializada, que permita la estandarización de los productos, donde las características como tamaño, espesor, diámetro y color son factores preponderantes para el cliente.
8. ¿El precio de sus productos es justo?
- No, La ausencia de tecnología aplicada a los procesos de producción, limita a la asociación de artesanos con discapacidad obtener productos que superen las expectativas de calidad y permita competir en el mercado, con precios no sacrificados por procedimientos tradicionales que generan sobrecostos, pérdidas innecesarias y desconfianza en los ceramistas, lo cual obliga a comercializar sus productos por debajo del precio real, realizando muchas veces un trabajo de subsistencia.
9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?
- A través de venta directa a empresas de restaurantes y hoteles de la región y turistas nacionales y extranjeros.
10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?
A través de:

- Estrategias de Merchandising dirigido a su mercado objetivo.
- Participación en ferias nacionales y regionales.
- Publicidad virtual y televisiva
- Relaciones públicas para fomentar acuerdos comerciales, convenios, entre otros

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

- Todos sus diseños, reflejan y refuerzan la identidad de nuestra cultura ancestral Mochica.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

- Un artesano con discapacidad visual, es capaz de producir 15 piezas al mes, trabajando 6 horas diarias, durante 2 días. Por lo tanto si tenemos 17 artesanos ellos pueden producir mensualmente 255 piezas al mes.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

- Sí, seleccionamos los productos que tienen un mejor acabado, que no presenten ningún daño y que pueden ser vendidos con mayor facilidad.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

- 340 piezas al mes. Si trabajamos durante 4 días a la semana, por 6 horas diarias.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

- La producción se lleva a cabo durante 2 días a la semana: miércoles, viernes y sábado para quienes desean asistir al taller.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

- Actualmente es una de las piezas más vendidas, se ha logrado alcanzar la venta de 200 de ellas.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

- La utilidad por pieza es de la mitad.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?
- La adquisición de un horno de mayor capacidad.
 - La compra de una torneta.



Apéndice 10. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Nombre: OLGA MELÉNDEZ RAMÍREZ

Cuestionario:

➤ Análisis del microentorno

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

Los turistas y personas de la localidad que asisten a nuestras ferias, pero apuntamos a ser reconocidos localmente e internacionalmente.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

En la región, los productores de Morrope, Monsefú, Túcume.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

Sólo necesitamos actualmente la arcilla para realizar los productos, se la compramos a una persona del mercado modelo de la ciudad.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Ninguno.

➤ Diagnóstico de la asociación

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarán el logro de los objetivos?

Que somos muy unidos y nos hace más fuertes que a pesar de nuestra capacidad sigamos hacia adelante tratando de cumplir nuestras metas.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

A veces el poco compromiso de algunos integrantes, además que debemos mejorar la calidad del producto.

➤ Estrategias de comercialización

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

No pero estamos en camino a lograrlo. Yo pienso que con mayor capacitación será posible así como contar con equipos que nos permitan lograrlo.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

Si debido a que nos lleva tiempo realizarlos y además por el esfuerzo que requiere cada uno para desarrollarlo.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

Con la promoción y difusión del grupo en ferias.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Mayor marketing, aprovechando la herramienta tan grande que tenemos ahora, que es el internet.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

El uso de iconografía de la región en los productos.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

Entre 300 a más.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

Claro que sí pues hay productos que no salen bien debido a nuestra discapacidad.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

Creo que 3, considerando la producción que tenemos y que podríamos lograr.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

Tres veces a la semana.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

No tengo cantidades exactas.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué rentabilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

En ferias actualmente las ganancias sobrepasan las deseadas.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Hornos y tornos.



Apéndice 11. Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Nombre: MARTHA PORTAL TAPIA

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

Los clientes que tiene la asociación son las personas que visitan las ferias donde participamos.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

Creo que no tenemos competencia debido a que nuestro producto es distinto a los demás, pues es hecho por personas con discapacidad y de manera manual, sin uso de maquinarias.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

El vendedor de arcilla ubicado en el mercado modelo y el proveedor de pigmentos.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Ninguno.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarán el logro de los objetivos?

El compromiso del grupo, las ganas de salir adelante pues somos la primera Asociación productiva conformada por personas discapacitadas.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

La falta de apoyo del gobierno regional nos impide la participación en algunas ferias.

➤ **Estrategias de comercialización**

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

Creo que si porque se usan insumos de calidad y nos demoramos regular con la finalidad de ofrecer un producto bien logrado.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

Si aunque muchas personas consideran que no.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

Aumentar la publicidad en primer lugar es esencial, y sería mejor llegar a los clientes directamente, en una tienda propia.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Aprovechando el internet con lo que es ahora el Facebook, páginas web, entre otras. Además de que el sector público favorezca la promoción y venta de la artesanía lambayecana.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

Que lo hacemos sin necesidad de maquinarias, y que son quemadas y vidreadas.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

Aprox. 300 productos.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

Así es debido a que realizamos gran cantidad de trabajos seleccionamos modelos de cada tipo de producto (entre cerámica decorativa y utilitaria). Además para evitar vender productos con alguna falla.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

Considero que 3 pedidos.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

Son 3 veces semanales y van de acuerdo a lo que se decide en las reuniones de la Asociación.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

Creo que más de 100.

○ **Factores financieros:**

17. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

No tengo idea clara, pero supongo que es alta debido al precio en el que vendemos nuestros productos.

18. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Un horno es muy necesario, creo que contar con tornos sería un gran paso para la producción a escala.



Apéndice 12 Instrumento #1. Guía de entrevista no estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA – SOCIOS #7

Nombre: JULIO DUDA HEREDIA

Cuestionario:

➤ **Análisis del microentorno**

1. ¿Quiénes son los clientes actuales de la asociación?

Las personas que van a las ferias.

2. ¿Cuál es su competidor más fuerte?

Los productos de Túcume y Monsefú aunque desde nuestro punto de vista no tenemos competencia porque nuestro producto es diferenciado.

3. ¿Quiénes son sus proveedores?

El vendedor de la arcilla que nos vende al por mayor.

4. ¿Qué beneficios brindan sus proveedores?

Sólo le compramos, no hay otra relación ni beneficio.

➤ **Diagnóstico de la asociación**

5. ¿Qué características de la Asociación facilitarían el logro de los objetivos?

El conocimiento que tenemos sobre la cultura lambayecana y que estamos realmente comprometidos con el logro de los objetivos.

6. ¿Qué características de la Asociación impedirán el logro de los objetivos?

La falta de conocimientos empresariales de los integrantes de la asociación.

➤ **Estrategias de comercialización**

7. ¿Consideran a su producto como un producto de calidad?

Estamos en camino a lograrlo pero nos falta aún.

8. ¿El precio de sus productos es justo?

Si pues en relación a los de la competencia, nuestros productos tienen precio cómodo.

9. ¿Cómo creen que sería mejor llegar a sus clientes?

Tener un taller con la opción de que la gente observe la producción y pueda realizar las compras me parece una buena idea.

10. ¿Cómo preferirían la promoción para sus productos?

Seguir con la participación en ferias como se viene haciendo actualmente.

11. ¿Cuáles cree que son las características que diferencian su producto al de la competencia?

Que son productos con iconografía local lo que hace que nuestra identidad regional se realce.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

○ **Factores técnicos:**

12. ¿Cuánto producen mensualmente?

Desconozco.

13. ¿Los productos son seleccionados antes de la venta?

Eso es necesario pues algunos productos no son aptos para la venta, gracias a sus formas y/o acabados.

○ **Factores comerciales:**

14. ¿Cuántos pedidos son capaces de responder al mes?

Considero que 3 o 4 de acuerdo al trabajo actual.

15. ¿Cuáles son las fechas de producción?

2 o 3 veces a la semana, según la disponibilidad de la totalidad de asociados.

16. ¿Cuántas piezas de vasijas venden actualmente por mes?

No sé la cantidad aproximada.

○ **Factores financieros:**

16. ¿Qué utilidad obtiene la Asociación por la venta de cerámicas?

Desconozco.

17. ¿Qué maquinaria y/o equipos podrían aumentar la calidad y la cantidad de la producción?

Hornos, tornetes y moldes.



Apéndice 13. Instrumento #5. Guía de entrevista no estructurada dirigida a especialistas del mercado artesanal regional e internacional

Nombre: _____

Institución: _____

Cuestionario:

➤ **Análisis del macroentorno**

1. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que ofrece el sector artesanal peruano?
2. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de artesanías regionales?
3. ¿A qué país recomendaría usted se dirijan posibles exportaciones de cerámica?
4. ¿En qué países se compra más a empresas integradas por personas con discapacidad con la finalidad de cumplir con la RSE?
5. ¿De qué deberían preocuparse las empresas nuevas que desean ingresar al mercado de exportación artesanal?
6. ¿Cuál considera que es la competencia directa de las artesanías peruanas en el mercado exterior?

➤ **Análisis del microentorno**

7. ¿Cuál es el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la región Lambayeque?
8. ¿Qué deficiencias ha encontrado en las estrategias formuladas por empresas ceramistas de la región?
9. ¿Conoce o ha escuchado de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI?

➤ **Estrategias comerciales**

10. ¿Qué características debe tener un producto para que pueda ingresar a mercados internacionales?
11. ¿Qué tipo de envases o embalajes puede utilizar la artesanía de cerámica para su exportación?
12. ¿Cuáles son los precios promedios de los productos de cerámica a nivel mundial?
13. ¿Cuáles son los canales de distribución más recomendados para hacer llegar productos a base de cerámica al mercado internacional?
14. ¿Qué tipo de exportación recomendaría para la venta de artesanías al exterior? ¿Se necesitan brókeres o recomienda venderlas directamente?
15. ¿Cómo recomendaría usted que las empresas artesanales realicen la promoción de sus productos en un mercado internacional?
16. ¿Qué característica debería diferenciar a una cerámica regional, de acuerdo a las tendencias del mercado?
17. ¿Cuál de las tres estrategias competitivas genéricas es la más usada en las empresas productoras de cerámica y porque cree usted que sea la más seleccionada?
18. ¿Qué estrategias de comercialización utilizaría en empresas productoras de artesanías que desean exportar?

19. ¿Recomendaría aplicar la estrategia del marketing mix en empresas del sector?
20. ¿Qué tan importante es el establecer estrategias comerciales en las empresas artesanales?

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

21. ¿Cuáles son los factores que cree usted que inciden en la exportación de cerámicas?
22. ¿Cuáles son los factores más importantes para determinar la capacidad de exportación?



Apéndice 14. Instrumento #5. Guía de entrevista no estructurada dirigida a especialistas del mercado artesanal regional e internacional

Nombre: Javier Macassi Suárez

Institución: PROMPERÚ

Cuestionario:

➤ **Análisis del macroentorno**

23. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que ofrece el sector artesanal peruano?

Dentro de las fortalezas que tenemos como un país artesano es la herencia cultural de muchos años atrás, tenemos una cultura rica, diversa y que a través de los años se ha visto heredado, entonces el conocimiento ancestral existe, las técnicas ancestrales existen. ¿Oportunidades? Que hay mercados que valoran mucho este tipo de productos, oportunidades en el sentido que pueden ser una fuente de trabajo para estos artesanos, una vía de desarrollo económico social productivo para los artesanos que les va a permitir tener una mejor calidad de vida, ese es el fin de un negocio.

24. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de artesanías regionales?

Lamentablemente, Lambayeque en los últimos 3 años no ha realizado envíos de la partida de cerámica, hay un antecedente que es del año 2015 en la que se ha enviado solo muestras por un valor de \$10 dólares, han sido artículos para jardinería (macetas). Entonces hay un potencial muy amplio porque no hay ningún antecedente habría que ver qué cosas hay detrás de esto, porque no se ha exportado. En principio el tema artesanal está ligado directamente a lo turístico, y el potencial turístico del Perú está básicamente en el sur del Perú entonces artesanías de diversas líneas están mejor posicionadas las del sur, en este caso las del centro de Ayacucho y las de Piura, las de Chulucanas por un tema de fortalecimiento de su imagen, es por ese lado que Lambayeque no registra aún exportaciones. En el 2015 se han vendido \$ 3 millones 616 dólares en artesanías en todo el Perú, de los cuáles si queremos ver que departamentos mueven más, Lima mueve más por un tema de acopio, Cusco por lo turístico y Piura por su posicionamiento comercial, por su imagen, por ser producto de bandera, por ahí va su desarrollo. Lambayeque lamentablemente aún no registra envíos.

25. ¿A qué país recomendaría usted se dirijan posibles exportaciones de cerámica?

Entendiendo los datos de antecedentes de exportaciones y como siempre comento lo ideal es incursionar en el negocio exportador de manera progresiva entonces lo que se recomienda es mercado cercano ya sea geográficamente o por idiomas (puede ser España o Centroamérica), entonces un indicador sería el mercado a donde ya se está exportando. En el tema de cerámicas Estados Unidos es un mercado potencial a atender porque ya existen antecedentes de otros departamentos, porque la comercialización se realiza a través de mayoristas nunca va a un canal directo a una

tienda especializada, entonces esos mayoristas ya conocen el tipo de negocio que hacen y los tramites que hay que realizar. El otro es Ecuador, tenemos que identificar el nicho de mercado.

26. ¿En qué países se compra más a empresas integradas por personas con discapacidad con la finalidad de cumplir con la RSE?

Lo que pasa es que con el tema de RSE, es un tema que no es porque de repente quieran hacerlo si no porque les conviene hacerlo. Si bien es cierto genera un efecto positivo en la sociedad, no es un requisito determinante. Lo que si valoran mucho en el mercado internacional son las certificaciones, en el caso de las artesanías la más conocida es el comercio justo, el cual abarca diversas líneas de la cadena productiva, desde que fortalece el tema de asociatividad, hasta un manejo de precios. Esta certificación va más allá, más allá de la RSE.

27. ¿De qué deberían preocuparse las empresas nuevas que desean ingresar al mercado de exportación artesanal?

De la competencia, en el caso de Lambayeque a nivel nacional, de la ciudad de Piura. Preocuparse de la competitividad que tiene en manejo de stock mucho mayor, el manejo de precios y costos, y de asegurar la oferta que pueden producir, tener un control estricto de su capacidad de producción porque si no saben cuánto pueden producir al mes es difícil que puedan negociar.

28. ¿Cuál considera que es la competencia directa de las artesanías peruanas en el mercado exterior?

Nuestros países vecinos, Colombia, Ecuador generan también por la similitud cultural y la artesanía mexicana generan productos interesantes que cumplen el mismo rol de la artesanía peruana que es cerámica decorativa. México por su cercanía al principal mercado, Estados Unidos.

➤ **Análisis del microentorno**

29. ¿Cuál es el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la región Lambayeque?

Se maneja a través de cadenas, tenemos al artesano, y existe luego el acopiador que se encarga de la venta directa a los turistas, después hay un eslabón más que es el acopiador en Lima quien es el que le compra al acopiador regional y es el que vende la artesanía nacional. Hay otra figura a nivel de exportaciones a nivel de cifras lo que demuestra que Lima lidera las exportaciones porque acopia de otros lugares del Perú, ellos diversifican, son envíos consolidados.

30. ¿Qué deficiencias ha encontrado en las estrategias formuladas por empresas ceramistas de la región?

Lo que pasa es que no tenemos fortalecida la asociatividad y esto es importantísimo para el comercio internacional por el tema del manejo de stocks, de capacidad productiva, aquí hablamos de millares, de miles, y la asociatividad respalda este tipo de trabajo. Además permite tener una mejor negociación de precios porque ya estaríamos negociando de acopiador a grupo, no de acopiador a cada artesano. Aparte de que ahora hay incentivos a nivel de gobierno para el tema de la asociatividad como los startups, el proyecto innóvate que financian proyectos de innovación de diversas líneas productivas pero con el requisito primordial es que estos estén organizados y que el beneficio sea para un grupo. La asociatividad enfoca desde el tema productivo hasta el tema comercial.

31. ¿Conoce o ha escuchado de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI?

No he escuchado del trabajo que realicen, los he visto en ferias ofertando sus productos, pero no los he visto como un tema empresarial lo hemos visto más por un tema de desarrollo social. Lo conocemos por tal motivo. Y PROMPERÚ solo ve empresas con enfoque empresarial, y ellos tienen un enfoque diferente al de nosotros.

➤ **Estrategias comerciales**

32. ¿Qué características debe tener un producto para que pueda ingresar a mercados internacionales?

En el caso de la artesanía, se está desarrollando un enfoque de desarrollar artículos utilitarios porque ahora el público objetivo en este caso el extranjero (Estados Unidos), ya no son familias que se han estructurado bajo el mismo parámetro en el que se formaban años anteriores, ahora son parejas jóvenes, son parejas de repente un americano con un latino, o en viceversa. Es por eso que de repente ellos no necesitan una figura del señor de Sipán, quizás necesitan posas vasos con figuras mochicas o tablas de picar con figuras de la gastronomía lambayecana, cosas que las puedan utilizar que reflejen una experiencia que han vivido antes. Ir más allá de un adorno ya que las familias tienen tendencia a viajar.

33. ¿Qué tipo de envases o embalajes puede utilizar la artesanía de cerámica para su exportación?

Básicamente cajas de cartón corrugado, con el fill protector por dentro (bolsas con globos de aire), también se podría usar el tecnopor, pero es más costoso porque se debe ajustar a un molde. Permite mayor protección pero genera un costo más alto. Depende también del tipo de producto, por ejemplo si son tazas de cerámica, con el fill basta, pero si son artículos más finos como jarrones si se necesita tecnopor.

34. ¿Cuáles son los precios promedios de los productos de cerámica a nivel mundial?

Es complicado porque depende mucho del diseño que se le dé. En artesanía se valora más cuan trabajos es, no necesariamente cuan más grande sea. En promedio, en el caso de Estados Unidos, hablamos de \$ 25 a \$ 35 dólares una artesanía estándar. Depende también de donde la vendas, en un aeropuerto cuesta más caro por ejemplo.

35. ¿Cuáles son los canales de distribución más recomendados para hacer llegar productos a base de cerámica al mercado internacional?

Hay tres niveles, en el primero una experiencia de exportación indirecta, le vendes a un acopiador ya sea regional o en Lima y él se encarga del resto de proceso, esto no resulta conveniente para el productor, pero genera una experiencia porque conoce indirectamente la necesidad de su cliente, permite adaptar el producto, en tamaño, colores, diseños. El segundo nivel de experiencia, es establecer contacto con un bróker, el cual puedes contactarlo en ferias especializada y él es el que se encarga de conseguir al cliente, aquí te contactas con el cliente pero a través del bróker. En el tercer nivel ya es una negociación directa con el distribuidor donde se necesita mayor conocimiento y manejo no solo de trámites nacionales si no internacionales, tener un mayor poder de negociación, manejo de tiempos, de operatividad es un nivel ya avanzado.

36. ¿Qué tipo de exportación recomendaría para la venta de artesanías al exterior? ¿Se necesitan brókeres o recomienda venderlas directamente?

Yo recomiendo el intermedio, a través de un bróker.

37. ¿Cómo recomendaría usted que las empresas artesanales realicen la promoción de sus productos en un mercado internacional?

En este tipo de productos es muy importante visualizar los productos, lo que se recomienda y es básico es tener una página web estructurada y de acuerdo a la línea que se trabaja, en el artesanal tienes que manejar líneas, línea para dormitorio, cocina, para sala, y cada uno maneja una paleta de colores distinta es por eso que se necesita una web mucho más amplia que permita visualizar todos los modelos, los tamaños, el tiempo de proceso productivo, y los precios. Esa es la primera estrategia que se refuerza con catálogos impresos o a través de redes sociales.

La otra estrategia de promoción es a través de un canal directo, a través de una feria, Perú tiene una feria especializada que es el Perú Gift Show donde PROMPERU organiza y trata de mostrar la mejor oferta posible de artículos a nivel nacional de artículos de decoración y de regalos. Aquí puedes tener contacto directo con posibles compradores. Las dos estrategias van de la mano. Porque si tú vas a la feria y no tienes web, tú no vas a llevar todo o vas a tener a la mano todo.

38. ¿Qué característica debería diferenciar a una cerámica regional, de acuerdo a las tendencias del mercado?

A nivel país manejamos muy bien las técnicas ancestrales, por ejemplo la técnica del quemado de la cerámica de Chulucanas que permite que no se decolore con el tiempo,

a ello se le debe sumar el tema del diseño, innovador, porque estamos enfocados ver el mismo tipo de cerámica enfocado a la decoración, el tema del diseño va a permitir dar un paso más, darle un valor agregado, porque ya no solo se va a ver visto estéticamente, si no visto de una actividad (porta lapiceros, relojes). En el Perú no hay muchos especialistas en diseño, se traen del extranjero. El diseño (se debe reforzar en esto) es importante porque incide mucho para realizar la compra, porque si se tiene un buen diseño y está bien elaborado se puede pagar un precio diferencial a una artesanía tradicional.

39. ¿Cuál de las tres estrategias competitivas genéricas es la más usada en las empresas productoras de cerámica y porque cree usted que sea la más seleccionada?

Yo creo que debería manejarse la diferenciación para marcar distancia a nuestra competencia a nivel nacional, diferenciación básicamente relacionada al diseño, enfocarnos a un nicho de mercado, ya sean familias jóvenes, sean solteros, ejecutivos, jóvenes. Y la estrategia de costos, porque en el comercio internacional los brókeres y distribuidores tienen el control del precio y se manejan bajo ciertos parámetros que les van a permitir tener una ganancia es por ese lado que nosotros no vamos a poder competir y tampoco vamos a poder competir en costos logísticos, porque a ti te van a cobrar lo mismo que a un artesano piurano, un certificado de origen vale lo mismo, el exporta fácil una tarifa a Estados Unidos vale lo mismo para todos los departamentos, entonces la estrategia de costos va en el costo de producción fijo, en el costo de producción nacional, en Ex Works (EXW) digamos. Ahí es la ventaja, si manejamos mayor volumen de repente se puede reducir porque vamos a acopiar los materiales en grupo, los envíos en grupo.

40. ¿Qué estrategias de comercialización utilizaría en empresas productoras de artesanías que desean exportar?

Lo primero es identificar el nicho de mercado que veamos que está desatendido o que veamos que tiene un potencial de desarrollo para nosotros, en base a esa identificación tenemos que ver la competencia que rodea al producto. Identificar adecuadamente el nicho del mercado, no solo el lugar, identificar más allá, que tipo de familias, de que condición, en qué ambiente de desarrollan, si vamos a ingresar a través de restaurantes peruanos o a través de tiendas especializadas que van más allá del tema nostálgico que está relacionada el tema de la artesanía.

41. ¿Recomendaría aplicar la estrategia del marketing mix en empresas del sector?

Claro, a nivel general no funciona aplicar solo una estrategia, nada funciona así ahora.

42. ¿Qué tan importante es el establecer estrategias comerciales en las empresas artesanales?

Va a permitir un mayor desarrollo, porque va a convertir al artesano de un negocio a una empresa, pueden parecer palabras similares pero es distinto porque el comportamiento como empresa le va a permitir un mayor desarrollo tanto personal como también económico, es importante dar ese salto. Si no nos modernizamos vamos a quedar relegados. Tenemos artesanos, sí, pero que tienen ni correo electrónico, no manejan Excel para sacar sus costos o sus registros de ventas por ejemplo.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

43. ¿Cuáles son los factores que cree usted que inciden en la exportación de cerámicas?

Va el tema de posicionamiento de difusión comercial como imagen país, necesitamos como departamento difundir más nuestras artesanías, otros departamentos lo tienen, por ejemplo, Ayacucho es un departamento que ha desarrollado la promoción artesanal bastante fuerte, Cusco ni que decir, Piura por el tema de Chulucanas, la amazonia un tanto; pero hasta Cajamarca con los sombreros de paja toquilla. Nosotros tenemos que identificar un tipo de artesanía que nos diferencie, así como tenemos un dulce (King Kong), nuestra gastronomía.

44. ¿Cuáles son los factores más importantes para determinar la capacidad de exportación?

Tenemos que manejar bien nuestra capacidad de producción, cuanto stock podemos manejar, y también identificar nuestra materia prima si tenemos capacidad para que ante un pedido podemos responder y podamos abastecernos de las cosas que necesitamos, identificar también si tenemos también acceso a un financiamiento ante una eventualidad, si podemos realizar cobranzas documentarias como empresa. Identificar el nivel de respuesta de nuestros compañeros o asociados ante un potencial pedido.

Apéndice 15. Instrumento #5. Guía de entrevista no estructurada dirigida a especialistas del mercado artesanal regional e internacional

Nombre: Salvador Hoyos Pérez

Institución: Gobierno Regional de Lambayeque

Cuestionario:

➤ Análisis del macroentorno

1. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que ofrece el sector artesanal peruano?

En general, la artesanía tiene una ventaja comparativa porque son mayormente utilitarias especialmente en las líneas de bordados, joyerías, las mismas obras de arcilla.

2. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de artesanías regionales?

Son muy limitadas, todavía a nivel de región, tenemos potencialidades como es en el tema de telares y joyería, esta no está todavía a la altura de la demanda internacional. Más aun cuando vemos que vienen turistas con la predisposición de gastar entre 20 o 30 dólares en suvenires o artesanías resultan gastando menos 5 dólares o 10 dólares esto nos demuestra que nuestra artesanía está diseñada para nuestros gustos pero quizá no para el gusto del visitante.

3. ¿A qué país recomendaría usted se dirijan posibles exportaciones de cerámica?

A los países europeos o también Norteamérica es un mercado muy demandante sobre todo a la artesanía decorativa o utilitaria como la cerámica de Chulucanas, que es producto bandera, también tenemos la cerámica del centro, de Ayacucho que sin ser utilitaria resulta ser muy representativa de la cultura nacional y eso es un elemento que abona a su demanda.

4. ¿En qué países se compra más a empresas integradas por personas con discapacidad con la finalidad de cumplir con la RSE?

Más los mercados europeos, que en los países occidentales. Porque ellos lo ven como algo voluntario, siendo esto erróneo porque la RSE es un elemento importante para el marketing. Hay hasta ISOS de RSE y las empresas que tienen estas certificaciones tienen una ventaja para acceder a los mercados.

5. ¿De qué deberían preocuparse las empresas nuevas que desean ingresar al mercado de exportación artesanal?

En principio siempre es importante combinar la demanda con la oferta, la oferta puede estar muchas veces relacionadas con el tema de nuestras costumbres, nuestra cultura, y ciertamente hay países que demandan ese tipo de oferta, pero también hay

en el caso de la artesanía utilitaria que tiene que estar en función a la demanda, un ejemplo, en nuestro litoral lambayecano tenemos una destreza extraordinaria entre las mujeres de San José y Santa Rosa en lo que es el bordado y marcado pero hacen manteles para mesas de 2 metros de largos con decoraciones de angelitos y floreros, cosa que quizás no les interese mucho a la demanda internacional, porque ahora los hogares, en especial los europeos son familias muy reducidas y las mesas no son tan largas como para ofrecerles ese tipo de manteles. Es por eso que debe haber una combinación entre la demanda del país a las que se orientará la oferta y preservar de cultura propia de la región.

6. ¿Cuál considera que es la competencia directa de las artesanías peruanas en el mercado exterior?

Los países latinoamericanos tienen muchas raíces comunes, en especial la artesanía mexicana compite con mucha eficiencia, no solo en telares, sino también en cerámica, convirtiéndose en un país que debemos seguir de cerca para poder alcanzar en sus niveles competitivos.

➤ **Análisis del microentorno**

7. ¿Cuál es el estado actual de la comercialización de cerámica decorativa en la región Lambayeque?

Es una oferta muy limitada, no tengo cifras. Incluso cuando teníamos paseos artesanales (ahora el único que queda es el de Monsefú) puedes encontrar un 10% o 20% de productos regionales el resto son productos extra regionales, como por ejemplo encontramos productos del Ecuador están ahí ofertados como productos regionales, esto es una falacia regional. Esto demuestra que la oferta regional todavía tiene limitaciones.

8. ¿Qué deficiencias ha encontrado en las estrategias formuladas por empresas ceramistas de la región?

Son reacios a salir a los mercados a ofrecer sus productos. Por ejemplo el estado desarrolla eventos para concentrar a los productos artesanales para que den a conocer su oferta, pero cuando uno los iba a visitar para darles la oportunidad, ellos eran muy reacios y solo aceptaban ir si le pagaban los viáticos y alimentación. Si seguimos con ese tipo de cultura será difícil.

9. ¿Conoce o ha escuchado de la Asociación de Artesanos con Discapacidad de la Región Lambayeque – ADADI?

Si ha escuchado, pero no he tenido la oportunidad de conocerlos.

➤ **Estrategias comerciales**

10. ¿Qué características debe tener un producto para que pueda ingresar a mercados internacionales?

En principio tiene que tener calidad, en el caso de la artesanía uno la compra para recordar la visita a un lugar adicionalmente a que tenga un uso. Otra estrategia es analizar la demanda, es decir estudiar el mercado, porque muchas veces se sale al mercado con un producto que quizás no es demandado porque creemos que es bueno, porque creemos que es de calidad, en la parte del autoestima está bien pero el que decide eso es el cliente. Entonces si no haces un estudio de mercado que refleje esa calificación del cliente hacia tu producto no puedes salir a vender.

11. ¿Qué tipo de envases o embalajes puede utilizar la artesanía de cerámica para su exportación?

Tradicionalmente están las bolsas con globos de aire que amortiguan cualquier fricción o golpe. Difiere de acuerdo al tipo de productos.

12. ¿Cuáles son los precios promedios de los productos de cerámica a nivel mundial?

Desconozco, pero un jarrón que en Chulucanas está S/. 50 o S/. 100 soles pueden estar en EE. UU en el orden de \$50 o \$100 dólares.

13. ¿Cuáles son los canales de distribución más recomendados para hacer llegar productos a base de cerámica al mercado internacional?

Debido a las limitaciones siempre tienen que apoyarse en una empresa exportadora. Puede ser a través de una empresa exportadora, o un mayorista extranjero o también a través de un bróker. La ventaja mayor siempre es eslabonar una cadena de distribución lo más corta posible con el ánimo de que el productor tenga un contacto más directo con el consumidor final. Si la cadena es más larga el productor pierde contacto con el consumidor final y no puede saber los aportes que puede brindarle este.

**14. ¿Qué tipo de exportación recomendaría para la venta de artesanías al exterior?
¿Se necesitan brókeres o recomienda venderlas directamente?**

Pregunta desarrollada en la respuesta anterior.

15. ¿Cómo recomendaría usted que las empresas artesanales realicen la promoción de sus productos en un mercado internacional?

Participando en eventos o en ferias, dándose a conocer enviando muestras, esa es una estrategia muy efectiva, a parte que en varios países hay eventos internacionales que lo permiten, además el estado promueve la participación en estos.

16. ¿Qué característica debería diferenciar a una cerámica regional, de acuerdo a las tendencias del mercado?

Primero tiene que ser utilitaria, segundo que refleje la cultura nacional.

- 17. ¿Cuál de las tres estrategias competitivas genéricas es la más usada en las empresas productoras de cerámica y porque cree usted que sea la más seleccionada?**

La opción de liderar un mercado a través de la diferenciación es la más adecuada, en costos no tanto porque hay países que pueden adquirir una artesanía sin importar los costos siempre y cuando sea un producto que le sirva y que sea diferente a los que podrían encontrar en otra parte.

- 18. ¿Qué estrategias de comercialización utilizaría en empresas productoras de artesanías que desean exportar?**

Yo creo que se debe combinar dos cosas, el producto y plaza porque en el tema de precios es relativo y en la promoción los esfuerzos de las empresas están muy limitadas. Pero si es un producto que se diferencia y adicionalmente su cadena de distribución es corta utilizaría estas estrategias.

- 19. ¿Recomendaría aplicar la estrategia del marketing mix en empresas del sector?**

Pregunta desarrollada en la respuesta anterior.

- 20. ¿Qué tan importante es el establecer estrategias comerciales en las empresas artesanales?**

Como en toda empresa, estas estrategias son fundamentales, obviamente se incide en una más que en otras, pero se deben aplicar las que más convengan.

➤ **Factores determinantes para el logro de la exportación**

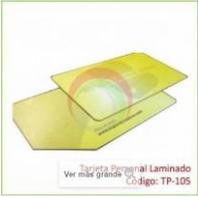
- 21. ¿Cuáles son los factores que cree usted que inciden en la exportación de cerámicas?**

Primero que deben tener una oferta (si no hay una oferta no hay exportación), segundo tiene que haber una demanda (identificar un mercado).

- 22. ¿Cuáles son los factores más importantes para determinar la capacidad de exportación?**

Va a estar en función a la demanda, pero también la cadena de distribución específicamente a la infraestructura, es decir a que medios pueden acceder las empresas exportadoras. Es importante mencionar también que como todavía hay volúmenes pequeños el estado brinda el sistema de exportación fácil el cual puede ser de gran apoyo.

Apéndice 16. Cotización de merchandising

| PRODUCTO | DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL |
|---|---|------------------------|-------------------------|------------------------|
|  | TARJETA DE PRESENTACIÓN LAMINADA SKU : Código: TP-105 | S/. 0.23 | 1,000 | S/. 227.04 |
|  | LLAVERO METAL - CT-705 SKU : Código: CT-705 | S/. 4.70 | 200 | S/. 940 |
| | | | Total productos: | 1,200 |
| | | | Total envío: | Envío gratuito! |
| | | | Total: | S/. 1,167.04 |

COTIZACIÓN REALIZADA POR:

Razón social: Agencia de Publicidad Create S.R.L

RUC: 20568730667

Sede principal: Av. José Carlos Mariátegui S/N, Sector 7 - Lima - Villa El Salvador

