

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: CALIMOD

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Verónica Alicia Carrión Portilla

Código 20151722

Asesor

Edilberto Rafael Carbajal Diaz

Lima – Perú

Setiembre 2023





STRATEGIC PLANNING: CALIMOD

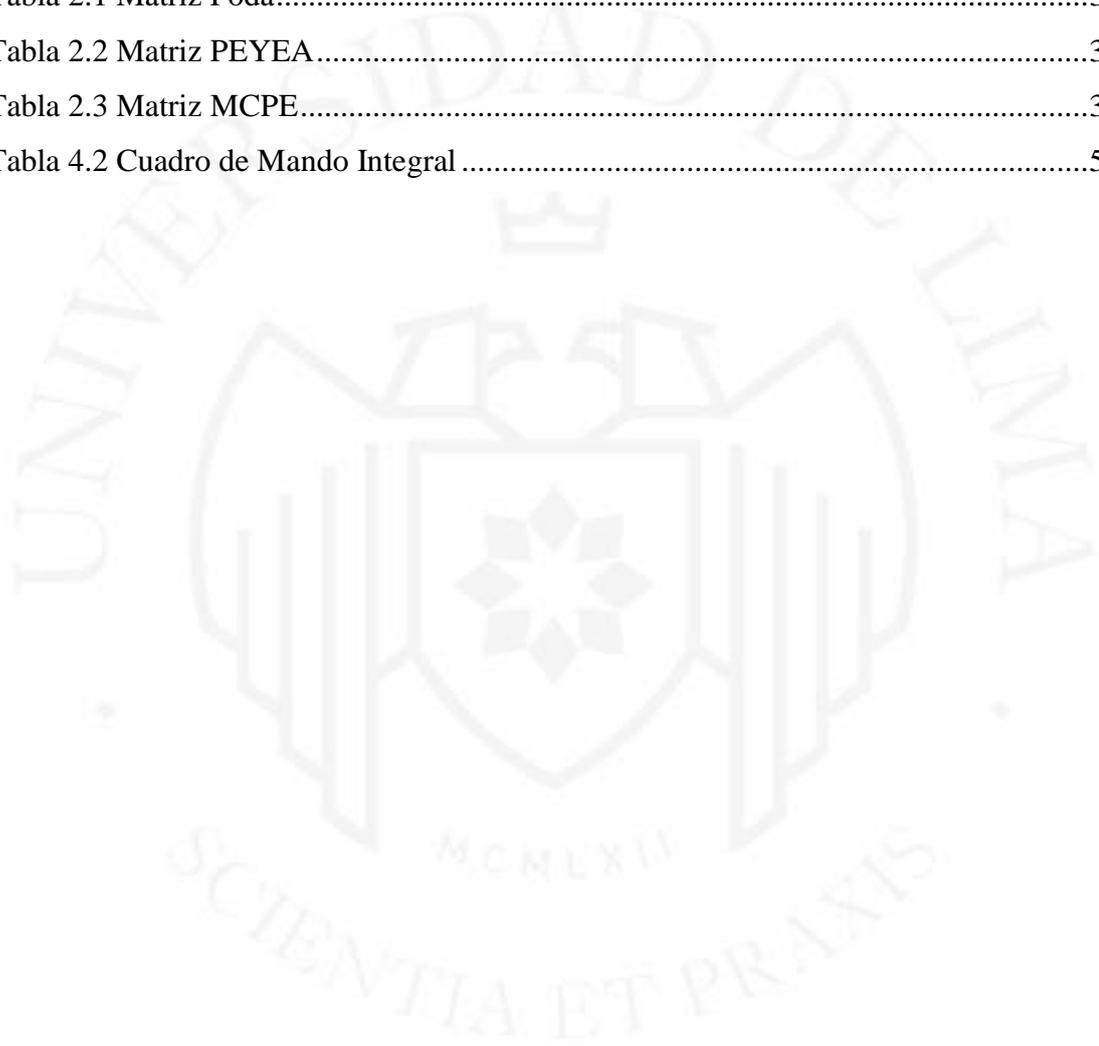
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Marcas del Grupo Calimod.....	3
1.3 Visión.....	4
1.4 Misión.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.5 Políticas.....	5
1.6 Valores.....	5
1.7 Análisis del macroentorno (PEST).....	6
1.7.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	6
1.7.2 Fuerzas Económicas y Financieras.....	7
1.7.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	8
1.7.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas.....	10
1.7.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales.....	11
1.8 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
1.8.1 Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores: Bajo.....	12
1.8.2 Poder de Negociación de los Proveedores : Bajo.....	14
1.8.3 Poder de Negociación del Cliente : Alto.....	14
1.8.4 Rivalidad entre competidores: Alto.....	15
1.8.5 Amenaza de Productos Sustitutos: Alto.....	16
1.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	17
1.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	18
1.11 Cadena de valor.....	20
1.12 Actividades Secundarias.....	20
1.13 Actividades Primarias.....	22
1.14 Análisis Funcional.....	23

1.14.1 Administración y Gerencia	23
1.14.2 Marketing y Ventas	24
1.14.3 Operaciones y Logística.....	25
1.14.4 Finanzas y Contabilidad.....	25
1.14.5 Recursos Humanos y Cultura.....	26
1.14.6 Sistemas de información	26
1.14.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo	27
1.15 Bloque de ventaja competitiva.....	28
1.16 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	29
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	32
2.1 Matriz Foda.....	32
2.2 Matriz de la evaluación estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) ...	34
2.3 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	37
2.4 Cambio en la visión de la empresa	38
2.5 Definición de la Ventaja Competitiva	38
2.6 Formulación de objetivos y metas	39
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.1 Estructura Organizacional.....	42
3.2 Cultura Organizacional	46
3.3 Sistemas de Dirección.....	48
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	49
4.1 Mapa Estratégico	49
4.2 Balance Scorecard.....	50
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos	17
Tabla 1.2 Matriz de Perfil Competitivo	18
Tabla 1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos	29
Tabla 2.1 Matriz Foda.....	32
Tabla 2.2 Matriz PEYEA.....	34
Tabla 2.3 Matriz MCPE.....	36
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral	50



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Marcas del Grupo Calimod.....	2
Figura 1.2 Tasa de penetración del mercado en línea de calzado a nivel mundial por categorías.....	9
Figura 1.3 Cadena de valor de Calimod.....	20
Figura 2.1 Matriz de la evaluación estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	35
Figura 3.1 Organigrama actual de Calimod Directorio y Gerencia General.....	42
Figura 3.2 Organigrama actual de Calimod Gerencia Comercial, Financiera y Administrativa	43
Figura 3.3 Organigrama actual de Calimod Gerencia de Operaciones.....	43
Figura 3.4 Rediseño Organigrama Calimod.....	45
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Calimod.....	49

RESUMEN

El presente trabajo será a base del Grupo Calimod o también denominado Calimod, dedicada a la fabricación de calzados de cuero hace ya más de 50 años en el Perú bajo la marca llamada del mismo nombre. En esta investigación, se analizará la situación de la empresa tanto externa como internamente desde el enfoque de la marca, utilizando diversas herramientas estratégicas de evaluación para poder tener un diagnóstico más certero y rico en información.

La industria del calzado de cuero actualmente en el Perú es considerada competitiva, pero pocos de ellos ofrecen la calidad y posicionamiento que tiene Calimod a través de los años. No obstante, como toda empresa siempre se tienen puntos que mejorar y Calimod no es ajeno a ello. Hoy en día, se encuentra en un proceso de querer rejuvenecer la marca ampliando su segmento, con el objetivo de ser más rentable y estar dentro de las opciones de los clientes potenciales en la elección de un calzado de cuero de buena calidad, pero sobre todo que sea estéticamente agradable. Es por ello, que gracias a esta investigación se podrá analizar a profundidad en lo que actualmente se debe trabajar para llegar a los objetivos y se propondrán estrategias para poder lograrlo.

Es crucial estar a la vanguardia de las tendencias en esta industria que es considerada moda por muchos, por lo que el factor de diseño e innovación será un punto muy importante para poder reestructurar los lineamientos y procesos involucrados en la fabricación y venta de un calzado de cuero.

Línea de Investigación: 5200-31.a2

Palabras Claves: Calzado, Innovación, Tendencias, Consumidor, Manufactura

ABSTRACT

This work will be based on the Calimod Group or also called Calimod, dedicated to the manufacture of leather footwear for more than 50 years in Peru under the brand called of the same name. In this research, the situation of the company will be analyzed both externally and internally from the brand's perspective, using various strategic evaluation tools to have a more accurate and information-rich diagnosis.

The leather footwear industry currently in Peru is considered competitive, but few of them offer the quality and positioning that Calimod has over the years. However, like any company there are always points to improve and Calimod is no stranger to this. Today, it is in a process of wanting to rejuvenate the brand by expanding its segment with the aim of being more profitable and being within the options of potential consumers in the process of choosing a good quality leather footwear but above all that is aesthetically pleasing. That is why, thanks to this research, it will be possible to analyze in depth what must currently be worked on to reach the objectives and strategies will be proposed to achieve it.

It is crucial to be at the forefront of trends in this industry that is considered fashion by many, so the design and innovation factor will be a very important point to be able to restructure the guidelines and processes in the manufacture and sale of leather footwear.

Line of research: 5200-31.a2

Keywords: Footwear, Innovation, Trends, Customers, Manufacturing

INTRODUCCIÓN

Calimod desde que inició sus operaciones hace más de 50 años en el país, ha planteado ser el líder de calzado de cuero para hombres. Si bien como tal es reconocida a nivel nacional, en estos últimos años ha experimentado un estancamiento con su marca emblema pues existen varios aspectos internos al ser una mediana empresa, familiar y fundada por extranjeros chinos que no han sabido adaptarse del todo a las costumbres nacionales.

Su estrategia desde el inicio fue siempre con el objetivo de tener la mayor participación en el mercado ya que cuenta con el know-how en la elaboración del calzado y ello se refleja en la calidad de sus zapatos.

Realmente como sector hay muchas oportunidades de crecimiento, sobre todo a nivel internacional, que es donde no existe una participación de por medio ya que la venta y distribución de sus productos solo se realiza en el mercado local. A nivel mundial las ventas del calzado tendrían un crecimiento promedio del 3.5% desde el 2023 al 2025, siendo el calzado de cuero la segunda categoría con mayor concentración de las ventas solo por debajo de los zapatos y zapatillas de tela. (Statista, 2023)

En la actualidad, los consumidores peruanos se dejan llevar mucho más por el diseño y las nuevas tendencias que por el material, lo que representa un problema para Calimod ya que la estética de sus calzados no es moderna, no cubriendo de esa manera la necesidad de sus potenciales consumidores. Adicionalmente, existe una falta de llegada correcta a ellos, no se les ofrece un comunicado adecuado ni motivos del por qué se les debe elegir a través de medios efectivos.

A lo largo del análisis de la empresa enfocado en Calimod como marca vamos a saber y poder entender cómo es la empresa, su funcionamiento, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que debe afrontar. Además, sabremos cómo reacciona y las estrategias más adecuadas y personalizadas en base a los recursos que poseen actualmente.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Historia

El Grupo Calimod o también llamado Calimod es una empresa peruana que lleva más de 50 años en el mercado, exactamente desde el año 1964. Su primer local se ubicó en el distrito de La Victoria y se trabajaba netamente calzado para varón bajo la marca “Flexible”. No obstante, en los años 80 cuando su planta de fabricación se reubicó en el distrito de Ate, se creó la marca “Calimod” exclusivamente de cuero, convirtiéndose en la principal marca del grupo.

La empresa opera a través de 3 razones sociales las cuales son: Juan Leng Delgado S.A.C que está constituida por las marcas “Calimod”, la cual es fabricada en la planta ubicada en el distrito de Ate y “Calimod Femme” que se realiza a través de una empresa tercera. La segunda razón social es Industrias Windsor S.A.C que está constituida por las marcas “Children`s Club”, “Chabely”, “Rider”, “Ipanema”, “Grendha”, “Cartago” y “Zaxy”. Por último, tenemos a Animation Brands con la marca “Statement”. Todas las marcas excepto Calimod y Calimod Femme son importaciones de otros países como China y Brasil.

En cuanto a sus operaciones se dirige tanto al ámbito B2B como B2C. En B2B, sus principales clientes pertenecen al sector tradicional, es decir, galerías, distribuidores y tiendas principalmente del centro de Lima y en el canal moderno corresponden a los retailers como Ripley, Saga Falabella y Oeschle.

En B2C, se encuentran presentes a través de tiendas propias que se ubican en los principales malls a nivel nacional y también en el E-commerce. No obstante, su principal venta se encuentra en canal B2B, pues se maneja una mayor cantidad de volumen en ventas.

Figura 1.1

Marcas del Grupo Calimod

CALIMOD

CALIMOD
femme

chabely

Children's Club

Ipanema

GRENDHA

OCARTAGO

ZOHY

STATEMENT.

rider
BRANDALE

Nota: Calimod Store.(2023). Las mejores marcas en tendencia. <https://www.calimodstore.com/>

Cada marca tiene su propio público objetivo, ya que cuentan con diseños y materiales hechos para cada situación y además tamaños y tallas correspondientes.

1.2 Marcas del Grupo Calimod

- Calimod: Marca principal del grupo, son calzados y accesorios 100% de cuero fabricados y hechos a mano en Perú. Está dirigido a todos los hombres que desean vestirse bien, pero al mismo tiempo gozar de comodidad.
- Calimod Femme: Es la marca femenina 100% de cuero en calzado y accesorios producidos a mano y hecho en Perú, exclusivo para las mujeres que deseen vestir con un material resistente y duradero, pero a la vez a la moda.
- Chabely: Marca para mujer, estos calzados son importados de China y Brasil, por lo que no se trabaja ningún diseño previo y va más dirigido a las mujeres jóvenes que deseen estar a la vanguardia a las tendencias de hoy en día sin importar el material del que esté hecho.
- Children's Club: Esta marca es exclusiva para niños, si bien también son importadas de China netamente, los diseños si se realizan dentro de la empresa y se le envía al proveedor. Es importante recalcar que la marca trabaja oficialmente con diversas licencias como, por ejemplo: Disney, Mattel, Warner, Hasbro, entre otras, por lo cual es muy popular dentro de sus consumidores.
- Ipanema: Marca brasilera de la corporación Grendene, son sandalias exclusivamente dirigidas a la mujer joven-adulta que gusta de los colores brillantes. Ipanema es la segunda marca más reconocida que tiene el Grupo Calimod y si bien no es propia, se manejan todas las estrategias de la marca a nivel Perú.

- Grendha: Su público objetivo son mujeres adultas-mayores que son sofisticadas, también es una marca de sandalias de la corporación Grendene pero con colores más neutros y tierra.
- Cartago: Marca de sandalias brasilera de Grendene, dirigido al hombre adulto que desee vestir de forma elegante, pero al mismo tiempo cómodo a través de diversos diseños.
- Zaxy: Marca brasilera perteneciente a Grendene, dirigido a la mujer adolescente que se está descubriendo a sí misma a través de la diversión, colores, plataformas y brillos.
- Rider: Perteneciente a la corporación Grendene, es una marca para el hombre joven que tiene un estilo más urbano y le gusta estar a la moda, pero sin sacrificar la comodidad que traen las sandalias.
- Statement: Marca exclusiva de Calimod, dirigida a los jóvenes adolescentes que disfrutan de accesorios de las licencias más conocidas a nivel mundial y oficiales.

De las 10 marcas que se manejan, 5 son propias y la otra mitad son originarias de Brasil, de una corporación llamada Grendene, la cual es muy fuerte en ese país y Calimod actúa de distribuidor y representante de las marcas en Perú.

Es importante señalar que la empresa siempre está a la vanguardia de los procesos de calidad, sobre todo en la fabricación de sus productos. Desde el año 2001, cuentan con el certificado ISO 9001, la cual garantiza la calidad dentro de su fabricación y sistemas que se llevan a cabo en la producción del calzado.

1.3 Visión

Ser líderes a nivel nacional y reconocidos en Sudamérica por los productos de tendencia que desarrollamos, fabricamos y comercializamos.

1.4 Misión

Ser un grupo empresarial que genera desarrollo para nuestros colaboradores y valor para los proveedores, teniendo como pilar principal la satisfacción del cliente.

1.4 Objetivos

Los objetivos estratégicos empresariales son los siguientes:

- Profesionalizar la gestión del negocio, desarrollando el talento y la tecnología, facilitando una respuesta oportuna y de calidad al mercado
- Desarrollar competencias clave en los diferentes actores del grupo, transformándolos en líderes orientados a la mejora continua
- Generar una organización enfocada en el cliente y el consumidor, para atraerlo, desarrollarlo y fidelizarlo
- Orientarse a nuevos negocios, evaluando su potencial y desarrollando capacidades que garanticen su viabilidad.

1.5 Políticas

Calimod maneja una gran cantidad de políticas, pero las más importantes son:

- Proceso de amonestación y sanción de tardanzas e inasistencias injustificadas
- Todo procedimiento de fabricación debe seguir los estándares implantados de calidad del ISO 9001
- Crear un ambiente de armonía y trabajo de equipo, mantenimiento un comportamiento adecuado
- Todo líder debe fomentar los valores y cultura representativas de la empresa hacia sus colaboradores
- Realizar las labores siempre con ética y responsabilidad

1.6 Valores

Los valores de la empresa son las siguientes:

- Confianza: Se valora la consideración, sinceridad y transparencia con uno mismo y los demás

- **Trabajo en Equipo:** La colaboración y coordinación de esfuerzos entre los miembros de un equipo con el objetivo de alcanzar metas comunes de manera efectiva y eficiente
- **Innovación:** Significa la introducción de nuevas ideas, productos, servicios o procesos en la empresa con el objetivo de mejorar y diferenciarse de la competencia y alcanzar una ventaja competitiva.
- **Reflexión:** La evaluación crítica y consciente de la situación actual de la empresa, la estrategia, los procesos y los resultados, con el objetivo de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para alcanzar las metas a largo plazo.
- **Excelencia:** La constante búsqueda de un alto nivel de calidad, eficiencia y satisfacción en todos los aspectos de la empresa, desde la producción de bienes y servicios hasta la atención al cliente, con el objetivo de superar las expectativas y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

1.7 Análisis del macroentorno (PEST)

1.7.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Amenaza

- Tras el fallido golpe de estado de Pedro Castillo y posterior reemplazo por la actual presidenta Dina Boluarte, se han estado generando protestas tanto pacíficas como violentas por lo que ha creado un escenario hasta el día de hoy de incertidumbre e inestabilidad política en el país. Ello, representa una amenaza ya que en primer lugar impide el correcto funcionamiento de trabajo a los colaboradores al generar miedo de ir a sus centros de trabajo y bloqueando los canales de comunicación y luego, provocando una recesión político-económica en el cuál por la inseguridad del qué pasará más adelante los empresarios y personas naturales no desean invertir como antes en sus negocios o para ellos mismos.
- Existe mucha mafia en cuanto al contrabando y la falsificación de materiales en el rubro de calzados, haciendo creer a los consumidores que lo que se vende es de material legítimo cuando realmente es falso. (Sociedad Nacional

de Industrias, 2020). Ello, representa una amenaza debido a que genera un mercado desleal tras la piratería de diversos insumos en la elaboración de calzado y engañando a las personas al no saber reconocer si es o no verídico.

Oportunidad

- Desde el año pasado 2022, se ha modificado la ley “Antidumping” al calzado chino en beneficio del calzado fabricado en territorio nacional, el cual consiste en que todas las importaciones de calzado chino que se realicen al Perú deben pagar un derecho antidumping con el fin de evitar la gran diferencia de precios que hay entre uno y otro y preservar una competencia leal en el sector. (Gob.pe,2022). Ello, representa una oportunidad para Calimod pues su calzado es fabricado a mano en el Perú y la presente ley genera una competencia más leal y justa entre los competidores del sector disminuyendo las posibles disputas.

1.7.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Amenaza

- El PBI se está viendo debilitado y se ha pronosticado una reducción en crecimiento a 1.1% para el presente año. Tras la pandemia, muchos negocios no se han recuperado y por ende el mercado aún no está dispuesto a seguir creciendo tras la disminución del poder adquisitivo y expectativa de los agentes económicos. Ello, representa una amenaza ya que no permite que el rubro de calzados crezca y las empresas estén trabajando solamente entre un 20%-30% de su capacidad productiva ya que no les es rentable. (Ferrándiz & Verde, 2023).
- El alza de precios de los insumos provenientes de diversos países como China y Vietnam han aumentado a un 35% más para la producción de los calzados, lo que representa un verdadero problema para los fabricantes como Calimod. (“Trujillo: El 40 % de fabricantes de calzado dejaron de producir por el alza del precio de los insumos”, 2022). Por lo tanto, no solo genera que los que elaboran calzado no puedan producir lo que realmente aspiran, sino

que también trae consigo varias quiebras en diversas industrias tras no poder mantenerse en el rubro.

- El Tratado de Libre Comercio Perú-China si bien ha tenido una buena intención al otorgar preferencias arancelarias a mercancías entre ambos países, la realidad es que ha perjudicado el sector del calzado y sobre todo a los que producen a nivel nacional. Ello, se debe a que hay mayores importaciones de calzados que exportaciones generando una mayor competencia y perjudicando a los fabricantes nacionales ya que los precios de las importaciones de calzados chinos son menores y no son de la misma calidad de un producto de cuero peruano. Representa una amenaza porque disminuye la competitividad y fomenta la preferencia de un producto importado sobre el nacional.
- A través de la encuesta macroeconómica del BCRP, se pudo determinar que el tipo de cambio de dólar subirá de 3.82 a 3.85. Por lo que se espera que para finales del 2024 se tenga un rango entre S/3,83 y S/3,90. (Ramos, 2023). Por consiguiente, representa una amenaza ya que puede generar pérdidas en el año, las compras de materiales para la elaboración de calzado en Calimod se hacen en dólares y finalmente ese impacto se verá visto en una posible caída de utilidades y resultados del negocio.

Oportunidad

- Se ha detectado un crecimiento en las exportaciones de cuero, exactamente del 38% en comparación al 2021. (Ferrándiz & Verde, 2023). Ello, representa una gran oportunidad ya que existen varios mercados que están apostando por el cuero y calzado peruanos, permitiendo de esa manera que se generen mayores ingresos y crecimiento en el sector a nivel externo y la ocasión de expandirse a nivel internacional.

1.7.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

Amenaza

- La informalidad en el país es un problema que sigue persistiendo hasta el día de hoy, en el cual aproximadamente más del 70% de los peruanos tiene un

empleo informal. Muchas pequeñas compañías lamentablemente no son formales y por lo tanto representan una menor recaudación al estado, lo que ocasiona no solamente una precariedad laboral sino también un bajo apoyo por parte del estado a las empresas que si son formales pero que les es muy difícil competir con las empresas que no lo son ya que sus precios son menores. (Flores,2023). Por tanto, es una amenaza ya que el Grupo Calimod o también llamado Calimod es una empresa formal que respeta y cumple con todas las normas, pero tiene que competir en la industria con pequeñas empresas que no lo son y ofrecen productos si bien de baja calidad también de precio, por lo que muchas veces los consumidores no ven más allá de ello y se dejan llevar por el precio más económico.

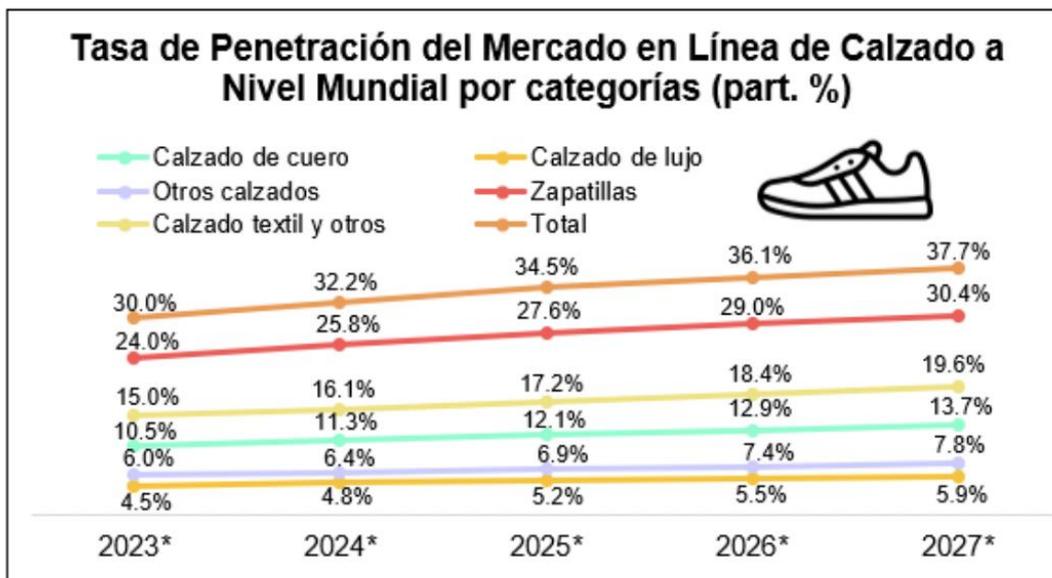
- La tendencia de la compra de calzado y vestuario ha ido disminuyendo ya que de lograr un crecimiento del 19.5% en el año 2021, este ha caído a 14.4%, lo que significa que ahora las personas tienden más al ahorro tanto en Lima como en provincias. (Tafur,2023). La penetración de esta industria está siendo cada vez menor en los hogares, por lo que representa una amenaza ya que el comportamiento de compra de hoy en día está decreciendo por la alta exigencia en el ahorro.

Oportunidad

- El E-commerce en el Perú va en ascenso y este último año creció un 30% versus el año anterior. (Agencia Andina, 2023). Ello, representa una gran oportunidad para la empresa pues significa un nuevo canal de venta que, si bien existe una presencia en él, se puede potenciar mucho más porque varios consumidores prefieren realizar sus compras de moda y calzado vía digital. Como se muestra en la figura inferior, la penetración del calzado presente en el canal digital a nivel mundial tiene una tendencia positiva, con un crecimiento favorable todos los años, siendo una gran oportunidad de crecer en ventas.

Figura 1.2

Tasa de penetración del mercado en línea de calzado a nivel mundial por categorías



Fuente: Statista

Nota: Statista. (2023, Abril). *Reporte de tendencias calzado*. Centro de Investigación de Economías y Negocios Globales. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Abril_2023_.pdf

1.7.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas

Amenaza

- Los precios de las maquinarias y equipos en general para todas las industrias han aumentado de precio el presente año 2023 en un 0.61%. (La Cámara,2023). Por consiguiente, se considera una amenaza para la industria del calzado ya que, al incrementar la maquinaria, aumentan los costos de ellas y por ende los precios de los productos serán más altos, provocando un posible retraimiento por parte de sus clientes.

Oportunidad

- Últimamente, los consumidores están tendiendo a adquirir calzados con un cierto tipo de tecnología, específicamente el 3D y la ultra comodidad, pero sin dejar de estar a la moda. (Gob.pe, 2023). Ello, es una gran oportunidad ya que permitirá a la empresa a incrementar su demanda ampliando sus diseños y atributos utilizando nuevas tecnologías que permitirán fortalecer el

posicionamiento de la marca como tal y seguir ampliando el segmento en el que se encuentran.

- Actualmente, el ISO 9001 en las empresas peruanas representa una gran influencia y demostración de los procesos de calidad que tienen en sus procesos con el fin de poder ofrecerle lo mejor a sus clientes. Solo el 1% de las empresas peruanas cuentan con dicha certificación. (Iso Tools Excellence, s.f.). Dado ello, es una gran oportunidad y de diferenciación a nivel empresarial ya que pertenecen a esa pequeña cifra de compañías, dándole un mayor status y confianza a sus clientes.

1.7.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Amenaza

- A inicios del semestre del presente año, se ha caracterizado por lluvias intensas, inundaciones y Fenómeno del Niño. Ello, no solo ha causado que varios peruanos hayan perdido su hogar y/o dañado sus viviendas, sino que también ha afectado a varias empresas en la fabricación de sus productos, cadena de suministros, envíos, entre otros. Es por ello, que este cambio climático es una amenaza para la empresa ya que se ha visto perjudicada en sus procesos de fabricación de calzado de cuero al reducir su productividad, en el tipo de demanda del consumidor y en los envíos de producto al interior del país ya que, al tener la infraestructura dañada, los tiempos se hacen mucho más largos y/o no es posible llegar al punto pactado.

Oportunidad

- Hoy en día los consumidores y empresas están al tanto del medio ambiente y cómo aportan a la sostenibilidad de éste. La industria del calzado ahora busca promover los diseños eco-amigables, utilizando materiales que no dañen al medioambiente y generando una conciencia de consumo responsable. Esta es una gran oportunidad puesto que, en los procesos de fabricación se van a poder prescindir de los insumos altamente contaminantes, generando un impacto positivo en el medio ambiente y valoración por parte de los consumidores.

1.8 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En base al análisis realizado previamente, también es necesario ahondar más en las fuerzas competitivas del entorno, utilizando el modelo de Michael Porter que, según Hill & Jones (2014) es: “una herramienta poderosa que ayuda a los administradores a pensar estratégicamente y es importante reconocer que una fuerza competitiva suele afectar a las otras y que, cuando se efectúa un análisis de la industria, se deben considerar todas ellas” (p.59).

1.8.1 Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores: Bajo

- **Economías de Escala:** Para ingresar a la industria del calzado ya sea importando calzados de cuero o fabricando, hay que tener una cantidad mínima de producción de escala para que sea rentable tanto para producir como para importar porque en ambos casos los costos de aranceles o de insumos son bastante altos sin una mínima cantidad que supere aproximadamente los 2000 pares de calzados al mes.
- **Costo de Cambio del Cliente:** En el mercado existen muchas variedades de calzados, pero pocos verdaderamente de cuero y de buena calidad. El riesgo en este caso sería que, por el diseño y tallas no disponibles de la marca, el cliente incurra en el incentivo para poder cambiar el calzado que es considerado bajo ya que, si bien el calzado de cuero tiene un precio elevado mayor al de los demás, dentro de un centro comercial un potencial cliente puede encontrarse con tiendas de distintas marcas que ofrezcan ese producto e ir a probarse diferentes pares fácilmente.
- **Costos de Capital:** Las empresas que desean participar en esta industria y con calzados de cuero deben incurrir en costos altos. Dentro de ellos, se encuentran la planta si es que se desea fabricar, insumos, diseñadores, cantidad mínima de producción o de compra, investigación de las tallas del mercado local tanto en el caso de fabricación como del país del que se está importando, una tienda online o física de atención al cliente, área de marketing/contactos y sobre todo un equipo de logística que soporte todo el proceso de fabricación o importación del calzado.

- **Ventajas de estar en la industria:** La industria del calzado de cuero en el Perú si bien puede ser aún más desarrollada, existen ya marcas consolidadas que son reconocidas por su buena calidad y material 100% original. Esta industria permite no solo la venta local sino también la exportación a nivel mundial a distintos países que son altamente consumidores de calzado. No obstante, cabe resaltar que un problema de esta industria en el país es la falsificación del material. La gran mayoría de consumidores no sabe reconocer cuando un calzado de cuero es verídico por lo que muchas empresas por temas de costos incursionan en la industria engañando a los clientes fabricando o importando calzado similar al cuero haciéndolos pasar ello.
- **Acceso a los canales de distribución:** Actualmente existen muchos canales en el cual se pueden distribuir los calzados. Sin embargo, la entrada a los distintos canales tanto en el moderno como en el tradicional, representan una barrera de entrada ya que implican aprobaciones de la tienda cliente, mucha competencia de por medio, contactos, restricciones y certificados. En cuanto a la apertura de tiendas propias de la empresa tampoco es sencillo el acceso ya que se debe tomar en cuenta el costo del alquiler, personal, diseño de tienda, supervisión, entre otros.
- **Barreras de Salida:** Las barreras de salida se pueden ver desde dos escenarios. En primer lugar, si la empresa fabrica los calzados de cuero, las barreras son altas porque implica despedir una gran cantidad de personal detrás, un local que se tiene que dismantelar, dejar de lado a clientes y producción de calzado que ya se ha realizado, lo cual representa una pérdida porque no se ha vendido finalmente. Por otro lado, si es que se ha importado el cuero, si bien las barreras no son tan altas como el de fabricación, igualmente existe un personal que ayuda con la importación, contrato de almacenamiento de los calzados e inventario que aún se ha quedado.
- **Regulaciones políticas restrictivas:** El gobierno actualmente desea impulsar la industria del calzado que se produce a nivel nacional e impuesto leyes anti-dumping sobre las importaciones ya que perjudica a los emprendedores locales que elaboran a mano los calzados a nivel local.

1.8.2 Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo

- **Concentración de los proveedores:** Existe una cantidad significativa de proveedores que ofrecen cuero para su fabricación. En Arequipa, Puno y Trujillo hay diversos ganaderos que ofrecen la piel para poder producir el calzado localmente con los requisitos que desee la empresa que lo adquiera. En cuanto a la importación, la cantidad de proveedores es mucho mayor, China y Brasil son grandes exportadores de cuero a países como Perú y también de insumos para elaborar el calzado.
- **Costo de cambio de la industria:** Representa lo costoso que le resultaría a las empresas productoras o importadoras de calzado de cuero cambiar de proveedor. Este costo es bajo ya que tanto en el mercado local como extranjero existen muchos proveedores de cuero que cumplen con los distintos estándares de calidad que son impuesto por las organizaciones y también mucha negociación de por medio en cuanto a precios justamente por la variedad de proveedores que existen.
- **Productos Diferenciados:** En este caso, el producto que ofrece el proveedor no tiene diferenciación entre uno y otro porque solo hay un tipo de cuero que se busca y este debe ser legítimo, es decir, el del animal vacuno para elaborar calzado.

1.8.3 Poder de Negociación del Cliente: Alto

- **Concentración de clientes:** Los clientes de las industrias del calzado son tanto B2B como B2C. En cuanto a B2B no hay muchos clientes corporativos, pero justamente al ser pocos que compran volúmenes grandes tienen poder sobre la empresa, por lo que pueden negociar con ella y pedirles ciertos requisitos para que se logre la negociación a su favor, como lanzamientos de nuevos diseños, exclusividad, créditos, entre otros. En caso sea B2C, la cantidad de consumidores es mayor por tanto su poder de negociación es bajo pues la empresa si bien tiene en cuenta las tendencias y diseños del consumidor final, este lo hace por lo que la mayoría prefiere y no por cada tipo de cliente que tiene.

- Costos de cambios del cliente: Este refleja el fácil descarte de un proveedor de calzado a otro. Normalmente, los clientes son fieles a las marcas de calzado ya que conocen sus tallas, se les hace cómodas, les gusta lucir la marca y en cuanto a calzados de cuero también se aplica. A pesar de ello, el costo de cambio del cliente es bajo ya que, si el diseño no es de su agrado, no hay tallas disponibles o simplemente no le parecen cómodo y duraderos puede ir sencillamente a la competencia dentro del mismo establecimiento en el que se encuentren sin importar la fidelización de una marca de calzados.
- Concentración de compras: El ticket promedio de un calzado 100% cuero cuesta como mínimo S/250 por lo que los clientes serán más sensibles al precio ya que no es un gasto menor sino uno que se realiza cada cierto tiempo. Los calzados de cuero al tener la característica de durabilidad, las personas tienden a usarlo por mucho tiempo y solo adquirir un par o 2 de ellos al año.
- Productos de la industria no diferenciados: El cuero de por si no es un material económico ya que los clientes que en realidad desean calidad y durabilidad si están dispuestos a poder adquirirlo ya que saben que es una compra a conciencia que durará en un futuro, por lo que no disponen realmente de una fijación de precios, ya que se diferencian en su calidad, diseños y tecnologías.

1.8.4 Rivalidad entre competidores: Alto

- Estructura competitiva: Los competidores más reconocidos en la industria del calzado de cuero no son muchos, pero igualmente es un sector fragmentado. Entre los que más destacan son Hush Puppies, Bruno Ferrini, Renzo Costa, Dauss y Vélez. No obstante, todos ellos exportan o tienen filiales en el extranjero, lo que les otorga un distintivo competitivo, pero igualmente con alta rivalidad competitiva en el mercado local.
- Condiciones de la demanda: El presente año se ha visto afectado por el costo de los insumos del cuero, por lo que, si bien habrá un crecimiento en el sector, este será menor en comparación a los años anteriores. Por lo tanto, lo que están optando las empresas de la industria es abarcar la mayor cantidad

de mercados posibles en el exterior y también penetración en el peruano a través de nuevas estrategias, generando de esa manera una intensa competencia.

- **Condiciones de costo:** Los principales costos fijos del sector son los bienes físicos, es decir, si se fabrica serían las maquinarias y planta y si se importa el almacenamiento de los productos. Adicional a ello, también se encuentra el personal de apoyo involucrado en cada proceso correspondiente. Es por eso, que estos costos suelen ser elevados, pero también dependerá mucho del volumen de ventas que se realice para poder obtener rentabilidad sobre los competidores.
- **Barreras de Salida:** Como se mencionó anteriormente, las barreras de salida son altas porque si bien se fabrica o se importa el calzado de cuero, ambos incurrir en costos altos ya sea en el local, almacenamiento y sobre todo personal que se encuentra en planilla, el cual su liquidación sería muy costosa.
- **Diferenciación y productos:** En la industria del calzado de cuero si el material es legítimo existen diferenciales como por ejemplo el diseño, la calidad y prestigio de la marca. Adicional a ello, los tipos de tecnología que utilizan en los procesos se ven reflejados en el calzado como por ejemplo si son eco-amigables y/o con una plantilla más cómoda, las marcas compiten duramente en poder tener un diferencial que destaque sobre las demás.

1.8.5 Amenaza de Productos Sustitutos: Alto

- **Proximidad del producto sustituto:** En la industria del calzado de cuero, existen varios productos sustitutos y de marcas muy reconocidas, por ejemplo, todos los calzados que no son de cuero sino de tela, cuerina o de algún otro material que aparenta durabilidad, pero tiene un diseño muy atractivo. En su gran mayoría, el consumidor suele optar por dichos tipos de calzados ya que en primer lugar son más económicos, tienen una estética más llamativa a primera vista y también por el nombre de la marca. No obstante, muchos de ellos no poseen la calidad y durabilidad que puede ofrecer un

calzado de cuero, pero se encuentran fácilmente en distintos puntos de venta por lo que representa una alta amenaza.

Analizando las 5 fuerzas de Porter, podemos concluir que existe una alta rivalidad de competidores, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación del cliente, por lo que existe un papel muy importante por parte del consumidor final ya que será él finalmente el que elija el calzado de su preferencia, teniendo varios puntos de venta a su favor y facilidad de poder probarse variedad de calzados. Las habilidades y diferenciales competitivos de una marca de calzado de cuero representan un papel muy importante en un proceso de decisión de compra, debiéndose enfocar en ello para llegar al público meta deseado.

1.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 1.1

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	Valor	Clasificación	V.Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Ley Antidumping	0.06	3	0.18
2. Aumento de exportaciones	0.1	3	0.3
3. Crecimiento del E-commerce	0.07	3	0.21
4. Nuevas tecnologías para el diseño del calzado	0.1	4	0.4
5. Influencia del ISO 9001	0.05	4	0.2
6. Preocupación por el medio ambiente y sostenibilidad	0.06	2	0.12
7. Bajo poder de negociación de proveedores	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
1. Inestabilidad política y huelgas	0.07	2	0.14
2. Contrabando y falsificación del cuero	0.08	2	0.16
3. Tratado de Libre Comercio Perú-China	0.07	3	0.21
4. Alza de precios en los insumos del calzado	0.1	3	0.3
5. Informalidad de trabajo en el Perú	0.05	2	0.1
6. Inundaciones y Fenómeno del niño	0.07	3	0.21
7. Alto productos sustitutos	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.77

A través de esta matriz, podemos observar cómo la empresa puede responder ante las oportunidades y amenazas del sector y por lo que observamos Calimod se encuentra por encima del promedio con 2.77. Ello, quiere decir que, si bien sus estrategias hasta el día de hoy le han permitido sobrevivir en esta industria competitiva, igualmente tiene varios aspectos por mejorar.

Aun así, su promedio no es el óptimo para una empresa que busca ser sumamente rentable, el crecimiento de las exportaciones por ejemplo es un aspecto que hasta ahora Calimod no se ha adentrado a considerar y si bien tiene buena penetración en el mercado local, puede tener muchas oportunidades en el extranjero. Adicionalmente, no ha sabido del todo cómo enfrentarse al contrabando y falsificación de cuero por parte de otros competidores, por lo que debería implementar acciones de capacitación tanto en sus trabajadores como en el consumidor final ya que tiene el know how y recursos para poder realizarlo.

1.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 1.2

Matriz de Perfil Competitivo

En la industria del calzado existen diversos competidores, no obstante, solo unos cuantos poseen la calidad y presencia en la industria del cuero, siendo reconocidos en el país. Entre ellos, se encuentran Calimod, Bruno Ferrini y Renzo Costa. A partir de esta matriz, se analizarán los diferentes aspectos de cada uno de los competidores más fuertes para evaluar la posición competitiva de la empresa.

Factores clave del éxito	Calimod		Bruno Ferrini		Renzo Costa		
	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
1. Competitividad de precios	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
2. Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
3. Calidad productos	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6

(Continúa) 18

(Continuación)

(Factores clave del éxito)	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
4. Diseño y estética del calzado	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8
5. Servicio y experiencia al cliente	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
6. Publicidad y comunicación	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
7. Participación en el mercado	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
8. Presencia internacional	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
9. Años en el mercado	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
TOTAL	1		2.65		2.85		3.5

Podemos observar que, si bien Calimod es una empresa y marca reconocida, es la que tiene el puntaje más bajo en comparación con los demás competidores, siendo Renzo Costa el más fuerte y competitivo. Factores como el diseño y estética de los calzados, participación en el mercado y presencia internacional son características que influyen mucho en el éxito de una empresa de calzado de cuero hoy en día y que se ha dejado de lado por falta de actualización, benchmarking y no estar al tanto de las tendencias del hoy, descuidando así su mercado.

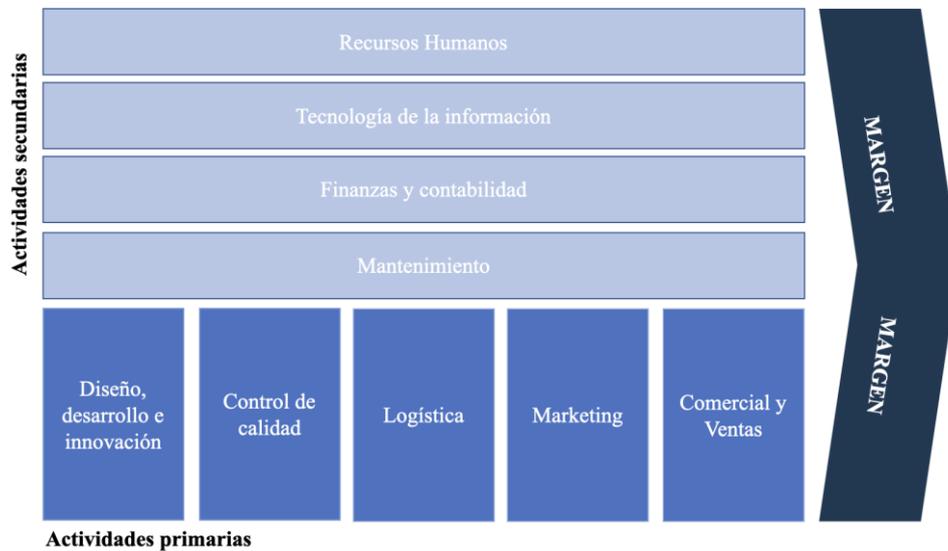
Entre Calimod y Bruno Ferrini no hay mucha diferencia en el puntaje, pero las estrategias de posicionamiento y publicidad que han realizado sus rivales han sido mayores y de mayor impacto. Bruno Ferrini y sobre todo Renzo Costa han sabido diversificarse y aprovechar sus cualidades para crear marcas los cuales se encuentran dentro del top of mind de los peruanos.

En base a ello, se debería crear una estrategia de marketing y publicidad enfocada al público que se desea llegar, pero con nuevos diseños y atributos detrás que respalden ello. Los peruanos hoy en día cuando adquieren un calzado se dejan llevar más por la estética de ella que por la calidad ya que para ellos es un accesorio más y desean lucir bien. Un equipo robusto de diseño e innovación de calzado es también lo que se necesita para competir contra sus principales competidores y acompañado de ello estrategias de marketing que avalen sus cualidades más importantes como un precio accesible, trayectoria y calidad de producto.

1.11 Cadena de valor

Figura 1.3

Cadena de valor de Calimod



Gracias a la cadena de valor, podemos obtener y mantener ventajas competitivas disgregando las actividades más importantes de la empresa, pero calificándolas si son actividades primarias o secundarias.

Como podemos apreciar en la cadena de valor, en cuanto a las actividades primarias que son las que están implicadas con la producción y/o venta tenemos a Diseño e Innovación, Control de calidad, Logística, Marketing y Comercial, mientras que en las secundarias que son las que apoyan a las primarias se tiene a Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Finanzas y Contabilidad y Mantenimiento.

A continuación, vamos a dar una breve explicación de cada una de ellas que se ven involucradas en el proceso de fabricación del calzado de cuero y su venta:

1.12 Actividades Secundarias

- **Recursos Humanos**

El área de RRHH, en el caso de Calimod se divide en 2, una se dedica exclusivamente a la creación de la cultura, clima laboral, desarrollo humano,

eventos y comunicados corporativos y por otro lado, la segunda división se encarga de las remuneraciones, pago de facturas, contratos y políticas del personal. El área como tal representa una actividad secundaria ya que no se involucra directamente en la producción y venta del calzado de cuero sino más bien de acompañar al personal a que se sientan más identificados con la empresa y que realicen adecuadamente sus labores.

- **Tecnología de la información**

Sistemas o como se denomina en la empresa TI da soporte al mantenimiento de programas y aplicativos de todo tipo que utilizan los trabajadores y a reparar las incidencias de caídas de internet, consultas, descargas entre otros para que todo funcione de manera adecuada y que ningún personal administrativo tenga dificultades en realizar tu trabajo. Esta área es considerada una actividad secundaria pues su trabajo es apoyar y dar soporte a que los colaboradores no tengan problemas con sus herramientas tecnológicas sin participar exclusivamente la producción o venta del producto final.

- **Finanzas y Contabilidad**

El área de finanzas y contabilidad tiene la función de hacer el control de presupuesto, revisión de gastos, contabilidad, aprobación de facturas y análisis de rentabilidad para con ello realizar la toma de decisiones de apertura de tiendas, venta a clientes, créditos, medios de pago, entre otras. Es por ello, que se considera una actividad de soporte ya que ayuda a hacer un control de todo lo que se está gastando versus los ingresos, priorizando la operatividad de la empresa y que siga siendo rentable.

- **Mantenimiento**

El área de mantenimiento si bien es pequeña, consiste en unos 3 empleados que se dedican a realizar mantenimiento a todas las maquinarias en la fabricación de calzado, así como también de revisiones mensuales, optimizaciones, guía de uso de ellas y reparaciones en caso se necesiten. Entendiendo su función se considera una actividad secundaria pues apoya cada cierto tiempo a que el proceso de producción se realice se manera óptima y

segura fomentando una fabricación de manera idónea y en los tiempos pertinentes.

1.13 Actividades Primarias

- **Diseño, desarrollo e innovación**

En la industria del calzado, el diseño, innovación y la tecnología son los factores más importantes para considerar por parte del consumidor final para la compra de un calzado. Antes que todo, primero se hace una evaluación de elementos de entrada que debe tener cada colección y a partir de ahí se sigue con los demás eslabones para su fabricación, pero el diseño y desarrollo es considerado el primer paso de creación de todo nuevo calzado, es por ello, que es una actividad primaria dentro de la cadena de valor.

- **Control de Calidad**

El área de control de calidad es considerada como una de las áreas más importante en la fabricación del calzado de cuero ya que se encarga del plan de calidad, estándares y sobre todo de la verificación de los materiales a usar para que el producto final sea el óptimo para la venta al cliente. Después de un exhaustivo control de calidad del calzado, recién puede ser llevado a almacén para que sea distribuido, pero sin su aprobación el producto no puede pasar a venta, por eso es una actividad primaria.

- **Logística**

El área de logística en Calimod se encarga de todo lo relacionado a las compras de material, almacenamiento y distribución del calzado a los respectivos clientes y tiendas. Es considerado una actividad primaria ya que, sin ello, no se podría realizar la fabricación y por ende llegar a venderse el calzado, además participa de muchas partes de los distintos procesos que implica su elaboración.

- **Marketing**

Marketing en la empresa comprende estrategias de comunicación, branding y trade marketing que es la publicidad en el mismo punto de venta. Esta área, está totalmente involucrada con la venta ya que se encarga de la publicidad y

promoción del calzado y así poder generar interés en el público, generando mayor cantidad de ventas y posicionamiento en el segmento meta, por lo que es considerado una actividad primaria.

- **Comercial y Ventas**

El área comercial o también llamado “Desarrollo de Negocio” trabaja de la mano con Marketing y es porque se encargan de todas las ventas realizadas, comunicación con el cliente, creación de colecciones de calzado, decisión de lanzamiento de modelos, stock y ofertas de los productos. En función a ello, es una actividad primaria dentro de la cadena de valor pues lleva todas las coordinaciones con el cliente y genera pedidos especialmente en el sector B2B.

1.14 Análisis Funcional

1.14.1 Administración y Gerencia

- **Organización:** Calimod es una mediana empresa, por lo que, si bien algunos puestos y tareas están definidos, la organización es muy vertical, solo existe un gerente en toda la organización y varios jefes que lo siguen. Toda la toma de decisiones final y responsabilidad recae sobre un solo puesto.
- **Dirección y estilo de liderazgo:** Si bien uno de sus valores es el trabajo en equipo, en la práctica realmente el director o gerente que es el rango máximo de la empresa no lo promueve ya que él finalmente toma la decisión sin consultar mucho a otros trabajadores de la organización. Al ser una empresa familiar, no se toman muchos riesgos y todo es muy concentrado, el estilo de liderazgo es autocrático y tradicional.
- **Planeamiento:** La toma de decisiones y el planeamiento la realizan el gerente general junto con el director, pero previamente se hacen reuniones con algunos jefes solamente de las áreas que el gerente crea pertinente. En cada toma de decisiones siempre se debe mantener el legado familiar y la imagen que se ha creado hasta ahora de la marca emblema Calimod.
- **Control:** Existe mucho control sobre los empleados en todos los aspectos, desde que inician la jornada laboral hasta que la terminan al igual que de cada

proceso administrativo, lo cual hace muy burocrática la organización y poco flexible.

1.14.2 Marketing y Ventas

- **Consumidor:** Se desea llegar a un consumidor más joven y que pueda utilizar el calzado de cuero en diversas oportunidades, no obstante, aún falta mayor reconocimiento y penetración en dicho segmento ya que éste se deja llevar mucho por el diseño del calzado.
- **Marketing Mix:** El costo de los productos versus la calidad que se ofrece es realmente buena. La organización cuenta con la certificación ISO 9001 por lo que el material con el que se elaboran los calzados y el precio que ofrece al mercado el cual no es muy elevado hace que sea más atractivo.
- **Servicio al cliente:** La calidad del servicio al cliente no es la óptima. En lo que respecta al canal online se tiene mucho por mejorar ya que los tiempos de respuesta son de mínimo 5 horas y a veces hasta días, lo cual desanima mucho al cliente y crea una reputación de desatención a ellos. Además, en cuanto al servicio post venta tanto online como presencial, no todos los vendedores están especialmente capacitados para responder preguntas relacionadas al cuero o del cuidado de este, lo que crea la falta de legitimidad y de expertise respecto a ello.
- **Ventas y canales de distribución:** Existen 3 tipos de canales de distribución, el primero de ellos es el canal moderno el cual comprende a Ripley, Falabella y Oechsle y las tiendas propias de Calimod Store. El segundo, es el canal tradicional, donde mayor apertura y espacio tiene Calimod ya que las principales tiendas se encuentran en distritos populosos y conocidos por el sector que vende todo tipo de calzado. Este, se comprende por las galerías de calzados en Jesús María, zapaterías tradicionales, tiendas a puertas abiertas multimarca y tiendas pequeñas que solo tienen 1 o 2 locales a nivel nacional. Por último, se tiene al canal E-commerce que es el más reciente, originado y repotenciado durante la pandemia para hacer crecer las ventas de manera digital pero aún tiene mucho por mejorar ya que no cuenta con los programas necesarios para poder analizar los resultados y cambios que se realizan.

1.14.3 Operaciones y Logística

- Equipos y maquinarias: Se utilizan diversas maquinarias para las distintas etapas de un proceso de fabricación del calzado, no obstante, existen varios retrasos en el cierre de los proyectos por incidencias debido a la mala adecuación de sistemas y maquinarias de producción.
- Calidad: La calidad es un aspecto sumamente importante para Calimod, se tienen varios estándares y un riguroso control de calidad en todos los procesos y debido a ello cuentan con el certificado del ISO 9001.
- Proveedores y suministro de materiales: Se cuenta con 2 tipos de proveedores para lo que es el cuero. El primer proveedor corresponde a los ganaderos ubicados en Arequipa y Puno los cuales crían a las vacas y ellos les proporcionan las pieles para que luego pase a la curtiembre que se ubica en Arequipa. No obstante, esta curtiembre no tiene la suficiente capacidad productiva que se necesita al mes, por lo que en consiguiente se compra el cuero ya hecho localmente en la ciudad de Lima a empresas especializadas en ello siempre y cuando cumplan con los requisitos de calidad que se soliciten.

En cuanto a los proveedores de los materiales del calzado para poder armarlo, es decir las piezas, son importados desde China, Argentina y Brasil los cuales son solicitados mensualmente para poder cubrir con la demanda que se tiene pactada.

- Diseño de Planta: La planta cuenta con todos los requerimientos y espacios necesarios, permite realizar el objetivo mensual de pares de calzado para poder atender a todos los clientes y abastecerse para evitar la falta de stock.

1.14.4 Finanzas y Contabilidad

- Situación financiera: La empresa cuenta con una buena calificación crediticia e incremento en cada año de su facturación, si bien no crecen en clientes como número si lo hacen en volumen de pedidos.

- Política de reparto de beneficios: Todos los años se reparten utilidades si es que las hubiera y en estos últimos años la balanza final ha sido positiva, se reparte un porcentaje con sus trabajadores, tal cual expresa la ley.
- Accionista e Inversionista: Calimod no cuenta con ningún tipo de inversores extranjeros, su patrimonio y capital es original de dos socios chinos que emigraron a Perú y son familiares por lo que su relación es bastante estrecha y tradicional.

1.14.5 Recursos Humanos y Cultura

- Estructura organizacional y línea de carrera: Como se mencionó anteriormente, la organización solo cuenta con un gerente en toda la empresa por temas de costos y todos los demás son jefes, es por ello, que la línea de carrera es muy limitada y no permite ascender con facilidad ya que no existen puestos de crecimiento.
- Clima laboral: El clima laboral no es muy ameno, existe mucha comunicación poco asertiva a nivel de toda la organización y de baja eficacia respecto a las líneas de comunicación establecidas, lo cual genera un ambiente desordenado a la hora de hacer tareas y/o proyectos en equipo.
- Cultura organizacional: La cultura organizacional no está bien definida, no existe un manual de marca de identidad de la empresa, valores representativos, patrones y colores establecidos, plantillas de comunicados e integridad de la marca por lo que muchos empleados no se sienten muy identificados.
- Nivel de rotación: En el área administrativa el nivel de rotación es bajo ya que muchos colaboradores de la empresa cuentan con más de 5 años en ella y la edad promedio de un trabajador es de 40 años. Por otro lado, existe alta rotación en planta y producción que son tareas manuales y no existe un enganche o motivador para retenerlos.

1.14.6 Sistemas de información

- Velocidad y capacidad de respuestas a los usuarios: El área de sistemas de la empresa se compone por 6 colaboradores, cada uno dedicado a un aspecto de sistemas de información, es por ello, que el tiempo de respuesta es rápido ya

que además cuentan con un programa de generación de incidencias para que puedan organizarse y responder de una manera más adecuada al personal.

- **Sistemas de seguridad:** La seguridad informática es óptima, se cambian las contraseñas de las laptops cada 21 días, se cuenta con un anti-virus de buen alcance, siempre se dan constante comunicaciones y capacitaciones de cómo cuidar la información al igual que los equipos.
- **Sistemas orientados al usuario:** Existen programas y sistemas que se manejan internamente para las diversas áreas y funciones correspondientes, no obstante son programas muy pesados o difíciles de manejar por su gran complejidad visual y de manejo, por lo que perjudica el realizar diversas tareas principalmente operativas.
- **Calidad y base de datos:** No hay un programa o sistema que permita el guardar un gran número de base de datos, lo que ocasiona un carente análisis generada en los diversos procesos, dejando de lado el planteamiento de estrategias de impacto.

1.14.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo

- **Tecnologías en productos y procesos:** La empresa afronta una lenta transformación digital hacia tecnologías de tendencia basada en las necesidades actuales del mercado y en nuevos procesos desarrollados internamente. Ello, conlleva que no se encuentre a la vanguardia y a la par de sus principales competidores en un producto que es considerado moda para muchos.
- **Automatismos y sistemas informáticos de diseño y producción:** Los recursos son limitados, sobre todo para los proyectos que se desean realizar, debido a la gran demanda de nuevos proyectos de sistematización de procesos priorizados por la alta dirección.
- **Investigación y desarrollo:** Existe un equipo pequeño dedicado únicamente al desarrollo y diseño del calzado. Este, se comprende por personas mayores de 50 años que tienen un tiempo prologando en la empresa. No obstante, no hacen la investigación adecuada para la inspiración y búsquedas de nuevas tendencias y no cuentan con ningún externo que les provea información más

actualizada. Ello, se ve reflejado en los diseños clásicos y anticuados considerado por muchos ya que el área de investigación y desarrollo no posee los recursos y personal capacitado en renovar debidamente las colecciones.

1.15 Bloque de ventaja competitiva

Ferrell (2018), señala en lo que respecta a la ventaja competitiva lo siguiente:

Una empresa debe poseer una o más ventajas competitivas que puede aprovechar en el mercado para cumplir con sus objetivos. Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores y que establece un límite para satisfacer las necesidades de los clientes y/o mantener relaciones mutuamente convenientes con los grupos de interés importantes. Cuando estas ventajas están vinculadas con las oportunidades del mercado, la empresa puede ofrecer a los clientes una razón convincente para comprar sus productos. Sin una ventaja competitiva es probable que la empresa y sus productos sean solo una oferta más entre el mar de productos mercantilizados. (p.16)

Calimod a lo largo de los años ha tratado de construir su ventaja competitiva gracias a la construcción de los siguientes cuatro factores que se expondrán a continuación:

- **Eficiencia Superior:** En este aspecto, no hay un buen planeamiento y sistematización de los procesos principalmente en los de producción. Se carece de un plan determinado y/o control a seguir ya que durante la fabricación de un calzado existen muchos tiempos muertos de etapa en etapa, personal que falta, materia prima dañada y falta de compromiso en las fechas de entrega, por lo que genera no solamente merma de producción sino también una baja productividad que no permite aprovechar la eficiencia al máximo.
- **Calidad Superior:** La empresa se destaca por su calidad por sobre todo los aspectos ya que al contar con el certificado ISO 9001 es exigente con los requisitos de los insumos que le proveen, especialmente del cuero. Se preocupa por elegir bien a sus proveedores, solicitando certificados u otros

requisitos que avalen el cuero que es de la calidad que especifica la empresa. Añadido a ello, en cada etapa de la producción siempre hay un control tanto previo como posterior para revisar que no haya ningún daño o defecto en la fabricación y así evitar posibles devoluciones por parte de los clientes.

- **Innovación Superior:** En cuanto a la innovación si bien la empresa está al tanto de ciertas tecnologías e innovaciones que puedan ir más allá de la fabricación de un calzado de cuero cotidiano como incluir una plantilla confort y que sea flexible, igualmente falta más actualización por parte del equipo. No hay una recolección del know-how pertinente o acciones para poder promover ello, como por ejemplo ir a ferias internacionales para estar al tanto de las tendencias y atributos de otros calzados, hacer benchmarking, estudios de mercado y/o constantes capacitaciones de la innovación en calzados.
- **Capacidad de respuesta al cliente:** La capacidad de respuesta al cliente se puede dividir en dos categorías, la primera de ellas es hacia las empresas como cadenas de tiendas, departamentales, tiendas propias y galerías. Esta categoría se maneja de manera óptima ya que hay un equipo especializado en atender todas sus consultas, coordinar con ellos y entregarle sus despachos a tiempo el cuál tarda un máximo entre 1 a 2 días en Lima y 4 a 5 días en provincia. En cuanto a la segunda categoría, serían las personas naturales que se contactan principalmente a través de los canales digitales como redes sociales y página web. Si bien existe una atención personalizada por cada consumidor final, el tiempo de respuesta es muy largo, lo óptimo se considera 1 hora pero la realidad es que el tiempo de respuesta es de aproximadamente 5 horas y ello no solo desanima al potencial consumidor que adquiera el producto, sino también crea una mala imagen y de reputación.

1.16 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 1.3

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Valor	Clasificación	V.Ponderado
FORTALEZAS			
1.Certificación del ISO 9001 para el desarrollo y proceso de sus calzados	0.05	4	0.2
2.Posicionamiento y larga trayectoria en el mercado	0.1	4	0.4
3.Calidad superior del calzado	0.09	4	0.36
4.Buena calificación crediticia	0.09	4	0.36
5.Amplia presencia en diversas redes de distribución	0.07	3	0.21
6.Buena relación y capacidad de respuesta a clientes B2B	0.05	3	0.15
7.Conocimiento y expertise del negocio	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
1. Deficiente sistema de retención y desarrollo del talento	0.05	1	0.05
2. Falta de desarrollo de cultura organizacional	0.05	2	0.1
3. Comunicación poco asertiva a nivel de organización	0.06	1	0.06
4. Carencia de innovación e investigación de tendencias en la elaboración de calzados	0.1	1	0.1
5. Softwares y programas poco personalizados y desactualizados	0.05	2	0.1
6. Poco direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos específicos y generales	0.07	1	0.07
7. Carente análisis de la base de datos generada lo cual no permite plantear estrategias de impacto.	0.05	1	0.05
8. No hay presencia internacional	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.61

En base a la presente matriz, podemos concluir que Calimod se encuentra por encima del puntaje necesario con 2.61, estando en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades. No obstante, tiene debilidades significativas como la carencia en innovación e

investigación, la falta de un desarrollo del talento y comunicación poco asertiva que hacen que la empresa no sea un lugar muy idóneo en dónde laborar, por lo tanto, es importante poder trabajarlas y de esa manera cumplir con los retos principales que se tienen.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Matriz Foda

A continuación, se presentará el FODA empresarial el cual permitirá que se haga una evaluación y comparación externa sobre lo interno para ayudar a crear estrategias y mejorar la toma de decisiones.

Tabla 2.1

Matriz Foda

		Fortalezas	Debilidades
		1.Certificación del ISO 9001 para el desarrollo y proceso de sus calzados 2.Posicionamiento y larga trayectoria en el mercado 3.Calidad superior del calzado 4.Buena calificación crediticia 5.Amplia presencia en diversas redes de distribución 6.Buena relación y capacidad de respuesta a clientes B2B 7.Conocimiento y expertise del negocio	1. Deficiente sistema de retención y desarrollo del talento 2. Falta de desarrollo de cultura organizacional 3. Comunicación poco asertiva a nivel de organización 4. Carencia de innovación e investigación de tendencias en la elaboración de calzados 5. Softwares y programas poco personalizados y desactualizados 6. Poco direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos específicos y generales 7. Carente análisis de la base de datos 8. No hay presencia internacional
Oportunidades	Estrategias - FO	Estrategias-DO	
1. Ley Antidumping	O5,F1,F2, F7: Incluir en la comunicación externa la certificación del ISO 9001 que posee Calimod	D4,O4,O5,O6: Asistencia a ferias, eventos exclusivos de calzados para aprovechar la nueva tecnología y tendencias existentes. Realizar benchmarking con los países de mayor influencia en la industria	
2. Aumento de exportaciones	O2,F2,F5: Ingreso a mercados internacionales con el prestigio y expertise que se tiene a nivel nacional	D5,D7,O3: Migración a un entorno cloud que permita el Big Data Analytics y analizar y desarrollar mejoras en el canal E- commerce a través de la UX.	

(Continúa)

(Continuación)

Oportunidades	Estrategias - FO	Estrategias-DO
3. Crecimiento del E-commerce	O4,O6,F2,F3,F5,F6,F7: Desarrollo de productos nuevos utilizando nuevas tecnologías y sean sostenibles	D1, D2,O3: Captación de personal que tenga el expertise de las rrss y canal digital que requiere crecimiento
4. Nuevas tecnologías para el diseño del calzado	O3,F2,F7: Potenciar y hacer crecer el canal online a través de técnicas Seo y Sem	D1, D2,O4, O6: Renovación de cuadros y áreas que permitan a la empresa renovarse en cuanto a las tendencias y tener mayor amplitud de ello
5. Influencia del ISO 9001		
6. Preocupación por el medio ambiente y sostenibilidad		
7. Bajo poder de negociación de proveedores		
Amenazas	Estrategias - FA	Estrategias-DA
1. Inestabilidad política y huelgas	F1,F2,F3,F7,A2: Elaborar una campaña de concientización y conocimiento de cómo reconocer el cuero, al igual que sus atributos principales y beneficios	D1,A5: Reformulación de las categorías y escalas salariales para evitar la formación de sindicatos
2. Contrabando y falsificación del cuero	F1,F2,F3,F5,F7,A7: Fidelizar y fortalecer la relación con los clientes, aportando y generando ventajas competitivas	D3,D6,A5: Desarrollar talleres que planteen la gestión del cambio y de perfiles que se adecuen a metodologías de proyectos
3. Tratado de Libre Comercio Perú-China	F5,F6,A6: Crear un plan de contingencia logístico y comercial para atender las necesidades de los clientes durante fenómenos climáticos	D2,A2: Creación de un manual de identidad corporativa en el cual se expliquen los productos a detalle, atributos, lineamientos y propósito para capacitar en conocimiento e identidad a los trabajadores
4. Alza de precios en los insumos del calzado	F1,F7,A5: Proyecto de simulación de costos de los modelos a través de la sistematización del módulo de estimación	D7,A7: D7,A7: Se requiere generar ventajas competitivas las cuales se pueden lograr gracias al análisis de datos bajo el enfoque de Data Science (enfoque a largo plazo). Ello se dará con la renovación de cuadros de la empresa
5. Informalidad de trabajo en el Perú		
6. Inundaciones y Fenómeno del niño		
7. Alto productos sustitutos		

2.2 Matriz de la evaluación estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

En base a la matriz PEYEA se definirá la posición estratégica para poder determinar las mejores decisiones que promuevan el crecimiento y perdurabilidad de la empresa en el mercado.

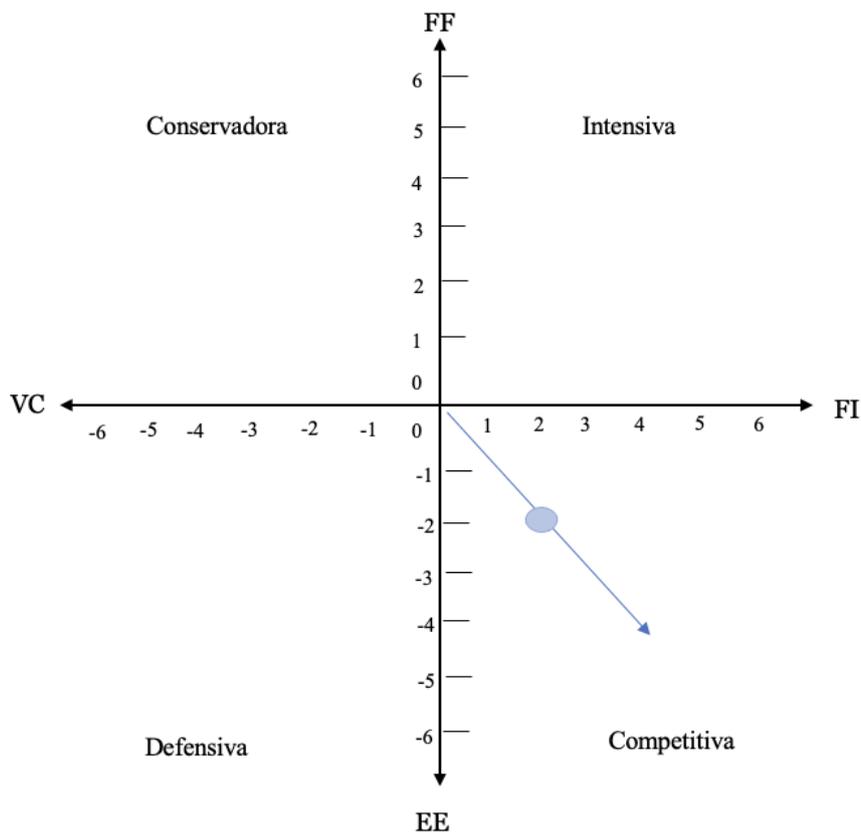
Tabla 2.2

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Altas inversiones en tecnologías y transformación digital	5	1. Alto ciclo de vida del producto	-2
2. Bajo poder de negociación de proveedores	3	2. Buena calidad de producto reconocido	-1
3. Alto potencial de crecimiento	4	3. Larga trayectoria y posicionamiento en el mercado	-1
4. Riesgo medio alto en el sector	3	4. Alta lealtad del consumidor	-3
Promedio	3.75	Promedio	-1.75
Factores de la Estabilidad del Entorno (EE)		Fortaleza Financiera (FF)	
1. Crecimiento de la moda sostenible	-5	1. Buena calificación crediticia	5
2. Alto producto sustitutos	-6	2. Dificultad para salir del mercado	3
3. Inestabilidad económica y política	-4	3. No hay economías de escala	2
4. Aumento del consumidor tecnológico y digital	-5	4. Bajo capital requerido vs disponible	2
Promedio	-5	Promedio	3
Eje X = 2		Eje Y = -2	

Figura 2.1

Matriz de la evaluación estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)



De acuerdo con lo analizado, Calimod se encuentra en una posición estratégica competitiva, por lo tanto, debe usar las fortalezas para lograr una buena posición competitiva en un mercado que es fragmentado. La organización goza de un distintivo que es su buena calidad en un entorno relativamente inestable, por lo que, aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, desarrollar productos en base a los deseos y necesidades del público objetivo e invertir en productividad son buenas estrategias para seguir perdurando en el tiempo como ya lo viene haciendo.

Tabla 2.3*Matriz MCPE*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado		Crecimiento del Canal Online	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
1. Ley Antidumping	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
2. Aumento de exportaciones	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3. Crecimiento del E-commerce	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4. Nuevas tecnologías para el diseño del calzado	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
5. Influencia del ISO 9001	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
6. Preocupación por el medio ambiente y sostenibilidad	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
7. Bajo poder de negociación de proveedores	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Amenazas							
1. Inestabilidad política y huelgas	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2. Contrabando y falsificación del cuero	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
3. Tratado de Libre Comercio Perú-China	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4. Alza de precios en los insumos del calzado	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
5. Informalidad de trabajo en el Perú	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
6. Inundaciones y Fenómeno del niño	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
7. Alto productos sustitutos	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Fortalezas							
1. Certificación del ISO 9001 para el desarrollo y proceso de sus calzados	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
2. Posicionamiento y larga trayectoria en el mercado	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3. Calidad superior del calzado	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
4. Buena calificación crediticia	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
5. Amplia presencia en diversas redes de distribución	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Buena relación y capacidad de respuesta a clientes B2B	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
7. Conocimiento y expertise del negocio	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32

(Continúa)

(Continuación)

Debilidades	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1. Deficiente sistema de retención y desarrollo del talento	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2. Falta de desarrollo de cultura organizacional	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3. Comunicación poco asertiva a nivel de organización	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Carencia de innovación e investigación de tendencias en la elaboración de calzados	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
5. Softwares y programas poco personalizados y desactualizados	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
6. Poco direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos específicos y generales	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
7. Carente análisis de la base de datos generada lo cual no permite plantear estrategias de impacto.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
8. No hay presencia internacional	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total	2		5.14		5.06		4.4

2.3 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Gracias a la MCPE se podrá de una manera objetiva determinar cuáles estrategias son las más factibles y oportunas.

En base al análisis presentado y realizado, se puede concluir que la mejor estrategia para Calimod es la de desarrollo de producto, seguida por desarrollo de mercado y en tercer lugar el crecimiento del canal online.

En la estrategia de mayor conveniencia, se tiene como objetivo poder impulsar las ventas y también llegar al mismo segmento en el que se encuentra, pero ampliando el rango de edad a uno más joven a través de un desarrollo de producto más innovador y menos clásico como el que se está acostumbrado a realizar. De esa manera, no solo rejuvenecerá la marca emblema sino ganará mayores clientes y posicionamiento dentro de la industria.

Por la razón indicada anteriormente, en el presente trabajo se desarrollará la implementación de la estrategia de desarrollo de producto. Si bien Calimod es reconocida por su buena calidad, tiene aún varias áreas de mejora sobre todo en el ámbito de innovación y diseño de calzado, por lo que se propondrá cambios desde el interior de la organización para que pueda verse reflejado de la manera más adecuada

hacia el cliente final. Adicionalmente, es importante que los empleados puedan sentirse identificados con lo que están haciendo y poder todos llegar a un mismo objetivo que permita la correcta implementación de la estrategia propuesta.

2.4 Cambio en la visión de la empresa

Fred (2013) señala que la declaración de la misión es una: “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares e identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (p.10). En base a ello, se debe tener en cuenta cuál es el negocio de la empresa y en este caso que vaya de acorde a la estrategia propuesta.

Calimod es una empresa familiar muy tradicional, por lo que varias de sus reglas internas y propósitos actualmente responden a ello. No ha habido hasta ahora modificaciones e intenciones de realizar cambios ya que no es una priorización para el directorio actualizarlas o que vayan acorde a que lo desean llegar a ser. No obstante, parte de la estrategia a desarrollar implica estar a la vanguardia e investigar más sobre las tendencias, pero es importante que la empresa haga el cambio primero desde la visión, tomando en cuenta también lo que desea el consumidor final. Por lo tanto, la visión propuesta será la siguiente:

Ser líderes a nivel nacional en la fabricación y comercialización de calzados en tendencia de excelente calidad enfocados en el cliente a través de la innovación

2.5 Definición de la Ventaja Competitiva

Para la elaboración de la estrategia, es importante que se tenga definido cual será la ventaja competitiva. En este caso, se trabajará la ventaja de tipo comparativa en el cual Calimod se destacará por su gran calidad de cuero utilizado en los calzados que ya posee y se destaca por ello en su larga trayectoria, pero añadido a ello, se adicionará la innovación, atributo que implica la distinción por su nuevos diseños vanguardistas y tecnologías usadas.

Lo que se quiere trabajar con ello es transformar su debilidad principal de hoy en día en una fortaleza que sea percibida por sus consumidores finales en el calzado ideal para ellos. Una vez definido, será crucial desarrollarlo junto con el área de

marketing a través de estrategias de comunicación para poder dar a conocer el por qué se debe adquirir Calimod y no otra marca en los canales más representativos en el que se encuentra el público meta.

2.6 Formulación de objetivos y metas

Actualmente no se han establecido objetivos SMART, por lo tanto, se harán propuestas en base a la estrategia planteada.

- Aumentar las ventas de calzado totales en un 5% anual a partir del 2025

Para aumentar las ventas en esta industria hay que llegar a ampliar el segmento de clientes. Ello, implica conocer el perfil de los potenciales consumidores, sus estilos de vida, comportamiento y necesidades que tengan sobre el producto, en este caso del calzado. Es por eso, que el área de innovación y diseño de calzado debe estar en mucha coordinación con Marketing pues por un lado Marketing tiene el expertise y conocimiento de cómo comunicar al público en base a sus necesidades, pero por otro lado necesitará que el calzado sea lo suficientemente llamativo y atractivo para ellos, por lo que Innovación y Diseño debe nutrirse con las tendencias de hoy en día y ser más vanguardistas con el desarrollo de los calzados.

- Desarrollar el talento y reducir la tasa de abandono de empleo en un 5% anual a partir del 2025

La empresa no cuenta con una línea de carrera estable o con un programa de incentivos definidos. Ello, genera una alta rotación sobre todo en el área de producción el cual representa la mayor cantidad de empleados. Si no hay motivación o capacitaciones, los trabajadores van a seguir retirándose y la productividad irá en declive. Adicionalmente, para el desarrollo del personal, se debe tomar en cuenta algunas acciones como incluir programas de especialización, cursos o hasta la asistencia a ferias dependiendo del área en la que se encuentre el colaborador.

- Incrementar la participación de mercado creciendo un 10% adicional del acumulado para el 2025

La empresa bajo su marca principal es considerada uno de los líderes del calzado de cuero en el país, no obstante, la participación de mercado de Calimod se ha visto estancada justamente al no tener un producto desarrollado para el público más

rentable hoy en día dentro de su segmento, el cual es el joven a partir de 30 años. Una buena comunicación tanto en el punto de venta como en los medios digitales y tradicionales son cruciales para poder atraerlos y dar a conocer la marca y el por qué lo deberían comprar, pero ello debe ir acompañado de un producto atractivo a la vista. Adicional a ello, la creación de programas de educación al consumidor sobre cómo reconocer cuando el cuero es 100% original y de calidad y por otro lado la buena experiencia de adquirir un calzado Calimod en cualquier punto de venta debe ser satisfactorio para que el cliente pueda recomendarlo posteriormente y así incrementar la participación en el mercado.

- Aumentar el rendimiento y aporte de las ventas a través del canal E-commerce en un 10% anual del total de ventas a partir del 2025

La era digital se encuentra en auge y si una empresa no se encuentra presente en él es considerado prácticamente inexistente sobre todo en la industria del calzado. Si bien Calimod cuenta con un E-commerce, este no posee las herramientas necesarias de un análisis de datos pertinentes ni softwares que permitan tener un lector de resultados óptimo para poder realizar la toma de decisiones pertinente y crear estrategias digitales.

La comunicación dentro de la web es importante para mantener actualizados a los usuarios, pero posterior a ello debe haber una interpretación para saber qué es lo que está sucediendo dentro de ella en base a los indicadores principales. Herramientas como Google Analytics, Meta Business, bases de datos y/o programas de integración son fundamentales para poder recolectar la mayor data posible en un E-commerce que tiene el objetivo de crecer tomando las decisiones más acertadas en base a resultados. A partir de ese análisis, se debe formular una estrategia que mejore la situación y en este caso se cumpla con el objetivo de hacer crecer y potenciar las ventas digitales no solamente por la web sino también por redes sociales. En ambos canales debe haber capacitaciones e inducciones constantes ya que especialmente en las redes sociales siempre hay una persona dedicada a responder los mensajes y consultas de clientes que no debería dejar mucho tiempo de espera, no obstante, en la práctica las horas de respuesta son muy largas, generando de esa manera una mala experiencia y reputación de marca.

- Definir una cultura organizacional dentro de la empresa y crecer la identificación con Calimod en un 70% para el 2025

La cultura existente no se encuentra bien definida, los valores y normas impuestas no van alineados con los principales objetivos y los empleados no se sienten identificados. Tampoco, hay lineamientos corporativos como por ejemplo la implementación de una firma de correo, plantillas para los boletines informativos y de presentación y un orden de comunicación. Los trabajadores no saben definir la empresa en pocas palabras porque no se sienten representados con ella y no hay eventos de integración o de reforzamiento corporativos que eviten ello. La creación de un manual de identidad corporativa como grupo, plasmará el propósito de la empresa, los tipos de comunicación, valores, misión, visión, normas y políticas, reforzando de esa manera los distintos ámbitos que aún no han sido totalmente definidos y desconocidos por el personal. Adicionalmente, acciones como eventos de integración, programas de transparencia y colaborativas permitirán transmitir y acentuar la cultura.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estructura Organizacional

Robbins & Coulter (2014) señalan lo siguiente sobre la estructura organizacional: “La estructura de la organización debe facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Cómo éstos constituyen una parte muy importante de las estrategias organizacionales, resulta lógico que la estrategia y estructura tengan una relación estrecha” (p. 343).

Tras lo expuesto en el párrafo anterior, para la implementación de la estrategia, primero hay que saber cómo está estructurada para posteriormente plantear un rediseño.

Figura 3.1

Organigrama actual de Calimod Directorio y Gerencia General

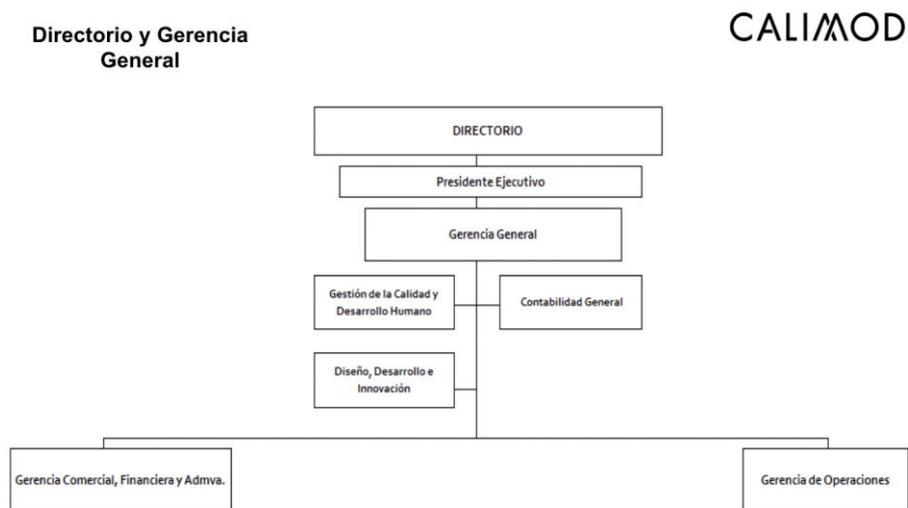


Figura 3.2

Organigrama actual de Calimod Gerencia Comercial, Financiera y Administrativa

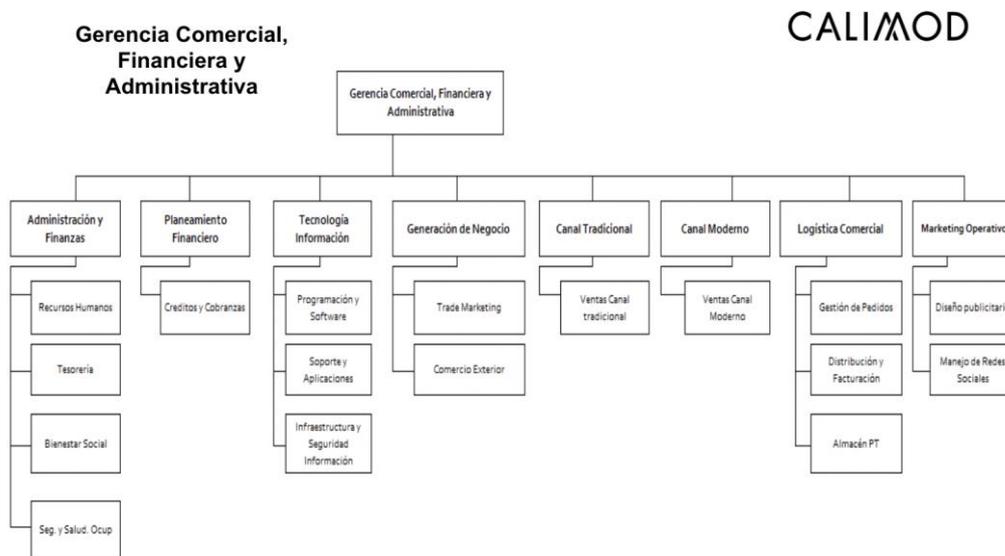
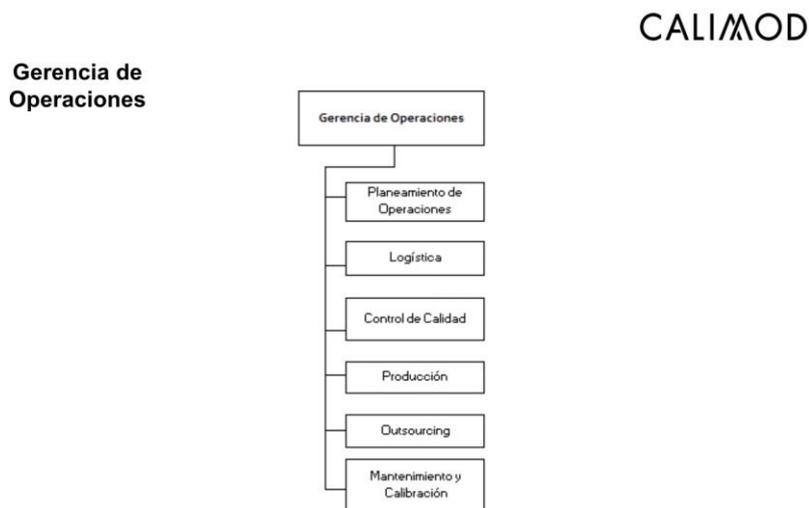


Figura 3.3

Organigrama actual de Calimod Gerencia de Operaciones



Como podemos apreciar, en Calimod después del directorio, se divide en dos áreas la cual es Comercial y Operaciones. Es importante añadir, que en toda la empresa

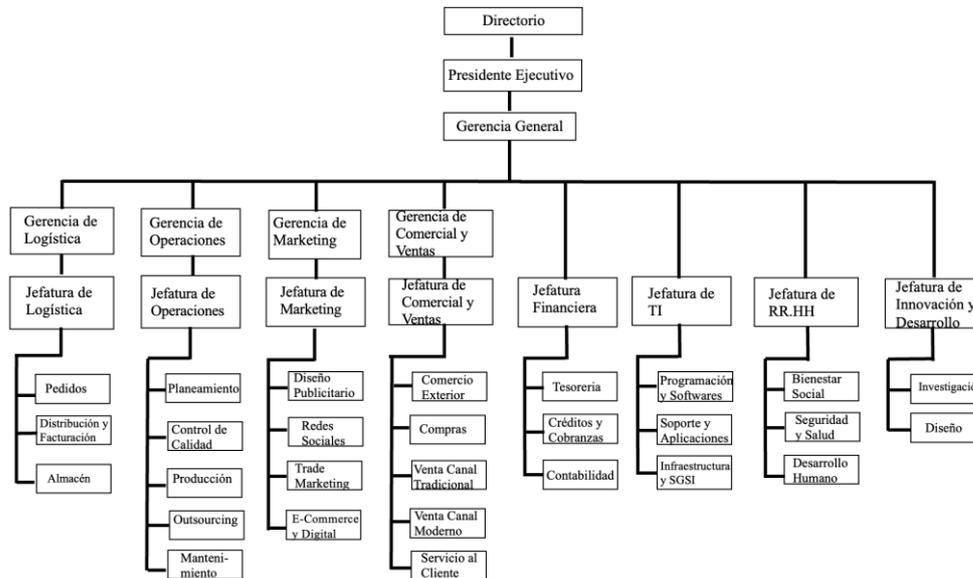
solo existe un gerente que corresponde al del área comercial y al mismo tiempo tiene el rol de gerente general. En cuanto a operaciones, este en realidad lo lidera un jefe, ya que al ser una pequeña-mediana empresa por temas de costos el rango máximo es ese. Lo óptimo sería que haya más niveles de jerarquía pues al ser una empresa que tiene el reto de ser más innovadora y vanguardista se deberían potenciar más las áreas que tengan relación a ello contratando a nuevos trabajadores especializados. Adicionalmente, habría una comunicación más abierta y ordenada pues como hay solo un gerente en toda la empresa, se presta a mucha confusión de quién reporta a quién y que la toma de decisiones se centre solamente en una persona.

Es relevante aclarar que, al ser una empresa familiar, el directorio está netamente conformado por el fundador (director), su hijo (presidente) y nieto (gerente general), por lo que se imponen mucho de sus creencias y opiniones subjetivas para mantener el legado. El nivel de involucramiento que tienen no permite que otros colaboradores participen de la manera que debería ser ya que no poseen el rango de autoridad necesaria dentro de ella.

Ante lo expuesto, se sugiere realizar un cambio en la estructura de la siguiente manera, con el fin de poder cumplir e implementar óptimamente la estrategia.

Figura 3.4

Rediseño Organigrama Calimod



Los cambios propuestos que se han realizado en el organigrama son los siguientes:

- Se ha creado una gerencia para las áreas de Comercial y Ventas, Operaciones, Logística y Marketing ya que es importante que esas áreas al tener mayor relación con las clientes y las ventas propiamente deban tener un representante y puedan canalizar las tareas y objetivos con el gerente general y demás especialidades correspondientes. Como se mencionó anteriormente, solo existe un gerente en toda la empresa que realiza la función de gerente general y comercial a la vez por lo que todas las áreas le reportan a él directamente, sin haber una persona con un cargo similar en cada una de ellas. No solo crea desorden y confusión sobre a quién se le debe reportar, sino también mayor burocracia y complicaciones en cuanto a la comunicación porque muchas veces el gerente no se da abasto para comunicarse con todas las demás áreas.
- Algunas áreas como las de TI, Finanzas, RRHH e Innovación y Diseño no se ha propuesto un gerente como tal sino una jefatura. De esa manera, se sigue la estructura que se tiene hoy en día por razones principalmente financieras ya que contratar a varios gerentes tiene un costo alto y porque esas áreas no

lo ameritan mucho pues son relacionadas a temas más administrativos e internos de la empresa que hasta ahora ha funcionado bien con un jefe que igual le reportaría al gerente general.

- Se han creado varias áreas y sub-áreas que tienen una mayor coherencia para que puedan hacer sinergia en conjunto con las funciones que están más relacionadas, por ejemplo, ahora se ha propuesto una gerencia exclusiva de comercial y ventas el cual abarca todo lo relacionado a comercio, compras, ventas y servicio al cliente. Adicional a ello, se ha estructurado de una diferente manera la gerencia financiera y la de RRHH. En cuanto a la gerencia financiera, si bien se sigue manteniendo créditos y cobranza, se le ha añadido a ella contabilidad y tesorería que tiene más relación que en RRHH, dándole y mayor enfoque de desarrollo humano y bienestar a esta última para potenciar todo lo que corresponda a clima y cultura. También, se ha agregado a la gerencia de marketing, trade marketing y todo lo relacionado al canal online que comprende el E-commerce, marketing digital y tácticas propiamente digitales. Hay que considerar que detrás de las gerencias, irían los puestos de jefes, coordinador y analista para que haya una debida jerarquía y también línea de carrera que permita a las personas seguir creciendo junto con la empresa.
- Se han creado 1 nueva área con una jefatura la cual es Innovación y Desarrollo justamente para poder darle mayor énfasis al desarrollo del producto y que esté más a la vanguardia de las tendencias hoy en día. Se plantea que haya personas dedicadas exclusivamente para ello y realicen estudio y/o visitas a ferias para poder tener una mayor visión.

3.2 Cultura Organizacional

Hill & Jones (2011) definen a la cultura organizacional como: “el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos dentro de una organización” (p. 394).

A partir de ello, se puede determinar que la cultura organizacional debe ir de acuerdo con la estrategia a implementarse para que pueda ser potenciada de la mejor manera. Los valores, eventos y normas que hacen de la compañía lo que es hoy en día,

tienen que estar en relación con lo que busca la organización y hacer que el colaborador se sienta identificado con ella.

Si bien en Calimod existen ciertos valores y normas que construyen el espíritu y personalidad de ella, hoy en día los empleados no se sienten identificados o no se encuentran satisfechos con lo que reciben por parte de la empresa. En el presente año, específicamente en Agosto del 2023, el personal de rrhh realizó una encuesta a todos los colaboradores tanto administrativos como de producción con el fin de poder replantear la cultura organizacional con nuevos valores, clima y normas en el cual los colaboradores se sientan más representados. La encuesta dio como resultado que la gran mayoría desea estar en una empresa que promueva el crecimiento tanto personal como laboral con una línea de carrera que permita crecer dentro de la organización. Adicional, que tenga un clima laboral más ameno pues no es del todo buena, existen muchos conflictos internos y la comunicación entre áreas no es la más adecuada.

Es la primera vez que la empresa hace una encuesta como tal, teniendo en cuenta las opiniones de los mismos colaboradores porque no hay cultura definida y existen muchos aspectos los cuales causa gran confusión que requieren un replanteo y así permitan el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

A partir de ello, se propone crear una cultura organizacional que se realice en conjunto con los empleados, si bien orientado a los objetivos principales de la empresa y lo que se desea lograr, hay que tener en cuenta los compromisos y motivaciones principales de los colaboradores. Si bien los valores que se encuentran actualmente estipulados en la compañía van de acorde a las estrategias que se desean realizar, como lo son la innovación, el trabajo en equipo y la confianza, hoy en día no se transmiten ni ejecutan de la manera óptima. Es importante tener un refuerzo de lo que representa y quiera transmitir la empresa a través de capacitaciones, videos informativos y programas que permitan a los empleados sentirse más alineados con su trabajo. Adicionalmente, si bien existe una evaluación semestral de feedback entre los mismos trabajadores hacia los otros, no se realiza una encuesta de satisfacción ni de mejoras que se deberían hacer en la organización a nivel de desarrollo humano, lo cual es crucial para seguir desarrollando a sus colaboradores a nivel profesional y motivacional.

Se propone crear una guía de identidad corporativa en el cuál esté definido la misión, visión, propósito de la empresa, normas, valores, colores, palabras clave y

lineamientos gráficos tales como plantillas comunicacionales y elementos de identificación como firma digital y fotocheck para representar debidamente a un trabajador. Finalmente, se deben tener indicadores básicos de satisfacción para comprobar si efectivamente el cambio fue exitoso, los cuales no existen hoy en día ya que la estructura de la empresa y poco desarrollo de la cultura no lo permiten. Todo ello, son aspectos que impiden a la empresa tener una cultura organizacional definida como tal y perjudicaría la estrategia propuesta si es que no se modifican. Por lo tanto, es importante implementar las acciones sugeridas con el fin de crear y fomentar una cultura sólida y medible.

3.3 Sistemas de Dirección

Actualmente, una debilidad es la comunicación poco asertiva a nivel de toda la organización, generando poca eficacia en las líneas de comunicación establecidas al igual que un pobre direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos específicos y generales. Cabe mencionar que el estilo de dirección es muy centralizado y autocrático ya que todo el poder y toma de decisiones se centran en 3 personas que tienen una relación familiar dentro y fuera de la empresa.

Considerando ello, para la implementación de la estrategia se propone cambiar a una dirección democrática que seguido de la nueva estructura organizacional genera una mayor participación y expertise ya que cada uno en base al conocimiento que posee podrá dar su punto de vista y proponer distintas acciones en beneficio de la organización. En el comité no solamente participarían los dueños netamente sino también los demás gerentes y jefes de las áreas correspondientes para llegar a un acuerdo más adecuado evaluando diferentes indicadores y perspectivas de cada lado. De esa manera se tomarán mejores decisiones al tener en cuenta los distintos aspectos a evaluar de cada área y también los empleados se sentirán más motivados al ser considerados en cuenta sobre las nuevas estrategias y decisiones cruciales a determinar en la organización.

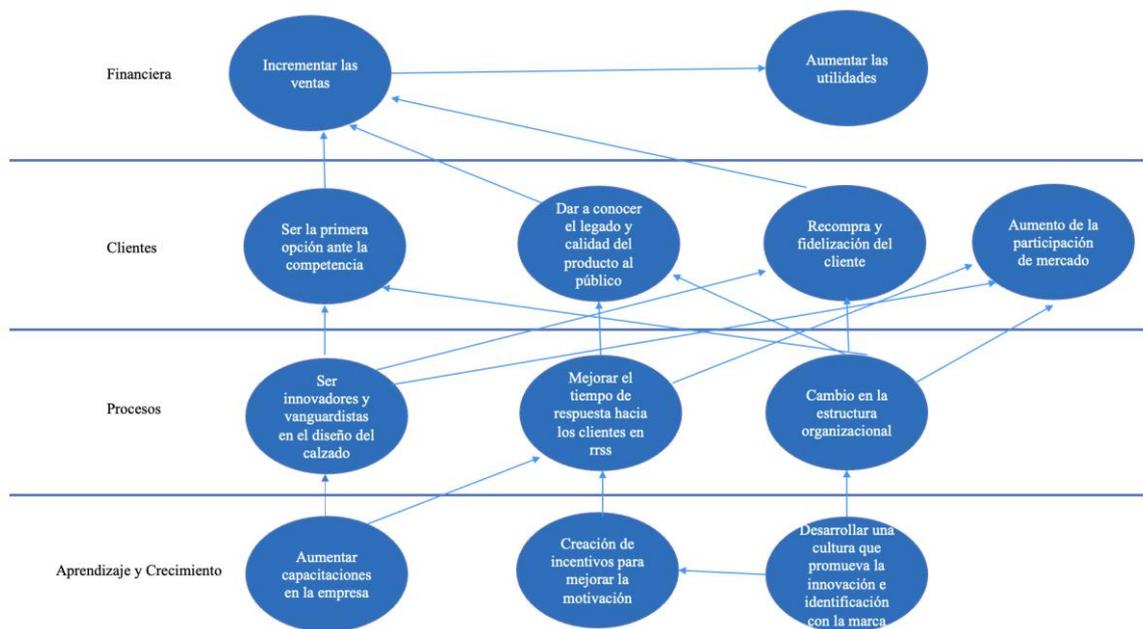
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Mapa Estratégico

A continuación, se presentará el mapa estratégico de Calimod con el fin de ser representado visualmente, en el cual se incluirán los 4 objetivos clave. De esa manera, cada empleado podrá saber cuál es su función dentro de ella y cómo debe ayudar y crear sinergia con las demás áreas para poder cumplirla en todos los aspectos posibles.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Calimod



4.2 Balance Scorecard

Se presenta la visión y la estrategia en objetivos e indicadores medibles para tener una mejor comprensión de lo que la empresa debe lograr.

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos Estratégico	Indicadores	Fórmula
Financiera	Aumentar las ventas de calzado totales en un 5% anual a partir del 2025	% de crecimiento de ventas	$(\text{Ventas 2025} / \text{Ventas Proyectadas del 2025}) * 100$
	Incrementar las utilidades en un 5% anual a partir del 2025	% de crecimiento de utilidades	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Totales}) * 100$
Clientes	Reconocimiento de la marca en un 80% entre los usuarios potenciales para el 2026	% de usuarios que conocen la marca	$(\text{Usuarios que conocen la marca} / \text{Usuario totales}) * 100$
	Ser la primera opción de calzado de cuero entre el 60% de los usuarios potenciales a partir del 2026	% de usuarios que piensan en Calimod como primera opción	$(\text{Usuarios que tienen en top of mind a Calimod} / \text{Usuarios Totales}) * 100$
	Lograr que el cliente compre 3 veces o mas en un año calzado Calimod a partir del 2025	Promedio de compras realizadas por el cliente	Total de ventas / Número de clientes

(Continúa)

(Continuación)

Perspectiva	Objetivos Estratégico	Indicadores	Formula
Cientes	Incrementar la participación de mercado creciendo un 10% adicional del acumulado para el 2025	% crecimiento de participación de mercado	(Participación de Mercado del 2025/ Participación de Mercado Proyectada del 2025)* 100
Procesos	Reducir el tiempo de respuesta al cliente a 1 hora máximo a partir del 2025	Promedio de tiempo de respuesta al cliente	Tiempo de respuesta al cliente/Número de solicitudes recibidas
	El 80% de los diseños de calzados deben ser innovadores y en tendencia que vayan de acorde con la temporada a partir del 2025	Promedio de propuestas de diseño de calzados innovadores	Calzados innovadores y en tendencia/ Total de calzados
	Incrementar la optimización de recursos y soluciones rápidas en un 75% en base a la estructura a partir del 2025	Eficiencia y mejora de procesos	Procesos optimizados/Procesos totales
Aprendizaje	Desarrollar el talento y reducir la tasa de abandono de empleo en un 5% anual a partir del 2025	% de tasa de abandono	(Personal que ha abandonado la empresa/Personal total) *100
	Definir una cultura organizacional dentro de la empresa y crecer la identificación con Calimod en un 70% para el 2025	% de identificación	(Personal identificado con Calimod/Total de personal)*100
	Al año, disponer de 60 horas de capacitaciones para formar al personal a partir del 2025	Promedio de horas de capacitación	Horas de capacitaciones/Horas totales trabajadas

CONCLUSIONES

- Mediante el presente trabajo de investigación podemos concluir que, si bien Calimod es una empresa con más de 50 años en el mercado peruano y reconocida por su buena calidad, tiene aún muchos aspectos y procedimientos que hacen que la marca emblema llamada del mismo nombre se haya vuelto muy tradicional y poco moderna ante el público, lo cual es un problema en una industria que principalmente tiene relación con la moda y la vanguardia.
- En cuanto al análisis macroentorno, si bien las expectativas económicas no fomentan un crecimiento óptimo del país, la industria del calzado en sí, si tiene una expectativa a nivel mundial de crecimiento por lo que representa una oportunidad en poder expandirse y desarrollar nuevas estrategias que puedan involucrar mercados internacionales o crear nuevas oportunidades de consumo dentro del país con el desarrollo adecuado de productos.
- El E-commerce es un canal de ventas que tiene mucho potencial y no solamente está creciendo a nivel nacional sino a nivel internacional. Estar en el mundo digital y presente con una página web que permita la venta es crucial para la industria de la moda. Hoy en día, la empresa cuenta con una página web, pero que aún falta mucho por desarrollar ya que no posee las debidas estrategias y diseño UX, no cuenta con una base de datos que sostenga una cantidad de contactos significativa y no tiene programas de análisis que permita saber los resultados de los cambios que se realizan. Simplemente, se realizan los cambios promocionales para que todo esté homologado, pero no se sabe realmente el impacto que genera y por ende no hay una correcta toma de decisiones en base a la data.
- Entrando más al diagnóstico interno, es clave concluir que existe una alta rivalidad de competidores en la actualidad y sobre todo que si están a la vanguardia de las tendencias y diseños que se utilizan. La moda es una industria que cambia todos los años y si bien Calimod se destaca por sus modelos clásicos estos ya están llegando a su etapa final por lo que un cambio en desarrollo e innovación junto con la debida comunicación por parte de marketing es importante para seguir subsistiendo y

competir con los competidores más potentes como lo son Bruno Ferrini y Renzo Costa.

- La estructura organizacional de la empresa corresponde al de una empresa pequeña, tradicional y familiar. No obstante, con los retos que tiene que afrontar hoy en día y gracias a todo el know-how y trayectoria que ha construido debe ser considerado hacer una reestructuración en cuál se incluyan gerentes en algunas áreas, jefes con responsabilidades definidas sin tener que estar involucrados de manera muy directa en los temas de otras áreas como sus funciones ya que fomenta el desorden y confusión, creaciones de áreas y un estilo de liderazgo más abierto al cambio ya que genera hoy en día una comunicación poco asertiva que no permite que este fluya correctamente.
- No existe una cultura organizacional definida ni identidad por parte de los colaboradores hacia la empresa y marca principal. El área de rrhh si bien ya tiene varios años de creación no ha sabido desarrollar e implementar las acciones adecuadas de transmitir la esencia y lo que espera la empresa de los trabajadores. Parte del cambio que se propone es trabajar en una guía de identidad corporativa y una reestructuración e implementación que promueva correctamente los valores y normas, al igual que capacitaciones organizacionales y la creación de eventos de integración para fomentar un mejor ambiente de trabajo en equipo.
- Existe un alto estándar de procesos de calidad en la elaboración y fabricación del calzado, sin embargo, en cuanto a la innovación y diseño, los procesos, búsqueda y toma de decisiones finales no son las adecuadas. Hay mucha burocracia alrededor de la empresa, empleados que llevan muchos años y no se actualizan o falta de investigación de querer ir más allá con la estética de los calzados. Cabe resaltar que hoy en día es una sub-área comprendida de solo 3 personas, por lo que se propone que ahora sea un área sola con mayor personal y dedicada exclusivamente para el desarrollo óptimo del producto.
- La estrategia y distintos aspectos propuestos para Calimod harán que la empresa enfocada en la marca reconocida a nivel nacional pueda ampliar su público dentro del segmento al que está dirigido hoy en día. Parte del desarrollo de nuevos productos que conllevarán nuevas tecnologías, diseños y materiales rejuvenecerán a la marca, lo que generará más clientes, ventas y finalmente crecimiento.

- Lo que caracteriza a la organización es el gran know-how y calidad con el cuál destaca en la elaboración de calzados. Es importante concluir que, si bien la estrategia va relacionada al desarrollo de productos, en las comunicaciones siempre debe resaltar esas ventajas competitivas a promover y también las que ya posee. Las estrategias de marketing y comunicación deben tener en cuenta ello para reforzar el posicionamiento y trayectoria.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear y tener objetivos SMART como parte de la planificación estratégica que permita el seguimiento y control de Calimod. Actualmente si bien la empresa posee una lista de objetivos estratégicos no se indica la medición ni cuando debe ser realizable. Ello, ocasiona que no se puedan alcanzar e implementar las estrategias de la manera más adecuada sino que tampoco permite poder medirlas a futuro y saber si verdaderamente funcionaron pues no se han impuesto ningún standard que permita saberlo.
- El público en general ve a la industria del calzado como moda y se deja llevar por los diseños y estética de ellos. Es por eso, que se recomienda que la estrategia de marketing y publicidad vaya en sinergia con ese nuevo atributo de tendencia e innovación que se está proponiendo sin dejar de lado el reconocimiento por la buena calidad y trayectoria que se posee. En el plan de marketing se deben evaluar los distintos canales de comunicación en el que estará presente la marca al igual que el concepto y llamado que tendrán las diversas campañas de lanzamiento, siempre en función al posicionamiento y target de la marca.
- Al implementar la nueva estrategia propuesta y seguir a la vanguardia de las tendencias es importante hacer una reestructuración en cuanto al organigrama. Si bien la empresa es tradicional y burocrática parte de la recomendación es que no solo existan jefaturas y un solo gerente para toda la empresa que emplea más de 400 colaboradores sino también definir bien las funciones y áreas que le corresponden a cada uno. De esa manera, habrá más orden, buena comunicación y mayor agilización en la toma de decisiones que permitirá que todo fluya mejor.
- Se debe procurar tener un buen clima laboral y sistemas de incentivos para reducir la alta rotación que existe en la empresa. Si bien la gran mayoría del personal administrativo son personas consideradas mayores, existe una alta rotación en las áreas de producción y retail pues no hay bonos por desempeños y una línea de carrera que les permita crecer dentro de la organización. Se recomienda crear programas de incentivos y recompensas para que el colaborador se sienta motivado y

hacer una definición de perfiles de puestos, responsabilidades, línea de carrera y desarrollo que implica cada rol para la creación de nuevos cuadros.

- La innovación y desarrollo de diseños que estén en tendencia son aspectos cruciales que la empresa debe tener muy en cuenta. Parte del problema es que realmente no existe al día de hoy un área como tal y/o no hacen las debidas investigaciones. Es por ello, que se recomienda la asistencia a ferias a nivel mundial, sobre todo en Brasil, Italia y China que son la cumbre en la industria del calzado. Adicional a ello, consultar con diseñadores y/o proveedores externos su opinión, asistencia a eventos como desfiles de moda y charlas para que puedan capacitarse mejor del tema y creen un diseño llamativo para el público potencial.
- El E-commerce debe poseer las herramientas de análisis necesarias para seguir creciendo y convertirse en un canal representativo en ventas. Se debe considerar tener softwares e integraciones de analytics, big data, erp y un crm de manera modular que vaya acorde a las necesidades y objetivos de la empresa. Es fundamental crear nuevas estrategias, pero con un análisis previo que lo respalde.
- Se recomienda crear una cultura organizacional sólida y medible que permita no solamente a la empresa a cumplir con sus objetivos sino también que los trabajadores sepan lo que se quiere lograr y que se sientan identificados con los valores, normas y esencia de ella. Se debe promover mayores eventos de integración para que haya un buen clima laboral, evaluaciones, capacitaciones constantes y una guía de identidad corporativa del grupo que estipule la visión, misión, normas, propósito, plantillas, colores y demás aspectos que deben estar definidos.
- Finalmente, tomando en cuenta la situación tanto externa como interna de Calimod se recomienda aprovechar las fortalezas y oportunidades que se tienen para mitigar las debilidades y amenazas. La empresa tiene varios recursos valiosos para poder crecer y ello lo ha demostrado a lo largo de los años, pero las tendencias y estilos de vida cambian y el estar en una industria tan variable y en movimiento se debe saber responder a ella y adaptarse a las necesidades de sus clientes. Se sugiere a Calimod no ser tan conservadora tanto en sus procedimientos como en sus estrategias y procurar estar más al tanto de lo que desea el cliente realizando estudios de mercado, encuestas y focus group que enriquecerán la investigación para el desarrollo de productos nuevos.

REFERENCIAS

- Agencia Andina. (2023, 14 de abril).*E-commerce en Perú creció 30% y logró US\$ 12.100 millones de ventas en 2022*. América Economía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/e-commerce-en-peru-crecio-30-y-logro-us-12100-millones-de-ventas-en-2022>
- Calimod Store.(2023).*Las mejores marcas en tendencia*.<https://www.calimodstore.com/>
- David, F. (2013) .*Conceptos de Administración Estratégica*. (14a ed). Editorial Pearson.
- Ferrándiz,S., & Verde,S. (2023,10 de setiembre). *Industria del calzado solo se ha recuperado al 50%*. La República. <https://larepublica.pe/economia/2023/09/10/industria-del-calzado-solo-se-ha-recuperado-al-50-camara-de-cuero-mef-pbi-fenomeno-el-nino-811810>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing* (6a ed.). Cengage.
- Flores, L. (2023, 15 de setiembre). *Cae, ligeramente, la tasa de informalidad laboral en el Perú*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empleo-cae-ligeramente-la-tasa-de-informalidad-laboral-en-el-peru-noticia/#>
- Gob.pe. (2022, 15 de febrero). *Consultar los derechos antidumping vigentes*. <https://www.gob.pe/15148-consultar-los-derechos-antidumping-vigentes>
- Gob.pe. (2022, 28 de enero). *Innovación y desarrollo tecnológico en la producción de calzado impulsa el crecimiento de las mipymes*. <https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/580248-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-en-la-produccion-de-calzado-impulsa-el-crecimiento-de-las-mipymes>
- Hill, Ch., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*. (9a ed). Cengage Learning.
- Hill, Ch., & Jones, G. (2014). *Administración estratégica un enfoque integral*. (11 ed) Cengage Learning.
- Iso Tools Excellence. (s.f.). *ISO 9001: Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad*. <https://pe.isotools.us/iso-9001-empresas-peru-sistemas-gestion-calidad/>
- La Cámara. (2023, 3 de marzo). *Precios de Maquinaria y Equipo aumentaron 0,61% en febrero*. <https://lacamara.pe/precios-de-maquinaria-y-equipo-aumentaron-061-en-febrero/>
- Ramos, A. (2023, 10 de abril). *¿En cuánto cerraría el dólar este 2023, según encuesta del BCRP?*. La República. <https://larepublica.pe/economia/2023/04/08/precio->

[del-dolar-en-cuanto-cerraria-el-tipo-de-cambio-este-2023-segun-encuesta-del-bcrp-tendencia-del-dolar-dolares-a-soles-dolar-en-2023-atmp-490712](#)

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12a ed). Pearson Educación.

Trujillo: El 40 % de fabricantes de calzado dejaron de producir por el alza del precio de los insumos. (2022, 7 de junio). *RPP*.<https://rpp.pe/economia/economia/trujillo-el-40-de-fabricantes-de-calzado-dejaron-de-producir-por-el-alza-del-precio-de-los-insumos-noticia-1410330>

Sociedad Nacional de Industrias. (2022, 11 de octubre). *SNI: En los últimos tres años ingresaron al país productos de contrabando por un valor de 630 millones de soles*. <https://sni.org.pe/sni-en-los-ultimos-tres-anos-ingresaron-al-pais-productos-de-contrabando-por-un-valor-de-630-millones-de-soles/>

Statista. (2023, Abril). *Reporte de tendencias calzado*. Centro de Investigación de Economías y Negocios Globales. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Abril_2023 .pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Abril_2023.pdf)

Tafur, L. (2023, 29 de marzo). *Consumo de ropa y calzado en el Perú disminuyó en el último año*. Kantar.<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-peru-consumo-ropa-y-calzado#:~:text=Consumo%20de%20ropa%20y%20calzado%20en%20el%20foco&text=Sin%20embargo%2C%20en%20el%202021,de%20486%20a%20653%20soles>

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos : Gestión por competencias*. (3^a ed.). Buenos Aires:Granica.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (7.^a ed.). Thomson.
- Johnson, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (12.^a ed.). Deusto.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO: CALIMOD

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad Pontificia
Bolivariana

Trabajo del estudiante

<1%

3

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

4

edoc.pub

Fuente de Internet

<1%

5

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1%

6

Submitted to Pontificia Universidad Catolica
del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

7

repositorio.uesiglo21.edu.ar

Fuente de Internet

<1%

8

docplayer.es

Fuente de Internet

<1%

9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Consorcio CIXUG Trabajo del estudiante	<1 %
16	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
17	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo