



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**



TÍTULO

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE
DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA KALUZ 2016 - 2020**

AUTORA

Bach. Castillo Torres, Karem Stephany

ASESOR

MG. VELA MELÉNDEZ, LINDON

LAMBAYEQUE-PERÚ, 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS

INFORME DE TESIS

Autora : Castillo Torres, Karem Stephany

Título del Informe : Formulación de un modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz 2016 – 2020

Campo de Investigación: Escuela Profesional de Comercio y Negocios Internacionales

Lugar de Ejecución: Distrito de Chiclayo, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque

Duración estimada: 6 meses

Fecha de Inicio: Septiembre 2015

Asesor: Mg. Vela Meléndez Lindon

Grado Académico: Bachiller en Comercio y Negocios Internacionales

Econ. García Mesta, Víctor Manuel
PRESIDENTE

Cpc. Aquino Caveró, María
SECRETARIO

Adm. Capristán Campos, Marco Antonio
VOCAL

Mg. Vela Meléndez, Lindon
ASESOR

Bach. Castillo Torres, Karem Stephany
TESISTA

DEDICATORIA

“Le dedico este resumen de mi esfuerzo a mis sueños. Gracias a ellos he tenido la valentía de ser fiel a las ideas que no encajan con la regularidad.

A mi hermana, que es la Luz de mi camino.

A mi madre, cuya fe en mí me ha educado desde niña.

A mi padre, que me ha inculcado fuerza y perseverancia para la vida”

Karem Stephany Castillo Torres

AGRADECIMIENTO

La presente investigación no hubiese sido posible sin las enseñanzas de los brillantes maestros que me han acompañado dentro y fuera del salón de clases.

Agradezco a mis amigos, quienes me han impulsado y ayudado en cada objetivo que he decidido llevar a cabo.

De manera muy especial, agradezco al Mg. Lindon Vela Meléndez, por su apuesta por una educación de calidad, por su convicción en el talento de los estudiantes.

Asimismo, agradezco al Eco. Yefferson Llontop, por la impecable asesoría y el acompañamiento de excelencia durante este proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	19
1.2 Formulación del Problema.....	22
1.3 Objetivos de la Investigación.....	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
1.4 Justificación de la Investigación	22
1.5 Viabilidad del Estudio.....	23
1.6 Limitaciones del Estudio.....	23
1.7 Metodología del Estudio	24
1.8 Delimitación del Estudio.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	26
2.2 Bases Teóricas	28
2.1.1 Teorías del Comercio Internacional	28
2.1.1.1 Ventaja Comparativa	29
2.1.1.2 Ventaja Competitiva.....	30
2.1.1.3 Competitividad	31
2.1.1.4 Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones.....	33
2.1.1.5 Ventaja de los factores	35
2.1.2 Evolución del pensamiento estratégico	37
2.1.2.1 Administración Estratégica.....	39
2.1.2.2 Gestión Estratégica	40
2.1.2.3 Estrategia	42
2.1.2.4 Proceso Estratégico	46
2.1.2.4.1 Formulación y planeamiento.....	47
2.1.2.4.1.1 Etapa de entrada o de insumos	48

2.1.2.4.1.2	<i>Etapa de emparejamiento o del Proceso Estratégico</i>	50
2.1.2.4.1.3	<i>Etapa de Salida o de la Decisión</i>	53
2.1.2.4.1.4	<i>Ciclo de Vida de la Industria</i>	55
2.1.2.4.2	<i>Dirección e implementación</i>	56
2.1.2.4.3	<i>Control y evaluación</i>	56
2.1.2.4.3.1	<i>Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)</i>	57
2.1.3	<i>Teoría del crecimiento endógeno</i>	58
2.1.3.1	<i>Modelo de Negocio</i>	59
2.1.3.2	<i>Design Thinking</i>	61
2.1.3.3	<i>Perspectivas del Modelo de Negocio sobre la Estrategia del Océano Azul.</i>	63
2.1.3.4	<i>Scope Canvas</i>	65
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES		67
3.1	Hipótesis principal	67
3.2	Variables e indicadores	67
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA		71
4.1	Tipo de Investigación	71
4.2	Diseño de Investigación	71
4.3	Población y Muestra	71
4.4	Técnicas de Recolección de Datos	71
CAPÍTULO V: MODELO COMPETITIVO CON ENFOQUE DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA KALUZ		73
5.1	Diseño de Modelo de Negocio de Kaluz	73
5.1.1	<i>Ámbito del proyecto</i>	73
5.1.2	<i>Objetivos principales</i>	74
5.1.3	<i>Formación del equipo</i>	74
5.1.4	<i>Lienzo de Modelo de Negocio</i>	74
5.1.5	<i>Entorno del Modelo de Negocio</i>	77
5.1.5.1	<i>Evaluación del Modelo de Negocio</i>	82
5.1.6	<i>Opinión de actores</i>	88
5.1.7	<i>Design Thinking</i>	90
5.1.7.1	<i>Empatía</i>	90
5.1.7.2	<i>Colaboración y experimentación.</i>	99
5.1.7.3	<i>Compromiso</i>	102
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KALUZ		104
6.1	Diagnóstico y análisis	104

6.1.1	<i>Antecedentes de la Empresa</i>	104
6.1.1.1	<i>Historia de la Empresa</i>	104
6.1.2	<i>Análisis del mercado</i>	105
6.1.2.1	<i>La Mypes del calzado en Latinoamérica</i>	105
6.1.2.2	<i>Las Mypes de calzado en Perú</i>	106
6.1.2.3	<i>Perfil del consumidor peruano</i>	107
6.1.3	<i>Análisis Externo</i>	109
6.1.3.1	<i>Análisis PESTE</i>	109
6.1.3.2	<i>Aplicación del Diamante Competitivo de Porter</i>	118
6.1.3.3	<i>Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	123
6.1.3.4	<i>Oportunidades y Amenazas</i>	128
6.1.3.5	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	129
6.1.4	<i>Análisis Interno</i>	130
6.1.4.1	<i>Fortalezas y Debilidades</i>	130
6.1.4.2	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	131
6.2	<i>Formulación de estrategias</i>	132
6.2.2	<i>Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).</i> .	132
6.2.3	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	135
6.2.4	<i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	137
6.2.5	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	138
6.2.6	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	140
6.2.7	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	142
6.3	<i>Propuesta de Implementación Estratégica</i>	144
6.3.2	<i>Visión propuesta</i>	144
6.3.3	<i>Misión propuesta</i>	144
6.3.4	<i>Matriz de alineamiento</i>	144
6.3.5	<i>Valores</i>	145
6.3.6	<i>Estructura Organizacional</i>	145
6.3.7	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo</i>	146
6.4	<i>Evaluación y Control</i>	149
4.1.1	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	149
6.5	<i>Estrategia del Océano Azul</i>	154
6.6	<i>Sistema de Actividades</i>	157
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO		159
7.1	<i>Estados financieros sin la implementación del modelo de gestión</i>	159

7.2	Proyección de Estados Financieros con el Proyecto (Análisis Incremental)	171
7.2.1	<i>Inversión</i>	171
7.2.2	<i>Proyección de ventas</i>	172
7.2.3	<i>Gastos administrativos y de ventas</i>	172
7.2.4	<i>Inventario</i>	175
7.2.5	<i>Gastos financieros</i>	176
7.2.7	<i>Estado de Resultados</i>	177
7.2.8	<i>Flujo de caja económico y financiero</i>	177
7.2.9	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	178
7.3	Análisis incremental de los estados financieros	179
	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
	ANEXOS	187
	Anexo 1: Transcripción de entrevistas a clientes actuales	187
	Anexo 2: Transcripción de entrevistas a clientes potenciales	207
	Anexo 3: Fotografías de la sesión de Design Thinking	213
	Anexo 4: Sobre la tasa de descuento para la actualización de los flujos de caja libres	214

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Escuelas de la Estrategia.....	43
<i>Tabla 2:</i> Herramientas del Design Thinking.....	63
<i>Tabla 3:</i> Comparación entre la Estrategia del Océano Azul y la Estrategia del Océano Rojo.....	64
<i>Tabla 4:</i> Operacionalización de variables.....	68
<i>Tabla 5:</i> Modelo CANVAS de Kaluz.....	76
<i>Tabla 6:</i> Entorno del Modelo de Negocio.....	77
<i>Tabla 7:</i> Evaluación General: Principales puntos fuertes y débiles.....	83
<i>Tabla 8:</i> Análisis FODA detallado de los diferentes módulos.....	84
<i>Tabla 9:</i> Resumen de entrevistas a actores del entorno.....	89
<i>Tabla 10:</i> Resumen de entrevistas a clientes actuales.....	90
<i>Tabla 11:</i> Resumen de entrevistas a clientes potenciales.....	94
<i>Tabla 12:</i> Mapa de Empatía.....	97
<i>Tabla 13:</i> Creación de Insights	98
<i>Tabla 14:</i> Creación de la oportunidad.....	98
<i>Tabla 15:</i> Sesión de brainstorming	99
<i>Tabla 16:</i> Iteración del Modelo CANVAS de Kaluz.....	103
<i>Tabla 17:</i> Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	128
<i>Tabla 18:</i> Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	129
<i>Tabla 19:</i> Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	130
<i>Tabla 20:</i> Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	131
<i>Tabla 21:</i> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	132
<i>Tabla 22:</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	135
<i>Tabla 23:</i> Matriz de Decisión Estratégica Amenazas (MDE).....	139
<i>Tabla 24:</i> Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	141
<i>Tabla 25:</i> Matriz de Rumelt (MR).....	143
<i>Tabla 26:</i> Matriz de Alineamiento.....	144
<i>Tabla 27:</i> Matriz de Objetivos de Largo Plazo.....	147
<i>Tabla 28:</i> Matriz de Mando Integral.....	150
<i>Tabla 29:</i> Combinación de la Estrategia de Océano Azul con el Lienzo del Modelo de Negocio.....	156
<i>Tabla 30:</i> Inversión de Kaluz.....	160
<i>Tabla 31:</i> Proyección de Ventas.....	161
<i>Tabla 32:</i> Precios de productos.....	161
<i>Tabla 33:</i> Gastos Administrativos.....	161
<i>Tabla 34:</i> Gastos de Ventas.....	162
<i>Tabla 35:</i> Gastos Generales.....	162
<i>Tabla 36:</i> Depreciación de Activos.....	163
<i>Tabla 37:</i> Infraestructura.....	164
<i>Tabla 38:</i> Accesorios y Herramientas.....	164
<i>Tabla 39:</i> Muebles y Equipos.....	164
<i>Tabla 40:</i> Punto de Equilibrio.....	165
<i>Tabla 41:</i> Presupuesto Consolidado (S/.).....	165
<i>Tabla 42:</i> Estado de Resultados (S/.).....	166
<i>Tabla 43:</i> Flujo de Caja Proyectado (S/.).....	166
<i>Tabla 44:</i> Balance General (Estado de Situación Financiera Actual).....	169
<i>Tabla 45:</i> Indicadores de Rentabilidad de Ventas.....	169
<i>Tabla 46:</i> Indicadores de Rentabilidad del Negocio.....	169

<i>Tabla 47: Inversión Tienda Futura.....</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 48: Proyección de Ventas tienda Futura.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 49: Precios de productos tienda futura.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 50: Gastos Administrativos tienda futura.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 51: Gastos de Ventas tienda futura.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 52: Gastos Generales tienda futura.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 53: Depreciación de Activos tienda futura.....</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 54: Infraestructura tienda futura.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 55: Accesorios y Herramientas tienda futura.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 56: Muebles y Equipos tienda futura.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 57: Financiamiento.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 58: Servicio a la deuda.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 59: Presupuesto Consolidado (S/.) tienda futura.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 60: Estado de Resultados (S/.) tienda futura.....</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 61: Flujo de Caja Proyectado (S/.) tienda futura.....</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 62: Flujo de caja incremental – económico.....</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 63: Flujo de caja incremental – financiero.....</i>	<i>179</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01: Zona de Influencia de Empresa Kaluz.</i>	25
<i>Figura 02: Modelo de la Ventaja Competitiva.</i>	31
<i>Figura 03: Determinantes de la Competitividad.</i>	33
<i>Figura 04: Cinco Fuerzas de Porter.</i>	34
<i>Figura 05: Factores que determinan la competitividad de las naciones.</i>	36
<i>Figura 06: Evolución de las estrategias administrativas según el nivel de cambio en los procesos.</i>	39
<i>Figura 07: Modelo Dinámico del Proceso de Formación de la estrategia.</i>	41
<i>Figura 08: Modelo de Negocio Canvas.</i>	61
<i>Figura 09: Enfoque Holístico del Design Thinking para la innovación.</i>	62
<i>Figura 10: Scope Canvas.</i>	66
<i>Figura 11: Matriz PEYEA.</i>	136
<i>Figura 12: Matriz Interna Externa.</i>	137
<i>Figura 13: Estructura Organizacional.</i>	145
<i>Figura 14: Sistema de Actividades de la empresa Kaluz.</i>	158
<i>Figura 15: Simulación del VAN Económico.</i>	168

RESUMEN

Las Mypes en el Perú emplean a alrededor del 59% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada; sin embargo un gran porcentaje de ese grupo empleado por la Mype son de baja productividad e informales, siendo el 88% quienes presentan un empleo informal. Por otro lado, la alta fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de pequeños negocios, merma la competitividad. Tal es así que el 94,2 % de las empresas son micro empresas, 5% son pequeñas y sólo el 0.8% son medianas y grandes empresas.

Los empresarios que inician una Mype suelen guiarse por su intuición, experiencia y habilidad para reaccionar frente a los cambios del entorno; teniendo como característica ser emprendedores intuitivos muy orientados a la acción pero poco dedicados a la planeación de su negocio. Dichos factores los conllevan a alcanzar cierto crecimiento comercial, sin embargo cuando las empresas crecen rápidamente y no toman las precauciones debidas se genera desorden, desorganización, falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo la pérdida de eficiencia. Cuando esto sucede la rentabilidad de la empresa inicia su disminución.

La presente investigación plantea la formulación de un modelo de gestión estratégica, basado en los principios de planeamiento estratégico y en las herramientas modernas de generación de modelos de negocio e innovación, con el fin de aportar al mejoramiento de la competitividad de la empresa Kaluz. Asimismo, busca contribuir con las Mypes de la región, proporcionando información sobre planeamiento estratégico, desarrollo de modelos de negocio e innovación, adaptada al funcionamiento particular de una Mype.

PALABRAS CLAVES

Análisis PESTE, Competitividad, Cuadro de Mando Integral, Design Thinking, Diamante de Porter, Emprendimiento, Estrategia, Matriz FODA, Innovación, Modelo de Negocio, Mype, Océano Azul, Planeamiento, Sistema de Actividades.

ABSTRACT

The MSEs in Peru employ about 59% of the economically active population (EAP); however a large percentage of that group which is employed by the MSE show low productivity and informality, with the 88% who have an informal employment. On the other hand, the high fragmentation of the business and productive development in a large number of small businesses, reduces the competitiveness. So much so that 94.2% of the companies are micro enterprises, 5% are small and only 0.8% are medium and large companies.

Entrepreneurs who start a MSE are often guided by intuition, experience and ability to react to changes in the environment; having as a characteristic being very intuitive action-oriented entrepreneurs but little dedicated to business planning. These factors lead to achieve some commercial growth, however when companies grow quickly and don't take proper precautions, it generates disorder, disorganization, lack of control, funding problems and especially the loss of efficiency. When this happens, the company profitability begins its decrease.

This research proposes the formulation of a strategic management model based on strategic planning principles and modern tools for generating business models and innovation in order to contribute to the improvement of the competitiveness of the company Kaluz. It also seeks to contribute to MSEs in the region, providing information about strategic planning, development of business models and innovation, adapted to the particular operation of a MSE.

KEY WORDS

PESTE analysis, Competitiveness, Balanced Scorecard, Design Thinking, Porter's Diamond, Entrepreneurship, Strategy, SWOT Matrix, Innovation, Business Model, MSE, Blue Ocean, Planning, Activities System.

INTRODUCCIÓN

La economía peruana en la última década destaco por su sobresaliente crecimiento económico de alrededor 6,1% con respecto a las economías de América Latina y El Caribe; con un entorno macroeconómico favorable reflejado principalmente por su baja inflación (2,9% en promedio).

Sin embargo dado los efectos del panorama internacional desfavorable, la caída del precio de los commodities, las perspectivas de desaceleración de las economías emergentes, la caída de la demanda interna y la inversión; así como las volatilidad financiera y pérdidas en las bolsas bursátiles ha ocasionado que según cifras de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) para el año 2015 la región haya crecido alrededor del 0,5%; cuya transmisión de dicho entorno externo se debe a : a) dinámica y crecimiento de los socios comerciales; b) precio de las materias primas y los términos de intercambio y c) mercados y flujos financieros. Impactando de esta manera en la economía peruana que ha ingresado a un periodo de desaceleración, una inflación por encima del rango meta y tipo de cambio de constante alza; ocasionando que las perspectivas de crecimiento para este año se tornan desalentadoras y a la baja.

Por otro lado el Perú es considerado un país de emprendedores, donde el potencial de las Mypes para generar un proceso importante de mejora de la empleabilidad, sin embargo éstas enfrentan desafíos como la baja productividad y la alta informalidad.

En el caso peruano emplean a alrededor del 59% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada; sin embargo un gran porcentaje de ese grupo empleado por la Mype son de baja productividad e informales, siendo el 88% quienes presentan un empleo informal. Por otro lado, la alta fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de pequeños negocios, merma la competitividad. Tal es así que el 94,2% de las

empresas son micro empresas, 5% son pequeñas y sólo el 0.8% son medianas y grandes empresas.

Diversas investigaciones realizadas coinciden que en su mayor proporción las empresas peruanas, suelen ser microempresas o negocios de trabajadores independientes, lo que se traduce en índices de baja productividad, ello debido a que las Mypes no han utilizado por ejemplo herramientas de gestión empresarial, acceso a una base científica y tecnológica, el aún limitado acceso a los servicios financieros y las brechas existentes en el capital humano. Lo cual unido a la informalidad que es un fenómeno complejo y heterogéneo debido a las diversas realidades del interior del país, evidenciando que si bien el crecimiento económico es importante no tienen un efecto directo y automático sobre la reducción de los niveles de informalidad.

Lo anteriormente descrito enmarca la importancia de realizar un estudio basado en la formulación de un modelo con enfoque de gestión estratégica innovadora, que le permitirá a la empresa Kaluz contar con objetivos estratégicos claros y herramientas técnicas para la toma de decisiones específicas, que contribuyan a la generación de valor, logrando la productividad y competitividad de la misma. Fundamentada en una base teórica, enfrentando la constante innovación del mundo globalizado y posicionarse competitivamente con estándares que responden al contexto nacional e internacional.

Se hizo la revisión bibliográfica referente a los modelos con enfoque de gestión estratégica innovadora; así mismo se revisó sistemáticamente la literatura sobre competitividad, comercio internacional, planeamiento estratégico, crecimiento endógeno y modelo de negocio con enfoque innovador, que hizo posible formular un modelo estratégico que permita contribuir la competitividad de la empresa Kaluz, que es objeto de esta investigación.

El objetivo de esta investigación es formular un modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación que contribuya a la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz, en el período 2016 – 2020.

Se ha utilizado modelos prácticos y enfoques innovadores de negocio, así como el proceso del planeamiento estratégico, para la formulación del modelo. La investigación es de tipo cualitativa, obteniendo información *in situ* de la empresa en un punto del tiempo; además que le permitirá resolver problemas inmediatos y mejorar prácticas concretas, aportando estrategias y acciones que guíe la toma de decisiones.

Esta tesis se desarrolla en ocho capítulos: El primero denominado planteamiento del problema donde formulamos el contexto empírico del problema, describiendo la realidad problemática, precisando los objetivos y la justificación de la investigación. En el segundo se plantea el marco teórico referencial, soportado en sus antecedentes y bases teóricas. En el capítulo tres se formula la hipótesis respectiva con sus variables e indicadores.

El cuarto capítulo está organizado para describir la metodología pertinente en la siguiente investigación, abarcando desde el diseño metodológico, las precisiones de población y muestra, así como las técnicas utilizadas para desarrollar el procesamiento y análisis de la información.

El capítulo cinco está referido al modelo competitivo con enfoque de innovación de la empresa Kaluz. El capítulo seis corresponde al análisis estratégico de la empresa Kaluz. El capítulo siete se elabora un análisis económico-financiero de la mencionada empresa.

Finalmente en el octavo capítulo mostramos las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El Centro de Desarrollo Industrial (2015) sostiene que la desaceleración denotada por América Latina se prolonga en el 2015, proyectando un crecimiento menor al 1%; entre las causas principales figuran la caída de precios, los bajos niveles de comercio, inversión y ahorro y el bajo crecimiento de la productividad.

Dicho estudio sostiene que América Latina tiene el reto de aumentar la resiliencia ante los choques económicos externos para mejorar su panorama económico y generar un crecimiento sostenible a largo plazo. Para ello es indispensable reforzar la infraestructura, las habilidades y áreas de innovación, las reformas y medidas estructurales para mejorar el entorno de los negocios, y la preservación del medio ambiente; así como fomentar la innovación sustentada por una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada. El desarrollo de estos factores permitiría la recuperación ante coyunturas económicas desfavorables mediante la diversificación de la economía basada en producción de mayor valor añadido.

Por otro lado la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) señala que existen 10 millones de micro y pequeñas empresas en América Latina y el Caribe, las cuales generan el 47% del empleo, es decir, ofrecen puestos de trabajo a aproximadamente 127 millones de personas en la región, en su lugar, las empresas medianas y grandes generan solo el 19% del empleo.

Esta información evidencia el potencial de las Mypes para generar un proceso importante de mejora de la empleabilidad, sin embargo éstas enfrentan desafíos como la baja productividad y la alta informalidad. Llegando la tasa de informalidad no agrícola a casi 59% en las empresas con menos de 10 empleados, disminuye a 14.4% en las que tienen más trabajadores y aumenta a 82% entre los trabajadores por cuenta propia.

De ahí que la OIT sugiere la implementación de políticas integrales de apoyo a la Mypes que incluyan medidas de simplificación de la reglamentación, acceso a financiamiento, apoyo a la formalización empresarial y laboral, estrategias para aumentar la productividad, incubadoras de empresas, acceso a tecnología y procesos de innovación, y programas de formación.

La productividad es el factor determinante para la competitividad de las empresas, las mismas que dependen de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos. La Agenda de Competitividad (2014) aprobada por el Consejo Nacional de la Competitividad parte de la premisa de que el Perú se encuentra en una posición aún de baja competitividad, lo cual dificulta la inserción del sector empresarial y productivo en mercados exigentes.

Las Mypes en el Perú emplean a alrededor del 59% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada; sin embargo un gran porcentaje de ese grupo empleado por la Mype son de baja productividad e informales, siendo el 88% quienes presentan un empleo informal. Por otro lado, la alta fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de pequeños negocios, merma la competitividad. Tal es así que el 94,2 % de las empresas son micro empresas, 5% son pequeñas y sólo el 0.8% son medianas y grandes empresas (PRODUCE, 2012).

En el ámbito regional, el Centro de Investigación Empresarial de Perucámaras (2015) sostuvo que el 36.1% de la población ocupada en la Macro Región Norte trabaja sin contrato y solo un 19.4% cuenta con un empleo con contrato a plazo fijo, asimismo, el 80.8% de la población ocupada labora en la informalidad y solo el 19.2% son trabajadores formales. Por último, indica que en Lambayeque el 79.2% de la población labora en la informalidad.

En lo que respecta al sector del calzado MAXIMIXE (2013) sostuvo que la industria de fabricación de calzado creció 10.4%, debido en parte a la mayor demanda externa de los

países de la región. Sin embargo también sostiene al igual que la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2015) consideran que ese rubro afronta serias dificultades.

Peschiera (2013) sostiene que se “Continúa sufriendo el impacto de la creciente importación, especialmente procedente de China; y una menor disponibilidad de materias primas ante la creciente preferencia por la exportación de cuero en bruto” (p.1).

Sin embargo Irigoín (2013) sostiene que la importación de calzado chino al mercado peruano no sólo representa un aspecto negativo para el consumidor y la producción nacional, sino que alienta la mejora de la competitividad de las empresas locales.

Los empresarios que inician una Mype suelen guiarse por su intuición, experiencia y habilidad para reaccionar frente a los cambios del entorno; teniendo como característica ser emprendedores intuitivos muy orientados a la acción pero poco dedicados a la planeación de su negocio. Dichos factores los conllevan a alcanzar cierto crecimiento comercial, sin embargo cuando las empresas crecen rápidamente y no toman las precauciones debidas se genera desorden, desorganización, falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo la pérdida de eficiencia. Cuando esto sucede la rentabilidad de la empresa inicia su disminución (Weinberger, 2009).

Kaluz es una representación de una empresa joven que ha logrado crecer en poco tiempo gracias a su vocación innovadora y la esmerada gestión empresarial. Sin embargo, presenta problemas como la caída de las ventas, la dificultad para reclutar talento humano, la impuntualidad de las empresas de maquila del producto, entre otros. Estos problemas pueden desembocar en la disminución de competitividad de la empresa y la falta de sostenibilidad.

La presente investigación plantea la formulación de un modelo de gestión estratégica, basado en los principios de planeamiento estratégico y en las herramientas modernas de generación de modelos de negocio e innovación, con el fin de aportar al mejoramiento de la competitividad de la empresa Kaluz. Asimismo, busca contribuir con las Mypes de la región,

proporcionado información sobre planeamiento estratégico, desarrollo de modelos de negocio e innovación, adaptada al funcionamiento particular de una Mype.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera un modelo de gestión estratégica integral con enfoque de innovación contribuye en la competitividad de la empresa Kaluz en período 2016-2020?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Formular un modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación que contribuya a la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz, en el período 2016 – 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa Kaluz.
- Enunciar los intereses de la organización, tales como la misión, la visión, el código de ética y los valores.
- Evaluar los factores externos e internos que influyen en la organización
- Identificar y seleccionar las estrategias innovadoras que, al ser implementadas, permitan la competitividad de la organización para alcanzar la visión trazada.

1.4 Justificación de la Investigación

Esta investigación tiene una justificación práctica; dado que la formulación del modelo con enfoque de gestión estratégica basada en la innovación, tiene como fin, permitir a la empresa Kaluz contar con objetivos estratégicos claros y herramientas técnicas para la toma de decisiones específicas, que contribuyan a la generación de valor, logrando la productividad y competitividad de la misma.

Por otro lado, la investigación tiene una justificación teórica pues las conclusiones a las que se llegue significarán un aporte para la literatura de estudios sobre gestión estratégica empresarial e innovación en Mypes.

Debido a ambas justificaciones planteadas; la presente investigación permitirá que la empresa Kaluz pueda enfrentar el constante cambio generador de innovación y posicionarse competitivamente con estándares que responden al contexto nacional e internacional.

1.5 Viabilidad del Estudio

La presente investigación es viable porque la empresa objeto de estudio, se encuentra actualmente operativa y compitiendo en el mercado lambayecano, permitiéndonos de esta manera recopilar información primaria y secundaria requerida para la elaboración del diseño del modelo de gestión estratégica; así como su aplicación permitirá lograr la competitividad requerida por Kaluz. Para ello, se elaborarán las herramientas clave para el desarrollo del presente modelo utilizando como base: el modelo de negocios CANVAS, el diagrama de proceso estratégico, las matrices estratégicas, entre otros.

Finalmente existe información empresarial y científica con base teórica y práctica necesaria para la presente investigación.

1.6 Limitaciones del Estudio

La empresa se encuentra actualmente en la etapa de introducción del ciclo de vida empresarial, lo cual requerirá de herramientas empresariales, estudios de mercado y un continuo proceso de aprendizaje; que permitan la generación de innovación. Pues la presente etapa significa falta de experiencia y madurez empresarial, que trae consigo un limitante en la sostenibilidad de la empresa Kaluz; sin embargo las herramientas antes descritas permitirán el continuo desarrollo eficaz, eficiente y productivo para lograr el objetivo primordial de competitividad.

1.7 Metodología del Estudio

La presente investigación se enmarca en el paradigma interpretativo o también denominado cualitativo. Martínez (2013) señala que dicho paradigma permite comprender la realidad como dinámica y diversa; dirigido principalmente a las acciones humanas y a la práctica social. Siendo la base epistemológica el construccionismo de Seymour Papert; el cual parte de la concepción del aprendizaje de la interacción de la persona con el mundo físico, social y cultural. Dicha investigación cualitativa es multimetódica; la cual recoge una serie de información a partir de entrevistas, experiencias, rutinas, entre otros; en dicho proceso lo importante es la peculiaridad del fenómeno estudiado, sumergiéndose el investigador en la realidad para captarla y comprenderla.

Así mismo la investigación de tipo Cualitativa; se encuentra en la subcategoría de estudio de caso ya que se analizará la realidad de la empresa Kaluz obteniendo información en tiempo real y en el período de análisis para su desarrollo.

Para Bernal (2010) la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias.

1.8 Delimitación del Estudio

La empresa Kaluz se encuentra en el departamento de Lambayeque, situado en la costa norte del territorio peruano, a 765 kilómetros de la capital de la república; teniendo como zona de soporte la ciudad de Chiclayo; por la convergencia tanto de la costa, sierra y selva. Ciudad donde se genera las transacciones comerciales y empresariales del departamento; desarrollándose el tejido empresarial en su mayor proporción y con un potencial público objetivo para los diversos sectores productivos. (Ver figura 1)

Además el estudio llega a la formulación de estrategias hacia el 2020; propuestas a ser implementadas a favor de la empresa, para el desarrollo competitivo y productivo, permitiendo su sostenibilidad y posicionamiento a nivel local, regional y nacional.

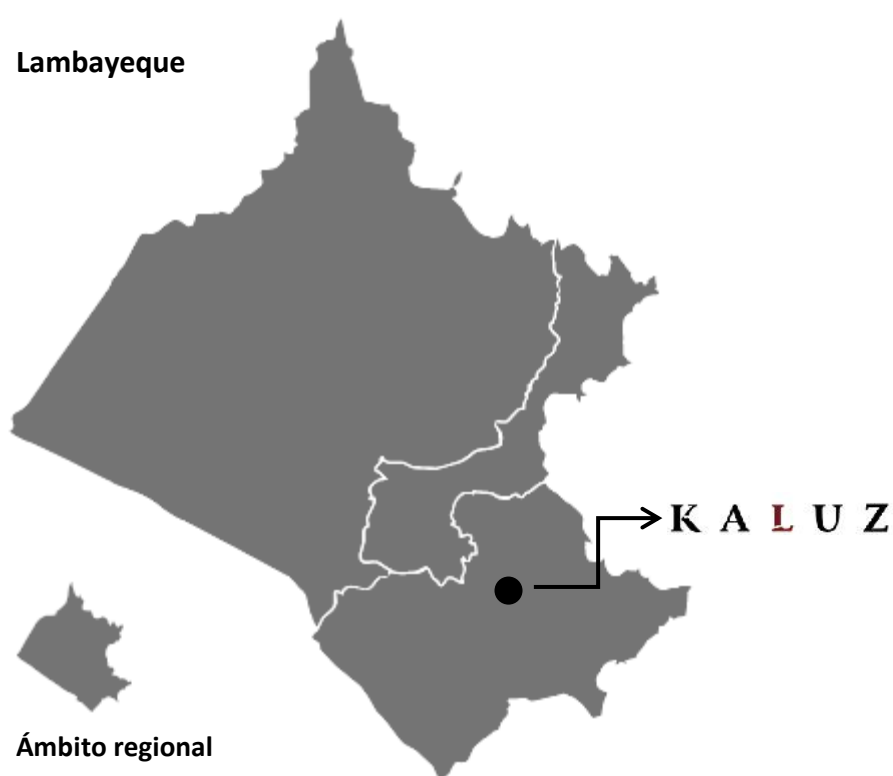


Figura 01: Zona de Influencia de Empresa Kaluz
Nota Fuente: INEI (2015). Compendio Estadístico de Lambayeque

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

La investigación realizada por Soto (2007) concluye sobre la competitividad de la industria del calzado, que la competencia desleal generada por el contrabando perjudicó el auge industrial del sector del calzado en el Perú en los años 70. Este escenario desembocó en la formación de organizaciones productivas familiares como alternativa al desempleo, las cuales operaban al margen de la formalidad, limitando severamente su capacidad de crecimiento y originando una problemática de evasión tributaria.

Por otro lado, la industria del calzado era impulsada por la producción de pieles, actividad que no se desarrollaba con eficiencia debido a la lentitud de los programas implementados por el sector ganadero. Esta situación originó el aumento de la importación de insumos para la producción de calzado, la dependencia de los mismos, y el encarecimiento de los productos.

Urcia (2013) sostiene que las Mypes en estudio resaltaron por los logros obtenidos en modernización de procesos organizacionales, investigación de nuevos mercados y mejora de los sistemas de producción. Sin embargo, obtuvieron un puntaje de 2,168 en el índice de innovación de la metodología Oslo, nivel que las califica como “Empresas parcialmente innovadoras”, por lo cual es prioritario reforzar los temas de certificaciones, patentes, entre otros.

Cabe mencionar que el 58% de las Mypes de calzado del distrito El Porvenir, se organizan bajo la modalidad de vivienda taller, desde hace más de 45 años de actividad empresarial. Asimismo, solo el 7% de las Mypes llevan a cabo actividades de capacitación y entrenamiento.

Por otro lado, estas micro y pequeñas empresas, utilizan maquinaria adquirida de segundo uso o que han sido recicladas de máquinas antiguas, lo cual impide la

estandarización de las características del calzado, prevaleciendo el trabajo artesanal sobre el desarrollo industrial.

Fernández (2009) sostiene que la gestión de la innovación y las tecnologías debe promover el desarrollo de un sistema de gestión integrado de calidad total, flexible y amigable que permita el cumplimiento de metas con eficiencia, con el fin de impulsar la mejora continua de procesos, productos y servicios. En ese sentido, es relevante la adecuada selección de indicadores de gestión que miden la mejora continua.

Asimismo, recalca que los procesos productivos de las industrias del calzado en el Perú no se encuentran estandarizados, factor que es clave en el desarrollo de la competitividad y la eficiente gestión financiera.

Por consiguiente, recomienda, en primera instancia, analizar las gerencias del tipo de organización con respecto a la especialización, departamentalización, cadenas de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; con la finalidad de posicionar al capital humano como parte integrante de la ventaja competitiva, dirigiéndolos a la integración horizontal y vertical de la cadena de valor; logrando así desarrollar una organización que permita la producción personalizada en masa.

En segundo lugar, el autor, recomienda la implementación de sistemas inteligentes estandarizados con estructuras flexibles que hagan posible la innovación. Estos sistemas deben ser respaldados por la implementación de tableros de comando que evalúen la causa (capacitación y procesos) y el efecto (satisfacción del cliente y rentabilidad); que a la vez presentan indicadores de gestión.

La presente investigación recopila la información de los estudios que resaltan la importancia de la gestión estratégica, la estandarización de procesos y la generación de innovación como medios para el fortalecimiento de la competitividad en el sector del

calzado; para finalmente proponer un modelo de gestión estratégica que emplea herramientas generadoras de innovación con el fin de incidir en la competitividad de la Mype en estudio.

2.2 Bases Teóricas

2.1.1 Teorías del Comercio Internacional

Benzaquen & Carpio (2011) denominan la competitividad como una noción en permanente evolución que no se limita a una definición en particular, sino que representa un referente de desarrollo de la economía mundial.

La noción de competitividad remonta sus orígenes a las teorías del comercio. La teoría de la Ventaja Absoluta desarrollada por Smith (1776) donde sostenía que un país que lograba producir un bien empleando menos recursos que otro, poseía una ventaja; a partir de dicha teoría nace una siguiente teoría denominada la Ventaja Comparativa desarrollada por David Ricardo, quien argumentaba que la ventaja absoluta no era un factor necesario para el comercio internacional mutuamente benéfico ya que ésta se da en la producción de un bien y se define por los recursos empleados, en cambio la Ventaja Comparativa se basa en el costo de oportunidad que le lleva a un país a producir determinado bien (Hall & Lieberman, 2005).

Asimismo Benzaquen & Carpio (2011) señalaban que las Ventajas Comparativas, relacionadas a la especialización propia de cada país, se establecieron como el indicador predilecto de desempeño de comercio internacional y por ende, una buena aproximación de la noción de competitividad. Sin embargo, en contraposición, surge el concepto de Ventaja Competitiva desarrollada por Porter (1980) donde se propone un modelo para entender las industrias y la competencia, así como para formular una estrategia global basada en la productividad y los factores que la determinan dentro de la empresa.

Consecuentemente se marcaron las pautas de análisis para el concepto de competitividad de una nación en la que Porter (1990) reconoce los cambios en el entorno y la inestabilidad de las tres estrategias genéricas de (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, y

(c) enfoque, para proponer la necesidad de contar con modelos más dinámicos que nos permitan concebir la ventaja competitiva de las naciones.

En contraparte, Krugman (1994) sostiene que en el ámbito nacional, la competitividad desmerece importancia, ya que los principales países no están compitiendo entre ellos, siendo éste un asunto interno de la nación y no un aspecto externo.

En ese sentido, Krugman desarrolló la teoría del nuevo comercio y geografía económica, basándose en la hipótesis de que los consumidores aprecian la diversidad en su consumo, y por el lado de la oferta o de los productores, el comercio intraindustrial es benéfico para un país, al permitir que cada país tome ventaja de las economías de escala y que los consumidores en un contexto global se beneficien de los precios bajos y de la diversidad de productos. Por ende, la geografía económica se basa en los resultados que se obtienen de la integración de regiones al comercio internacional sobre la estructura de las actividades económicas (Zacarías y Martínez, 2008).

2.1.1.1 Ventaja Comparativa

Ricardo (1817) sostiene que los países que practican el comercio internacional no necesitan de diferencias absolutas para aumentar el bienestar, ya que es suficiente que existan diferencias de costes relativos. En ese sentido, aunque un país tenga una ventaja absoluta, es decir, pueda producir ambos bienes con un menor coste que otro, le será conveniente importar aquel bien cuya producción sea relativamente menos eficiente y exportar aquel bien cuya producción sea relativamente más eficiente.

Para ello, Ricardo utiliza los siguientes supuestos:

- Existen solamente dos países y dos productos.
- Se cumple la teoría del valor del trabajo.
- Costes unitarios constantes.

- No existen costes de transporte ni ningún tipo de trabas al comercio internacional de mercancías.

De esta manera Ricardo desarrolla el principio básico de la teoría de la Ventaja Comparativa, sosteniendo que un país exportaría la mercancía que produce con un menor coste relativo, en términos de la otra mercancía; e importaría la mercancía que produce con un mayor coste relativo.

2.1.1.2 Ventaja Competitiva

La teoría clásica del comercio internacional sostiene que la presencia de los factores de trabajo, capital y recursos naturales, determinan el éxito de una nación ya que ésta se especializará en aquellos sectores donde presente mayor eficiencia en la utilización de alguno de los factores, respecto a otras naciones.

Sin embargo, Porter (1999) sostiene que la globalización y los avances tecnológicos han generado nuevos niveles de competencia internacionales que ya no guardan relación con el uso intensivo de determinados factores que por naturaleza posee una nación.

Porter (1990) plantea la teoría de las Ventajas Competitivas de las Naciones que determina la productividad de los factores como la base de la competitividad nacional; planteando que la prosperidad de una nación no se hereda, sino que ésta se crea, a partir de las oportunidades que la nación brinda a sus empresas.

Asimismo, Porter menciona que la única forma de que las empresas sobrevivan es que logren su ventaja competitiva y además, puedan mantenerla mediante la mejora constante, dado a que el gran ambiente competitivo mundial permite que las ventajas competitivas puedan a ser imitadas y superadas si surge la ausencia de constante innovación y mejora.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una

industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Los tipos básicos de la ventaja competitiva, son los siguientes:

1. Liderazgo por costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

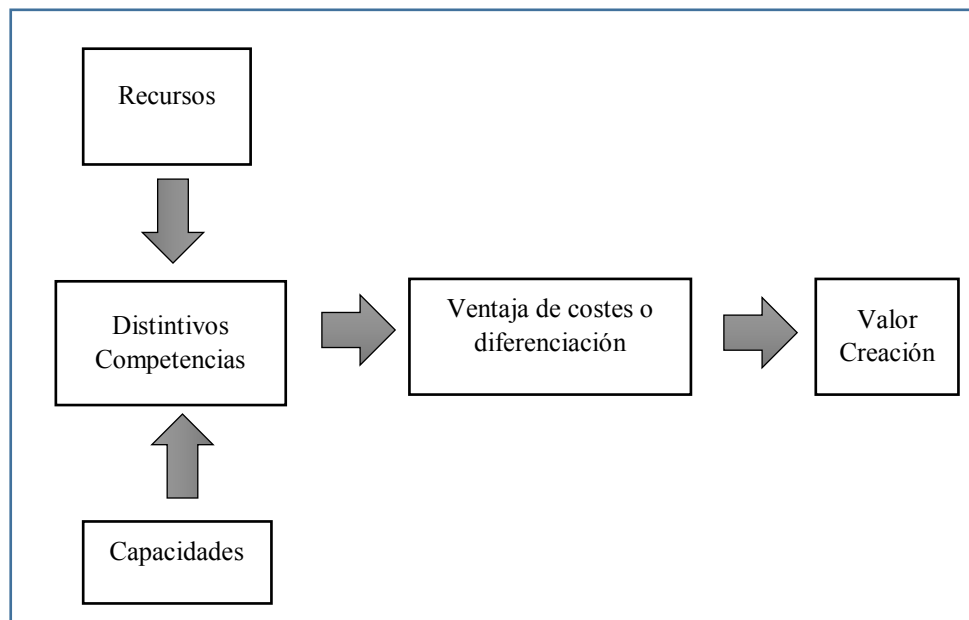


Figura 02: Modelo de la Ventaja Competitiva
Nota Fuente: Quick MBA (2010). Strategic Managament.

2.1.1.3 Competitividad

Porter (2007) señala que la competitividad como la habilidad de un país, región, ciudad o un clúster para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, como resultado de la productividad con la que un país usa sus recursos naturales, humanos y de capital, siendo la empresa la unidad productiva donde se combinan los recursos para generar bienes y servicios en forma eficiente y productiva.

En la perspectiva de Porter, la empresa es la principal fuente de creación de riqueza, pues tanto la capacidad de las empresas para competir como su sofisticación determinan la competitividad de los países. En los últimos años, países como Finlandia, Alemania, Singapur, entre otros, reflejan como el Estado, empresas, instituciones educativas, de

investigación e innovación tecnológica y en general la sociedad civil, trabajan para mejorar la competitividad. En ese sentido, la localización geográfica es un elemento crítico para la productividad de empresa.

Porter (1990) señala que existen tres elementos importantes que se mencionan a continuación:

1. Productividad

El ser competitivo significa que somos productivos, esto dependerá de la calidad de los bienes y servicios producidos así como la eficiencia con la que se producen. El resultado directo del aumento de la productividad es la competitividad basada en la capacidad innovadora de los diversos países que también mostrarán un gran dinamismo en el comercio internacional de dichos bienes y servicios, así como grandes flujos de inversión y fundamentalmente un alto grado de innovación tecnológica.

2. La empresa

Es la principal fuente de creación de riqueza, su capacidad para competir es determinante en la competitividad de los países. Ésta debe asegurar la eficiencia operativa pero apuntar hacia un posicionamiento estratégico único.

3. La localización

Chiri (2011) sustenta que el elemento fundamental para la productividad de la empresa es su ubicación, la localización geográfica es el factor más importante para la toma de decisiones y las características de los ambientes de negocios tanto de los países y regiones; además determina la evaluación de la calidad de mano de obra, infraestructura, cantidad y calidad de proveedores, sofisticación de los consumidores, entre otros.

El enfoque de Porter sostiene que la competitividad está determinada por los factores que afectan a una localización determinada (país, región, ciudad o clúster) e identifica aquellos niveles sobre los cuales actuar para mejorarla. Alarco (2011) sostiene que existen

aspectos macroeconómicos y microeconómicos que determinan la competitividad de un país. En la siguiente figura observamos los determinantes de la competitividad.

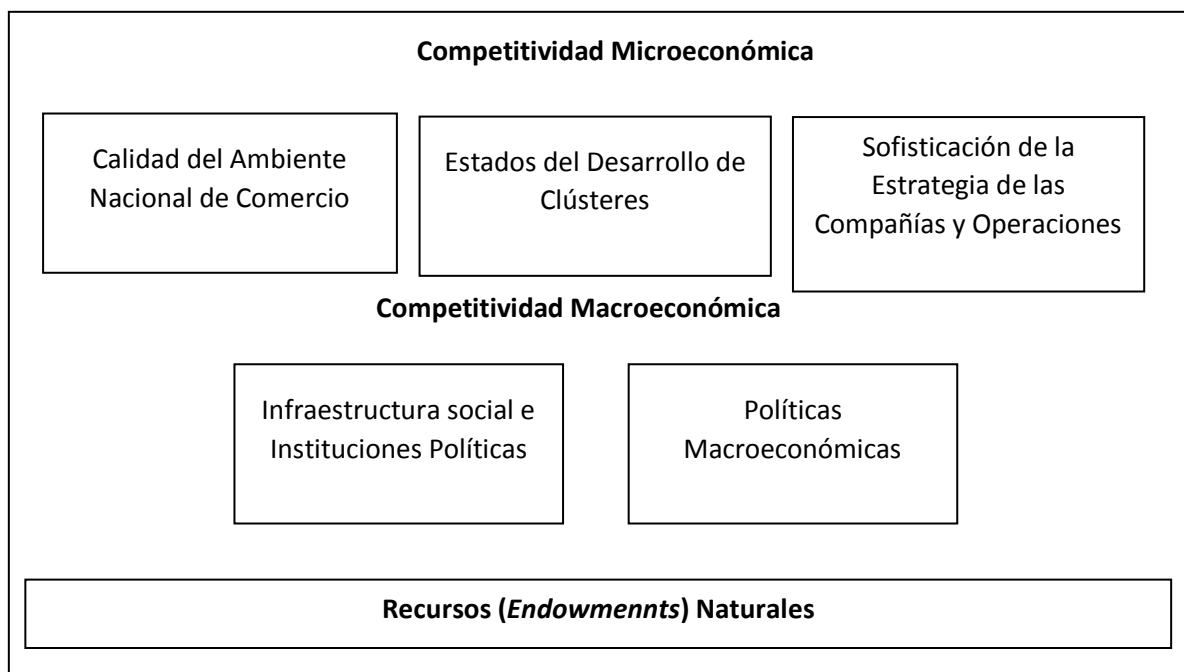


Figura 03: Determinantes de la Competitividad
 Nota Fuente: Alarco (2011). Competitividad y Desarrollo

2.1.1.4 Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones

Porter (1980) en la obra “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor” propone un modelo para entender a las industrias y a la competencia, así como para formular una estrategia global.

Este modelo es desarrollado en 2 ejes, el primero, de manera vertical es descrito por tres indicadores: la existencia o amenaza de productos sustitutivos, la entrada de nuevos competidores en potencia, y la rivalidad de las empresas establecidas, y en su eje horizontal en dos factores: el poder de negociación frente a los proveedores, y el poder de negociación frente a los clientes.

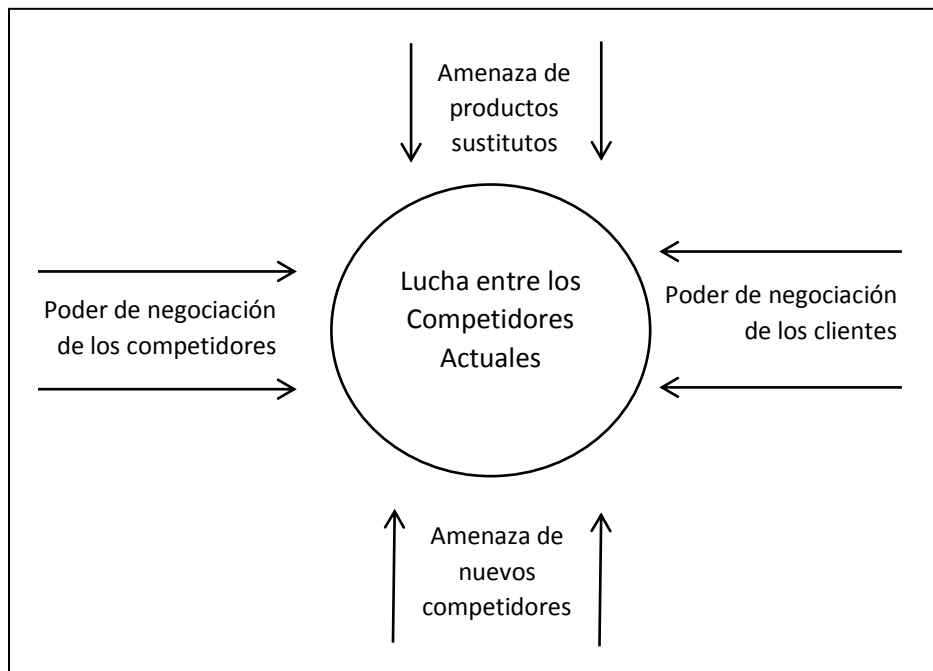


Figura 04: Cinco Fuerzas de Porter
 Nota Fuente: Porter (1990). Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones

a) Poder de negociación de los clientes

La habilidad de los clientes para negociar influencia directamente en el entorno competitivo. Los clientes pueden forzar a las empresas a bajar los precios, exigir mejor calidad o servicios suplementarios, o promover la competencia entre diferentes actores. Por lo tanto, los consumidores poseen un impacto sobre los costes del producto y la rentabilidad del mercado.

b) Poder de negociación de los proveedores

De la misma manera, los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa si imponen sus propias condiciones en términos de costes o de calidad.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los nuevos productos o competidores en el mercado, tienen diversas barreras de entrada para iniciar como lo son las economías de escala, la diferenciación del producto, las inversiones de capital, entre otros. Por lo tanto, cuánto más fácil sea ingresar al mercado, mayor será la amenaza.

d) Amenaza de los productos sustitutos

Los productos de reemplazo ofrecen soluciones alternativas a la oferta de un sector. Éstos pueden responder a necesidades similares de una forma diferente e innovadora.

e) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es el resultado del desarrollo de las cuatro fuerzas anteriormente expuestas. Ésta define la rentabilidad de un sector, pues mientras menos competidores se encuentren dentro de un espacio, normalmente, será más rentable y viceversa.

2.1.1.5 Ventaja de los factores

Porter (1990) describe en su publicación sobre la ventaja competitiva de las naciones, que la riqueza de las naciones no solo significa contar con numerosos recursos naturales, sino además en diversos factores adicionales.

Para explicar dichas ventajas, considera cinco factores, los cuales son los componentes del diamante estratégico de Porter y se muestran en la siguiente figura 5:

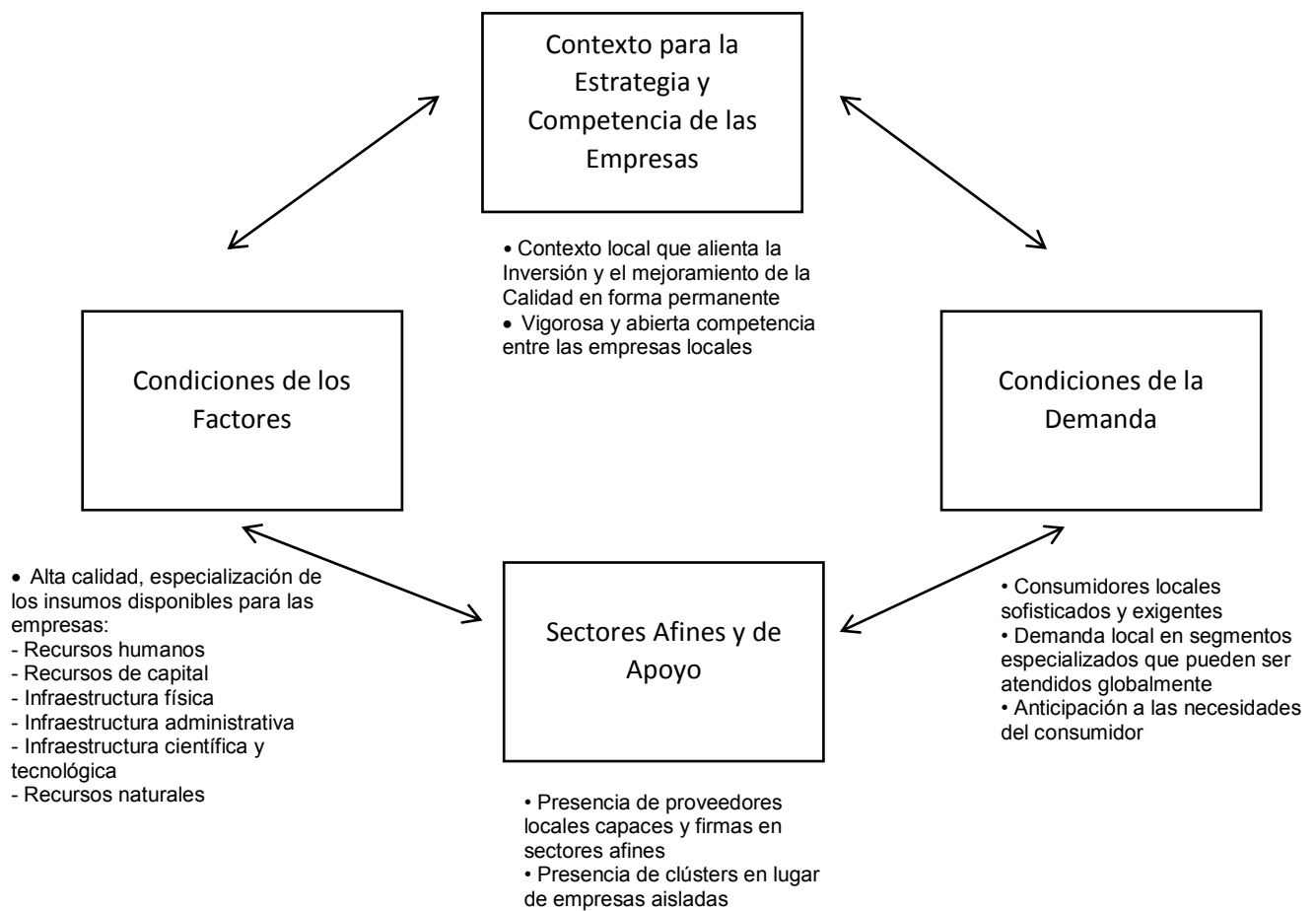


Figura 05: Factores que determinan la competitividad de las naciones
 Nota Fuente: Porter (1990). Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones

a) Condiciones de los factores de producción

Chiri (2011) expone que las condiciones de los factores son la base para las actividades de las empresas ya que están constituidos por los conjuntos de recursos humanos y materiales con los que cuenta la localización, como los recursos naturales, la infraestructura física, la fuerza de trabajo educada, la disponibilidad científica y tecnológica, la información para los negocios, entre otros.

b) Contexto para la estrategia y competencia de las empresas

Lo conforman todos los elementos de garantizan y vigorizan la competencia en un mercado doméstico; entre ellos se encuentran, la inexistencia de monopolios u oligopolios, el respeto a la propiedad privada e intelectual, entre otros.

c) Condiciones de la demanda

La constituye el comportamiento del consumidor y su influencia en las características del mercado local. Consecuentemente, con el consumidor es más sofisticado y exigente por la calidad de bienes y servicios, las empresas están obligadas a ser más competitivas; y cuando la demanda local está segmentada y orientada a la atención de productos especializados que anticipan sus necesidades, sugieren un comportamiento más competitivo entre las empresas.

d) Sectores relacionados y de apoyo

Es relevante para la competitividad de una empresa, la presencia de proveedores de insumos, maquinaria, servicios, tecnología, entre otros factores de calidad. Un ambiente local es más competitivo cuanto más se aleja de la noción de empresas aisladas o desconectadas, y más se acerca a la noción de cadenas productivas y clústers.

2.1.2 Evolución del pensamiento estratégico

D' Alessio (2008) ilustra la evolución de las estrategias administrativas según el nivel de cambio en los procesos durante en siglo XX. Las grandes evoluciones administrativas iniciaron a comienzos del siglo XX con la Administración Científica que tuvo como base los principios universales y la inspección, sus principales exponentes son Taylor, quien en la era de la revolución industrial, propone un sistema de administración para hacer de la mejor forma un trabajo y obtener una mejora notable en la productividad basándose en la organización del trabajo que consiste en el planeamiento del trabajo, la asignación de tareas, la supervisión, el control y el otorgamiento de premios o castigos; y el exponente Fayol, quien analiza la naturaleza de la gerencia y la administración, concentrándose en la autoridad, los componentes y establecimiento de la organización para la ejecución de las tareas productivas, y la correcta administración, su principal aporte son las cinco etapas de la administración: planeamiento, organización, dirección, coordinación y control.

Seguidamente, a comienzos de la década de 1950, surge la Administración de la Calidad Total (TQM) que busca el mejoramiento continuo de los procesos y la reacción en cadena de la calidad. Deming, Juran y Crosby son denominados los padres de la calidad total, dichos estudiosos fueron los primeros en proponer un cambio importante en la Administración Científica, pues reemplazaron el enfoque tradicional de la administración basada en funciones, por un enfoque orientado a los procesos para obtener una mayor productividad. La filosofía de la calidad que desarrollaron estuvo fundamentada en la orientación hacia el cliente, el perfeccionamiento y mejoramiento continuo, el trabajo en equipo, la importancia del empleado como individuo, entre otros puntos.

Drucker (1954) introduce, por primera vez, términos relacionados la estrategia en el mundo de los negocios. Sostiene que el gerente del futuro debe considerar los siguientes aspectos:

1. Administrar con objetivos.
2. Asumir riesgos y tener horizontes de tiempos más largos para la toma de decisiones.
3. Tomar decisiones estratégicas.
4. Conformar un equipo de personas que midan su desempeño.
5. Saber comunicar la información en forma clara y rápida.
6. Mirar el negocio integralmente.
7. Ser capaz de relacionar sus productos e industria al entorno.

Por último D' Alessio, Hammer y Champy (1990) revolucionan el campo de la administración con el modelo de la Reingeniería de los Procesos (BPR) que sustenta como base el rediseño radical de los procesos. Este nuevo pensamiento gerencial implica comenzar de nuevo, repensar los aspectos y características principales del negocio para lograr la mejora dramática en medidas de desempeño críticas, como, costos, calidad, servicio y velocidad.

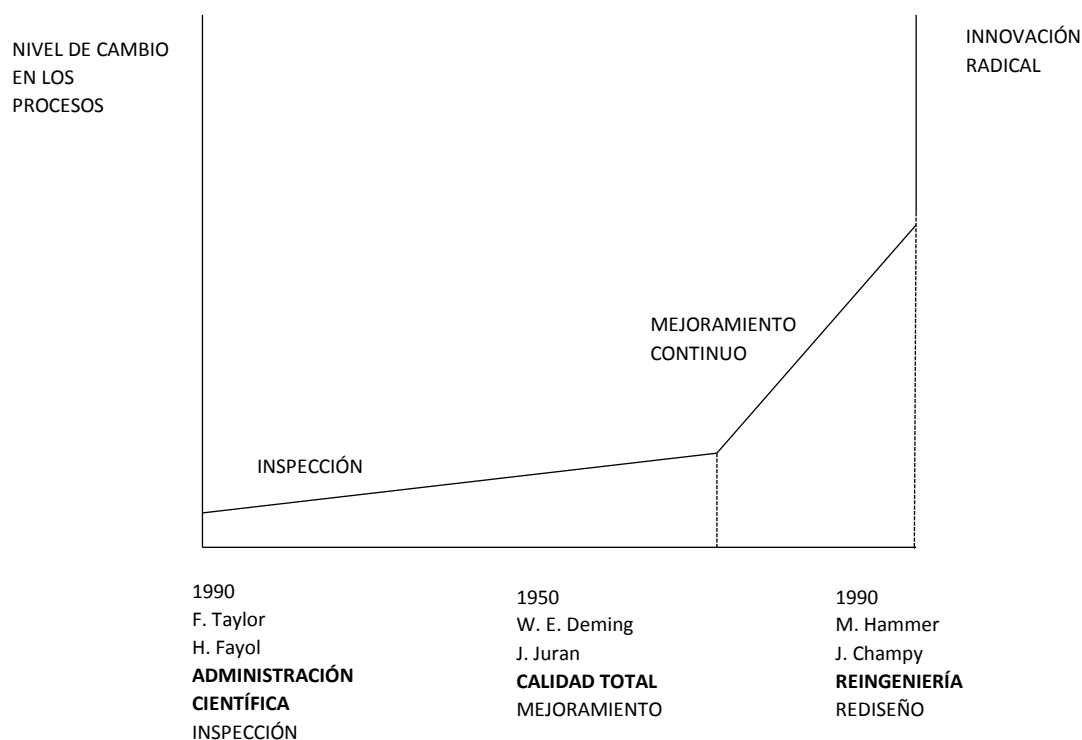


Figura 06: Evolución de las estrategias administrativas según el nivel de cambio en los procesos.
Nota Fuente: D'Alessio (2008). Planeamiento Estratégico

2.1.2.1 Administración Estratégica

David (2005), define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos, con el propósito final de crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Según Thompson y Strickland (2003) las tareas fundamentales de la administración estratégica son las siguientes:

- a. Desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización.
- b. Dar a la organización un sentido de propósito.
- c. Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.

- d. Ayudar a la organización a establecer una misión.
- e. Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- f. Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- g. Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.
- h. Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.

Según D'Alessio (2008) la administración estratégica es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo; en dicho proceso es indispensable la participación de un estratega lo desarrolle en base a asumir, suponer y pronosticar el futuro de la organización.

2.1.2.2 Gestión Estratégica

Ansoff (1965) explora la necesidad de que los gerentes corporativos se preparen para el futuro anticipándose a los cambios del entorno, concluyendo en lo siguiente:

- 1. No existe fórmula del éxito universal.
- 2. La variable conductora que dicta la estrategia para una empresa es el nivel de turbulencia de su entorno.
- 3. El éxito de una empresa debe ser optimizado cuando la agresividad de su estrategia esté alineada con la turbulencia de su entorno.
- 4. El éxito de una empresa debe ser optimizado cuando las capacidades de gerencia estén alineadas con el entorno.
- 5. Las variables clave de capacidades internas son cognitivas, psicológicas, sociológicas, políticas y antropológicas.

Se debe tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados basados en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización.



2.1.2.3 Estrategia

Ansoff (1965) define a la estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación producto – mercado.

Andrews (1969) sostiene que la estrategia es un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr estas metas, los cuales son formulados a partir de la proyección del tipo de negocio que debería ser. Por su parte, Schendel (1978) agrega que el alcance geográfico también es determinante, por la importancia de las exportaciones.

Mintzberg (1987) habla sobre un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo.

Finalmente Porter (1990) describe a la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige diferenciarse. Sostiene que la diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son ejecutadas y que la estrategia tiene como función, elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores para brindar una propuesta de valor único.

Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (1998), hacen un análisis de las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento estratégico y las clasifican en 10 escuelas distintas. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Escuelas de la Estrategia

La Escuela del Diseño	Desarrolló Estrategia como Proceso de CONCEPCIÓN
La Escuela del Planeamiento	Desarrolló Estrategia como Proceso FORMAL
La Escuela del Posicionamiento	Desarrolló Estrategia como Proceso ANALÍTICO
La Escuela Empresarial	Desarrolló Estrategia como Proceso VISIONARIO
La Escuela Cognitiva	Desarrolló Estrategia como Proceso MENTAL
La Escuela del Aprendizaje	Desarrolló Estrategia como Proceso EMERGENTE
La Escuela del Poder	Desarrolló Estrategia como Proceso de NEGOCIACIÓN
La Escuela Cultural	Desarrolló Estrategia como Proceso COLECTIVO
La Escuela Ambiental	Desarrolló Estrategia como Proceso REACTIVO
La Escuela Configuración	Desarrolló Estrategia como Proceso de TRANSFORMACIÓN

Fuente: D'Alessio, 2008.

La presente investigación se desarrollará dentro del enfoque influenciado por la escuela de Diseño, debido a que contempla un razonamiento deliberado y formal para formular estrategias que contribuyan al alcance de la visión de la empresa.

En relación a la estrategia, Porter (2011) argumenta que las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. Por lo tanto, la ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, sin excepción alguna.

La tan mencionada eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los competidores, generando productividad. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

Si bien la eficacia operacional involucra el mejoramiento continuo, presenta el elevado riesgo de generar herramientas que conducen a las empresas a la imitación y la homogeneidad.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Existen distintos tipos de posiciones estratégicas, el posicionamiento basado en la variedad consiste en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes, para atender a una gran diversidad de clientes pero satisfaciendo sólo un subconjunto de sus necesidades; el posicionamiento basado en las necesidades se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades; el posicionamiento basado en el acceso, se basa en configurar las actividades de la empresa para llegar al segmento de clientes menos asequible.

Cualquiera que sea la base, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. Sin embargo, el posicionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente.

Para que una posición estratégica sea sustentable se necesita de la existencia de “*trade-offs*” con otras posiciones. Los *trade-offs* suceden cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, un *trade-off* significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa.

Los *trade-offs* crean la necesidad de elegir y protegen contra los que buscan reposicionarse y contra los abarcadores, éstos surgen de los límites para la coordinación y el control interno.

Ahora bien, habiendo desarrollado la estrategia con sus respectivos *trade-offs* limitantes, es necesario interrelacionar la combinación de actividades producida, lo cual se denomina calce estratégico.

Existen tres niveles de calce. El calce de primer orden es la coherencia simple entre cada actividad (función) y la estrategia general. El calce de segundo orden se produce cuando las actividades se refuerzan. Finalmente el calce de tercer orden trasciende el reforzamiento de las actividades, se denomina, optimización del esfuerzo.

Para un rival, es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que sólo imitar una determinada función de la empresa. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales.

Asimismo, los frecuentes cambios de posicionamiento son costosos. Para ello, una empresa no sólo debería reconfigurar las actividades individuales; si no también necesitaría realinear sistemas enteros.

El resultado inevitable de los frecuentes cambios de estrategia o de no optar por una posición definida desde un comienzo, son las configuraciones de actividades.

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva y sostenible.

2.1.2.4 Proceso Estratégico

D'Alessio (2008) sostiene que el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro.

Este modelo supone un proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento; asimismo, requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

a. Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

b. Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.

c. Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

La primera etapa del proceso estratégico es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

Por último, la tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. De la misma manera, el control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

2.1.2.4.1 Formulación y planeamiento

Según D'Alessio (2008) la formulación y el planeamiento estratégico se inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización. Seguidamente se realiza la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; para finalizar con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y global para poder alcanzar la visión, en un principio, trazada.

El clave para esta etapa del proceso estratégico, que el gerente encargado de liderar la formulación estratégica, logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y, con mayor esmero, en la demanda; realizando el proceso con una metodología iterativa e interactiva.

En la instancia final de la formulación y planeamiento, se deciden y eligen las estrategias, para lo cual juega un papel clave la utilización de matrices que permiten la etapa de entrada de insumos donde se obtiene información, la etapa de emparejamiento donde se combinan los insumos para generar estrategias y por último, la etapa de salida en la cual se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas. En este último peldaño de la formulación y planeamiento, se integran la intuición y el análisis para obtener como producto del proceso estratégico, las estrategias externas e internas que servirán para llevar a la organización al futuro deseado.

2.1.2.4.1.1 Etapa de entrada o de insumos

La primera etapa proporciona los insumos para el desarrollo del proceso estratégico, y se elaboran las siguientes matrices:

a) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Su propósito es crear una lista definida de oportunidades que beneficiarían a la organización, así como a las amenazas que deben evitarse, para establecer la Misión, objetivos y estrategias de una organización. El objetivo principal es identificar las variables principales, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

Dicha matriz permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T) y; ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE. Esto nos permite cuantificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las fuerzas políticas y los participantes externos de una industria desempeñan una función medular al determinar su Misión y objetivos, y ejerciendo presión para que se modifiquen. Los competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes, y bienes y servicios sustitutos son fuerzas competitivas que influyen en las posibilidades de ganancias a

largo plazo en un sector. Esto repercute en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada emprendimiento en particular.

b) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de una empresa en particular.

Su principal objetivo es señalar como esta una organización respecto a sus competidores asociados del mismo sector. Esto repercute en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada emprendimiento en particular.

Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector son:

- Participación de mercado
- Amplitud de la línea de productos
- Posición financiera
- Lealtad de los consumidores
- Expansión global
- Experiencia en comercio electrónico
- Eficacia de la distribución de la producción vendida
- Competitividad de los precios
- Ventajas tecnológicas
- Capacidad de producción.

c) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, así como una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para su aplicación se requiere de un juicio intuitivo, en cual permite identificar un conjunto de factores que favorecen u obstaculizan la gestión. Los factores que favorecen la gestión se denominan fortalezas, al nivel interno, y oportunidades, al nivel externo; mientras que aquellos que la obstaculizan se identifican como debilidades y amenazas, al nivel interno y externo, respectivamente. La combinación de ellos da origen a las Matrices de Evaluación. Con el desarrollo de las matrices descritas en esta fase del planeamiento estratégico, podemos pasar a la fase dos, que es la etapa de emparejamiento o etapa del proceso estratégico.

2.1.2.4.1.2 Etapa de emparejamiento o del Proceso Estratégico

Esta etapa se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de las fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos (D'Alessio, 2008).

Así como las fuerzas centrales de la industria y los aspectos que deben mejorarse, el diagnóstico abarca el análisis de la posición competitiva en la industria, la capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, la capacidad tecnológica, los recursos financieros, la profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus aspectos clave. Y como resultado de estas se estrategias se obtienen las matrices:

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

Es una de las matrices más interesantes ya que utiliza cualidades intuitivas, se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Se requiere de un pensamiento concienzudo para generar estrategias de los cuatro cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

1. Fortalezas y oportunidades (FO): Genera estrategias usando las fortalezas internas que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas. (Explota)

2. Debilidades y oportunidades (DO): Genera estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. (Busca)

3. Fortalezas y amenazas (FA): Genera estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. (Confrontar)

4. Debilidades y amenazas (DA): Genera estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. (Evita)

b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz fue creada por Dickel (1984), es usada para determinar la adecuada estrategia de una organización o de sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan factores relativos de la organización: fortaleza financiera y ventaja competitiva, que forman cuatro cuadrantes asociados con posturas estratégicas: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Las posturas fueron estudiadas por Miles & Snow (2003), que pueden ser consideradas como estrategias competitivas, ayudando a impulsar el liderazgo en los costos, diferenciación, enfoque o defensa, que mencionamos a continuación:

- **Postura agresiva- Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI):** Esta postura es típica en una industria con un entorno poco turbulento, ya que goza de ventaja competitiva y se puede proteger con su fortaleza financiera, considerando su factor crítico la entrada de nuevos competidores a la industria.

- **Postura competitiva- Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE):** Es típica en industrias atractivas, ya que goza de una ventaja competitiva, pero con un factor crítico en la fortaleza financiera. Las empresas mayormente adquieren de estos

recursos para mejorar su línea de productos, mejorar su productividad, reducir costos, proteger su ventaja comparativa e intentar fusionarse con otras empresas.

Esta estrategia es inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, ya que se sabe que la industria es fuerte pero el entorno es inestable.

- **Postura Conservadora – Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC):** Típica de un mercado estable de crecimiento lento, ya que la organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera, las organizaciones deberían reducir su línea de productos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y entrar en mercados más atractivos.

Estas organizaciones deben seguir una estrategia con cuidado en el análisis de las oportunidades producto/mercado y de su desarrollo.

- **Postura defensiva- Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC):** Postura típica de una industria no atractiva, en la cual su factor crítico es la competitividad. En esta situación la empresa debería preparar su retiro del mercado, discontinuar sus productos marginalmente producidos, reducir costos, reducir su capacidad instalada y minimizar inversiones.

c) Matriz Interna-Externa (MIE)

Es considerada una matriz de portafolio, La MIE ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas multi-divisionales cuando formulan estrategias.

d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Es una herramienta útil que ayuda a evaluar la elección de estrategias para la organización pues la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado rápido o lento, y la posición competitiva es fuerte o débil.

Se compone por un plano cartesiano, basándose en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Todo tipo de organización puede ubicarse dentro

de estas dimensiones, según sus condiciones y posición estratégica. El plano de esta matriz se divide, a su vez, en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el cuadrante uno se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en el cuadrante uno pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las organizaciones ubicadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante, se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

2.1.2.4.1.3 Etapa de Salida o de la Decisión

En esta etapa, se usa la información de la etapa uno, de los insumos, y se evalúan las estrategias generadas en la etapa dos, del emparejamiento. En esta etapa, se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas utilizando las siguientes matrices:

a) Matriz decisión (MD)

La matriz utiliza los resultados de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, la idea fundamental es sumar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición, y estas deben estar detalladas; para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, para calificar cuan atractivas son con relación a los factores clave de éxito, dejando a las otras como estrategias de contingencia.

La principal ventaja de la MD es que permite tomar decisiones de manera más objetiva, basadas en un sistema de valoración, en vez de confiar únicamente en la intuición o la visión subjetiva de una persona o de los integrantes de un grupo.

b) Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).

Diseñada por David (1996) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores. Usa como entradas los resultados de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis de emparejamiento y combinación con la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias.

c) Matriz de Rumelt (MR)

Creada por Richard P. Rumelt (1986), considera cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas, siendo:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- Debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.
- Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la industria sobre sus rivales deberá ser rechazada.

d) Matriz de Ética (ME)

Una vez que las estrategias se han formulado, es necesario considerar los aspectos éticos que implican la aplicación de dichas estrategias, considerando aspectos que pudieran entrar en conflicto, aspectos relacionados con derechos y justicia entre las partes involucradas. En esta etapa del planeamiento estratégico, se invoca de manera importante a la

intuición y el análisis, y se obtiene el producto del proceso estratégico, las estrategias internas y externas, que sirvan para llevar a la organización al futuro deseado.

2.1.2.4.1.4 Ciclo de Vida de la Industria

La decisión de optar por ciertas estrategias está condicionada a la etapa de ciclo de vida que se encuentre la industria. De ahí que Porter (1980) señala que las industrias emergentes son las recién formadas o reformadas como resultado de las innovaciones tecnológicas, cambios en las relativas de los costos, surgimiento de las necesidades de los consumidores o por cambios económicos o sociológicos, bien o servicio, hacerlo viable como oportunidad de negocio. Desde este punto de vista es que no existen reglas establecidas; el problema competitivo es que las reglas deben estar establecidas y saber adaptarse a ellas cuando sean desarrolladas. Existen factores estructurales comunes que hacen difícil evaluar la competencia. Además la incertidumbre tecnológica y estratégica, barreras iniciales como las tecnologías patentadas, el acceso a canales de distribución, a las materias primas y a otros insumos directos e indirectos, y el riesgo resultante del incremento del costo de capital.

En las industrias que van hacia la madurez, la organización debe ser capaz de corregir su ritmo estratégico a través de autoevaluaciones y extender esta etapa el mayor tiempo posible para así evitar el declive; específicamente en estrategias de producción, marketing y servicios.

En el proceso de decadencia, Porter (2002) señala que esta etapa puede ser revertida con innovaciones, reducciones de costos y cambios en las organizaciones. Así como algunas alternativas que deben centrarse en obtener una rentabilidad superior al promedio así como identificar los segmentos del sector que mantengan la demanda estable o lentamente decreciente.

2.1.2.4.2 Dirección e implementación

D'Alessio (2008) menciona que la dirección estratégica comprende seis pasos de carácter crítico, los cuales se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas en la anterior etapa del proceso estratégico. Estos pasos son:

1. Objetivos a corto plazo.
2. Estructura organizacional.
3. Políticas.
4. Recursos.
5. Motivación.
6. Medio ambiente / ecología.

2.1.2.4.3 Control y evaluación

El control estratégico busca cerrar las brechas entre lo planeado y lo ejecutado. La clave de esta etapa es desarrollarse iterativamente desde el inicio del proceso, ésta se encuentra conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto.

Es fundamental desarrollar un tablero de control balanceado para ir evaluando si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, deben realizarse la revisión de las auditorías externas e internas para tomar las acciones correctivas pertinentes.

La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, debido a que la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, diferente a los tradicionales planeamientos estratégicos estáticos.

2.1.2.4.3.1 Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)

Fue desarrollado por Norton & Kaplan (1990), es un instrumento para medir el desempeño que vincula de forma efectiva la Visión, Misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización; es el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton (1992) son:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Procesos internos.
4. Aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2007), el BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estrategia y cómo esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio.

La razón de ser del BSC está expresada en la relación del planeamiento estratégico con las acciones operacionales de la empresa a través de las siguientes acciones: esclarecer y traducir la visión y la estrategia; comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas; mejorar el *feedback* y el aprendizaje estratégico.

De acuerdo con Kaplan y Norton, la lógica del método BSC debe poseer como componentes: objetivos estratégicos, que implica la traducción de la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto; y en forma clara, indicadores claves de desempeño que a la vez determinen como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo; establecimiento de metas a lo largo del tiempo, que se trata del nivel de desempeño esperado o la tasa de mejoría necesaria para cada indicador; y plan de acción y proyectos

estratégicos asociados a las metas dispuestas, planes de acción y proyectos deberían ser establecidos a fin de viabilizar su alcance.

2.1.3 Teoría del crecimiento endógeno

Zacarias y Martínez (2008) sostienen que las teorías del crecimiento endógeno reconocen un doble carácter del progreso técnico: la acumulación del capital físico y la acumulación del capital humano. Es así que, el cambio técnico se expresa en las invenciones, que se adicionan al conjunto de nuevos equipos y maquinarias, pero también se manifiesta en los efectos del aprendizaje derivados de las innovaciones, lo cuales se suman a la experiencia y conocimientos previos; por lo tanto, aprendizaje e invención son los dos componentes del cambio técnico.

La primera fuente endógena de crecimiento se basa en las externalidades positivas originadas por la inversión de capital físico y la acumulación de conocimientos.

La segunda fuente se localiza en la innovación tecnológica, producto de la innovación y el desarrollo; aquí se presenta el enfoque smithiano donde los nuevos insumos se acumulan al stock inicial y el crecimiento es resultado del aumento de diferentes insumos disponibles y especializados; y se presenta el enfoque schumpeteriano de la destrucción creadora, en el cual los bienes se sustituyen y el crecimiento se explica por el incremento de la calidad de los insumos efectivamente utilizados.

Schumpeter (1939) desarrolla la teoría del crecimiento con fuente en los “racimos de innovaciones”, la cual se caracteriza por la inestabilidad del crecimiento. Bajo este enfoque, crea y destruye ventajas competitivas y cambia las condiciones de la competencia en los mercados.

Aghion & Howitt (1990) destacan el enfoque schumpeteriano, ya que los procesos o el mercados nuevos son resultado de un flujo de innovaciones continuas, éstas pueden ser radicales o incrementales.

La tercera fuente del crecimiento endógeno es la acumulación del capital humano y por último, la cuarta fuente consiste en la inversión de capital público.

2.1.3.1 Modelo de Negocio

Según los pioneros del concepto de modelo de negocio, Osterwalder & Pigneur (2011) es considerado aquel que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Desarrolla sistemáticamente, nueve áreas básicas para entender el propósito y funcionamiento de una organización. Éstos son:

a. Segmento de mercado

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Es necesario porque el modelo de negocio estará basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

b. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

c. Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente y desempeñan un papel primordial en su experiencia.

d. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

e. Fuentes de ingresos

Es el indicador de qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Puede ser una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

f. Recursos clave

Éstos son los recursos que las empresas necesitan para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

g. Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

h. Asociaciones clave

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

i. Estructura de costos

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

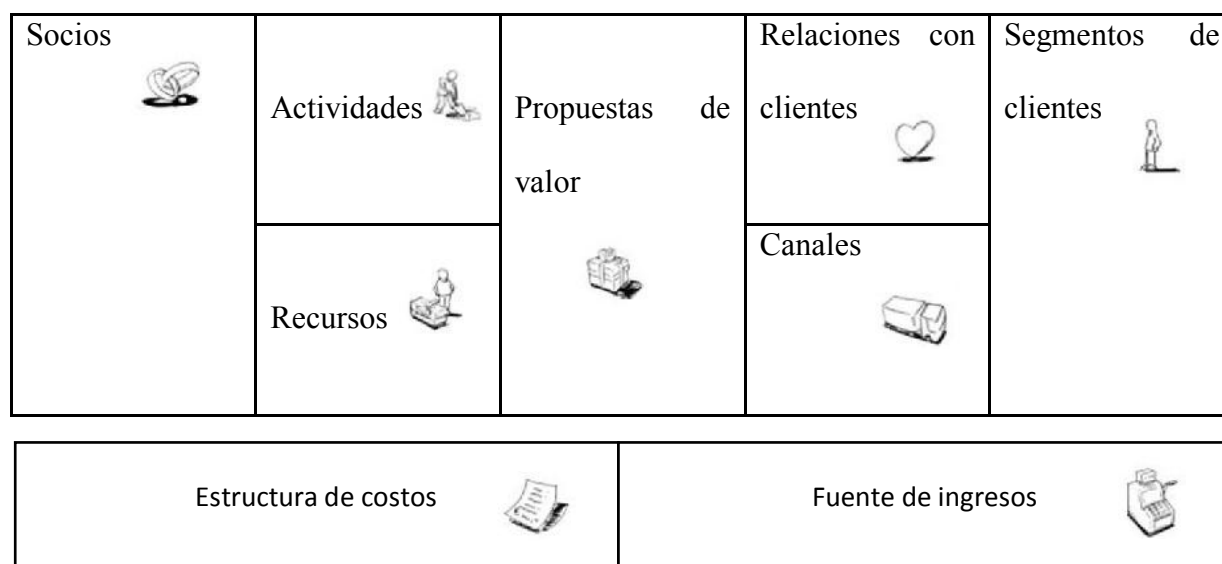


Figura 08: Modelo de Negocio Canvas.

Nota Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011). Generación de Modelos de Negocio.

2.1.3.2 Design Thinking

Es una metodología empleada para generar ideas innovadoras, que tiene como pilar entender y dar solución a necesidades reales de los usuarios. Se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EEUU) a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como "*Design Thinking*" la llevó a cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora.

Design Thinking es un enfoque para la innovación centrado en las personas, que utiliza herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología, y los requerimientos para el éxito del negocio.

El proceso del *design thinking* comprende cuatro etapas, la primera es la empatía que consiste en la profunda comprensión de las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de las personas y su entorno; el siguiente paso es la colaboración, se trata de crear e idear todas las posibles soluciones para generar un cambio en la vida del usuario en base a sus necesidades, supone considerar todas las opciones posibles para solucionar el problema, evitando a toda costa los prejuicios en contra de las propuestas de solución; la tercera etapa es la experimentación, en la cual, las mejores opciones pasan a convertirse en prototipos para ponerlos a prueba con el usuario, permitiendo validar la solución e iterar sobre los errores u oportunidades de mejora encontrados. La última etapa es el compromiso, aquí se aprende a comunicar las soluciones utilizando una estructura que permite contar historias para captar la atención a través de la intriga, el suspenso y la resolución, generando compromiso dentro y fuera del equipo de trabajo.

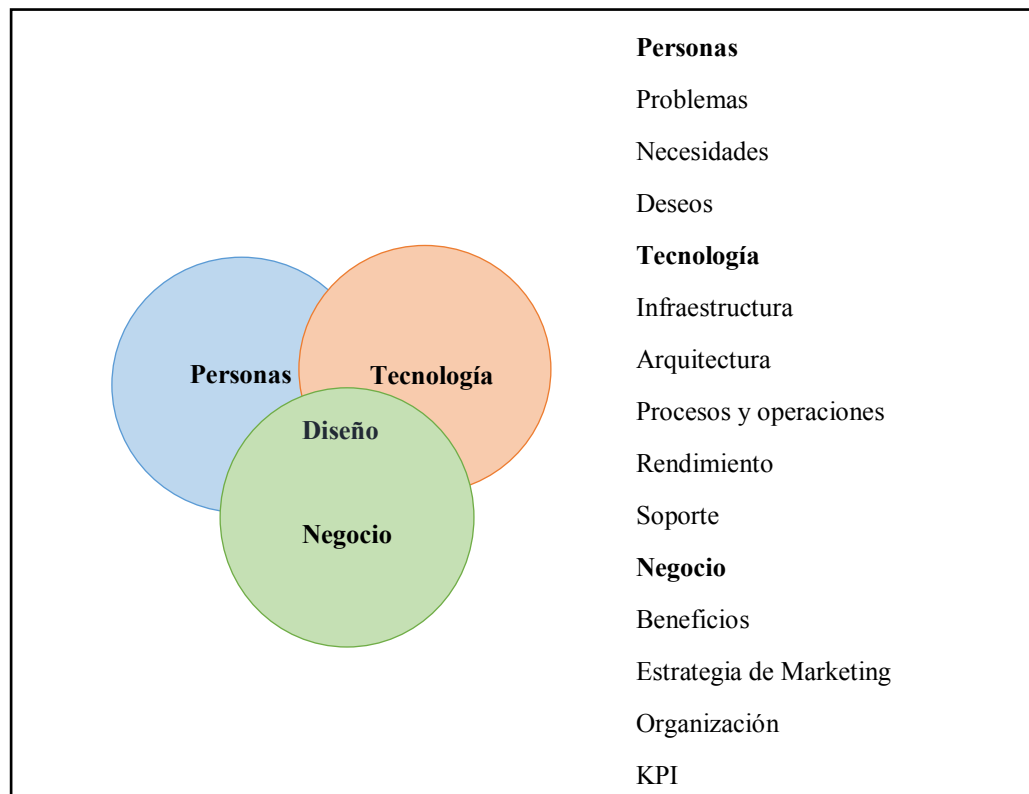


Figura 09: Enfoque Holístico del Design Thinking para la innovación.
Nota Fuente: Smart (2013). Modelos de Negocio

Tabla 2.

Herramientas del Design Thinking

Etapa del Design Thinking	Herramientas
Empatía	Mapa de actores, Observación, Entrevista, Mapa de empatía, Creación de Insights, Inmersión cognitiva, Método ¿Qué, cómo, por qué?, Creación de la oportunidad.
Colaboración	Lluvia de ideas, Método de SCAMPER, Mapa mental, Definición de concepto, Seis sombreros, Siete estrategias de creatividad.
Experimentación	Prototipado del producto mínimo viable (MVP), Iteración de prototipos.
Compromiso	Creación de una historia.

Fuente: Innovation Through Research. Insitum, 2015.

2.1.3.3 Perspectivas del Modelo de Negocio sobre la Estrategia del Océano Azul.

En la obra *La Estrategia del Océano Azul*, Chan & Mauborgne (1990), exponen que los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco la cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta, de ahí el color rojo de los océanos.

Tabla 3.

Comparación entre la Estrategia del Océano Azul y la Estrategia del Océano Rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio inexistente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste.

Fuente: La estrategia del Océano Azul por Harvard Business Review, 2004.

2.1.3.4 *Scope Canvas*

Scope Canvas es una herramienta de *User Experience* desarrollada por la empresa peruana Continuum especialista en la creación de experiencias, productos y servicios digitales.

Según los creadores Nouvel y Ossés (2014), esta metodología tiene como principios: ser colaborativo ya que todos toman parte en definir el corazón del proyecto reflejando los distintos puntos de vista involucrados; hacer visibles las necesidades, objetivos y principios claves para ser entendidos y recordados constantemente; y por último usar el mínimo tiempo en documentar para hacer más fácil el proceso de modificar, replicar y reconstruir.

El lienzo de *Scope Canvas* integra conceptos alineados tanto con los objetivos del negocio como con las necesidades de usuario para dar a lugar a la intersección de ambos: el propósito.

El propósito es la razón de ser del emprendimiento, sirve a la organización y a sus usuarios por igual, en equilibrio. Las necesidades del usuario son los problemas y/u oportunidades insatisfechas que el emprendimiento puede atender, para hallarlas se necesita investigar, crear historiar y sintetizar la información. Los objetivos de negocio son hitos que satisfacen una necesidad para la organización, pueden ser monetarios o funcionales y son medibles. Los motivadores satisfacen directamente necesidades de usuarios, son beneficios concretos. El impacto esperado refleja el uso y *engagement* del usuario, se refiere a lo que se espera que el producto o servicio logre en el usuario y en el mercado, en relación a una necesidad y a un nivel masivo. Los comportamientos clave son las actitudes que la organización espera de los usuarios, éstos deben ser objetivamente medibles.

Finalmente, las métricas son comportamientos expresados en datos que refleja el cumplimiento de los objetivos.

<u>USUARIOS</u>			<u>NEGOCIO</u>	
NECESIDADES	MOTIVADORES	PROPÓSITO	IMPACTO	OBJETIVOS
COMPORTAMIENTOS			MÉTRICAS	

Figura 10: Scope Canvas
Nota Fuente: Nouvel & Ossés (2014). Scope Canvas.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

3.1 Hipótesis principal

Debido a que la investigación elaborada es de tipo cualitativa, la hipótesis va tomando lugar durante el proceso de investigación y constituye uno de los resultados del estudio; orientada al descubrimiento de información y hechos.

3.2 Variables e indicadores

Variable Independiente: Modelo de Gestión Estratégica.

Variable Dependiente: Competitividad de la empresa Kaluz.

Variables Interviniente: Enfoque de innovación

Tabla 4

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Modelo de Gestión Estratégica	<p>Modelo gráfico y descriptivo que pretende representar de forma dinámica las distintas posibilidades que se ofrecen a las empresas para diseñar sus procesos estratégicos en función de las circunstancias específicas de cada organización.</p> <p>Comprende los procesos de planificación, desarrollo, implementación y control que, en un equipo de trabajo, se lleva a cabo para conseguir un fin determinado.</p>	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • N° de estrategias diseñadas, formuladas y monitoreadas. • Diagnósticos estratégicos realizados. • Mapa estratégico formulado e implementado. • Cuadro de Mando integral formulado. 	<p>Matrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FODA • MEFE • MEFI • BCG • MIE • PYEA • Balance Scorecard
Competitividad	<p>La productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en un determinado lugar, es</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Costos • Aumento 	

Tabla 4

Operacionalización de variables (continuación)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
	decir la habilidad de un país, región, ciudad o un clúster para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, como resultado de la productividad con la que un país usa sus recursos naturales, humanos y de capital, siendo la empresa la unidad productiva donde se combinan los recursos para generar bienes y servicios en forma eficiente y productiva.	Económica	Productividad <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Índice de Satisfacción del cliente. • Precios. • Mejoras en la eficiencia. • Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados. • Valor económico agregado. • Rentabilidad sobre capital empleado. 	Sistema de Actividades

Tabla 4

Operacionalización de variables (continuación)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Enfoque de innovación	<p>“La necesidad de olvidarse de desempeñar las distintas funciones siguiendo un método clásico lineal, donde el producto va pasando sucesivamente por los distintos departamentos, es una condición mínima que debe cumplir toda empresa innovadora” (Kline y Rosenberg, 1986). Para lograrlo, es imprescindible un trabajo en equipo conformado por personas con distinta formación y que desempeñan varias funciones, pero con una idea clara: crear valor comenzando por la generación de nuevas ideas. Al final el punto de mira de todos debe ser el cliente.</p>	Económico - tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de iteraciones del modelo de negocios al año. • N° Proyectos de innovación formulados e implementados. • Inversión en capacitación • N° de nuevos productos • % en las ventas de nuevos productos • N° de mejoras introducidas en productos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negocios (Canvas) • <i>Design Thinking</i> (mapa de empatía, MPV) • Océano azul

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo Cualitativa, estudio de caso transversal.

Se analizará la realidad de la empresa Kaluz, obteniendo información de la misma, en un momento determinado.

Para Bernal (2010), Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias.

4.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de “investigación- acción”, que según Sampieri (2010) tiene como finalidad resolver problemas inmediatos y mejorar prácticas concretas, para aportar información que guíe la toma de decisiones.

Dentro de sus perspectivas, la presente investigación se encuentra en la versión deliberativa.

4.3 Población y Muestra

La muestra será aleatoria por conveniencia, utilizando la técnica de saturación. Se elegirá una muestra con heterogeneidad relativa para estudio a profundidad, donde el número de participantes será determinado por el punto de saturación (saturación de categorías).

4.4 Técnicas de Recolección de Datos

Focus Group.

Los *focus groups* apuntan a un tipo de información exploratoria y/o explicativa. Están orientados a hurgar en las profundidades más íntimas de las motivaciones, percepciones, valores, creencias y actitudes de los consumidores, y aportan datos de gran riqueza y relevancia para los gestores de marketing y publicidad.

- Guía de discusión grupal.

Entrevista a profundidad.

Técnica que implica la comunicación personal entre el entrevistado y el entrevistador con la finalidad de conocer a profundidad o detalle algún aspecto. Se realizarán encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, los cuales tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.

Los instrumentos a considerar, son:

- Guía de entrevista
- Grabadora

CAPÍTULO V: MODELO COMPETITIVO CON ENFOQUE DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA KALUZ

5.1 Diseño de Modelo de Negocio de Kaluz

Los proyectos de diseño de las empresas, son únicos entre sí. Por ello, comprenden desafíos, obstáculos y factores de éxito, particulares y diferentes. Cada empresa presenta una serie de objetivos, circunstancias y características que requieren de un proceso iterativo que le otorgue las herramientas necesarias para diseñar e innovar. En ese sentido, a pesar de la existencia de un proceso, no existe orden y previsibilidad determinados, se requiere de la gestión de la ambigüedad y los puntos de incertidumbre para utilizar las herramientas adecuadas en el momento correcto de la empresa, adaptándose a los resultados generados.

En esta primera fase del diseño de Modelo de Negocio de Kaluz, es pertinente desarrollar el modelo de negocio actual como idioma común para el proceso de diseño, en el cual participará un equipo de personas de ambientes interdisciplinarios. Presenta relevancia el acceso a las personas e información adecuadas; así como evitar sobrevalorar las ideas iniciales que mermen la exploración de otras posibilidades.

5.1.1 Ámbito del proyecto

Si bien el diseño del Modelo de Negocio de Kaluz se aplicará en el departamento de Lambayeque, ubicado en el Norte del Perú; éste será desarrollado por el equipo de trabajo en el departamento de Lima dada la demanda de la presente investigación. Se tomará como referencia la información proporcionada por los clientes actuales y potenciales de la empresa, la cual fue recopilada en el departamento de Lambayeque.

Sin embargo, la cobertura del modelo de negocio no se limita a un espacio geográfico; se basa en los nichos de mercado y en el escenario empresarial que le permita el eficiente funcionamiento.

5.1.2 *Objetivos principales*

1. Generar soluciones creativas a partir del exhaustivo entendimiento del cliente.
2. Respalda la ventaja competitiva de diferenciación en los módulos del modelo de negocio.

5.1.3 *Formación del equipo*

Como se ha mencionado anteriormente, es de gran importancia la participación de un equipo con integrantes provenientes de especialidades diferentes, que fomenten la generación de ideas fundamentadas en puntos de vista particulares. Ello permite el desarrollo de un ambiente pertinente para la innovación. Mencionamos a los miembros del equipo de diseño:

Qarla Quispe, artista plástica fundadora de la marca Warmichic reconocida por la revaloración del arte popular peruano. Referente nacional de emprendimiento, diseño y arte.

Angie Rojas Flores, estudiante del décimo ciclo de la carrera de Contabilidad en la Universidad del Pacífico, becada en el programa “International management and leadership” por el International Business School en Italia.

Humberto Villanueva, estudiante del noveno ciclo de la carrera de Administración de la Universidad del Pacífico.

Javier Alvarez, ingeniero de sistemas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Trainee en Everis, consultora multinacional de tecnología.

Karem Castillo, investigadora y moderadora.

5.1.4 *Lienzo de Modelo de Negocio*

Kaluz presenta una propuesta de valor de calzado de diseño y confort, inspirada en mujeres versátiles, reales y protagonistas de 25 a 60 años de edad. Las líneas que comercializa consisten en Glamour, Urbana, Novias y Ejecutiva, selección proveniente de un profundo conocimiento de sus consumidoras.

La marca se comunica a través de la tienda física y redes sociales; y establece relaciones con los clientes mediante la asesoría personalizada en la tienda física, y los contenidos de motivación en medios digitales. Dentro de sus actividades clave se presentan la selección de productos, el control de calidad, el entrenamiento del equipo, las ventas, la comunicación de marca y las finanzas. Éstas se sostienen en el equipo líder, los colaboradores, los productos, la infraestructura de software, el fanpage y la tienda física. Sustenta su rentabilidad principalmente en las ventas físicas y corporativas, y presenta egresos por adquisición de productos, marketing, planilla, alquiler, impuestos y logística.

Posee alianzas estratégicas clave, poco explotadas con 02 fabricantes del departamento de La Libertad; la prensa local de Chiclayo; la red de la beca nacional EmpredeAhora; la red del programa nacional Cade Universitario; el Centro de Innovación del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL); la Escuela de diseño MAD; la escuela de publicidad Miami Ad School; y bloggers locales.

La empresa ha desarrollado un modelo de negocio validado en la aplicación comercial y la retroalimentación de los procesos empresariales. Sin embargo, para innovar necesita de nuevas fuentes de información, herramientas de innovación y un equipo de co-creación. Eso le llevará a generar mayor valor agregado a su segmento de clientes y por ende, a fortalecer su ventaja competitiva de diferenciación.

Tabla 5

Modelo CANVAS de Kaluz

CANVAS : KALUZ				ITERACIÓN # 1
<div>8. Alianzas/socios clave</div> <div>FABRICANTES</div> <div>PRENSA LOCAL</div> <div>RED EMPRENDE AHORA</div> <div>RED CADE UNIVERSITARIO</div> <div>CITECCAL</div> <div>ESCUELA DE DISEÑO MAD</div> <div>MIAMI AD SCHOOL</div> <div>BLOGGERS LOCALES</div>	<div>7. Actividades clave</div> <div>SELECCIÓN DE PRODUCTOS</div> <div>SEGUIMIENTO A ORDEN DE COMPRA</div> <div>TRAINING COLABORADORAS</div> <div>VENTAS</div> <div>MARKETING</div> <div>MANTENIMIENTO TIENDA Y ALMACÉN</div> <div>PAGOS</div> <div>FINANZAS MENSUALES</div>	<div>2. Propuesta de valor</div> <div>DISEÑO & CONFORT</div> <div>EN 4 LÍNEAS:</div> <div>Glamour</div> <div>Urbana</div> <div>Novias</div> <div>Ejecutiva</div>	<div>4. Relaciones con clientes</div> <div>ASESORÍA</div> <div>PERSONALIZADA</div> <div>CONTENIDOS DE</div> <div>FACEBOOK</div> <div>MENSAJES DE TEXTO</div>	<div>1. Segmentos de cliente</div> <div>MUJERES VERSÁTILES,</div> <div>REALES Y</div> <div>PROTAGONISTAS</div> <div>25 - 60 AÑOS</div> <div>CLASE MEDIA NSE B - C</div> <div>EMPRESAS PÚBLICAS Y</div> <div>PRIVADAS</div>
	<div>6. Recursos clave</div> <div>EQUIPO LÍDER</div> <div>COLABORADORES</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>SOFTWARE DE VENTAS</div> <div>FANPAGE</div> <div>TIENDA FÍSICA</div>		<div>3. Canales</div> <div>TIENDA FÍSICA</div> <div>FACEBOOK</div> <div>INSTAGRAM</div>	
<div>9. Estructura de costes</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>MARKETING</div> <div>PLANILLA</div> <div>LOCAL Y SERVICIOS</div> <div>IMPUESTOS</div> <div>LOGÍSTICA</div>			<div>5. Fuentes de ingresos</div> <div>VENTAS FÍSICAS</div> <div>VENTAS ONLINE</div> <div>VENTAS CORPORATIVAS</div>	

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011. Elaboración propia.

5.1.5 Entorno del Modelo de Negocio

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos, el conocimiento profundo del entorno de la empresa es necesario para concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos. Para ello, deben comprenderse los cambios que se producen en el entorno. En el ámbito del diseño, se concibe el entorno externo como un espacio de diseño, propiamente dicho, que te muestra un contexto para la ideación o adaptación de un modelo de negocio que tenga en cuenta los factores de diseño como las nuevas necesidades y las nuevas tecnologías, y las limitaciones del diseño como las tendencias normalizadoras y la competencia dominante. Este análisis se esboza en las cuatro áreas más importantes del entorno, para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla 6

Entorno del Modelo de Negocio

Fuerzas del Mercado	Cuestiones de mercado	<p>Continuo crecimiento de la valorización del producto de calzado peruano.</p> <p>Tendencia de la demanda de mayor valor agregado y precios competitivos.</p> <p>Priorización de cualidades de diseño y confort en el producto.</p> <p>Consumidores más informados y exigentes, influenciados por el acceso a la información a través de las TIC'S.</p> <p>Creciente importancia de los mercados emergentes.</p>
	Segmentos de mercado	<p>Los segmentos de mercado más importantes se encuentran en los niveles socioeconómicos: A, B, C. Mujeres pertenecientes a la PEA, económicamente independientes.</p> <p>Las empresas son un sector atractivo.</p> <p>Lima concentra el principal mercado nacional.</p>

Tabla 6

Entorno del Modelo de Negocio (continuación)

	Necesidades y demandas	<p>Fuerte demanda de mayor valor agregado en diseño y confort.</p> <p>Creciente necesidad de asesoría personalizada integral y servicios de post-venta.</p> <p>Necesidad de optimización de tiempo de búsqueda de un producto nuevo.</p>
	Costes de cambio	<p>La confianza en la calidad, los diseños novedosos y la atención personalizada vinculan a la empresa y su oferta.</p> <p>Bajo coste de cambio debido a una oferta altamente masificada y diversificada.</p> <p>Valorización de marca fuertemente influenciada por el tiempo que se encuentra en el mercado.</p> <p>Importancia en la publicidad creativa y el valor agregado de la marca.</p>
	Capacidad generadora de ingresos	<p>Margen de beneficios directamente relacionado a la calidad del producto de calzado.</p> <p>Alta influencia del precio de compra asignado por los proveedores en la determinación del precio de venta.</p> <p>La masificación de la oferta por grandes cadenas comerciales, les permite manejar los precios con elevados porcentajes de descuento.</p>
Fuerzas de la Industria	Competidores	<p>Varios jugadores grandes, medianos y pequeños compiten en el sector.</p> <p>La mayoría de los jugadores compiten con cartera de productos de baja calidad.</p> <p>La principal ventaja competitiva es la diferenciación por precio; siendo la mayor desventaja competitiva, la baja diferenciación.</p> <p>Competidores con alta rotación de fábricas productoras.</p>

Tabla 6

Entorno del Modelo de Negocio (continuación)

		<p>Sus principales segmentos son: B, C, D.</p> <p>Presentan una alta inversión en capital de trabajo.</p> <p>Alta influencia de los competidores en la determinación de los precios.</p>
	Nuevos jugadores	<p>Nuevos jugadores potenciales con oferta de productos a base de sintético, diferenciados en diseño y a precios bajos. Se dirige al segmento B y C. Su estructura de costes se basa en el capital de trabajo.</p> <p>Nuevos jugadores potenciales con oferta de productos de alto diseño para sectores de lujo. Se dirige al segmento A. Su estructura de costes se basa en el capital de trabajo, infraestructura y talento humano.</p> <p>Altas barreras en formalización y acceso a capital de trabajo.</p>
	Productos y servicios sustitutos	<p>Productos importados y nacionales.</p> <p>Costo mayor en aproximadamente 20%.</p> <p>Modelo de negocio basado en la venta directa a través de tiendas físicas.</p>
	Actores de la cadena de valor	<p>Los principales jugadores de la cadena de valor son los fabricantes.</p> <p>Nuestro modelo de negocio depende en un 80% de los fabricantes.</p> <p>Existen jugadores emergentes que se dedican a la especialización a un alto precio.</p> <p>Los productos de mayor rentabilidad son aquellos producidos en base a la especialización en diseño y calidad.</p>
	Inversores	<p>Potenciales inversores interesados en el modelo de negocio.</p> <p>Influencia potencial de los gremios empresariales, el estado y las asociaciones.</p> <p>Influencia importante de los colaboradores.</p>

Tabla 6

Entorno del Modelo de Negocio (continuación)

Tendencias Clave	Tendencias tecnológicas	<p>Fuerte tendencia al canal electrónico.</p> <p>Nuevas tecnologías de realidad aumentada.</p> <p>Potencial de la tecnología para la asesoría personalizada.</p> <p>Tecnologías de diseño y producción en línea.</p> <p>El comercio electrónico a través de Websites y Redes sociales.</p>
	Tendencias normalizadoras	<p>Normas de etiquetado de calzado.</p> <p>Normas tributarias e impositoras que afectan a las nuevas y pequeñas empresas.</p>
	Tendencias sociales y culturales	<p>La globalización de la información.</p> <p>La valorización del diseño y la moda.</p> <p>Independencia económica y social de las mujeres.</p> <p>Plataformas de comercio electrónico informales que influencias en las economías de campo.</p>
	Tendencias socioeconómicas	<p>Sociedad joven en el mercado peruano.</p> <p>Clase media en aumento en los mercados emergentes.</p> <p>Deficiencia en infraestructura y reformas estructuradas para la competitividad del país.</p>
Fuerzas Macroeconómicas	Condiciones del mercado global	<p>Desaceleración de las economías emergentes.</p> <p>Tasa de crecimiento al 3% del PBI.</p> <p>Crecimiento negativo en Europa.</p> <p>Índices de crecimiento ralentizado en China y la India.</p> <p>Incertidumbre sobre la recuperación financiera.</p>
	Mercados de Capital	<p>Mercados de capitales estrictos.</p> <p>Créditos de disponibilidad limitada debido a la crisis.</p>

Tabla 6

Entorno del Modelo de Negocio (continuación)

		<p>Escaso capital de riesgo disponible.</p> <p>Disponibilidad limitada de capital para emprendedores emergentes.</p>
	<p>Productos básicos y otros recursos</p>	<p>Tendencia incremental baja del costo de los insumos.</p> <p>Incremento medio del costo del capital de trabajo.</p> <p>Escaso capital humano especializado.</p> <p>Oferta laboral rígida que refleja salarios medios.</p>
	<p>Infraestructura económica</p>	<p>Deficiente infraestructura pública en servicios básicos.</p> <p>Limitadas empresas de logística.</p> <p>Recesión del sector comercio.</p> <p>Educación de baja calidad.</p> <p>Limitada oferta de proveedores de calidad.</p> <p>Elevados impuestos no justificados por los ingresos.</p> <p>Inaccesibles, deficientes y burocráticos recursos públicos disponibles para las empresas.</p> <p>Baja calidad de vida.</p>

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011. Elaboración propia.

5.1.5.1 Evaluación del Modelo de Negocio

La evaluación constante del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite que las empresas evalúen su posición en el mercado y puedan adaptarse en función a los resultados. Esta revisión podría suponer el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Este análisis permite adoptar la perspectiva de un modelo de negocio existente para analizar las fuerzas externas de dentro afuera.

La presente investigación realizará dos tipos de evaluación. En primer lugar, se esboza una evaluación general del modelo de negocio, y en segundo lugar, se realiza una evaluación FODA enfocada en los diferentes módulos del modelo de negocio a través de una serie de listas de comprobación que nos permiten enfocar el análisis. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla 7

Evaluación General: Principales puntos fuertes y débiles

CANVAS : KALUZ			ITERACIÓN # 1			
<div>8. Alianzas/socios clave</div> <div>FABRICANTES</div> <div>PRENSA LOCAL</div> <div>RED EMPRENDE AHORA</div> <div>RED CADE UNIVERSITARIO</div> <div>CITECCAL</div> <div>ESCUELA DE DISEÑO MAD</div> <div>MIAMI AD SCHOOL</div> <div>BLOGGERS LOCALES</div> <div>Relación óptima c/ proveedores</div>		<div>7. Actividades clave</div> <div>SELECCIÓN DE PRODUCTOS</div> <div>SEGUIMIENTO A ORDEN DE COMPRA</div> <div>TRAINING COLABORADORAS</div> <div>VENTAS</div> <div>MARKETING</div> <div>MANTENIMIENTO TIENDA Y ALMACÉN</div> <div>PAGOS</div> <div>FINANZAS MENSUALES</div> <div>Ineficiencia por saturación</div> <div>6. Recursos clave</div> <div>EQUIPO LÍDER</div> <div>COLABORADORES</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>SOFTWARE DE VENTAS</div> <div>FANPAGE</div> <div>TIENDA FÍSICA</div> <div>Equipo de excelencia</div>		<div>2. Propuesta de valor</div> <div>DISEÑO & CONFORT EN 4 LÍNEAS:</div> <div>Glamour</div> <div>Urbana</div> <div>Novias</div> <div>Ejecutiva</div> <div>Sinergia PV - DEMANDA</div> <div>Productos no variados/ a destiempo</div>	<div>4. Relaciones con clientes</div> <div>ASESORÍA PERSONALIZADA</div> <div>CONTENIDOS DE FACEBOOK</div> <div>MENSAJES DE TEXTO</div> <div>Ausencia de fidelización</div> <div>3. Canales</div> <div>TIENDA FÍSICA</div> <div>FACEBOOK</div> <div>INSTAGRAM</div> <div>Contacto estrecho c/ clientes</div>	<div>1. Segmentos de cliente</div> <div>MUJERES VERSÁTILES, REALES Y PROTAGONISTAS</div> <div>25 - 60 AÑOS</div> <div>CLASE MEDIA NSE B - C</div> <div>Deficiente segmentación</div> <div>EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS</div>
<div>9. Estructura de costes</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>MARKETING</div> <div>PLANILLA</div> <div>LOCAL Y SERVICIOS</div> <div>IMPUESTOS</div> <div>LOGÍSTICA</div> <div>Ineficiencia en costos</div>			<div>5. Fuentes de ingresos</div> <div>VENTAS FÍSICAS</div> <div>VENTAS ONLINE</div> <div>VENTAS CORPORATIVAS</div> <div>Alta rentabilidad</div>			

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011. Elaboración propia

Tabla 8

Análisis FODA detallado de los diferentes módulos

EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Evaluación de la propuesta de valor			
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	2	2	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
Nuestros clientes están muy satisfechos	3	4	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
Evaluación de ingresos			
Tenemos márgenes elevados	4	2	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
Nuestros ingresos son predecibles	3	4	Dependemos de una sola fuente de ingresos
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	2	1	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar (cultura de regateo)*
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	2	3	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
Evaluación de costes			
Nuestros costes son predecibles	3	3	Nuestra estructura de costes no se adecúa perfectamente a nuestro modelo de negocio
Nuestras operaciones son rentables	3		
Aprovechamos economías de escala	1		
Evaluación de infraestructura			
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	3	2	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
Las necesidades de recursos son predecibles	3	3	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento

Tabla 8

Análisis FODA detallado de los diferentes módulos (continuación)

			adecuado
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	2	2	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
La ejecución es de alta calidad	2	3	No estamos especializados ni colaborados con socios lo suficiente
Evaluación de la interacción con los clientes			
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	3	3	Los canales no están bien integrados
El índice de migración de clientes es bajo	2	2	Los canales no se adecúan a los segmentos de mercado
Captamos nuevos clientes constantemente	2	2	La cartera de clientes no está segmentada
Nuestros canales son eficientes	3	4	Poca relación con los clientes
		3	Nuestros canales no llegan a clientes potenciales
		2	El coste de cambio es bajo
		3	Los canales no proporcionan economías de campo

EVALUACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Amenazas para la propuesta de valor

Presencia de productos y servicios sustitutos disponibles	4
La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor	2

Amenazas para los costes / ingresos

La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficio	3
Dependemos excesivamente de una fuente de ingresos	5
Algunos costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan	3

Tabla 8

Análisis FODA detallado de los diferentes módulos (continuación)

Amenazas para la infraestructura

No podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos	4
La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera	3
Corremos el peligro de perder clientes	4
Nuestros socios podrían colaborar con la competencia	3
Dependemos demasiado de determinados socios	5

Amenazas para la interacción con los clientes

Nuestro mercado podría saturarse en breve	3
La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado	3
Hay probabilidades de que nuestros clientes se vayan	3
La competencia en nuestro mercado aumenta a gran velocidad	3
La competencia pone en peligro nuestros canales	4
Las relaciones con clientes corren el peligro de deteriorarse	2

OPORTUNIDADES



Oportunidades de la propuesta de valor

Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios	3
Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios	3
Hay otras necesidades de los clientes que podríamos satisfacer	3
Nuestra propuesta de valor admite complementos o ampliaciones	4
Podemos realizar tareas adicionales para nuestros clientes	3

Oportunidades de los costes / ingresos

Podemos sustituir ingresos por transacción por ingresos recurrentes	3
Los clientes están dispuestos a pagar por otros elementos	2

Tabla 8

Análisis FODA detallado de los diferentes módulos (continuación)

Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios y dentro de la empresa	3
Podríamos añadir o crear otras fuentes de ingreso	4
Oportunidades de la infraestructura	
Hay recursos clave que están poco explotados	4
Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros	3
Podríamos estandarizar algunas actividades clave	5
Podríamos mejorar la eficiencia en general	4
El soporte de TI podría aumentar la eficiencia	3
Hay oportunidades de externalización	3
Una mayor colaboración con los socios nos permitirá concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal	5
Hay oportunidades de venta cruzada con los socios	5
Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes	4
Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor	4
Oportunidades de la interacción con los clientes	
Podemos atender nuevos segmentos de mercado	2
Podemos atender mejor a los clientes mediante una segmentación más depurada	4
Podemos mejorar la eficiencia y efectividad del canal	4
Podemos integrar los canales	4
Podemos buscar nuevos canales de socios complementarios	4
Podemos mejorar el seguimiento de los clientes	5
Podemos estrechar las relaciones con los clientes	4
Podemos aumentar los costes de cambio	4
No hemos identificado y eliminado a clientes que no son rentables	4
Automatización de algunas relaciones	4

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011.

5.1.6 *Opinión de actores*

En la etapa de investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio, es relevante la combinación de actividades que consisten en la participación de los clientes y entrevistas con expertos en el campo; lo cual permitirá conocer en profundidad el espacio de diseño del modelo de negocio.

En la presente investigación se han considerado dentro de los expertos en el campo a emprendedores de sectores afines, empresarios del rubro del calzado, fabricantes de calzado, y vendedores del rubro de calzado. Las entrevistas a determinados actores tienen como finalidad profundizar la información que se tiene sobre la categoría, así como ampliar la visión hacia nuevos escenarios y/o oportunidades.

En la tabla 9 se resumen las apreciaciones de cada uno de los actores del sector.

Tabla 9

Resumen de entrevistas a actores del entorno.

	¿Cuáles son las actividades más importantes, que usted desarrolla, para el buen funcionamiento de su empresa?	¿Cuál es la importancia de la innovación para su negocio?	¿Su empresa tiene un planeamiento estratégico? ¿Cómo lo aplica?	¿Cómo enfrenta la competencia?	¿Cuáles son las necesidades de los consumidores, según tu percepción?	¿Cuáles son las dificultades que se te presentan para cumplir dichas necesidades?	¿Cuáles, crees, serán los cambios en el consumidor en los próximos 5 años?
Emprendedores	Principalmente, se centran en el desarrollo del producto y/o servicio. En segundo lugar, toman acciones de capacitación al personal y comunicación con su público a través de redes sociales.	Consideran que es importante debido al cambio continuo de tendencias a las cuales, los consumidores tienen acceso a través de internet. Es necesario estar a la vanguardia.	No tienen un planeamiento estratégico claro.	Compiten, ofertando propuestas que no se encuentren saturadas en el mercado y brindando un servicio mayormente personalizado.			
Empresarios y fabricantes	Las actividades principales consisten en la dirección y supervisión de la empresa. Así como el desarrollo de buenas relaciones con los aliados y los miembros de la compañía.	Los consideran cruciales para el aprovechamiento de los cambios económicos favorables del país.	Poseen un planeamiento estratégico baso en objetivos de corto y largo plazo, de los cuales surgen procesos que llevan a cabo con organización del equipo de trabajo.	Consideran que las grandes empresas representan una amenaza debido a las crecientes importaciones asiáticas.			
Vendedores					Sostienen que existen distintos tipo de consumidores, cuyas diferencias son relevantes a partir de la edad, ya que para las consumidoras más jóvenes es más importante el diseño, mientras que las más adultas le prestan más atención a la comodidad.	Determinan que la principal dificultad es la insuficiente variedad de productos para que el cliente decida por una opción. Por otro lado, la inaccesibilidad de algunos clientes y la presión de los jefes para realizar la venta.	Consideran que va a ser un cliente que siga cada vez más las tendencias, que se van a enfocar en lo original y de buena calidad.

Fuente: Elaboración propia

5.1.7 Design Thinking

5.1.7.1 Empatía

Esta etapa del Design Thinking se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. El diseño de modelos de negocio tiene como principio la adopción de la perspectiva del cliente como la fuente de información para la toma de decisiones. El presente estudio utiliza métodos de investigación cualitativa como la entrevista etnográfica y la observación para entender las circunstancias que determinan el comportamiento de clientes actuales y potenciales de la empresa Kaluz.

Tabla 10

Resumen de entrevistas a clientes actuales.

Bloque	Preguntas	Objetivo	Resumen
Empatía	1 ¿Cuál es su rutina diaria?	Lograr una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.	Presento una rutina altamente atareada, con horarios muy fraccionados entre diversas actividades, como: El trabajo, la familia, los estudios, los grupos sociales y mi espacio personal. La mayor parte del tiempo lo dedico a los horarios de trabajo o estudio, respectivamente. Busco tener tiempo para estar con mi familia, y también para mi cuidado y entretenimiento personal.
	2 ¿Cuáles son tus metas o aspiraciones?		Muestro una tendencia de aspiración a un negocio propio, sin especificación del rubro y en un momento futuro. Asimismo, aspiro a tener mayores ingresos y a la adquisición de bienes muebles e inmuebles. Es relevante para mí, estudiar especializaciones en mi carrera, así como, ver a mi familia realizada en un futuro.
	3 ¿Cuáles son los principales obstáculos que se le presentan?		Principalmente me preocupa que se presente un obstáculo con la salud, ya que percibo que es un aspecto que no puedo controlar. Me preocupa también el dinero y el entorno económico del país. Percibo otros obstáculos como el alto costo de la educación en el país, la gran cantidad de profesionales nuevos cada año, y la falta de tiempo.

Tabla 10

Resumen de entrevistas a clientes actuales (continuación)

Bloque	Preguntas	Objetivo	Resumen
	4 ¿Quiénes son las personas de mayor influencia?		Mis padres influyen mucho en mis decisiones, principalmente mi madre. También escucho a mis hermanos. En un segundo plano, se encuentran mis hijos, mi pareja, amigos cercanos específicos, y algún mentor.
	5 ¿Cuáles son los canales multimedia de mayor influencia?		El internet, a través del teléfono móvil, y la televisión.
Producto	1 ¿Qué es lo más importante en un par de zapatos para ti?	Comprender el comportamiento del cliente con respecto al calzado.	Me importa mucho que sean cómodos y suaves, ajustándose a mi medida. En un segundo plano, me importa que sean poco comunes y exclusivos.
	2 ¿Cuáles son tus problemas más frecuentes al utilizar un par de zapatos?		El principal problema que he tenido radica en la presencia de dolor en los pies, debido a heridas e incomodidad. Asimismo, presento dificultades al encontrar mi talla cuando ésta no es común. Por último, muchas veces tengo que sacrificar modelo por comodidad; y necesito orientación al momento de elegir el producto.
	3 ¿Qué tipo de zapato utilizas en la rutina diaria y en casos especiales?		En la rutina diaria utilizo principalmente zapatillas y balerinas, o un tipo de calzado de altura baja que presenten plataforma. Busco que me permitan caminar. En casos especiales, utilizo zapatos de taco alto que me estilicen y a la vez, que me permitan bailar.
	4 ¿Cuál es su percepción de los zapatos de cuero y los sintéticos?		El calzado de cuero es más duradero y suave, y de mejor calidad. El calzado de sintético dura poco tiempo y causan transpiración en los pies.
	5 ¿Con qué frecuencia y en qué ocasión adquieres un par de zapatos?		Compro zapatos nuevos cada 3 o 4 meses, cuando tengo la necesidad por cambio de temporada o porque mis zapatos actuales están viejos. También compro calzado cuando tengo un evento importante. Por último, compro calzado cuando voy por las tiendas y un diseño me llama mucho la atención.
	6 ¿Cuánto destina económicamente a la adquisición de un par de zapatos?		Entre s/ 100 y s/ 200. Si quiero comprar más de un par, llevo s/500.

Tabla 10

Resumen de entrevistas a clientes actuales (continuación)

Bloque	Preguntas	Objetivo	Resumen
	7 En qué zonas de Chiclayo buscas un par de zapatos nuevos? ¿Con qué facilidad encuentras el producto que deseas?		Suelo recorrer el centro de Chiclayo, las calles principales como Elías Aguirre, San José, María Ízaga y Alfredo Lapoint. Asimismo, acudo a los centros comerciales, principalmente al c. c. Real Plaza.
Servicio	1 ¿Cómo esperas que sea el servicio de atención en una tienda de calzado?	Conocer las expectativas del cliente sobre el servicio.	En el servicio al cliente busco principalmente, la amabilidad en todo momento, que muestren interés en mis necesidades. Asimismo, que tengan la preparación necesaria para que puedan orientarme en todos los sentidos, con algo que considero relevante, que es la sinceridad. Espero que me den el espacio y la libertad para observar.
	2 ¿Qué es lo más importante en una tienda de calzado para ti?		Lo más importante para mí en una tienda son los modelos, la distribución de los zapatos y la decoración de la tienda. Me importa la comodidad de los asientos donde voy a esperar, y el trato con el que soy recibida.
	3 ¿Qué problemas frecuentemente presenta después de adquirir el producto?		No se me presentan muchos problemas después de comprarlos. Las veces que he tenido problemas, han consistido en la falta de comodidad y calidad.
Canales	1 ¿Qué medios utiliza para adquirir un par de zapatos?	Conocer los canales más empleados por los clientes.	Me gusta ver zapatos en internet, específicamente en las redes sociales. Pero es determinante para mí, verlos en la tienda y comprobar la calidad.
	2 ¿Utiliza el internet para indagar sobre calzado?		Indago a través de redes sociales.
	3 ¿Qué contenidos de internet le llaman más la atención?		Contenidos que estén relacionados a mi carrera. Contenidos sobre accesorios y ofertas.
Valor	1 ¿Consideras la innovación importante en el rubro de calzado?	Entender la opinión del cliente sobre los valores de la empresa.	Es importante porque los diseños en los zapatos siempre cambian y si se generan nuevos y mejores diseños, las mujeres nos vamos a sentir más atraídas.
	2 ¿Qué opina sobre el liderazgo femenino?		El machismo ha quedado atrás. En la actualidad, todo es por igual y las mujeres tenemos las competencias para desenvolvernos en todas las áreas.

Tabla 10

Resumen de entrevistas a clientes actuales (continuación)

Bloque		Preguntas	Objetivo	Resumen
Modelo de Negocio	1	¿Qué opinas de Kaluz?	Entender la percepción del cliente sobre la empresa.	Es una de las pocas tiendas que tiene cosas nuevas y diferentes. Encuentro los zapatos que necesito y que no encuentro en ningún otro lado. Considero que están innovando y que el servicio y el producto son bastante buenos.
	2	¿Qué te pareció el servicio y el producto adquirido?		Los diseños con distintos y cómodos, me he sentido muy cómoda al usar los zapatos. Las señoritas son muy atentas.
	3	¿Volverías a comprar?		Sí.
	4	¿Qué recomendarías para mejorar el servicio y producto de Kaluz?		Me gustaría que hayan más modelos para personas mayores y en las tallas poco comunes. Que la tienda tenga una decoración más llamativa y que nos notifiquen sobre el stock para estar informadas al comprar.
	5	¿Por qué medio conociste a Kaluz?		Pasaba por la tienda, a través de la tarjeta de presentación y por la difusión del emprendimiento mediante la dueña.
	6	¿Has visitado el fanpage de Kaluz? ¿Qué opinas?		No todas la hemos visto, pero las que sí lo hemos, creemos que es creativa y que debería estar más actualizada constantemente.
Observaciones				Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11

Resumen de entrevistas a clientes potenciales.

Bloque	Preguntas	Objetivo	Resumen
Empatía	1 ¿Cuál es su rutina diaria?	Lograr una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.	Estudio o trabajo, dependiendo de mi etapa de vida. Fuera de esas actividades, me dedico a los quehaceres de mi hogar y a algunos pendientes que debo realizar.
	2 ¿Cuáles son tus metas o aspiraciones?		Tener éxito en mi carrera, formar una familia feliz y poder viajar fuera del país. Asimismo, me gustaría, poder poner mi propia empresa.
	3 ¿Cuáles son los principales obstáculos que se le presentan?		Los recursos económicos son una limitante. Por otro lado, el país no está muy desarrollado en temas de remuneración y educación. Así también, hay obstáculos personales como el miedo a empezar algo nuevo.
	4 ¿Quiénes son las personas de mayor influencia?		Mis padres, mis hermanos y mi pareja.
	5 ¿Cuáles son los canales multimedia de mayor influencia?		Principalmente utilizo el internet y veo televisión en ratos libres.
Producto	1 ¿Qué es lo más importante en un par de zapatos para ti?	Comprender el comportamiento del cliente con respecto al calzado.	Es importante para mí el diseño atractivo que tenga el zapato, así como la alta comodidad.
	2 ¿Cuáles son tus problemas más frecuentes al utilizar un par de zapatos?		Los problemas que se me presentan son la incomodidad y el dolor. Así también que me guste el diseño pero tenga accesorios que lo desmerecen, y que se desgasten rápido.
	3 ¿Qué tipo de zapato utilizas en la rutina diaria y en casos especiales?		Suelo utilizar zapatos bajos, botas, alpargatas y zapatillas. El zapato más accesible y rápido de seleccionar.
	4 ¿Cuál es su percepción de los zapatos de cuero y los sintéticos?		Los zapatos de cuero duran más tiempo y tienen mayor flexibilidad para los pies.
	5 ¿Con que frecuencia y en qué ocasión adquieres un par de zapatos?		Si es un calzado de mi rutina diaria, me los compro cuando se estén deteriorando los que tengo. También compro zapatos cuando hay una ocasión especial.
	6 ¿Cuánto destina económicamente a la adquisición de un par		De s/50 a s/ 200, principalmente que sean de buena calidad.

Tabla 11

Resumen de entrevistas a clientes potenciales. (continuación)

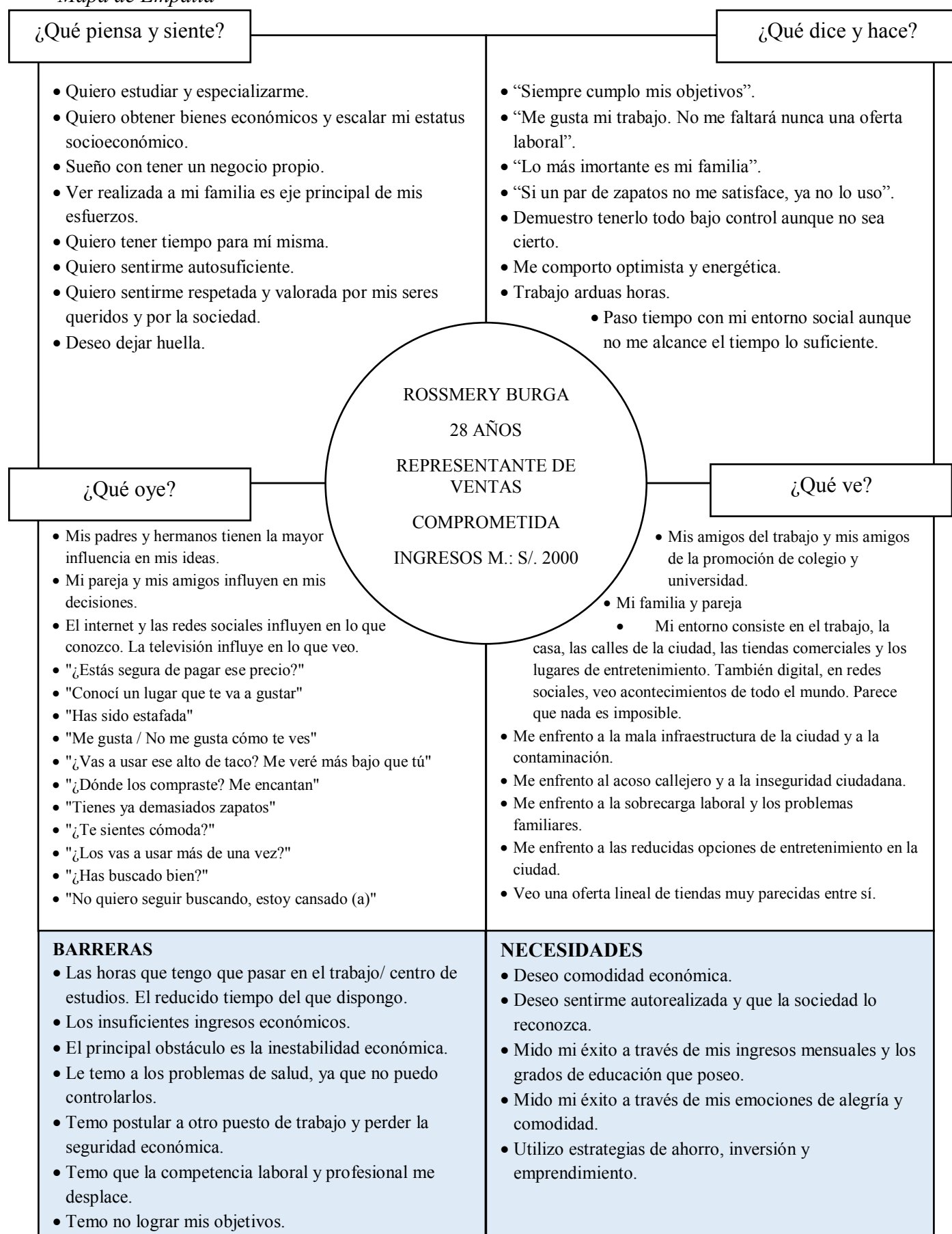
Bloque	Preguntas		Objetivo	Resumen
		de zapatos?		
	7	En qué zonas de Chiclayo buscas un par de zapatos nuevos? ¿Con qué facilidad encuentras el producto que deseas?		Busco en el centro de Chiclayo y en centro comercial del Real Plaza.
Servicio	1	¿Cómo esperas que sea el servicio de atención en una tienda de calzado?	Conocer las expectativas del cliente sobre el servicio.	Espero que el vendedor sea amable, que no me presione para comprar, que me sepa guiar y que no me haga perder el tiempo.
	2	¿Qué es lo más importante en una tienda de calzado para ti?		La comodidad del ambiente y la variedad de los productos.
	3	¿Qué problemas frecuentemente presenta después de adquirir el producto?		Suelen malograrse rápido. Por otro lado, compro zapatos y no recuerdo que los tengo y no los vuelvo a usar.
Canales	1	¿Qué medios utiliza para adquirir un par de zapatos?	Conocer los canales más empleados por los clientes.	Busco en internet para solicitar el modelo en la tienda. Pero siempre compro en la tienda.
	2	¿Utiliza el internet para indagar sobre calzado?		Sí, la mayoría de veces, indago.
	3	¿Qué contenidos de internet le llaman más la atención?		Me llaman la atención las páginas extranjeras y los contenidos de vídeos y fotografías.
Valor	1	¿Consideras la innovación importante en el rubro de calzado?	Entender la opinión del cliente sobre los valores de la empresa.	Considero que es importante para la mayor variedad de productos.
	2	¿Qué opina sobre el liderazgo femenino?		Hay muchas mujeres emprendedoras que logran sus objetivos, en la actualidad, no hay diferencia alguna entre los sexos.
Observaciones				Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.

Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas a doce (12) clientes actuales y a siete (07) clientes potenciales, denotaron una alta intención de participación de los clientes ya que éstos perciben la importancia que presentan sus perspectivas para la empresa y a la vez, felicitan este tipo de acciones. Asimismo, han demostrado desenvolvimiento y apertura a mostrar sus opiniones. Los resultados de las entrevistas dan a conocer información sobre los clientes como: La mayor parte del tiempo lo dedican a los horarios del trabajo o el centro de estudios, sin embargo, es importante el tiempo en familia y el tiempo personal; se muestra una tendencia de aspiración a generar un negocio propio en un futuro, así como de adquirir nuevos bienes; es relevante la realización de su familia más cercana; el principal obstáculo radica en el posible deterioro de la salud ya que desencadena sucesos que no se pueden controlar; las personas más influyentes son los padres y los hermanos; el canal multimedia más utilizado es el teléfono móvil con internet; las características del calzado más mencionadas son la suavidad y la comodidad; existe una indagación sobre los productos en redes sociales pero siempre realizan la compra en la tienda física; perciben que la ventaja diferencial de la empresa radica en tener diseños diferentes a las demás tiendas.

La información recopilada permite el desarrollo de la herramienta Mapa de Empatía, la cual es sencillo punto de partida para ampliar la información demográfica con la visualización estructurada del conocimiento profundo de la vida del cliente.

Tabla 12
Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13

Creación de Insights

CREACIÓN DE INSIGHTS					
USUARIO	NECESIDAD	INSIGHT	Revisión crítica		
			¿Puedo hacer algo para resolverlo?	¿Puedo sacar muchas ideas de esto?	¿Va más allá de lo obvio?
Rossmery necesita sentir que ha realizado una compra inteligente porque para ella el tiempo es insuficiente.			No	Sí	Sí
Rossmery necesita pasar un buen momento con sus seres queridos porque salir de compras es un pasatiempo.			Sí	Sí	Sí
Rossmery necesita sentirse admirada por su entorno social porque es una forma de validar sus estándares de estilo de vida.			No	Sí	No
Rossmery necesita encontrar un producto para sus necesidades diferentes porque no quiere sentirse un problema.			Sí	Sí	No
Rossmery necesita tener energía durante toda la jornada diaria porque trabajando más se siente más cerca de sus aspiraciones.			No	Sí	No

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14

Creación de la oportunidad

CREACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	
INSIGHT	OPORTUNIDAD
1	¿Cómo podemos implementar un espacio que le permita a Rossmery pasarla bien con sus acompañantes mientras compra sus zapatos?

Fuente: Elaboración Propia

5.1.7.2 Colaboración y experimentación.

Para el correcto desarrollo de esta fase del Design Thinking, es necesaria la previa selección de un equipo diverso con miembros multidisciplinarios. En un primer momento se debe llevar a cabo una inmersión del equipo en el tema de investigación, que en este caso fue el conocimiento del consumidor a través de los resultados de la etapa de empatía. Para el éxito de una sesión de brainstorming se consideran factores como un adecuado ambiente para la generación de ideas, la concentración del equipo de trabajo, la escucha activa, la conversación en torno a una idea a la vez, la estricta regla de no juzgar ninguna de las ideas propuestas y la presencia de un moderador que guíe al grupo para el aprovechamiento máximo de la sesión.

Esta metodología tiene como centro el desarrollo del pensamiento visual que consiste en el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. En la sesión realizada por la presente investigación, se utilizaron notas de Post- it y rotuladores gruesos para escribir un elemento por nota que nos permita captar la esencia en pocas palabras.

Tabla 15
Sesión de brainstorming

IDEAS	TEMA	RELEVANCIA
No comprar sólo para ella.	Pensar en grupo.	BAJA.
Presentar opciones para toda la familia.		
Generar valores de solidaridad en la familia.		
Convencer primero a los acompañantes.		
Pensar en los acompañantes.		
Ir de compras con amigas que les gusten los zapatos.		
Generar algún tipo de beneficio mutuo.		
Productos en armonía con el local.		
Generar amor por la marca.		
Misión del vendedor: Verme linda.		

Tabla 15

Sesión de brainstorming (continuación)

Ambiente de acuerdo a la personalidad del cliente.	Experiencia de marca.	MEDIA.
Generar experiencia de marca.		
Hacer un dream team.		
Música que incita a comprar.		
Tener tipos de fotos según estilo de cada compradora.		
Que el local transmita el concepto de chicas warrior y power.		
Gestión de contacto con cartera de clientes.	Fidelización.	MEDIA.
Hacer que los acompañantes noten lo bien que son tratados los clientes.		
Disposición de la información de stock en la exhibición.	Información eficiente.	ALTA.
Presentación descriptiva de los productos.		
Ofrecerle diseños personalizados.	Personalización.	MEDIA.
Informar personalmente sobre novedades.		
Visitarla personalmente.		
Vendedora calificada para darte información buena, sincera y con autoridad.	Styling.	ALTA.
Reemplazar vendedora por Styler.		
Asesoría según la personalidad del cliente.		
Asesoría profesional.		
Tener vestidos en la tienda.		
Tener un área especial para la persona que va a comprar. Y otra para los acompañantes.		
Separar al cliente de su grupo.		
Evento “Queen of Queens”	“Queen of Queens”	ALTA.
Vino y Champagne en simultáneo a la asesoría.		
Generar espacio de conversación sobre la marca y los intereses del cliente.		

Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar con la sesión, los miembros del equipo ordenan las ideas en temas para permitir una correcta visualización de las mismas, con la finalidad de asignarle una determinada relevancia a cada grupo de ideas, también en equipo. Esta técnica se conoce como *cardsorting*. En el presente ejercicio, quedaron como relevantes los grupos de “Información eficiente”, “Styling” y “Queen of queens”.

La siguiente etapa es de experimentación y consiste en la creación de prototipos que permite convertir los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas. La interacción con prototipos propicia la generación de ideas mucho más que el debate y permite un análisis profundo de las aristas que podría tomar cada idea diferente.

En la presente investigación, empleamos dramatizaciones para simular cada escenario correspondiente a cada grupo de ideas. De ello concluimos que si bien el tema de “Información eficiente” era relevante para optimizar el tiempo del consumidor al elegir un par de zapatos y además, disminuir la ansiedad de los acompañantes; siempre iba a estar presente el factor de la influencia de los acompañantes en la decisión final de compra. Sin embargo cuando el consumidor se encuentra con una “Styler que reemplazó a la vendedora” siente autoridad de la persona que le está brindando el servicio de atención al cliente y por lo tanto, omite en gran parte las opiniones de sus acompañantes para escuchar y aprender de la experta en styling y zapatos. Entonces la experiencia de compra se torna en un aprendizaje, descubrimiento personal y satisfacción final. Asimismo, esta experiencia es reforzada si la tienda cuenta con espacios para la completa visualización de la vestimenta, pues el consumidor soluciona al cien por ciento las dudas sobre su apariencia que normalmente, se lleva a casa. Por último, el hecho de separar al cliente de sus acompañantes, le libera de ciertas tensiones, considerando que siempre va a preferir que alguien de mucha confianza le acompañe al espacio de asesoría. Los acompañantes también se sienten cómodos de esperar en una zona diseñada para sus necesidades.

Cuando analizamos las ideas encerradas en el tema “Queen of Queens”, concluimos que es una efectiva forma de cambiar completamente el enfoque de las ventas para convertirlo en un espacio de conversación, interacción, sentido de pertenencia, sentido de relevancia de grupo, y asimismo, de transacciones comerciales.

5.1.7.3 Compromiso

Con todo el análisis previo concluido, podemos pasar a la etapa de compromiso, que consiste en la iteración del modelo de negocio inicial enriquecido con la información esbozada del proceso creativo, para luego ser descrito y comprendido por todos los miembros del equipo, mediante la herramienta conocida como *storytelling*.

Tabla 16

ITERACIÓN del Modelo CANVAS de Kaluz

CANVAS : KALUZ				ITERACIÓN # 2
<div>8. Alianzas/socios clave</div> <div>FABRICANTES</div> <div>PRENSA LOCAL</div> <div>RED DE EMPRENDIMIENTO</div> <div>CITECCAL</div> <div>BLOGGERS</div> <div>RETAILS</div>	<div>7. Actividades clave</div> <div>FORMULACIÓN DE PEDIDO</div> <div>SEGUIMIENTO A ORDEN DE COMPRA</div> <div>TRAINING COLABORADORAS</div> <div>VENTAS</div> <div>COMUNICACIÓN DE MARCA</div> <div>MANTENIMIENTO TIENDA Y ALMACÉN</div> <div>FINANZAS MENSUALES</div>	<div>2. Propuesta de valor</div> <div>Girly- confort zapatos en: Glamour</div> <div>Urbana</div>	<div>4. Relaciones con clientes</div> <div>ASESORÍA STYLER</div> <div>PROFESIONAL</div> <div>CONTENIDOS DE FACEBOOK</div> <div>MENSAJES DE TEXTO</div> <div>QUEEN OF QUEENS</div>	<div>1. Segmentos de cliente</div> <div>MUJERES VERSÁTILES, REALES Y PROTAGONISTAS</div> <div>25 - 35 AÑOS</div> <div>CLASE MEDIA - NSE B</div>
	<div>6. Recursos clave</div> <div>EQUIPO LÍDER</div> <div>COLABORADORES</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>SOFTWARE DE VENTAS</div> <div>FANPAGE</div> <div>TIENDA FÍSICA</div>		<div>3. Canales</div> <div>TIENDA FÍSICA</div> <div>REDES SOCIALES</div>	
<div>9. Estructura de costes</div> <div>PRODUCTOS</div> <div>COMUNICACIÓN DE MARCA</div> <div>PLANILLA</div> <div>LOCAL Y SERVICIOS</div> <div>IMPUESTOS</div> <div>LOGÍSTICA</div>			<div>5. Fuentes de ingresos</div> <div>VENTAS FÍSICAS</div> <div>VENTAS ONLINE</div> <div>VENTAS EN RETAILS</div>	

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011. Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KALUZ

6.1 Diagnóstico y análisis

6.1.1 Antecedentes de la Empresa

6.1.1.1 Historia de la Empresa

Kaluz es un emprendimiento que nace en julio de 2015 a partir de la visión de una de las fundadoras sobre la oferta lineal y convencional de calzado en la región Lambayeque y las nuevas necesidades de las consumidoras que con el tiempo iban a quedar insatisfechas. Karem Castillo se asocia con su madre Edita Torres y ponen en funcionamiento el primer local ubicado en Alfredo Lapoint 882, Chiclayo; con la denominación de “Kaluz, creatividad y actitud”.

El inicio del negocio tuvo situaciones complicadas debido a la inversión que se necesitaba realizar para adecuar la locación al concepto de marca; asimismo, era prioritario contactar más proveedores que realicen un trabajo de calidad de primera para poder abastecer el inventario; la contratación de talento humano que se adecúe a los protocolos de servicio que se habían diseñado, también fue un reto, ya que la oferta laboral de calzado en la región es sobre todo informal, fue un proceso de adaptación de los trabajadores a un nuevo paradigma de atención al cliente. Por otro lado, desde el principio, el equipo de trabajo se interesó en desarrollar un concepto de marca tangible, lo cual significó también dificultades para encontrar a la agencia de publicidad indicada.

Después de meses de trabajo, de dificultades y de aciertos; los problemas fueron resueltos. Debido a la feria internacional Perú Moda, la empresa pudo contactar con la principal fábrica del departamento de La Libertad y empezar a trabajar con el dueño como

proveedor; ese fue el hito de una línea de productos de calidad y diseños diferenciados. Asimismo, la empresa desarrolló la imagen visual de marca; un software de ventas personalizado para el control administrativo; realizó la inversión en rediseño de tienda; capacitó a sus colaboradores; y fue posicionándose en la mente de sus consumidores como una promesa que sale del status quo.

Actualmente, el equipo empresarial ha apostado por la investigación mediante el desarrollo del presente proyecto; del mismo modo, ha invertido en capacitación, financiando los estudios de una de las fundadoras en especialización en publicidad y diseño de zapatos en el departamento de Lima. La visión de la empresa es de continuar utilizando herramientas de planeamiento e innovación para generar disrupción en la categoría, y de ese modo, mayor valor para sus consumidores; se proyecta a abrir un nuevo local en la ciudad de Chiclayo en el año 2017, y posteriormente, en la ciudad de Lima para expandirse desde ahí, hacia nuevas provincias. La empresa lleva aproximadamente un año en el mercado validando hipótesis de negocio iniciales y generando valor en la región.

6.1.2 Análisis del mercado

6.1.2.1 La Mypes del calzado en Latinoamérica

Latinoamérica es un gran mercado de perfil predominantemente importador, cuya producción está concentrada en los países de Brasil y México. En suma, la región produce aproximadamente el 7% del calzado que se fabrica en el mundo, consume el 10.4%, exporta el 3% e importa el 6.7%.

Brasil es el tercer país mayor fabricante de calzado en el mundo, con 840 millones de pares fabricados al año. Su producción se destina principalmente al mercado interno, cuya población es de aproximadamente 200 millones de habitantes. Asimismo, sus exportaciones

alcanzan los 108 millones de pares, presentando relevancia en los mercados sudamericanos como Argentina y Europa.

Por otro lado, México es el octavo productor mundial con 270 millones de pares fabricados durante el año 2012; sin embargo, sus exportaciones no superan los 25 millones de pares debido a las crisis internacionales de países aliados y la entrada masiva de calzado de origen chino.

Los demás países de la región presentan notoria relevancia en la importación. Vemos así que Venezuela, con una población de 29 millones de habitantes, produce 11 millones de zapatos al año e importa 70 millones de zapatos; Uruguay importa 10 veces más de la cantidad que produce; Colombia produce anualmente 86 millones de pares de calzado convirtiéndose en uno de los mayores productores de América del Sur, pero solamente exporta 1 millón de pares e importa 70 millones de pares para satisfacer su demanda interna. (Revista del Calzado, 2013)

6.1.2.2 Las Mypes de calzado en Perú

El sector de calzado en el Perú se desarrolla principalmente en los departamentos de La Libertad, Arequipa y Lima. Del total de calzado producido en Perú en 2014, los países de Chile, Colombia y Ecuador concentraron el 62% de adquisición del mismo. Los despachos totales al exterior entre enero y octubre sumaron \$ 23.1 millones, cifra menor en 7% frente al mismo periodo del 2013; vemos así que Chile compró por \$6.2 millones, Colombia por \$4.4 millones, y Ecuador por \$3.6 millones. Sin embargo, la industria se enfrenta a problemas de sobre costos que la hacen menos competitiva frente a la creciente importación de países de Asia, como China, Vietnam y Malasia. (Segura, Correo, 2014).

Por otro lado, la exportación del calzado trujillano solo llega al 2% del total del Producto Bruto Interno (PBI), en gran parte porque es necesario mejorar los estándares de

calidad de fabricación para liderar las ventas internacionales. En la provincia de Trujillo se produce el 40% del calzado peruano, pero son en su mayoría las empresas limeñas las que han alcanzado los estándares de calidad mencionados, y son insuficientes. (Ghezzi, La República, 2015).

En la provincia de Trujillo, precisamente en el distrito de El Porvenir, se ha generado una industria del calzado a través de las Mypes que generan dinamismo a la economía regional. Hay alrededor de cinco mil Mypes de calzado formales que producen aproximadamente 60 pares de calzado al día, lo cual significa 1200 pares al mes, y en total por todas las empresas, llegan a representar seis millones de pares de calzado mensuales. Sin embargo, hace cinco años, la cifra de producción llegaba a ser un 50% más; esta reducción se debe principalmente a la invasión del calzado chino. En ese sentido, hay Mypes que han cerrado sus operaciones y otras, que se dedican a comercializar y ya no a producir.

Es importante recalcar que las temporadas importantes de mayores ventas del sector se dan en Fiestas Patrias, Navidad, el día de la Madre, y el Festival Internacional de Primavera. (Rojas, La República, 2015).

6.1.2.3 Perfil del consumidor peruano

Según el estudio realizado por Arellano Marketing, el comportamiento del consumidor peruano ya no se clasificaría en nivel socioeconómico, lugar de procedencia o grado de instrucción, si no que se refiere principalmente a rasgos actitudinales que generan grupos distintos de consumidores. Con respecto a las mujeres se refirió a la nueva clasificación de “Las Modernas” que son quienes trabajan o estudian y buscan su realización personal así como maternal; este segmento busca el reconocimiento de la sociedad, reniega del machismo, disfruta de salir de comprar, y se encuentra en todos los niveles socioeconómicos. Por otro lado, se encuentra el grupo de mujeres denominado “Las

conservadoras” que son de tendencia predominantemente religiosa y tradicional, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, se hacen responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar, gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. (Arellano, 2013).

En contraparte, existen insights y tendencias que buscan el entendimiento de las tensiones culturales, los valores en conflicto y las creencias cambiantes de una sociedad para desdibujar los estereotipos que giran alrededor de las mujeres y poder conectar con la persona que hay detrás. Encontramos en ese sentido, la tendencia de “mujernización” que sostiene que los roles de las mujeres están en cambio permanente y son indiferentes a los ámbitos tradicionales; la preferencia por la autenticidad e imperfección; la aceptación de la multidimensionalidad de la personalidad de una mujer; el empoderamiento del antiguamente sexo débil; nuevos paradigmas de cambios y experimentación; y por último, el cambio de feminismo a igualismo que promueve la generación de cada vez, más mujeres activistas. (Quiñones, 2015).

Con respecto al departamento de Lambayeque, según Coronado y Yupanqui, en su tesis titulada “Posicionamiento de marcas de calzado para mujeres entre 20 – 26 años en la ciudad de Chiclayo”, exponen que, los atributos en el calzado que son relevantes para las mujeres son los siguientes: Precio asequible y justo, durabilidad del calzado, diseño y color, comodidad y diversidad en tallas; existiendo también otros factores que motivan la compra como el reconocimiento de marca y la buena atención dentro del local de compra. En cuanto a los ingresos por distrito de residencia, se concluyó que las mujeres que viven en el distrito de Chiclayo poseen mayor poder adquisitivo en comparación con los distritos de la Victoria y José Leonardo Ortiz; las personas que residen en Chiclayo prefieren las marcas Marquis, Azaleia y Eco, quienes residen en JLO muestran mayor inclinación por la marca Eco y

Platanitos, y las personas que residen en la Victoria se inclinan por Via Uno y Platanitos. (Yupanqui y Coronado, 2014)

6.1.3 Análisis Externo

6.1.3.1 Análisis PESTE

Mediante el análisis PESTE se busca identificar y clasificar los factores del macro entorno que afectarían a la empresa, constituyendo de esta manera las variables más importantes de la evaluación externa en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, sus proveedores y compradores. Además permite establecer la interrelación existente; y evaluar el potencial y la situación de mercado (crecimiento o declive), así como las oportunidades que ofrece el entorno, para establecer los planes de contingencia ante contextos adversos. Éste análisis se clasifica en ciclo bloques.

a) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La política fiscal se encuentra orientada al desarrollo económico actual. Ésta pone énfasis en el impulso de la inversión pública en el corto y mediano plazo; así como en un manejo fiscal responsable que permita reducir las vulnerabilidades en un contexto de mayor incertidumbre; asegurando la sostenibilidad de las finanzas públicas, así como la de calificación crediticia; para lo cual es imprescindible realizar las reformas estructurales que devuelvan la confianza al empresariado para su mayor atracción e impulso de la inversión privada.

De ahí que en el marco de la ley para el crecimiento de la Inversión Privada con Decreto Legislativo N° 757, y la ley de la Inversión Extranjera con Decreto Legislativo N° 662, se establece un escenario legal favorable para los inversionistas extranjeros, brindándole un trato no discriminatorio; acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos; libre transferencia de capitales; derecho a la libre competencia; garantía a la propiedad privada;

libertad para adquirir acciones a empresas nacionales; libertad para acceder al crédito interno y externo; libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión; simplicidad para realizar operaciones en moneda local y en dólares estadounidenses, sin control de cambios; una amplia red de acuerdos internacionales de inversión que generan un escenario positivo para la inversión. (Pro Inversión, 2016).

Ese tipo de medidas han permitido que el Perú presente un clima favorable de inversión reconocido por el ranking del World Economic Forum (WEF) que evalúa a 148 países, el Perú en el año 2015 continua sobresaliendo en Latinoamérica en los rubros de ambiente macroeconómico (21), tamaño de mercado (43), desempeño del mercado financiero (40), eficiencia del mercado laboral (51), y eficiencia del mercado de bienes (53). Sin embargo, el ranking evidencia también claros retos que asumir, en los rubros de instituciones (118) e innovación (117). (WEF, 2015)

Asimismo el Doing Business (2016) señala que el Perú ocupa el puesto 35 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, y está posicionado en el segundo lugar dentro de los países de Latinoamérica.

Por otro lado los acuerdos comerciales internacionales han permitido afrontar y reducir la vulnerabilidad de la economía peruana ante la última crisis internacional. En la actualidad, aproximadamente el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por Acuerdos de Libre Comercio vigentes. Eso significa que los productos peruanos ingresan, sujetos a las reglas de origen de cada acuerdo comercial, en condiciones preferenciales a 53 países, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos, China, Canadá, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Singapur, los países miembros de la Unión Europea, los países miembros del MERCOSUR, entre otros. (EY, 2015)

En el actual contexto de América Latina y El Caribe; así como a nivel nacional existe la tendencia al movimiento político de derecha, lo que se traduce en que las economías actúen

bajo el modelo de libre mercado. La coyuntura nacional del actual presidente electo Pedro Pablo Kuczynski, ha generado perspectivas positivas que se reflejan en los indicadores de empleo y de confianza empresarial, a pesar de que existen riesgos de que la oposición representada por Fuerza Popular genere trabas a las reformas estructurales planteadas por el electo candidato. En ese sentido, la oposición tendría un deber democrático con el país de hacer prevalecer los intereses nacionales independientemente de los intereses políticos; por lo cual se torna un escenario positivo para el tejido empresarial peruano, así como la reactivación de la economía enfocada a mejorar y dinamizar principalmente a las Micro y Pequeñas Empresas.

Siendo la visión de los peruanos sobre la futura gestión del presidente electo, un enfoque positivo, lo que se refleja en las mejoras de los índices de confianza de empresarios y consumidores. Con respecto a la inversión privada doméstica, un 64% confía en que ésta mejorará; sobre la inversión privada, un 78% cree que habrá más entrada de capitales de fuera, ambas percepciones es compartida por más del 60% de encuestados en todas las regiones del Perú, en los diferentes NSE. La esperada recuperación se estima que se dará en los primeros seis meses del 2017 según el 54.1% de peruanos encuestados (Gestión, 2016).

Específicamente con respecto a las Mypes existe la ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial (Ley 30056), vigente desde el año 2014, la cual ha presentado cambios importantes que buscan brindar solución a los problemas de las Mypes principalmente como la informalidad, la ausencia de talento humano capacitado y los altos costos para innovar. Dentro de los principales cambios tenemos que, el tipo de empresa se define solo por el tamaño de sus ventas, una microempresa presenta ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT (S/.555 mil) y una pequeña empresa presenta ventas entre 150 UIT (S/.555 mil) y 1.700 UIT (S/.6'290.000); durante los tres primeros años de la Mype, desde la inscripción en el Remype, esta nueva empresa no es sancionada al primer error si comete una

falta laboral o tributaria, ya que tiene la posibilidad de enmendarlo sin tener que pagar multas; si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley puede tener plazo de un año para pasar ya como pequeña empresa al régimen laboral especial que le correspondería, si se trata de una pequeña empresa tiene hasta tres años para pasar al régimen general; las pequeñas, medianas y microempresas que capacitan a su personal pueden deducir este gasto del pago del Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual; las empresas individuales de responsabilidad limitada pueden estar en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus); las instituciones estatales tienen como máximo 15 días para pagarles a sus proveedores Mypes y el Estado tiene la obligación de comprarle a las Mypes al menos el 40% de lo que requiere.

Así mismo es importante mencionar que ante la tendencia del sector de calzado que se dirige a generar mayor valor agregado y especialización requeridos por los nichos de mercado, siendo importante la constante innovación en el sector; existe la ley 30309 de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, que supone un incentivo tributario a la innovación empresarial que otorga un porcentaje de deducción adicional al 100% a los gastos que realicen las empresas en I+D+i. Este beneficio será aplicable a los proyectos de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica que inicien a partir del 2016, y estará vigente hasta el ejercicio gravable del 2019.

b) Fuerzas económicas y financieras (E)

El entorno económico es evaluado principalmente a través de la evaluación de indicadores clave como el producto bruto interno, tasa de interés, política monetaria, inflación, ingreso disponible, disponibilidad de recursos y nivel de desarrollo.

De ahí que a pesar del entorno desfavorable internacional, principalmente por la menor demanda externa, turbulencias financieras, caída de los precios de los commodities, la

salida de capitales, incremento de los costos financieros y significativas presiones depreciatorias; se requiere profundizar las reformas estructurales que permiten apuntalar un mayor crecimiento de mediano plazo mayor al 4%. (Marco Macroeconómico Multianual, 2016)

Lo que significa que para el continuo crecimiento potencial de la economía se requerirá:

- Incrementar la Productividad: Específicamente se necesita mejoras del capital humano, un mercado laboral que absorba la mano de obra calificada, la reducción de las brechas de infraestructura, la simplificación administrativa, impulso a la ciencia, tecnología e innovación, diversificación, productiva en base a la generación de mayor valor agregado, mayor inclusión financiera y sostenibilidad ambiental que permita dinamizar el crecimiento peruano.

- Liderar el crecimiento priorizando la estabilidad económica: La alta dependencia de los choques externos ha generado vulnerabilidad e impactos en la economía, pero dado su fortaleza macroeconómica y su acumulación de activo y baja deuda pública converja al equilibrio macroeconómico.

- Mayor inclusión social: El mencionado crecimiento de en promedio 4% ha permitido la reducción de la pobreza a 21,8% en el 2015, de ahí la importancia de las políticas sociales y las intervenciones costo-efectivas más articuladas y mejor enfocadas que generen igualdad de oportunidades y mayor nivel de bienestar a la población.

- Sostenibilidad y credibilidad de la política fiscal: La baja deuda pública y su estabilización entorno al 25% ha contribuido a un entorno fiscal prudente, preservando un atractivo perfil de riesgo y una buena calificación crediticia.

Lo anteriormente descrito impulsará un ritmo potencial de crecimiento de mediano plazo de la economía, impulsada por el stock de capital, la inversión privada y fuerte dinamismo de la inversión pública. (MMM, 2016)

El PBI peruano cerró el año 2015 con un incremento del 2.9%, que superó a la cifra del 2.4% registrada en el año 2014 sin alcanzar la cifra proyectada del 4.8%. Los factores internos responsables, fueron el deterioro de las expectativas empresariales que ocasionó una profunda caída de la inversión privada del -5.5%; y el desplome de la inversión pública del -11.2%. Sin embargo, en los últimos catorce años, el Perú presentó la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2.5%; y un crecimiento anual de 5.8% del PBI logrado en 2013, acumulando un crecimiento promedio anual de 5.3% de manera constante desde el año 2000, lo cual lo ubica dentro de las economías de más rápido crecimiento de la región. Esto ha permitido reducir la tasa nacional de pobreza en casi 18% en los últimos siete años, hasta alrededor de 23.9% de su población total para el 2014. (ASBANC, 2016)

En el rubro del calzado, durante los meses de enero a octubre de 2014 no se superaron las cifras de exportación del año pasado. Sin embargo, los países de la región importan el 62% del total del calzado peruano y las exportaciones han sumado un total de 23.1 millones de dólares. Entre las naciones más consumidoras son Chile (6.2 millones de dólares), Colombia (4.4 millones de dólares) y Ecuador (3.6 millones de dólares).

En ese sentido, en abril de 2016, la cantidad exportada de calzado en FOB fue de 1 255 939, con una variación del 5,17% en comparación del año pasado, y en cantidad 237 813 pares con una variación de – 11,40%. Donde los principales países son Estados Unidos (29%), Chile (30%) y Colombia (17%).

c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Instituto de Estadística e Informática (INEI) señala que el 65% de la población peruana tiene un rango de edad de 15 y 64 años y su población económicamente activa (PEA)

alcanzó el 72.8% de la población, lo cual le proporciona al Perú un efecto de bono demográfico ya que gran parte de la población está en edad de producir y consumir. Se estima que este alto porcentaje de fuerza laboral extenderá su período de máximo registro hasta por tres décadas y media más, lo cual favorecería una mayor producción, consumo, ahorro e inversión. Encontrándose en la etapa inicial del período del bono demográfico, un momento ideal para tomar las decisiones políticas y económicas correctas. (INEI, 2015)

En cuanto a su distribución por estratos; el urbano alberga el 77% de la población nacional, sufriendo modificaciones durante los últimos 14 años. En el año 2000 la distribución socioeconómica que incluía a los niveles socioeconómicos A, B y C representaba al 30% de la población urbana, mientras el restante 70% estaba compuesto por los niveles D y E, lo que representaba una distribución de tipo triángulo; desde esa fecha, al año 2014, el PBI nacional creció 113%, lo cual desembocó en un cambio en la estructura de la distribución social a un tipo romboide, lo que se fundamenta en el análisis de la casi igualdad de distribución del porcentaje abarcado por los niveles A,B y C con el 49% y los niveles D y E con el 51% a nivel urbano nacional (APEIM, 2015).

INEI (2016) estima que hemos alcanzado 7 millones 209 mil mujeres que integran la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, que de cada 100 personas de 14 y más años de edad que integran la PEA, 44 son mujeres. En ese sentido, cabe precisar, que la población femenina del país es de 15 millones 716 mil y representa el 50% de la población total; y el 74,8% se encuentran en edad de trabajar (11 millones 752 mil).

En dicho contexto las nuevas tendencias de los hábitos del consumidor peruano se encuentran influenciados por los cambios sociales y tecnológicos. Existiendo nuevos segmentos; si bien la figura de la familia tradicional aún es fuerte en nuestra sociedad, poco a poco se está dando mayor cabida a otros modelos, generando así nuevos segmentos de mercado aprovechables para las marcas; hay una marcada búsqueda de la imperfección, cada

vez más personas huyen de los estándares de perfección y las tendencias dominantes. Siendo aún más visible en el sector femenino. En este sentido, el marketing con bases en la realidad cobra más fuerza que el aspiracional. Se presenta la tendencia de la necesidad de lo instantáneo ya que los consumidores son cada vez más renuentes a desperdiciar el tiempo; la búsqueda del encanto del aire libre y de toque humano, existe un movimiento global llamado slow que implica regresar a lo básico; el crossover cultural dado que los consumidores buscan incorporar elementos culturales y extranjeros a sus vidas, al mismo tiempo que conservan la esencia de sus culturas locales. Y por último la tendencia multicanal, por buscar las mejores ofertas y promociones. Presentándose de esta manera mayores oportunidades de crecimiento para marcas nuevas. (ESAN, 2015)

d) Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El actual contexto globalizado conlleva a una mayor preocupación por la mejora en los procesos que permita una mayor eficiencia y productividad.

De ahí que el Ministerio de la Producción (Produce) señala que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú se eleva en US\$ 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que deciden innovar. Dicha Ley promueve la innovación, la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). Ésta tiene vigencia hasta finales del 2019 para toda inversión que las empresas de cualquier tamaño y dedicadas a todo tipo de actividad, realicen. Los proyectos deberán ser presentados al Concytec, institución que se encargará de su evaluación y aprobación, mediante el trabajo con una universidad nacional o su propia investigación in house, asimismo, el resultado del proyecto es registrado en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). (Produce, 2016).

En forma paralela a la ley, Produce impulsa el programa “Innovate Perú”, que agrupa a los diversos fondos para la innovación productiva tales como el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT) y otros. (Produce, 2016)

Esto conlleva a que en el sector de calzado se requiera una mayor mejora en los procesos productivos que les permita brindar un mayor calzado de calidad y acortar sus tiempos de fabricación y ganar eficiencia en costos; así como productividad.

En dicho marco, se está desarrollando el proyecto de construcción y habilitación del Centro de Innovación Tecnológica -CITE de Cuero y Calzado, en el distrito de El Porvenir, en la provincia de Trujillo, que beneficiará a 3,000 micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de la región La Libertad para servicios especializados, la promoción de la innovación tecnológica y el desarrollo de las cadenas productivas. Para el proyecto, se estipula una inversión superior a los S/. 12 millones. Lo que muestra el entorno competitivo y el impulso por parte del gobierno en generar mayor impulso al sector.

e) Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Tribunal Constitucional en su sentencia N°03343-2007-PA/TC, ha establecido que el medio ambiente debe ser entendido como el derecho a gozar de ese medio ambiente y el derecho a que ese medio ambiente se preserve; el primero se refiere a la facultad de las personas de poder disfrutar de un medio ambiente en el que sus elementos se desarrollan e interrelacionan de manera natural y armónica; el segundo, a las obligaciones ineludibles de los poderes públicos de mantener los bienes ambientales en las condiciones adecuadas para su disfrute.

Las normas a nivel nacional que regulan el derecho al medio ambiente son la Constitución Política, la Política Nacional del Ambiente, la Ley General del Ambiente, las Ordenanzas regionales, las Ordenanzas municipales, y las normas de las autoridades sectoriales.

En el Perú, con la finalidad de proteger el medio ambiente se han ido adoptando diversos cuerpos normativos, como la “Ley Forestal y la Ley de Fauna Silvestre”, la Ley 28611, y Ley General del Medio Ambiente. Del mismo modo, en el plano constitucional, el Código Procesal Constitucional Peruano, dispone que pueda interponer demanda de amparo cualquier persona cuando se trate de amenaza o violación del derecho al medio ambiente u otros derechos difusos que gocen de reconocimiento constitucional, así como las entidades sin fines de lucro cuya finalidad sea la defensa de los referidos derechos. En dicho contexto es imprescindible que el sector de calzado genere innovaciones para en cuanto a los insumos y fabricación, siendo amigables y sostenibles con el medio ambiente, contribuyendo a la interrelación armónica con el mismo.

6.1.3.2 Aplicación del Diamante Competitivo de Porter

Porter (1990) propuso su conocido modelo de diamante de la competitividad; enfocándose principalmente en el sector industrial; sin embargo el mencionado modelo puede utilizarse para analizar la competitividad del sector de calzado. Pues ante la apertura al comercio exterior y el impulso a la integración económica; ha generado un escenario más competitivo para el tejido empresarial; afectando principalmente a uno de los sectores tradicionales de calzado; visto fuertemente amenazados por nuevos competidores y productos sustitutos; favoreciendo a las importaciones. Por otro lado existe un exigente mercado dominado alrededor del 70% por las compras de las mujeres, que hoy en día busca confort, innovación y calidad; el cuál es mermado aún diversos factores adicionales al escenario de globalización en un ámbito competitivo intenso; en el cual las micro y pequeñas (Mypes) empresas luchan por mantener su participación en el mercado, además de enfrentar la desaceleración económica peruana.

a) Condiciones de los Factores

El proceso de apertura comercial, de mayor globalización e integración ha construido un escenario más competitivo en el sector de calzado; afectando a las empresas tradicionales que se encuentran en la industria del calzado; principalmente por la creciente competencia con el sudeste asiático, que ha introducido productos muy baratos en los segmentos de menor calidad, cuya principal ventaja competitiva en particular de China, es la estructura socio laboral caracterizada por bajos costos laborales y de producción en masa que ha repercutido en el tradicional sector de calzado, compuesta principalmente por Mypes.

Adicionalmente existen aún la falta del capital económico, intelectual y sobre todo normas que integren las cadenas productivas del sector bajo un enfoque de valor; además del casi nulo grado de asociación entre la mayor estandarización de sus procesos productivos y la eficiencia en la gestión financiera de las empresas. Por lo cual la concepción tradicional rutinaria, sin innovaciones y sin considerar las nuevas tendencias en moda del sector no ha permitido enfrentar el continuo y constante crecimiento evolutivo de la demanda del sector. De tal modo que permita desarrollar una industria altamente competitiva del sector; pudiendo realizar producción en masa personalizada; optimizando insumos, recursos, costos, tiempos, así como reducir el ciclo de fabricación del producto. De ahí la importancia de la contante innovación y generación de valor agregado conforme la rápida evolución y de constantes cambios en la economía mundial. (Fernández, 2009)

b) Condiciones de la Demanda

La competitividad del sector de calzado está altamente influenciada por la moda y el estilo; siendo el segmento femenino el que acumula mayores ventas y el que usualmente utiliza más pares de zapatos a diferencia del segmento masculino donde el ciclo del producto es mucho más corto y más práctico. De ahí que la tendencia del consumidor masculino, es la opción de reparar su calzado, dado la actual coyuntura económica.

Por otro lado actualmente la demanda observa mucho el precio y la comodidad, teniendo impacto en el consumo de calzado casual. (Zaphyr, 2010)

Otra de las condiciones de la demanda es la creciente innovación y tecnología utilizada en el sector; debido a que los modelos ergonómicos o con beneficios para la salud, ganan importancia en el calzado; pues siempre unidos a la fortaleza de la marca que se ha caracterizado por su estrategia promocional de tecnología beneficiosa para la salud y sobre la ética de la empresa. (Olivia, 2011)

Así mismo el calzado personalizado y hecho a la medida es la tendencia a la valorización individual, pues las empresas que se enfocan en utilizar la innovación que oriente la individualidad a través del diseño y opciones funcionales, satisfarán mayores necesidades y por lo tanto atraerán a un mayor mercado; pues recordemos que las emociones juegan un rol fundamental. Existe un segmento muy exclusivo de calzado en cuanto a su diseño, moda y personalización, que por sus características aún es muy limitado, dado que los principales punto de producción se realiza en serie. (Álvarez, Oporto y Villar, 2011)

c) Sectores Afines y Auxiliares

En la industria y en general en el sector se encuentran involucrados, diversos sectores afines, cuyo efecto multiplicador se refleja en los sectores que conforman la cadena productiva del calzado. Así encontramos que se involucran los sectores de ganadería y crianza de animales destinado a la producción de pieles, así mismo los camales o mataderos municipales donde se obtiene la carne y las pieles, luego de un proceso de sacrificio; también se involucra las fábricas de sustancias químicas inorgánicas básicas donde se utiliza los ácidos inorgánicos, álcalis y otros compuestos, la fábrica de pigmentos preparados, colores, esmaltes y barnices utilizados en la industria de la cerámica, vidrio y otros. También se involucra la fabricación de ceras artificiales y mezclas de las mismas, que son utilizadas como materia prima; la fábrica de telas impermeables bañadas, impregnadas y recubiertas

con caucho, plástico y otros similares, la fábrica de hilos de fibras sintéticas, la fabricación de planchas de hule, láminas, tiras, varillas, perfiles, tubos, caños, mangueras, correas, cintas transportadoras y de transmisión. Así mismo se involucra la fabricación de hormas, plataformas, tacones y tensores de madera para calzado; así como los distribuidores mayoristas, minoristas y los emprendimientos que generan dinamismo y valor agregado en el sector.

En cuanto a los auxiliares encontramos el apoyo gubernamental del Ministerio de la Producción, el Ministerio de Trabajo, de los Centros de Formación e Investigación; que permite generar mayor agregado en el sector de calzado y en los diversos sectores en general.

d) Contexto de la Estrategia y Rivalidad del Sector

Tuinterfaz (2012) considera que la industria del calzado es dominado por el gigante asiático que aporta con el 87% de la producción global; siendo China el principal productor con el 61%, seguido de India con el 10%, Brasil y Vietnan que aporta con el 4% cada uno.

Ante ello Jara (2014) señala que las principales debilidades que se enfrenta para el caso peruano son: Producción en Cantidades Pequeñas, orientación de la producción por altos costos, aún la deficiente capacidad para desarrollar diseño y moda, así como el nivel de tecnificación, desconocimiento de los canales de distribución y la débil asociatividad y escasez de cuero en las cadenas de abastecimiento.

De ahí que los empresarios de calzado compiten directamente con países que presentan ventajas competitivas; siendo los principales países de donde se importa los productos de calzado China, Vietnan y Malasia. En el año 2014 la industria de calzado peruana ha exportado un total de 23,1 millones de dólares, experimentando un retroceso de 7% con respecto al 2013; para el año 2015 (completar) con respecto al 2014.

Ello refleja el contexto competitivo del sector de calzado tanto en los mercados locales como internacionales; dada las actuales exigencias de los consumidores en calidad,

diseño, moda y estilo de vida; cuyas estrategias de posicionamiento de marca se focalizan en ganar la fidelidad de los clientes y aumentar su participación en el mercado. Así mismo las condiciones económicas de la última década se encuentran influenciadas por el ambiente competitivo de la industria, dado que la demanda exige cada vez un menor precio por los productos de calzado, mientras que los costos de los insumos en general van en aumento.

e) Gobierno

Mediante la Resolución Ministerial N°435-2015-PRODUCE, el Ministerio de la Producción ha desarrollado el Plan Estratégico Sectorial Multianual PRODUCE 2016- 2021, donde se realiza un análisis prospectivo del sector producción. El cual busca desarrollar 4 componentes: Promoción del Desarrollo Productivo, fundamentalmente mediante la innovación y la tecnología, logrando estándares de calidad con mejores continuas en productividad que permita la diversificación productiva y el crecimiento económico; Gestionar Políticas Productivas, que están diseñadas para impulsar, implementar y evaluar la acción en materia productiva; articulando las políticas productivas nacionales.

En cuanto al componente de regulación existe un proceso exclusivo de promover la calidad de los bienes y servicios, buscando un desarrollo sostenible de las actividades económicas. Finalmente en el componente de Investigación, se desarrollará conocimiento en el ámbito científico o tecnológico para la promoción del sector productivo y desarrollo sostenible. Así mismo existen políticas de priorización y apoyo la generación de clústeres y la competitividad; además de reducir las brechas de infraestructura a partir de destrabar la inversión pública, que generaría las condiciones para atraer la inversión privada, dinamizando la economía. De esta manera genera un adecuado clima de inversiones y de desarrollo que según el Doing Business 2016 nos ubicamos en el puesto 50, requiriendo continuar trabajando en las reformas estructurales requeridas por el país.

f) Causalidad

En el sector de calzado, la demanda puede estar afectada principalmente por factores de las tendencias de la moda y hábitos de consumo, principalmente por el contexto de globalización y constante innovación que se genera en el escenario de integración a nivel comercial con diversos países. Así mismo dado el contexto económico internacional de desaceleración de las economías mundiales, mayores riesgos financieros y la volatilidad del tipo de cambio, han generado impacto en los países dependientes del desenvolvimiento y desarrollo de los países como China y Estados Unidos, que son los principales socios comerciales; impactando en la economía peruana a través de la disminución en la generación de empleo y en los ingresos que ocasiona el impacto negativo en la demanda interna a través del consumo. Así mismo el impacto de la tecnología para el sector es un reto constante para competitividad, pues en los nuevos modelos de negocio del sector se requiere la constante innovación y tecnología que reduzcan las brechas, satisfaciendo la demanda, permitiendo la eficiencia y reducción en costos. Por otro lado aún existe una débil gestión organizacional y empresarial, inexistente infraestructura de investigación y desarrollo, que permita generar un mayor valor agregado a los productos de calzado; así como la aún deficiente cadena productiva desarticulada y con un enfoque de valor

6.1.3.3 Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter

a) Competidores en la industria

En el mercado lambayecano, se presentan como principales competidores, las tiendas locales de grandes dimensiones que ofrecen productos en su mayoría importados y también nacionales, cuya ventaja competitiva radica en la amplia variedad de productos que oferta para todos los géneros y edades del consumidor, la alta capacidad de inversión, la buena calidad de sus productos y, principalmente, el posicionamiento de marca debido a la trayectoria de, en promedio, veinte años en el mercado. El diseño y modelaje de sus

productos se basa en criterios comerciales, procurando tener la mayor rotación posible, lo cual conlleva a la homogenización de productos de los competidores. Estos locales se encuentran ubicados en el centro de la ciudad de Chiclayo, principalmente en la calle Elías Aguirre. Son empresas de núcleo familiar, lideradas por los dueños que son mayormente adultos mayores de 40 años. Entre las principales tenemos: Estefany, Bogacci, Spiel, Via Uno.

Por otro lado, se encuentran las cadenas nacionales de tiendas, entre las principales están: Passarela, Platanitos, Vialé, Azaleia, Ecco, Bruno Ferrini, CAT, Bottero, Bata, Payless. Éstas se caracterizan por una oferta de monomarca y/o multimarca con alta influencia de tendencias de moda mundiales en el diseño de sus productos. La ventaja competitiva que presentan se basa en dos aristas distintas, dependiendo de la marca, puede ser en un producto de moda de alta calidad, o en un producto de moda de baja calidad a bajos precios. Asimismo, cuentan con un fuerte posicionamiento de marca a nivel nacional, debido a la correcta gestión de la misma y a exitosas campañas de publicidad. Estos locales se ubican principalmente en el centro comercial Real Plaza y en el centro de la ciudad de Chiclayo.

Bajo la misma tendencia anteriormente descrita, se encuentran las tiendas por departamento de Saga Falabella, Ripley y Oeschle, que son grandes y conocidas cadenas multimarca que ofrecen calzado en un nivel masivo.

Existe también una oferta de calzado que atiende principalmente a los niveles socioeconómicos C, D y E; éstos son los stands de calzado que se ubican en los mercados más importantes: Aguas Verdes, Modelo, Mercado Central; y en las galerías principales: Feria Balta, Zona Franca, Punto Norte, Galería Cuglievan, entre otros. Estos productos se caracterizan por ser comprados directamente de otros stands pertenecientes a fabricantes en la ciudad de Trujillo, La Libertad; así como también, los productos son preparados por

fabricantes que llegan a un acuerdo con los dueños de los negocios. Dicha oferta es de baja calidad y sigue los estándares de moda del emporio trujillano.

Por último, se encuentran las pequeñas tiendas con propuestas nuevas de diferenciación que apuestan por modelos de valor que se desarrollan al margen de los criterios comerciales y masivos. Éstas se ubican en el centro de Chiclayo, en las calles de María Ízaga, San José, Vicente de la Vega y Alfredo Lapoint; éstas son: Novedades Luna, Milano Bags y Kaluz.

Actualmente, en el departamento de Lima, se ha desarrollado una tendencia nueva de diseñadores que aperturan una marca de calzado y generan una oferta de calzado de diseño, a base de material de cuero, a elevados precios de venta. Entre los más destacados están: Butrich, LalaLove, Olivia Pecatti, Amuldema Milani, entre otros.

b) Amenazas de nuevos entrantes

La amenaza o riesgo de entrada en un sector depende, principalmente, de las barreras de entrada; si estas son altas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores será menor y permitirá obtener mayores rentabilidades; sin embargo, si son bajas, puede presentarse una fuerte reacción por parte de los competidores que se encuentran en dicho sector industrial o de servicios.

Tal como lo señala David (2008) las principales barreras de entrada se pueden resumir en las siguientes: i) necesidad de lograr economías de escala, ii) necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, iii) falta de experiencia, iv) lealtad firme de los clientes, v) fuertes preferencias de marca vi) requerimientos de gran capital vii) falta de canales de distribución adecuados, viii) políticas reguladoras gubernamentales, ix) aranceles, x) falta de acceso a la materia prima, xi) la falta de posesión de patentes , xii) las ubicaciones poco atractivas, xiii) los ataques de empresas arraigadas y xiv) la saturación potencial del mercado.

En general, las barreras de entrada no están dadas por los permisos de funcionamiento o los procesos de formalización, ya que éstos son bastante sencillos. Las barreras de entrada del sector calzado se basan en los requerimientos de conocimiento especializado y experiencia en el sector; la necesidad de proveedores de alta calidad con quienes se hayan construido lazos de confianza y responsabilidad; el requerimiento de un equipo humano comprometido con el proyecto y que tenga las habilidades y la preparación adecuada para cumplir con sus funciones. Por otro lado, una barrera de entrada importante es el elevado monto de inversión inicial distribuida en el capital de trabajo, el alquiler del local y la infraestructura del mismo.

Con respecto a la saturación del mercado, el mercado de calzado lambayecano está representado por tiendas de calzado que ofrecen productos estándar y masivos, ya que las tiendas que ofrecen productos de diseño alternativo o con propuestas de valor diferenciada, son escasas o nulas. Por lo tanto, la entrada de una nueva propuesta con valor agregado no provocará una sobresaturación de la oferta.

Estos factores determinan que las barreras de entrada al mercado sean de un nivel medio alto, y por ende, la amenaza de nuevos competidores entrantes disminuya o se prolongue el tiempo que les toma iniciar.

c) Productos sustitutos

El poder de los productos sustitutos en el sector del calzado es alto, ya que el calzado cubre una necesidad básica de protección para una persona, y el mercado ha sabido explotar dicha necesidad mediante diversas ofertas.

Existe una oferta de productos de lujo, productos comerciales de buena calidad, productos de moda de baja calidad, productos de diseño a elevados costos; en distintos materiales, de todo tipo de calidad, y para todo tipo de consumidor. Sin embargo, en el campo del calzado de diseño, existe una gran brecha entre el precio de venta del producto y el

promedio de gasto por compra de un consumidor de clase media; esto quiere decir que un consumidor de clase media no puede aspirar a un calzado de diseño, de calidad, a un precio asequible, porque no existe dicho producto en el mercado; y por lo tanto, el rubro de calzado de diseño sólo se dirige al nivel socioeconómico A.

En ese sentido, existe un nicho de mercado en la clase media emergente que busca un calzado diferenciado, de calidad, a un precio justo. Dado que dicho nicho de mercado no se ha desarrollado, tampoco hay productos sustitutos en el mismo.

d) Poder de negociación de los proveedores

El Perú cuenta con una importante industria manufacturera de cuero y calzado, lo que permite tener a disposición una amplia gama de proveedores. Sin embargo, los estándares de calidad de un proveedor; la puntualidad y responsabilidad de su trabajo; las relaciones de confianza que generen; y la curva de aprendizaje entre empresario y proveedor, son factores altamente importantes y difíciles de alcanzar rápidamente ante un evidente cambio de proveedor.

Las negociaciones de precios y volúmenes de pedido, dependen estrechamente de la coyuntura entre los integrantes del contrato. Es necesario hacer una búsqueda exhaustiva, en distintas regiones del Perú, para contar con diversos proveedores eficaces. Por esas razones, el poder de negociación de los proveedores es medio.

e) Poder de negociación de los clientes

Debido a la extensa oferta que presenta el mercado, el consumidor ha desarrollado tendencias de exigencia de calidad, aspiración a un mayor valor agregado, mayor recopilación de información y búsqueda de las propuestas de distintas marcas. Esto ocasiona que el cliente tenga un alto poder de negociación.

Las tecnologías han desaparecido los límites para la información, y el consumidor reclama innovación y avances que son posibles en otras zonas geográficas ya que está

informado al respecto. Asimismo, dada la presencia de grandes franquicias internacionales en la región que tienen modernos sistemas de gestión, los consumidores han mejorado sus hábitos de consumo y son conscientes de sus derechos y posibilidades como clientes.

Los clientes tienen un alto poder de negociación porque influyen directamente en la fijación de precios, la selección de productos, el diseño de protocolos y sistemas, y las ventas de la empresa.

6.1.3.4 Oportunidades y Amenazas

A continuación se realiza un análisis tanto de las oportunidades y amenazas en el entorno del negocio de la empresa Kaluz.

Tabla 17

Análisis de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Hay recursos clave que están poco explotados	A1	Desaceleración de la Economía.
O2	Política Estatal de impulso Fondos Concursables.	A2	Alienación de moda importada.
O3	Tendencia del consumidor a valorar el diseño y la calidad del calzado.	A3	Presencia de productos y servicios sustitutos disponibles
O4	Podemos atender mejor a los clientes mediante una segmentación más depurada.	A4	Nuestro mercado podría saturarse en breve
O5	Podemos buscar nuevos canales de socios complementarios.	A5	La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado
O6	Podemos mejorar el seguimiento de los clientes.	A6	Dependencia excesiva de proveedores
O7	Consolidación de los grandes proyectos de la nueva ciudad de Olmos, Terminal Portuario, Parque Industrial.		

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La tabla 18 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos, que a su vez será uno de los insumos principales de la matriz FODA. Como resultado obtenemos que la matriz EFE tiene un peso 2.57 por encima del promedio (2.5), por lo cual se tendría capacidad para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos de las amenazas del entorno.

Tabla 18
Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	RANKING DE FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Hay recursos clave que están poco explotados	1	14.29%	4	0.5714
Política Estatal de impulso Fondos Concursables.	13	1.10%	3	0.0330
Tendencia del consumidor a valorar el diseño y la calidad del calzado.	3	12.09%	4	0.4835
Podemos atender mejor a los clientes mediante una segmentación más depurada	5	9.89%	4	0.3956
Podemos buscar nuevos canales de socios complementarios	9	5.49%	3	0.1648
Podemos mejorar el seguimiento de los clientes	7	7.69%	4	0.3077
Consolidación de los grandes proyectos de la nueva ciudad de Olmos, Terminal Portuario, Parque Industrial.	12	2.20%	3	0.0659
AMENAZAS				
Desaceleración de la Economía.	11	3.30%	2	0.0659
Alienación de moda importada.	10	4.40%	2	0.0879
Presencia de productos y servicios sustitutos disponibles	6	8.79%	1	0.0879
Nuestro mercado podría saturarse en breve	2	13.19%	1	0.1319
La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado	4	10.99%	1	0.1099
Dependencia excesiva de proveedores	8	6.59%	1	0.0659
TOTAL	91	100.00%		2.57

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 *Análisis Interno*

6.1.4.1 *Fortalezas y Debilidades*

De acuerdo al análisis de factores internos, podemos observar que la empresa Kaluz presenta fortalezas importantes, como el recurso humano, la vocación innovadora y el conocimiento del cliente. Sin embargo una de las debilidades importantes es el alto nivel de stock de productos discontinuados, las actividades claves se realizan de forma ineficiente y un deficiente manejo de herramientas de Gestión Empresarial. (Ver Tabla 19)

Tabla 19

Análisis de Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Complemento del Recurso Humano con profesionalismo y experiencia en el mercado.	D1	Insuficiente Manejo de herramientas de Gestión Empresarial.
F2	Conocimiento de las características del cliente, validando la aceptación del producto.	D2	Alto nivel de stock de productos discontinuados.
F3	Relación óptima con proveedores estratégicos.	D3	Propuesta de valor y necesidades de los clientes no están en consonancia: DESCALCE CON PROVEEDORES
F4	Vocación innovadora.	D4	Ineficiencia de costos
F5	Amplia red de contactos del ecosistema emprendedor	D5	Ausencia de acciones de fidelización
F6	Rentabilidad financiera del negocio.	D6	Ausencia de alianzas estratégicas clave
F7	Posicionamiento potencial de marca.	D7	Actividades clave realizadas de forma ineficiente
F8	El canal de ventas establece un contacto estrecha con el cliente.		

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 20 se observa la Matriz de Evaluación de Factores Internos, cuya evaluación obtuvo un puntaje de 2.89 en el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), por encima del promedio (2.5), las fortalezas se sobreponen a las debilidades.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	RANKING DE FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
FORTALEZAS				
Complemento del Recurso Humano con profesionalismo y experiencia en el mercado.	1	13%	4	0.5000
Conocimiento de las características del cliente, validando la aceptación del producto.	2	12%	4	0.4667
Relación optima con proveedores estratégicos.	3	11%	4	0.4333
Vocación innovadora.	11	4%	3	0.1250
Amplia red de contactos del ecosistema emprendedor	12	3%	3	0.1000
Rentabilidad financiera del negocio.	5	9%	4	0.3667
Posicionamiento potencial de marca.	7	8%	4	0.3000
El canal de ventas establece un contacto estrecha con el cliente.	9	6%	3	0.1750
DEBILIDADES				-
Insuficiente Manejo de herramientas de Gestión Empresarial.	4	10%	1	0.1000
Alto nivel de stock de productos discontinuados.	15	1%	2	0.0167
Productos no variados y a destiempo	6	8%	1	0.0833
Ineficiencia de costos	10	5%	2	0.1000
Ausencia de acciones de fidelización	13	3%	1	0.0250
Ausencia de alianzas estratégicas clave	14	2%	2	0.0333
Actividades clave realizadas de forma ineficiente	8	7%	1	0.0667
TOTAL	120	100.00%		2.892

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Formulación de estrategias

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

De las matrices MEFI y MEFE, obtenemos la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Permittiéndonos analizar la situación actual de la empresa Kaluz. Así mismo al colocarlos en sus respectivos cuadrantes, creamos cuatro entradas: (FO) explotar, (DO) buscar, (FA) confrontar y (DA) evitar; a partir del cual se propondrán estrategias. (Ver Tabla 21)

Tabla 21

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

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1	Complemento del Recurso Humano con profesionalismo y experiencia en el mercado.	D1	Insuficiente Manejo de herramientas de Gestión Empresarial.
F2	Conocimiento de las características del cliente, validando la aceptación del producto.	D2	Alto nivel de stock de productos discontinuados.
F3	Relación optima con proveedores estratégicos.	D3	Productos no variados y a destiempo
F4	Vocación innovadora.	D4	Ineficiencia de costos
F5	Amplia red de contactos del ecosistema emprendedor	D5	Ausencia de acciones de fidelización
F6	Rentabilidad financiera del negocio.	D6	Ausencia de alianzas estratégicas clave
F7	Posicionamiento potencial de marca.	D7	Actividades clave realizadas de forma ineficiente
F8	El canal de ventas establece un contacto estrecha con el cliente.		
OPORTUNIDADES		FO. (EXPLOTAR) MAXI, MAXI	DO.(BUSCAR) MINI, MAXI
O1	Hay recursos clave que están poco explotados	(F2, F4, F8 : O4,O6) Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado.	(D1,D4,D5: O1) Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.
O2	Política Estatal de impulso Fondos Concursables.		(D2, D3 : O3, O4) Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.
O3	Tendencia del consumidor a valorar el diseño y la calidad del calzado.		
O4	Podemos atender mejor a los clientes mediante una segmentación más depurada	(F1,F3,F5 :O5) Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.	(D6,D7 : O4, O5,O6, O7) Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de
O5	Podemos buscar nuevos canales de socios complementarios		
O6	Podemos mejorar el seguimiento de los clientes		

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
O7	Consolidación de los grandes proyectos de la nueva ciudad de Olmos, Terminal Portuario, Parque Industrial.	(F4, F7: O3,04) Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.	calzado regional y nacional.
		(F6 : O1, O4,O7) Capitalización financiera de la empresa con nuevos proyectos que exploten los recursos claves.	
	AMENAZAS	FA. (CONFRONTAR) MAXI, MINI	DA. (EVITAR) MINI, MINI
A1	Desaceleración de la Economía.	(F1, F2,F4,F5, F6, F7 : A1, A2,A3, A4, A5) Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional.	(D2, D5 : A2,A3,A4,A5) Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.
A2	Alienación de moda importada.		
A3	Presencia de productos y servicios sustitutos disponibles		
A4	Nuestro mercado podría saturarse en breve		
A5	La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado		
A6	Dependencia excesiva de proveedores	(F3,F5,F8: A6) Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.	(D4,D7 : A1) Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.

Fuente: Elaboración Propia

a) Estrategias FO – Explotar

- FO1: Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado. (F2, F4, F8 : O4,O6)
- FO2: Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa. (F1,F3,F5 :O5)
- FO3: Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca. (F4, F7: O3,04)
- FO4: Capitalización financiera de la empresa con nuevos proyectos que exploten los recursos claves. (F6 : O1, O4,O7)

b) Estrategias DO – Buscar

- Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados. (D1, D4, D5: O1)
- Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes. (D2, D3: O3, O4)
- Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional. (D6, D7 : O4, O5,O6, O7)

c) Estrategias FA – Confrontar

- Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional. (F1, F2,F4,F5, F6, F7 : A1, A2,A3, A4, A5)
- Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia. (F3, F5,F8: A6)

d) Estrategias DA – Evitar

- Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos. (D2, D5 : A2,A3,A4,A5)

- Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración. (D4, D7 : A1)

6.2.3 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) se emplea para definir la postura estratégica de debe adoptar la empresa. Cada factor y su puntuación correspondiente lo observamos en la tabla 21 y figura 11.

Tabla 22

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Fuerza Financiera.

Rendimiento sobre la inversión	4
Apalancamiento	4
Liquidez	4
Capital de Trabajo	5
Rotación de inventarios	3

Promedio 4

Fuerza de la Industria.

Potencial de crecimiento	4
Índice de Productividad	5
Barreras para entrar al mercado	3
Barreras de salida	4
Sustitución de Productos	2

Promedio 3.6

Estabilidad del Ambiente.

Cambios Tecnológicos	-4
Tasa de inflación dentro del rango meta	-2
Devaluación	-2
Presión Competitiva	-5
Políticas Gubernamentales	-1
Variabilidad en la demanda	-3

Promedio -2.8

Ventaja Competitiva.

Participación en el mercado	-4
Calidad del Producto	-1
Lealtad de los clientes	-4
Conocimiento Tecnológicos	-3
Calidad del servicio del cliente	-1

Promedio -2.6

Fuente: Elaboración Propia
El promedio para EA es -2.83
El promedio para VC es -2.6

El promedio para FI es 3.6
El promedio para FF es 4.0

6.2.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa utiliza los resultados de las matrices EFE y EFI para conocer las estrategias genéricas recomendadas para Kaluz. Los valores obtenidos en la matriz EFE y la matriz EFI es 2.57 y 2.89 respectivamente, lo que indica que se ubica en el cuadrante V.

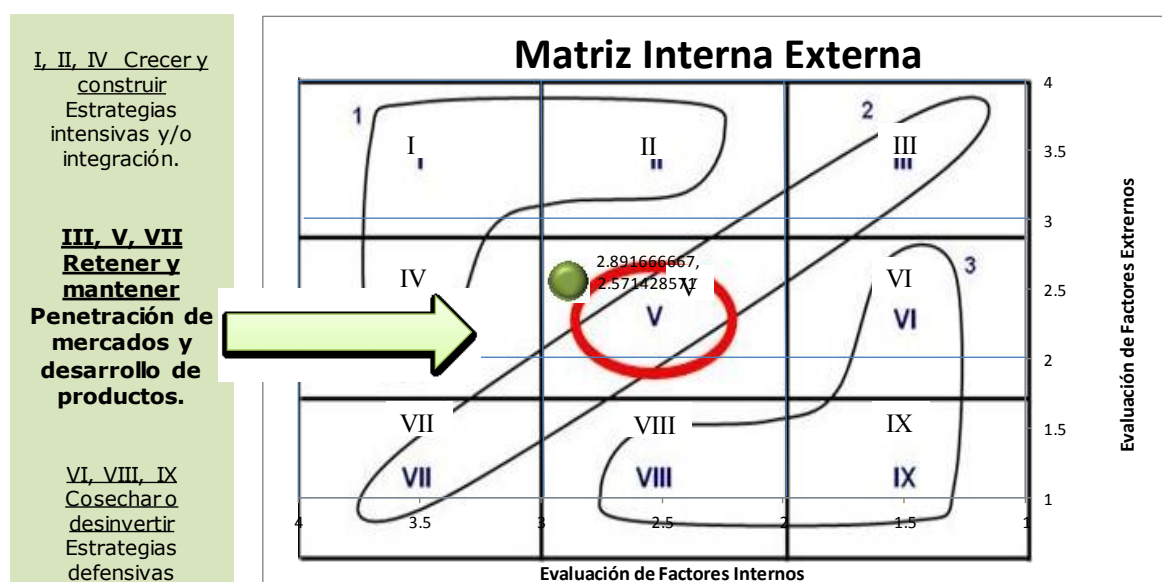


Figura 12: Matriz Interna Externa

Nota Fuente: D'Alessio (2010). Planeamiento Estratégico

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación tanto la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Siendo las estrategias que una empresa debe considerar las que aparecen en cada cuadrante de la matriz según su grado de atraktividad. Para nuestro caso las estrategias adecuadas serán penetrar mercados y desarrollar productos, protegiendo sus condiciones competitivas y no cambiarlas.

6.2.5 *Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

La tabla 23 muestra las estrategias formuladas, así como la Matriz de Decisión a partir de las cuales fueron identificadas y definidas. Siendo el resultado obtenido en las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG, para ver cuántas veces se emplea cada estrategia en los resultados ya obtenidos. De las cuales se selecciona diez estrategias retenidas, para luego realizar el análisis respectivo en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Las estrategias consideradas son:

- Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado.
- Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.
- Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.
- Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.
- Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.
- Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.
- Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional
- Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.
- Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.
- Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.

Tabla 23
Matriz de Decisión Estratégica Amenazas (MDE)

	ESTRATEGIAS	FODA	IE	PEYEA	BCG	TOTAL	SITUACIÓN
E1	Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado.	X	X	X	x	4	Retenida
E2	Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.	X	X	X		3	Retenida
E3	Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.	X	X	X	X	4	Retenida
E4	Capitalización financiera de la empresa con nuevos proyectos que exploten los recursos claves	X		X		2	Contingencia
E5	Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.	X	X	X		3	Retenida
E6	Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.	X	X	X	X	4	Retenida
E7	Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.	X	X	X		3	Retenida
E8	Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional.	X	X	X	X	4	Retenida
E9	Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.	X	X	X	X	4	Retenida
E10	Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.	X	X	X	X	3	Retenida
E11	Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.	X	X	X	X	4	Retenida

Fuente: Elaboración Propia

6.2.6 *Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Con esta matriz se logra priorizar diez estrategias seleccionadas en la Matriz de Decisión, mediante la asignación de puntajes que reflejan el atractivo relativo de cada una respecto a los factores claves en la MEFE y en la MEFI. Cada una de ellas obtuvo un puntaje por encima de cinco puntos. Siendo las siguientes estrategias las utilizadas en el siguiente análisis:

- Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.
- Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.
- Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.
- Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.
- Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.
- Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional
- Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.
- Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.
- Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.

En la tabla 23 se puede apreciar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico con la evaluación cuantitativa realizada. Permitiendo de esta manera determinar prioridades respecto a las estrategias a seguir para el desarrollo de la empresa Kaluz.

Tabla 24
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1 Elaboración de la segmentación de mercado con recurso humano capacitado para la generación de mayor valor agregado.	E2 Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa; así como la identificación de nuevos nichos de mercados potenciales.	E3 Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.	E4 Capitalización financiera de la empresa con nuevos proyectos que exploten los recursos claves.	E5 Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.	E6 Elaborar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales que permita un eficiente y eficaz manejo del stock de productos.	E7 Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.	E8 Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional.	E9 Contratar nuevos proveedores, buscando el equilibrio en los productos de calzado acorde a la tendencia y estilo de vida del consumidor.	E10 Plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.	E11 Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA	TPA
FORTALEZAS												
F1	Complemento del Recurso Humano con profesionalismo y experiencia en el mercado.	0.125	0.50	0.50	0.50	0.38	0.50	0.50	0.50	0.38	0.50	0.50
F2	Conocimiento de las características del cliente, validando la aceptación del producto.	0.117	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
F3	Relación optima con proveedores estratégicos.	0.108	0.43	0.43	0.43	0.33	0.33	0.43	0.33	0.43	0.43	0.33
F4	Vocación innovadora.	0.042	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.13	0.17	0.13
F5	Amplia red de contactos del ecosistema emprendedor	0.033	0.13	0.13	0.10	0.10	0.13	0.13	0.10	0.10	0.10	0.10
F6	Rentabilidad financiera del negocio.	0.092	0.37	0.37	0.28	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37
F7	Posicionamiento potencial de marca.	0.075	0.30	0.30	0.23	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.23
F8	El canal de ventas establece un contacto estrecha con el cliente.	0.058	0.23	0.18	0.18	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.18	0.18
DEBILIDADES					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D1	Insuficiente Manejo de herramientas de Gestión Empresarial.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
D2	Alto nivel de stock de productos descontinuados.	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
D3	Productos no variados y a destiempo	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
D4	Ineficiencia de costos	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
D5	Ausencia de acciones de fidelización	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
D6	Ausencia de alianzas estratégicas clave	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
D7	Actividades clave realizadas de forma ineficiente	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
OPORTUNIDADES					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
O1	Hay recursos clave que están poco explotados	0.143	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57
O2	Politica Estatal de impulso Fondos Concursables.	0.011	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03
O3	Tendencia del consumidor a valorar el diseño y la calidad del calzado.	0.121	0.48	0.36	0.48	0.48	0.36	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
O4	Podemos atender mejor a los clientes mediante una segmentación más depurada	0.099	0.40	0.40	0.40	0.40	0.30	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
O5	Podemos buscar nuevos canales de socios complementarios	0.055	0.22	0.11	0.22	0.16	0.22	0.16	0.16	0.22	0.16	0.22
O6	Podemos mejorar el seguimiento de los clientes	0.077	0.31	0.15	0.31	0.23	0.23	0.31	0.23	0.23	0.23	0.23
O7	Consolidación de los grandes proyectos de la nueva ciudad de Olmos, Terminal Portuario, Parque Industrial.	0.022	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.04	0.07	0.07	0.07
AMENAZAS								0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A1	Desaceleración de la Economía.	0.033	0.00	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
A2	Alienación de moda importada.	0.044	0.13	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
A3	Presencia de productos y servicios sustitutos disponibles	0.088	0.00	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.00	0.09	0.09
A4	Nuestro mercado podría saturarse en breve	0.132	0.53	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
A5	La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado	0.110	0.00	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
A6	Dependencia excesiva de proveedores	0.066	0.00	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.00	0.00	0.07
Suma del puntaje total del grado de atracción		2.00	5.69	5.06	5.24	5.10	5.09	5.46	5.20	5.33	5.07	5.21

6.2.7 Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 25 contiene las evaluaciones de las diez estrategias seleccionadas con la MCPE, la cual considera cuatro criterios planteados por Rumelt, sobre la base de estos resultados, se corrobora que las estrategias son consistentes con los objetivos, ya que tienen consonancia y coherencia.

Afirmando de esta manera que las estrategias formuladas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 25

Matriz de Rumelt (MR)

		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y nacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Propuesta de Implementación Estratégica

6.3.2 Visión propuesta

Posicionarse en el mercado nacional, al 2020, como una exitosa franquicia especializada en calzado de diseño y confort.

6.3.3 Misión propuesta

Proporcionar calzado de diseño y confort, a través de una marca innovadora, a las mujeres de la clase media del Perú, maximizando la eficiencia del equipo empresarial.

6.3.4 Matriz de alineamiento

A continuación en la tabla 19 mostramos la Matriz de Alineamiento.

Tabla 26

Matriz de Alineamiento

VISION	MISION
Posicionarse en el mercado nacional, al 2020, como una exitosa franquicia especializada en calzado de diseño y confort.	Proporcionar calzado de diseño y confort, a través de una marca innovadora, a las mujeres de la clase media del Perú, maximizando la eficiencia del equipo empresarial.
DIMENSIONES DE LA VISION	DIMENSIONES DE LA MISION
Solidez en el mercado regional y nacional de Kaluz, en una industria creciente del calzado.	Desarrollo de una marca innovadora, ante la creciente tendencia de la valoración del diseño y comodidad.
Liderazgo en moda, diseño y confort; desarrollando una ventaja competitiva de diferenciación.	Consolidar la eficiencia del equipo empresarial, atrayendo al segmento creciente de mercado de la clase media.

Fuente: Elaboración Propia

6.3.5 Valores

Dentro de los valores empresariales se encuentran las directrices que tomarán las políticas y estrategias en la posteridad. Partiendo del análisis de estrategia e innovación, se han extendido los valores de: empoderamiento, como filosofía de que nuestros productos permiten una vida más plena y empoderada; creatividad, teniendo a la innovación como recurso pilar en el modelo de negocio; y la excelencia, como base para cada práctica empresarial.

6.3.6 Estructura Organizacional

De acuerdo a la formulación e implementación estratégicas, se ha estructurado una matriz orgánica que permita cumplir los objetivos estratégicos de la empresa; así como se adapte al modelo de negocio planteado.

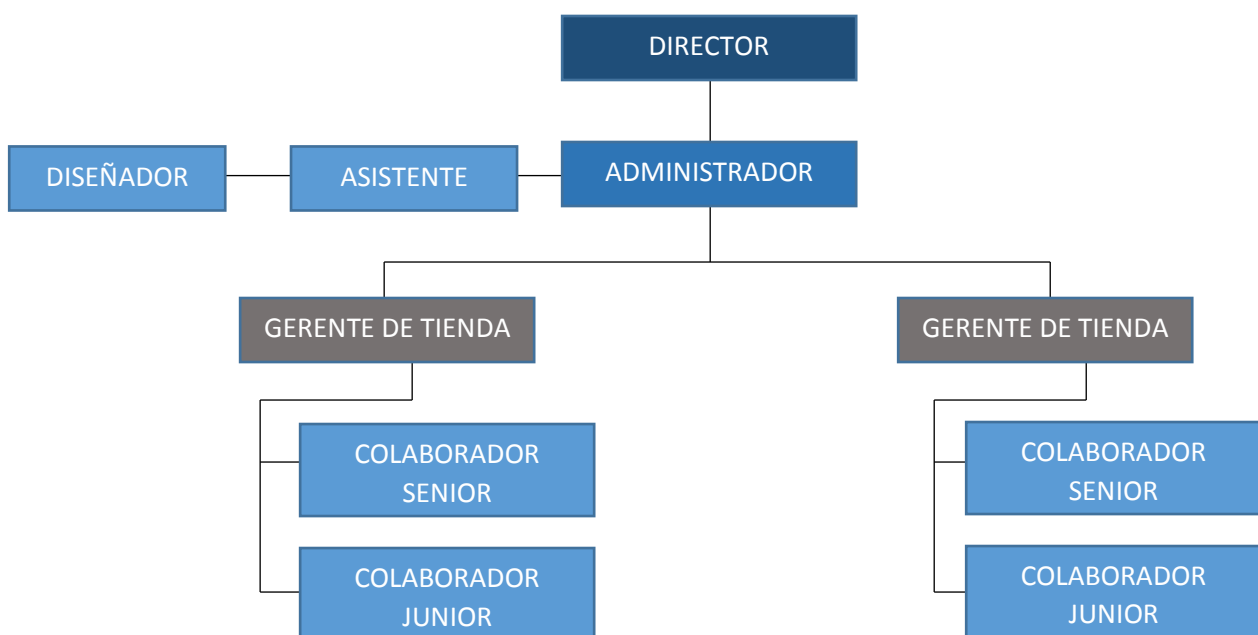


Figura 13: Estructura Organizacional

Nota Fuente: Elaboración propia.

6.3.7 *Matriz de Objetivos de Largo Plazo*

Es importante mencionar que dentro de la implementación que los objetivos a largo plazo se encuentren estrechamente relacionados con las estrategias, de tal forma que los esfuerzos se encuentren claramente encaminado con acciones para el cumplimiento de la misión del plan estratégico.

En la tabla 27 se observa los objetivos a largo plazo alineados a los objetivos estratégicos con sus respectivas acciones de referencia para lograr los objetivos de largo plazo.

Tabla 27

Matriz de Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES
E1	Elaboración de la segmentación de mercado para la generación de mayor valor agregado.	Capturar el máximo de clientes a partir de la identificación de nichos de mercado y la generación de valor agregado.	OE: Incrementar las ventas en un 30% durante los últimos 3 años, mediante la correcta segmentación de clientes.	A1: Elaborar la segmentación de clientes, basada en el conocimiento profundo de los clientes actuales y potenciales. A2: Emplear las herramientas tecnológicas de la empresa para obtener un conocimiento constantemente actualizado del consumidor. A3: Aumentar el valor agregado en los productos acorde a las necesidades del público objetivo.
E2	Ampliación de alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión de la empresa.	Sentar las bases con alianzas estratégicas para convertirse en una empresa potencial nacional y de incursión internacional.	OE: Realizar alianzas estratégicas claves, para potenciales nichos de mercado a nivel local, departamental y nacional; ampliando nuevos puntos de venta en la región y país.	A1: Participación en eventos estratégicos empresariales locales, regionales y nacionales. A2: Realizar anualmente al menos tres alianzas estratégicas acorde al crecimiento y expansión de la empresa. A3: Implementar un plan de expansión de la empresa.
E3	Desarrollar nuevos productos basado en la innovación del diseño y el confort, que fortalezcan el posicionamiento de la marca.	Consolidar el posicionamiento de Kaluz a partir de diseños innovadores.	OE: Ofrecer productos de calzado con diseños innovadores y diferenciados, permitiéndoles a los consumidores sentirse satisfechos y reconocidos al usarlos.	A1: Elaboración de un protocolo de Empatía al Consumidor, en concatenación con los intereses de la empresa para la formulación de la orden de compra. A2: Incorporar nuevos diseños de calzado, ofreciendo diferenciación e innovación. A3: Desarrollar un sistema de mejora continua del producto.
E4	Capitalización financiera de la empresa con nuevos proyectos que exploten los recursos claves.	Rentabilidad, sostenibilidad y salud financiera de la empresa utilizando los potenciales recursos claves.	OE: Sostener el margen de rentabilidad en promedio del 30% durante los últimos 3 años.	A1: Elaboración de un plan de desarrollo de nuevos proyectos con los recursos claves de la empresa. A2: Elaboración de un plan de capitalización financiera, diversificando sus inversiones.
E5	Contratar capacitaciones en herramientas técnicas en gestión empresarial que permitan aprovechar los recursos poco explotados.	Capacitar completamente al personal, acorde a la nueva estructura de gestión empresarial de la empresa.	OE: Lograr en los próximos 5 años introducir técnicas y herramientas que permita competitividad empresarial.	A1: Elaborar un plan de capacitaciones al personal en herramientas de gestión empresarial. A2: Subsanan los errores de gestión empresarial. A3: Desarrollar metodologías personalizadas de gestión empresarial.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27

Matriz de Objetivos de Largo Plazo (continuación)

ESTRATEGIAS		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES
E6	Optimizar la gestión del stock de productos a través del estudio del mercado que permita identificar las necesidades reales y potenciales de los clientes.	Lograr una eficiente gestión de stock de productos a través del conocimiento profundo de las necesidades del mercado y un adecuado manejo de inventarios.	OE: Desarrollar una óptima gestión del stock de productos, generando competitividad y eficiencia en la empresa.	A1: Establecer un sistema de manejo de información del comportamiento del consumidor para la toma de decisiones. A2: Sistematizar el control de inventarios. A3: Establecer estrategias de promoción para controlar el exceso de stock, en el momento oportuno.
E7	Contratar talento humano que permita eficiencia en las actividades claves acorde al crecimiento del mercado de calzado regional y nacional.	Capital humano como activo estratégico clave de valorización de la empresa.	OE: Desarrollar, atraer y retener el capital humano que promueva el mejoramiento de la productividad, penetración, posicionamiento y competitividad de la empresa.	A1: Construir y diseñar la estructura orgánica, así como las líneas de carrera. A2: Elaborar los manuales de perfiles de cargo y funciones. A3: Elaborar las políticas y procedimientos de selección del capital humano A4: Promover la capacitación en base a un plan de entrenamiento, motivación y evaluación constante. A5: Realizar el proceso de reclutamiento.
E8	Constante Innovación en el modelo de negocio, que permita mayor demanda de los productos con nuevos nichos de mercado; así como el posicionamiento de la marca Kaluz a nivel regional y	Desarrollar una ventaja competitiva, sustentada en la estrategia de enfoque de diferenciación, basado en la constante innovación que permita aumentar periódicamente la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca.	OE: Impulsar la constante innovación del modelo de negocio, incrementando las ventas y su impacto en el posicionamiento de la Marca Kaluz como calidad y confort.	A1: Elaborar un plan de sesiones de innovación de modelos de negocio basadas en la metodología del Design Thinking. A2: Establecer indicadores anuales de iteraciones del modelo de negocio.
E9	Contratar nuevos proveedores, garantizando calidad, diversidad y eficiencia.	Desarrollar una cartera competitiva de proveedores, bas	OE: Contar con los proveedores adecuados que proporcionen la variedad de la cartera de productos en la calidad demandada por Kaluz.	A1: Elaborar un mapeo de proveedores estratégicos de los departamentos de La Libertad y Lima. A2: Trabajar con nuevos proveedores, evaluando el desempeño en las primeras fases. A3: Elaborar un protocolo del proceso de trabajo con el proveedor. A4: Elaborar un plan de relacionamiento con el proveedor.
E10	Elaborar un plan de fidelización que permita hacer frente a la competencia y los productos sustitutos.	Incremento de valor de los productos de calzado, basada principalmente en la relación con el cliente y su satisfacción incremental en el marco del nuevo paradigma de fidelización de los clientes.	OE: Alcanzar un posicionamiento en el sector de calzado a nivel local, regional y nacional, basado en la creación de valor a partir de la fidelización de los clientes.	A1: Elaborar el plan de fidelización e incentivos a los clientes. A2: Elaborar un protocolo de manejo de quejas. A3: Fortalecer el protocolo de servicio al cliente. A4: Monitorear e iterar constantemente los planes y protocolos.
E11	Contratar la elaboración de un plan operativo que permita eficiencia en la cadena empresarial con enfoque de valor para hacer frente a la desaceleración.	Lograr una eficiente y eficaz gestión del modelo de negocio a través de acciones estratégicas y operativas, sosteniblemente implementadas.	OE: Impulsar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de gestión.	A1: Contratar la elaboración de un plan operativo. A2: Establecer indicadores y metas de monitoreo de implementación del plan operativo.

Fuente: Elaboración Propia

6.4 Evaluación y Control

4.1.1 Cuadro de Mando Integral

Es de gran importancia que durante la implementación de las estrategias, también es elaborar una herramienta como el Cuadro de Control que nos permita evaluar el cumplimiento de cada uno de los objetivos definidos. De esta forma se podrá tener alertas sobre la implementación y corregir los posibles problemas rápidamente. Así mismo los indicadores nos permiten fijar metas claras para los responsables. (Ver Tabla 28)

Tabla 28

Matriz de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de Medida	Año Base	Metas al Fin del Año					Iniciativas Estratégicas	Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Financiera	Sostener el margen de rentabilidad en promedio del 30% durante los últimos 3 años.	% de incremento del Valor Actual Neto (VAN)	Porcentaje.	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	40%	45%	Indicador vinculado a la rentabilidad económica y financiera del negocio.	EQUIPO KALUZ
		% de incremento de la rentabilidad	Porcentaje.	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	40%	45%	Indicador vinculado a la rentabilidad económica y financiera del negocio.	EQUIPO KALUZ
Cliente	Ofrecer productos de calzado con diseños innovadores y diferenciados, permitiéndoles a los consumidores sentirse satisfechos y reconocidos al usarlos.	Incorporación de nuevos productos (Indicador de rentabilidad)	Porcentaje.	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%	20.0%	Indicador vinculado a la rentabilidad económica y financiera de la nueva línea.	EQUIPO KALUZ
		Mejoras del producto (Número de mejoras anuales)	Unidad de Medida	2	3	3	4	4	5	Indicador de innovación en los productos ofrecidos	EQUIPO KALUZ
		% de satisfacción del cliente	Porcentaje.	30%	40%	45%	45%	50%	50%	Nivel de satisfacción del cliente.	EQUIPO KALUZ
		% de posicionamiento en el mercado regional	Porcentaje.	5%	10%	15%	20%	25%	30%	Porcentaje de participación en el mercado regional.	EQUIPO KALUZ
		% de posicionamiento en el mercado nacional	Porcentaje.	1%	2%	3%	4%	5%	6%	Porcentaje de participación en el mercado nacional.	EQUIPO KALUZ
		Tasa de crecimiento de las compras anuales del top 10 de clientes.	Porcentaje.	0%	5%	10%	10%	10%	10%	Porcentaje de incremento de clientes anuales	EQUIPO KALUZ
	Alcanzar un posicionamiento en el sector de calzado a nivel local, regional y nacional, basado en la creación de valor a partir de la fidelización de los clientes.	Número de iteraciones de los protocolos del servicio al cliente, al año.	Unidad de Medida	1	2	2	3	3	3	Indicador de constante mejoras en el servicio al cliente y la satisfacción del servicio brindado.	EQUIPO KALUZ

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28

Matriz de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de Medida	Año Base	Metas al Fin del Año					Iniciativas Estratégicas	Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Procesos	Incrementar las ventas en un 30% durante los últimos 3 años, mediante la correcta segmentación de clientes.	Tasa de crecimiento de ventas (pares de zapatos)	Porcentaje.	13%	30%	30%	30%	40%	45%	Indicador vinculado al crecimiento de ventas anuales.	EQUIPO KALUZ
	Desarrollar una óptima gestión del stock de productos, generando competitividad y eficiencia en la empresa.	% del stock desfasado en relación al stock total.	Porcentaje.	15%	10%	10%	8%	5%	5%	Eficiente y eficaz gestión del stock de productos, que permita el calce de oferta y demanda.	EQUIPO KALUZ
	Contar con los proveedores adecuados que proporcionen la variedad de la cartera de productos en la calidad demandada por Kaluz.	Número de relaciones eficientes con proveedores estratégicos, anuales.	Unidad de medida	2	3	3	3	4	4	Proveedores eficientes y eficaces.	EQUIPO KALUZ

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28

Matriz de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Unidad de Medida	Año Base	Metas al Fin del Año					Iniciativas Estratégicas	Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Aprendizaje / Crecimiento	Lograr en los próximos 5 años introducir técnicas y herramientas que permita competitividad empresarial.	Nº de capacitaciones en gestión empresarial.	Unidad de Medida	3	5	7	9	11	13	Capacitaciones en herramientas de gestión empresarial	EQUIPO KALUZ
		Nº de metodologías elaboradas.	Unidad de Medida	4	8	10	12	14	16	Metodología para la planificación y gestión empresarial.	EQUIPO KALUZ
		Nº de talleres prácticos	Unidad de Medida	1	3	5	7	9	11	Capacidades y conocimiento en gestión comercial, canales y tendencias.	EQUIPO KALUZ
	Impulsar la constante innovación del modelo de negocio, incrementando las ventas y su impacto en el posicionamiento de la Marca Kaluz como calidad y confort	Nº de iteraciones anuales del modelo de negocio.	Unidad de Medida	0	1	2	3	4	5	Evaluación y retroalimentación del modelo de negocio.	EQUIPO KALUZ
		Nº de planes elaborados	Unidad de Medida	0	1	2	3	3	3	Planes elaborados entorno al negocio	EQUIPO KALUZ
		Nº de sistemas implementados	Unidad de Medida	1	2	3	3	3	3	Sistemas implementados entorno al modelo de negocio.	EQUIPO KALUZ
	Desarrollar, atraer y retener el capital humano que promueva el mejoramiento de la productividad, penetración, posicionamiento y competitividad de la empresa.	% de satisfacción del colaborador	Porcentaje.	10%	20%	30%	40%	50%	60%	Indicador del clima laboral representado a partir de la satisfacción del colaborador.	EQUIPO KALUZ
		Número de capacitaciones anuales desarrolladas.	Unidad de Medida	1	3	5	5	7	7	Fortalecimiento del capital humano, impulsando su especialización y capacitación constante	EQUIPO KALUZ
		Número de colaboradores que han ascendido.	Unidad de Medida	0	2	2	4	4	6	Indicador de líneas de carrera dentro de la empresa que permitan motivar al capital humano.	EQUIPO KALUZ

Tabla 28

Matriz de Mando Integral (continuación)

	Impulsar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de gestión.	% de cumplimiento del Plan Operativo.	Porcentaje.	0%	60%	70%	80%	90%	100%	Indicador de eficiencia y eficacia de las acciones planificadas en e plan operativo.	EQUIPO KALUZ
	Realizar alianzas estratégicas claves, para potenciales nichos de mercado a nivel local, departamental y nacional; ampliando nuevos punto de venta en la región y país.	Número de eventos estratégicos empresariales en los que se ha participado al año.	Unidad de Medida	3	10	10	15	20	20	Indicador de participación y posicionamiento de Kaluz en eventos empresariales estratégicos	EQUIPO KALUZ
		Número de alianzas estratégicas realizadas anualmente	Unidad de Medida	0	2	2	5	5	10	Alianzas estratégicas claves para el crecimiento de la empresa Kaluz	EQUIPO KALUZ

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Estrategia del Océano Azul

En la tabla 28 se muestra la estrategia del océano azul como un método potente para evaluar la propuesta de valor, así como los del modelo de negocio; utilizando la combinación de herramientas tanto del modelo de negocio como de la estrategia del océano azul. Lo que va a generar que nos cuestionemos acerca del actual modelo de negocio y la creación de modelos de negocio competitivos. A esta combinación se le denomina innovación en valor; es decir se aumenta valor mediante la creación de ventajas a la vez que se eliminan elementos que son costosos o no tan importantes para el modelo de negocio.

Así tenemos tras el análisis FODA de modelo de negocio lo siguiente:

- Eliminar la línea EJECUTIVA por la menor demanda del mercado, traerá consigo un menor costo de ventas, ahorro de tiempo en selección de productos, un mayor espacio de la tienda y almacén, que los fabricantes se especialicen en las restantes líneas, una mayor variedad de diseño en los productos restantes y finalmente un ahorro de costos logísticos y de marketing, que generan una mayor rentabilidad del negocio.
- La creación de sinergias entre proveedores y demanda, requerirá un análisis exhaustivo y monitoreado de la demanda, permitiendo eficiencias en las órdenes de compra, un óptimo desempeño del espacio de la tienda y almacén, proveedores con mayor capacidad de respuesta a la demanda, eficiencia en costos y un segmento de clientes satisfecho con el producto y la eficiencia del servicio en los diversos canales.
- Los diversos mecanismos de fidelización de los clientes permitirá el incremento del 30% de las ventas, que junto a las herramientas de marketing, generarán una mayor demanda de productos que los generará mayores ingresos a los proveedores, así como un posicionamiento de la empresa a

través de los diferentes socios claves, un mayor costo en su estructura pero que será compensado por la mayor demanda de los productos de calzado por el incremento de la fidelización.

- El contacto estrecho con el cliente a través de los diversos canales, permitirá una mejor relación con los clientes, una mayor demanda de los productos de calzada, así como una mayor diversificación de productos, un incremento de las ventas, permitiendo una posición sólida económica y financieramente de la empresa, una mayor demanda de productos a los proveedores, la necesidad de un equipo de excelencia que es el principal recurso clave de diferenciación y una expansión tanto física como en utilidad para la empresa
- Identificar los clientes potenciales a través de la segmentación adecuada del mercado, permitirá que las herramientas de marketing tengan un mayor impacto en los clientes realmente potenciales, generando mayores ventas, productos cada vez con innovación en diseños y confort, posicionamiento a través de las asociaciones claves, ganado un mayor porcentaje del mercado regional, utilizando de manera agresiva los diversos canales de la empresa, generando una mayor rentabilidad.
- El equipo por excelencia (capital humano permitirá una mayor satisfacción del cliente, así como un colaborador eficaz y eficiente, generando un clima laboral adecuado y con una línea de carrera, que generará una imagen positiva de la empresa y por ende en mayores ventas, mayores puestos de trabajo, el pago de mayores impuestos y un rendimiento mayor del negocio.

Tabla 29

Combinación de la Estrategia de Océano Azul con el Lienzo del Modelo de Negocio

CANVAS : KALUZ				ITERACIÓN # 3					
<div>8. Alianzas/socios clave</div> <div>FABRICANTES</div> <div>PRENSA LOCAL</div> <div>RED DE EMPRENDIMIENTO</div> <div>CITECCAL</div> <div>BLOGGERS DE MODA</div> <div>RETAILS INNOVADORES</div> <div>REFERENTES DE EMPRENDIMIENTO</div>		<div>7. Actividades clave</div> <div>ORDEN DE PEDIDO</div> <div>VENTAS</div> <div>FINANZAS MENSUALES</div> <div>TRAINING STYLERS</div> <div>COMUNICACIÓN DE MARCA</div>		<div>2. Propuesta de valor</div> <div>Girly- confort zapatos en:</div> <div>Glamour</div> <div>Urbana</div>		<div>4. Relaciones con clientes</div> <div>ASESORÍA STYLER PROFESIONAL</div> <div>ESPACIOS QUEEN OF QUEENS</div> <div>MENSAJES DE EMPODERAMIENTO</div> <div>PLAN DE FIDELIZACIÓN</div>		<div>1. Segmentos de cliente</div> <div>MUJERES VERSÁTILES, REALES Y PROTAGONISTAS</div> <div>30-40 AÑOS</div> <div>CLASE MEDIA - NSE B</div>	
		<div>6. Recursos clave</div> <div>EQUIPO KALUZ</div> <div>PRODUCTOS DE CONFORT</div> <div>SOFTWARE DE VENTAS</div> <div>FANPAGE</div> <div>TIENDA FÍSICA</div>				<div>3. Canales</div> <div>TIENDA FÍSICA</div> <div>REDES SOCIALES</div> <div>RETAILS INNOVADORES</div>			
<div>9. Estructura de costes</div> <div>PRODUCTOS DE PRIMERA CALIDAD</div> <div>COMUNICACIÓN DE MARCA EN REDES SOCIALES Y TIENDA</div> <div>PLANILLA</div> <div>LOCAL Y SERVICIOS</div> <div>IMPUESTOS</div> <div>LOGÍSTICA</div>					<div>5. Fuentes de ingresos</div> <div>VENTAS FÍSICAS</div> <div>VENTAS ONLINE</div> <div>VENTAS EN RETAILS INNOVADORES DE SOCIOS</div>				

- **COSTES**

+ **VALOR**

ELIMINAR

REDUCIR

AUMENTAR

CREAR

6.6 Sistema de Actividades

La estrategia de una empresa no se constituye de un concepto de marketing bien trabajado. Lo que le permite a un concepto de marketing convertirse en un claro posicionamiento estratégico es el conjunto de actividades distintas configuradas deliberadamente para entregar una mezcla única de valor. Estas actividades pueden estar realizadas de forma distinta o bien pueden ser actividades diferentes en sí mismas, que aquellas realizadas por los competidores.

Los mapas de sistemas de actividades muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra en un conjunto de actividades hechas a la medida y diseñadas para hacer realidad dicha posición. Las empresas que cuentan con un claro posicionamiento estratégico, es posible identificar varios temas de alta importancia para luego ser implementados por actividades secundarias altamente vinculadas como una especie de clusters.

En la presente investigación, se ha determinado que la empresa Kaluz tiene una posición estratégica basada en la variedad, ya que parte de la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. Este posicionamiento tiene sentido económico porque la empresa puede ofrecer mejor determinados productos usando distintos grupos de actividades. Las personas que acuden a Kaluz están respondiendo a una cadena de valor superior para un determinado tipo de producto y servicio. Este tipo de posición puede atender a una gran diversidad de clientes satisfaciendo sólo un subconjunto de sus necesidades.

En la figura 14 se desglosan las actividades que conforman el posicionamiento estratégico de la empresa, considerando la posición estratégica y los “trade-offs” necesarios para establecer coherencia.

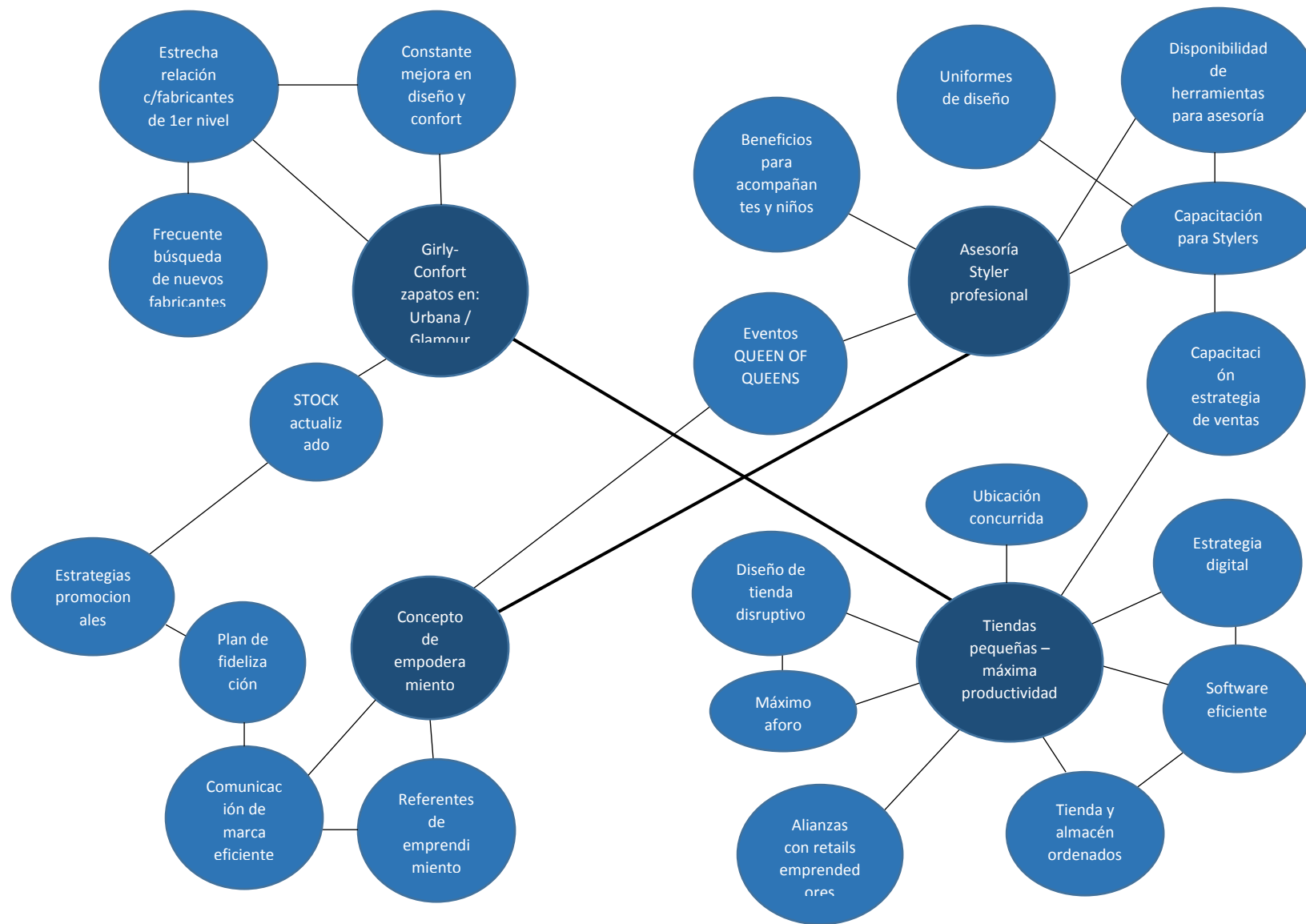


Figura 14: Sistema de Actividades de la empresa Kaluz.

Nota Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

7.1 Estados financieros sin la implementación del modelo de gestión

A continuación se realiza un análisis económico- financiero en la situación actual de la empresa Kaluz.

7.1.1 *Inversión*

En este rubro se agrupa en tangible e intangible, diferenciación que va a permitir el costeo del proyecto en su fase operativa. La estimación de la inversión se basa en cotizaciones y/o proformas de los bienes y servicios adquiridos en la ejecución del proyecto. Forma parte de la infraestructura operativa del negocio, es decir la base para iniciar la producción para el mercado seleccionado.

Cabe mencionar que se considera como inversión a todas las compras o adquisiciones que van a formar parte de la propiedad de la empresa a constituirse con el proyecto.

La inversión total asciende a S/.41,487.86 soles, de los cuales S/.18,281.86 soles pertenece a activo tangible, S/.6, 261 soles pertenece a activo intangible y para capital de trabajo 16,945 soles.

Tabla 30

Inversión de Kaluz

Inversión Total	Valor (\$/.)
ACTIVO TANGIBLE	<u>18,281.86</u>
Infraestructura	5,100
Piso en Porcelanato	900
Empavonado de lunas	700
Techo en Drywall	3,500
Accesorios y Herramientas	2,429
Herramientas de almacén	72
Espejos	260
Extintor	26
Reflector de entrada	260
Letrero de entrada	400
Lámparas y luces	1,208
Florescentes	163
Alfombra	40
Muebles y equipos	7,635
Estantes de almacén	590
Escritorio	400
Asientos de tienda	392
Vitrina de exhibición	280
Repisas para zapatos	710
Acrílicos para exhibición	590
Computadora de escritorio	1,350
Impresora de Etiquetas	1,550
Lectora de código de barras	630
Cámara de seguridad	1,143
Provisiones y/o útiles	3,118
Útiles de Oficina	100
Utensilios de limpieza	80
Insumos para Impresora de Etiquetas	40
Polos de uniforme	138
Cajas	2,400
Bolsas	240
Tarjetas de presentación	120
ACTIVO INTANGIBLE (Certificaciones y otros)	<u>6,261</u>
Licencias y Permisos	500
Gastos Legales	40
Software de ventas	3,000
Espacio en la nube	221
Manual de Identidad de Marca	2,000
Diseño de packing	500
CAPITAL DE TRABAJO	<u>16,945</u>
Mano de Obra instalación de tienda	1,100.00
Stock de Zapatos	10,000.00
Alquiler Mes de Garantía y Adelantado	3,000.00
Operaciones	2,845.00
TOTAL	<u>41,487.86</u>

7.1.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha realizado tomando las cantidades históricas vendidas por la empresa Kaluz.

Tabla 31

Proyección de Ventas (Pares de zapatos)

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea Glamour	1,433	1,577	1,734	1,908	2,098
Línea Urbana	584	643	707	778	855
Línea Ejecutiva	154	170	187	205	226
TOTAL	2,172	2,389	2,628	2,891	3,180

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32

Precios de productos

Líneas	Precio de Compra	Precio de Venta (Incluido IGV)
Línea Glamour	S/. 58.00	S/. 129.00
Línea Urbana	S/. 80.00	S/. 169.00
Línea Ejecutiva	S/. 70.00	S/. 159.00

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3 Costo y Gastos de operación

En las siguientes tablas se muestran los gastos y costos correspondientes a los de operación.

Tabla 33

Gastos Administrativos

Personal	N° trabajadores	Sueldo mensual	Sueldo anual
Administrador	1	2,000.00	24,000.00
Gerente	1	2,000.00	24,000.00
Colaboradora 1	1	700.00	8,400.00
Colaboradora 2	1	400.00	4,800.00
TOTAL			61,200.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34

Gastos de Ventas

Detalle	Gasto total (Mensual)	Gasto total (año)
Publicidad	250.00	3000.00
Polos de uniforme	138.00	414.00
Cajas	2,400.00	4800.00
Bolsas	240.00	960.00
Tarjetas de presentación	60.00	300.00
Alquiler de POSTS	30.00	360.00
Fletes	60.00	720.00
TOTAL	3,178.00	10,554.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35

Gastos Generales

Detalle	Gasto total (Mensual)	Gasto total (año)
Paquete telefonía / internet	80.00	960
Alquiler	1,500.00	18000
Vigilancia	60.00	720
Contadora	35.00	420
Celular	38.00	456
Taxi / viáticos	300.00	3600
Impuestos	80.00	960
Aromatizante	32.00	192
Utensilios de Limpieza	20.00	240
Útiles de escritorio	10.00	120
Insumos para Impresora de Etiquetas	110.00	330
Boletas de ventas	40.00	240.00
Extintor	70.00	70.00
TOTAL		26,308.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36

Depreciación de Activos

Detalle	Cantidad	Precio compra histórico (A)	Valor Residual (B)	Vida útil en años (C)	Depreciación anual x activo (D)= (A-B)/C	Tiempo de uso en años (E)	Años por depreciar (F)= C-E	Valor Actual del activo (S/.)	Condición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación acumulada	Valor Residual/ Liquidación
Infraestructura (Instalaciones y taller)																
Herramientas de almacén	1	100	30	5	14	2	3	72	Depreciar	14	14	14	14	14	70	2
Espejos	2	130	13	5	23	0	5	260	Depreciar	47	47	47	47	47	234	26
Extintor	1	30	10	5	4	1	4	26	Depreciar	4	4	4	4	4	20	6
Reflector de entrada	1	260	50	5	42	0	5	260	Depreciar	42	42	42	42	42	210	50
Letrero de entrada	1	400	100	5	60	0	5	400	Depreciar	60	60	60	60	60	300	100
Lámparas y luces	1	1,208	250	5	192	0	5	1,208	Depreciar	192	192	192	0	0	575	633
Florescentes	1	163	50	5	23	0	5	163	Depreciar	23	23	23	0	0	68	95
Alfombra	1	40	10	5	6	0	5	40	Depreciar	6	6	6	0	0	18	22
Estantes de almacén	5	140	30	5	22	1	4	590	Depreciar	110	110	110	0	0	330	260
Escritorio	1	400	150	5	50	0	5	400	Depreciar	50	50	50	0	0	150	250
Asientos de tienda	4	110	50	5	12	1	4	392	Depreciar	48	48	48	0	0	144	248
Vitrina de exhibición	1	280	50	5	46	0	5	280	Depreciar	46	46	46	0	0	138	142
Repisas para zapatos	1	710	200	5	102	0	5	710	Depreciar	102	102	102	0	0	306	404
Acrílicos para exhibición	1	700	150	5	110	1	4	590	Depreciar	110	110	110	0	0	330	260
Computadora de escritorio	1	2,100	600	4	375	2	2	1,350	Depreciar	375	375	375	0	0	1,125	225
Impresora de Etiquetas	1	1,550	350	4	300	0	4	1,550	Depreciar	300	300	300	0	0	900	650
Lectora de código de barras	1	630	150	4	120	0	4	630	Depreciar	120	120	120	0	0	360	270
Cámara de seguridad	2	1,000	400	7	86	5	2	1,143	Depreciar	171	171	171	0	0	514	629
Total Depreciación										1,819	1,819	1,819	167	167	5,792	4,272

Fuente: Elaboración Propia

7.1.4 Inventario

Tabla 37

Infraestructura

Infraestructura	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referencial	Valor total
Piso en Porcelanato	1	1	900	900
Empavonado de lunas	1	0	700	700
Techo en Drywall	1	0	3,500	3,500
TOTAL				5,100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38

Accesorios y Herramientas

Accesorios y Herramientas	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referenciales	Valor total
Herramientas de almacén	1	2	100	100
Espejos	2	0	130	260
Extintor	1	1	30	30
Reflector de entrada	1	0	260	260
Letrero de entrada	1	0	400	400
Lámparas y luces	1	0	1,208	1,208
Florescentes	1	0	163	163
Alfombra	1	0	40	40
TOTAL				2,461

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39

Muebles y Equipos

Muebles y equipos	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referenciales	Valor total
Estantes de almacén	5	1	140	700
Escritorio	1	0	400	400
Asientos de tienda	4	1	110	440
Vitrina de exhibición	1	0	280	280
Repisas para zapatos	1	0	710	710
Acrílicos para exhibición	1	1	700	700
Computadora de escritorio	1	2	2,100	2,100
Impresora de Etiquetas	1	0	1,550	1,550
Lectora de código de barras	1	0	630	630
Cámara de seguridad	2	5	1,000	2,000
TOTAL				9,510

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5 Punto de Equilibrio

Tabla 40

Punto de Equilibrio

Lista los Producto (A)	Cantidades Proyectadas (B)	Precio Unitario (C)	Costo Variable Unitario (D)	Marg. Contr. Unitario (E) = C - D	Peso de C/producto (F) = B/Total B	Marg. Contr. Ponderado (G) = E*F	Cantidades de Equilibrio (H) = Total H*F
Línea Glamour	1,433	129	58	71	0.66	47	799
Línea Urbana	584	169	80	89	0.27	24	325
Línea Ejecutiva	154	159	70	89	0.07	6	86
	2,171				1.00	77	1210

Fuente: Elaboración Propia

Total H = Costo Fijo /Total de G

7.1.6 Financiamiento

El empresario no cuenta con préstamos bancarios, el financiamiento es con capital propio.

7.1.7 Presupuesto Maestro- Presupuesto Consolidado

Tabla 41

Presupuesto Consolidado (S/.)

Rubro	Años Proyectados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	61,200.00	61,200.00	61,200.00	61,200.00	61,200.00
Gastos generales	26,308.00	26,308.00	26,308.00	26,308.00	26,308.00
Gastos de venta*	10,554.00	11,609.40	12,770.34	14,047.37	15,452.11
Depreciación	5,791.89	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	98,062.00	99,117.40	100,278.34	101,555.37	102,960.11

Fuente: Elaboración Propia

7.1.8 Estado de Resultados

Tabla 42

Estado de Resultados (S/.)

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	308,900	338,981	372,879	402,778	451,184
Ingreso por ventas	308,900	338,981	372,879	402,778	451,184
Ventas Netas	308,900	338,981	372,879	402,778	451,184
Costos de ventas	140,671	154,738	170,211	187,232	205,956
Utilidad bruta	168,230	184,243	202,668	215,546	245,228
Gastos Administrativos	61,200	61,200	61,200	61,200	61,200
Gastos Generales	26,308	26,308	26,308	26,308	26,308
Gastos de Ventas	10,554	11,609	12,770	14,047	15,452
Depreciación	5,792	0	0	0	0
Utilidad operativa	64,376	85,126	102,389	113,990	142,268
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	64,376	85,126	102,389	113,990	142,268
Impuesto a la renta	750	750	750	750	750
Utilidad Neta	63,626	84,376	101,639	113,240	141,518

Fuente: Elaboración Propia

7.1.9 Flujo de caja

Tabla 43

Flujo de Caja Proyectado (S/.)

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(I) INGRESOS		308,900	338,981	372,879	402,778	455,455
Ingreso por ventas		308,900	338,981	372,879	402,778	451,184
Valor residual						4,272
(II) EGRESOS	-41,487.86	239,482.55	254,605.00	271,239.70	289,537.87	309,665.86
Costos de ventas		140,671	154,738	170,211	187,232	205,956
Gastos Administrativos		61,200	61,200	61,200	61,200	61,200
Gastos Generales		26,308	26,308	26,308	26,308	26,308
Gastos de ventas		10,554	11,609	12,770	14,047	15,452
Impuestos		750	750	750	750	750
Inversión	41,487.86					
(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-41,487.86	69,418	84,376	101,639	113,240	145,790
Préstamo	0.00					
Cuotas pago		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escudo Fiscal		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-41,487.86	69,417.65	84,375.84	101,639.22	113,240.28	145,789.61

Fuente: Elaboración Propia

7.1.10 Indicadores de rentabilidad

a) *Valor Actual Neto (VAN)*

$$VAN = -F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

F₀: Monto de la inversión inicial

F_n: Flujo de caja en el periodo n

i: tasa de descuento

INVERSIÓN	S/.41,487.86
TD	11.1%¹
VAN	S/.324,271

VAN > 0 el proyecto es rentable

VAN > 0 el proyecto no es rentable

¹ Para actualizar los flujos de caja se ha calculado la tasa de descuento mediante el método del El modelo de valoración de activos financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM) ajustado para países emergentes el mismo que incorpora los efectos de variables internacionales en el negocio. (Ver Anexo..)

7.1.11 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado mediante la simulación Montecarlo, para lo cual se ha sensibilizado la variable precio. Producto de ello se ha obtenido el siguiente resultado:

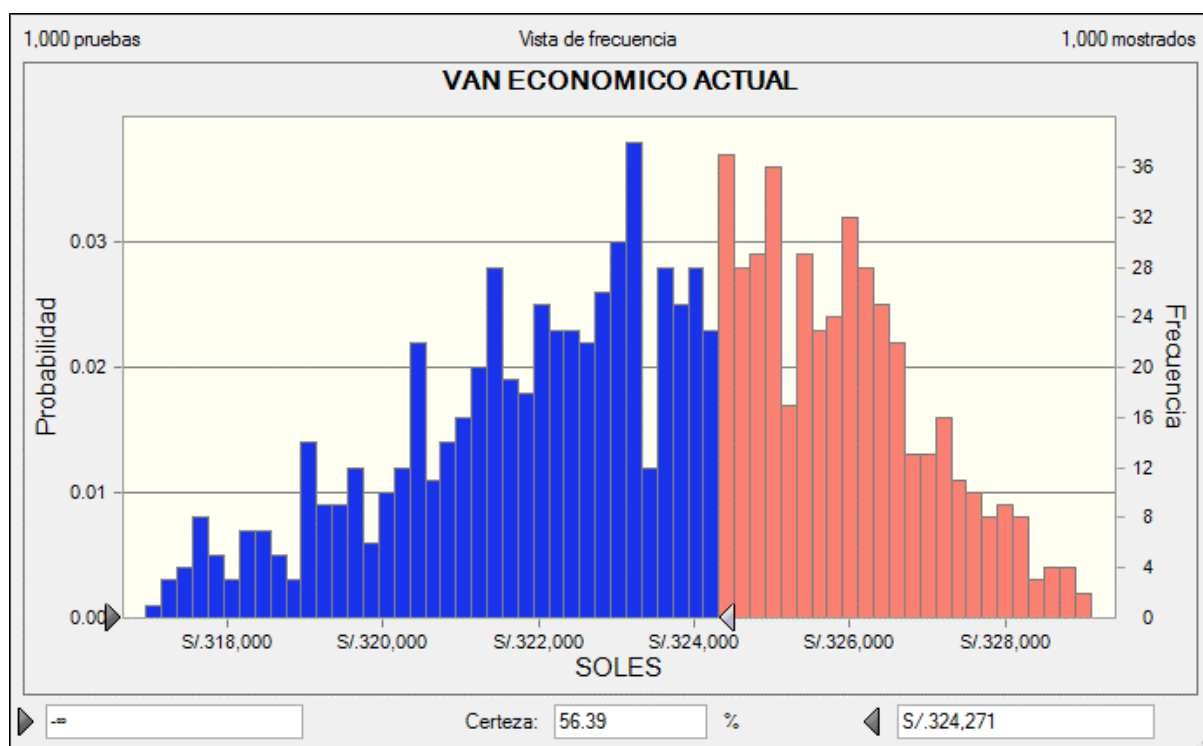


Figura 15: Simulación del VAN Económico

Nota Fuente: Elaboración Propia

7.1.12 Balance General

Los ratios financieros han sido elaborados en base al balance general actual de la empresa Kaluz.

Tabla 44

Balance General (Estado de Situación Financiera Actual)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Capital trabajo	16,945.00	Cuentas por pagar a comerciales	0.0
Inventarios	33,458.00	Total pasivo corriente	<u>0.0</u>
Caja		PASIVO NO CORRIENTE	
Cuentas por cobrar		Cuentas por pagar en el largo plazo	0.0
Total activo corriente	<u>50,403.00</u>	Total pasivo no corriente	<u>0.0</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		Total pasivo	<u>0.0</u>
Activo fijo tangible	18,281.86	PATRIMONIO	
Activo fijo intangible	6,261.00	Aportación propia	74,945.86
Total activo no corriente	<u>24,542.86</u>	Total patrimonio	<u>74,945.86</u>
TOTAL	<u>S/. 74,945.86</u>	TOTAL	<u>S/. 74,945.86</u>

Fuente: Elaboración Propia

7.1.13 Ratios Financieros

Tabla 45

Indicadores de Rentabilidad de Ventas

Concepto	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa / Ventas Netas	0.21	0.25	0.27	0.28	0.32
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	0.21	0.25	0.27	0.28	0.31

Fuente: Elaboración Propia

- En el primer año la rentabilidad operativa es del 21% por las ventas realizadas
- En el primer año del negocio la rentabilidad neta de las ventas es de 21% por cada venta hecha.

Tabla 46

Indicadores de Rentabilidad del Negocio

Concepto	Fórmula	Indicador
ROA	Utilidad Neta / Activo Total	0.85
ROE	Utilidad Neta/ Patrimonio Total	0.85

Fuente: Elaboración Propia

- La empresa tiene un rentabilidad del 85% por cada unidad monetaria invertida en sus activos.
- La empresa tiene una rentabilidad del 85% por cada unidad monetaria invertida por los propietarios.

7.2 Proyección de Estados Financieros con el Proyecto (Análisis Incremental)

7.2.1 Inversión

Tabla 47

Inversión Tienda Futura

Inversión Total	Valor (S/.)
ACTIVO TANGIBLE	32,273.00
Infraestructura	12,500.00
Piso	2,500.00
Pintado de paredes	3,000.00
Techo en Drywall	7,000.00
Accesorios y Herramientas	4,650.00
Herramientas de almacén	200
Espejos	700
Extintor	50
Reflector de entrada	500
Letrero de entrada	1,000
Lámparas y luces	2,000
Florescentes	200
Muebles y equipos	11,403.00
Estantes de almacén	1,000
Escritorio	1,000
Asientos de tienda	2,000
Escaparate	1,000
Repisas para zapatos	2,130
Acrílicos para exhibición	1,000
Computadora de escritorio	1,500
Lectora de código de barras	630
Cámara de seguridad	1,143
Provisiones y/o útiles	3,720.00
Útiles de Oficina	200
Utensilios de limpieza	200
Insumos para Impresora de Etiquetas	100
Uniformes	300
Cajas	2,500
Bolsas	300
Tarjetas de presentación	120
ACTIVO INTANGIBLE (Certificaciones y otros)	5,921.00
Licencias y Permisos	500
Gastos Legales	200
Software de ventas (Mejoras)	1,000
Espacio en la nube	221
Diseño de tienda y BRANDING	4,000
CAPITAL DE TRABAJO	44,000.00
Mano de Obra instalación de tienda	3,000
Stock de Zapatos	30,000
Alquiler Mes de Garantía y Adelantado	8,000
Operaciones	3,000
TOTAL	82,194.00

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2 Proyección de ventas

Tabla 48

Proyección de Ventas (Pares de zapatos) tienda Futura

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea Glamour		1,863	2,422	3,149	4,094
Línea Urbana		759	987	1,283	1,668
TOTAL		2,623	3,410	4,432	5,762

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49

Precios de productos tienda futura

Líneas	Precio de Compra	Precio de Venta (Incluido IGV)
Línea Glamour	S/. 58.00	S/. 139.00
Línea Urbana	S/. 80.00	S/. 179.00

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3 Gastos administrativos y de ventas

Tabla 50

Gastos Administrativos

Personal	N° trabajadores	Sueldo mensual	Sueldo anual
Administrador	1	1,000.00	12,000.00
Colaboradora 1	1	600.00	7,200.00
Colaboradora 2	1	600.00	7,200.00
Colaboradora 3	1	600.00	7,200.00
TOTAL			33,600.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51

Gastos de Ventas

Detalle	Gasto total (Mensual)	Gasto total (año)
Publicidad	250.00	3000.00
Polos de uniforme	138.00	414.00
Cajas	2,400.00	7200.00
Bolsas	240.00	1200.00
Tarjetas de presentación	60.00	360.00
Alquiler de POSTS	30.00	360.00
Fletes	70.00	840.00
TOTAL	3,188.00	13,374.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52

Gastos Generales tienda futura

Detalle	Gasto total (Mensual)	Gasto total (año)
Paquete telefonía / internet	80.00	960
Alquiler	3,000.00	36000
Vigilancia	60.00	720
Contadora	35.00	420
Celular	38.00	456
Taxi / viáticos	300.00	3600
Impuestos	200.00	2400
Aromatizante	32.00	192
Utensilios de Limpieza	20.00	240
Útiles de escritorio	10.00	120
Insumos para Impresora de Etiquetas	110.00	330
Boletas de ventas	40.00	240.00
Extintor	70.00	70.00
TOTAL		45,748.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53

Depreciación de Activos tienda futura

Detalle	Cantidad	Precio compra histórico (A)	Valor Residual (B)	Vida útil en años (C)	Depreciación anual x activo (D)= (A-B)/C	Tiempo de uso en años (E)	Años por depreciar (F)= C-E	Valor Actual del activo (S/.)	Condición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación acumulada	Valor Residual / Liquidación
Infraestructura (Instalaciones)																
Herramientas de almacén	1	200	30	5	34	0	5	200	Depreciar	34	34	34	34	34	170	30
Espejos	4	175	13	5	32	0	5	700	Depreciar	130	130	130	130	130	648	52
Extintor	1	50	10	5	8	0	5	50	Depreciar	8	8	8	8	8	40	10
Reflector de entrada	1	500	50	5	90	0	5	500	Depreciar	90	90	90	90	90	450	50
Letrero de entrada	1	1,000	100	5	180	0	5	1,000	Depreciar	180	180	180	180	180	900	100
Lámparas y luces	2	1,000	250	5	150	0	5	2,000	Depreciar	300	300	300	300	300	1,500	500
Florescentes	2	100	50	5	10	0	5	200	Depreciar	20	20	20	20	20	100	100
Estantes de almacén	10	100	30	5	14	0	5	1,000	Depreciar	140	140	140	140	140	700	300
Escritorio	1	1,000	150	5	170	0	5	1,000	Depreciar	170	170	170	170	170	850	150
Asientos de tienda	4	500	50	5	90	0	5	2,000	Depreciar	360	360	360	360	360	1,800	200
Escaparate	1	1,000	300	5	140	0	5	1,000	Depreciar	140	140	140	140	140	700	300
Repisas para zapatos	3	710	200	5	102	0	5	2,130	Depreciar	306	306	306	306	306	1,530	600
Acrílicos para exhibición	2	500	150	5	70	0	5	1,000	Depreciar	140	140	140	140	140	700	300
Computadora de escritorio	1	1,500	600	4	225	0	4	1,500	Depreciar	225	225	225	225	0	900	600
Lectora de código de barras	1	630	150	4	120	0	4	630	Depreciar	120	120	120	120	0	480	150
Cámara de seguridad	2	572	150	5	84	0	5	1,143	Depreciar	169	169	169	169	169	843	300
Total Depreciación										2,531	2,531	2,531	2,531	2,186	12,311	3,742

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4 Inventario

Tabla 54

Infraestructura tienda futura

Infraestructura	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referencial	Valor total
Piso en Porcelanato	1	0	2,500	2,500
Pintado de paredes			3,000	3,000
Techo en Drywall	1	0	7,000	7,000
TOTAL				12,500

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55

Accesorios y Herramientas tienda futura

Accesorios y Herramientas	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referenciales	Valor total
Herramientas de almacén	1	0	200	200
Espejos	4	0	175	700
Extintor	1	0	50	50
Reflector de entrada	1	0	500	500
Letrero de entrada	1	0	1,000	1,000
Lámparas y luces	2	0	1,000	2,000
Florescentes	2	0	100	200
TOTAL				4,650

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56

Muebles y Equipos tienda futura

Muebles y equipos	Cantidad	Tiempo de antigüedad	Precio referenciales	Valor total
Estantes de almacén	10	0	100	1,000.00
Escritorio	1	0	1,000	1,000.00
Asientos de tienda	4	0	500	2,000.00
Escaparate	1	0	1,000	1,000.00
Repisas para zapatos	3	0	710	2,130.00
Acrílicos para exhibición	2	0	500	1,000.00
Computadora de escritorio	1	0	1,500	1,500.00
Lectora de código de barras	1	0	630	630.00
Cámara de seguridad	2	0	572	1,143.00
TOTAL				11,403.00

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5 Gastos financieros

Tabla 57

Crédito bancario

ITEMS	VALORES
Monto del Préstamo	24,658.20
Plazo (años)	5
Plazo (meses)	60
TEA (%)	19%
TEM (%)	1.5%
Seguro desgravamen	0.1%
Envío de información	5

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58

Servicio a la deuda

Año	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Seguro desgravamen	Envío de información	Cuota
0	24,658.20						
1	21,278.79	3,379.41	4,685.06	S/. 8,064.47	8.06	5.00	S/. 8,077.53
2	17,257.29	4,021.50	4,042.97	S/. 8,064.47	8.06	5.00	S/. 8,077.53
3	12,471.71	4,785.58	3,278.89	S/. 8,064.47	8.06	5.00	S/. 8,077.53
4	6,776.86	5,694.84	2,369.62	S/. 8,064.47	8.06	5.00	S/. 8,077.53
5	0.00	6,776.86	1,287.60	S/. 8,064.47	8.06	5.00	S/. 8,077.53

Fuente: Elaboración Propia

7.2.6 Presupuesto Maestro- Presupuesto Consolidado

Tabla 59

Presupuesto Consolidado (S/.)

Rubro	Años Proyectados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	33,600.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00
Gastos generales	45,748.00	45,748.00	45,748.00	45,748.00	45,748.00
Gastos de venta*	13,374.00	14,711.40	16,182.54	17,800.79	19,580.87
Depreciación	12,311.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	92,722.00	94,059.40	95,530.54	97,148.79	98,928.87

Fuente: Elaboración Propia

7.2.7 Estado de Resultados

Tabla 60

Estado de Resultados (S/.) tienda futura

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	394,932	513,411	667,435	867,665	954,432
Ingreso por ventas	394,932	513,411	667,435	867,665	954,432
Ventas Netas	394,932	513,411	667,435	867,665	954,432
Costos de ventas	168,824	219,471	285,312	370,906	407,997
Utilidad bruta	226,108	293,941	382,123	496,759	546,435
Gastos Administrativos	33,600	33,600	33,600	33,600	33,600
Gastos Generales	45,748	45,748	45,748	45,748	45,748
Gastos de Ventas	13,374	14,711	16,183	17,801	19,581
Depreciación	12,311	0	0	0	0
Utilidad operativa	121,075	199,881	286,592	399,611	447,507
Gastos Financieros	4,685	4,043	3,279	2,370	1,288
Utilidad antes de impuestos	116,390	195,838	283,313	397,241	446,219
Impuesto a la renta	750	750	750	750	750
Utilidad Neta	115,640	195,088	282,563	396,491	445,469

Fuente: Elaboración Propia

7.2.8 Flujo de caja económico y financiero

Tabla 61

Flujo de Caja Proyectado (S/.)

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(I) INGRESOS		394,932	513,411	667,435	867,665	958,174
Ingreso por ventas		394,932	513,411	667,435	867,665	954,432
Valor residual						3,742
(II) EGRESOS	-82,194.00	262,296	314,280	381,593	468,805	
Costos de ventas		168,824	219,471	285,312	370,906	407,997
Gastos Administrativos		33,600	33,600	33,600	33,600	33,600
Gastos Generales		45,748	45,748	45,748	45,748	45,748
Gastos de ventas		13,374	14,711	16,183	17,801	19,581
Impuestos		750	750	750	750	750
Inversión	82,194.00					
(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-82,194.00	132,636	199,131	285,842	398,861	958,174
Préstamo	24,658					
Cuotas pago		8,078	8,078	8,078	8,078	8,078
Escudo Fiscal		1,405.52	1,212.89	983.67	710.89	386.28
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-57,535.80	125,964	192,266	278,748	391,494	950,483

Fuente: Elaboración Propia

7.2.9 Indicadores de rentabilidad

Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = -F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

F₀: Monto de la inversión inicial

F_n: Flujo de caja en el periodo n

i: tasa de descuento

INVERSIÓN	S/.82,194.00
TD	11.1% ²
VAN	S/.1,236,312

VAN > 0 el proyecto es rentable

VAN > 0 el proyecto no es rentable

² Para actualizar los flujos de caja se ha calculado la tasa de descuento mediante el método del El modelo de valoración de activos financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM) ajustado para países emergentes el mismo que incorpora los efectos de variables internacionales en el negocio. (Ver Anexo..)

7.3 Análisis incremental de los estados financieros

Tabla 62

Flujo de caja incremental – económico

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(I) FLUJO DE CAJA ECONOMICO (CON PROYECTO)	82,194.00	132,636	199,131	285,842	398,861	958,174
(II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO (SIN PROYECTO)	41,487.86	69,418	84,376	101,639	113,240	145,790
(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-40,706	63,218	114,755	184,203	285,620	812,384

INVERSIÓN	S/.40,706.14
TD	11.1%
VAN ECONOMICO	S/.912,042

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63

Flujo de caja incremental – financiero

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(I) FLUJO DE CAJA FINANCIERO (CON PROYECTO)	-57,535.80	125,964.06	192,266.46	278,748.25	391,494.01	950,482.69
(II) FLUJO DE CAJA FINANCIERO (SIN PROYECTO)	0.00	0	0	0	0	0
(I-II) FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-57,536	125,964	192,266	278,748	391,494	950,483

INVERSIÓN	S/.57,535.80
TD	11.1%
VAN FINANCIERO	S/.1,234,829

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En un panorama internacional económico desfavorable, las perspectivas de desaceleración de las economías emergentes, la caída de la demanda interna y la inversión, las Mypes han evidenciado en los últimos años un rol más activo e importante en la dinámica del crecimiento económico regional y nacional; sin embargo enfrentan obstáculos para incrementar su productividad y por ende mejorar su competitividad.
- Tras los diversos enfoques y modelos teóricos revisados, obtuvimos como resultado que la competitividad se encuentra basado en la capacidad de innovación no solo de la empresa sino también del país, siendo el modelo de gestión estratégica, el proceso por el cual una empresa u organización determina su dirección a largo plazo, siendo las estrategias competitivas la mezcla única de valor que conlleva a un posicionamiento estratégico y sustentable.
- Kaluz es un emprendimiento que nace con la visión de satisfacer las nuevas necesidades, contraponiéndose a la tradicional oferta lineal y convencional de calzado en el departamento de Lambayeque, que en su etapa de exploración venía aplicando criterios y estrategias establecidas de manera empírica. Ante ello la evaluación de los factores internos y externos a partir de la utilización de la herramienta CANVAS, para el modelo de negocio propuesto que permitiría incluso propiciar una iniciativa de innovación del modelo, obtuvo como resultado que Kaluz tiene la suficiente capacidad para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos de las amenazas del entorno; así como las fortalezas superan a las debilidades, conllevando a la aplicación de estrategias adecuadas tanto para penetrar mercados y desarrollar productos.

- Del análisis estratégico realizado se obtuvo como resultado establecer 11 estrategias, las cuales han sido evaluadas en diversas matrices teniendo como resultado 10 estrategias retenidas (estrategias para penetrar mercado y desarrollo de productos) y 1 de contingencia que revertirán las debilidades, minimizar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta Kaluz.
- Se ha establecido 11 objetivos de largo plazo al 2020, los cuales se enfocan desde la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y aprendizaje/crecimiento; los mismos que permitirán la evaluación y control del plan estratégico. Siendo el factor clave para el logro de los objetivos el compromiso, eficiencia e integración del capital humano de Kaluz.
- La empresa Kaluz, es económica y financieramente rentable; su diagnóstico arroja un VAN positivo, lo que indica que actualmente está obteniendo un remanente sobre el retorno requerido de S/.324,271.00 a una tasa de descuento de 11,1% (costos de oportunidad).
- Al instalar una nueva sucursal de la empresa Kaluz, se obtiene como resultado del análisis incremental un VAN Económico positivo de S/.912,042 soles con una probabilidad de 41.71% de que la empresa obtenga el mencionado resultado y una VAN Financiero de S/.1,234,829 soles.

RECOMENDACIONES

- Kaluz ha logrado posicionarse por su vocación innovadora y una estratégica propuesta de valor de diseño y confort; sin embargo para mejorar su competitividad necesitará de innovación, transformando la experiencia tradicional de compra en un aprendizaje, descubrimiento personal y satisfacción, así como del enfoque de ventas para convertir

a Kaluz en un espacio de conversación, interacción, sentido de pertenencia y sentido de relevancia de grupo.

- En el contexto del sector calzado, cuya tendencia se dirige a generar mayor valor agregado y especialización; donde los hábitos del consumidor se encuentran influenciados por los cambios sociales y tecnológicos que conllevan a la generación de nuevos segmentos y una necesaria mejora en los procesos productivos que se traduce en mayor calidad, ahorro de tiempo, eficiencia en costos; así como productividad. Kaluz tiene que adoptar una posición agresiva en una industria en crecimiento e influenciado por la moda y el estilo; logrando posicionarse en el mercado nacional como una exitosa franquicia en su rubro, con calzado de diseño y confort, con una marca innovadora y un eficiente capital humano.
- Se recomienda la implementación y ejecución del presente plan, así como la utilización del planeamiento estratégico como una herramienta para gestionar el desarrollo del modelo de negocio de Kaluz.
- Evaluar constantemente el plan estratégico y el modelo de negocio con la finalidad de realizar las acciones correctivas necesarias en caso de desviarse de la visión establecida para el subsector.
- Se recomienda aplicar las estrategias de océano azul, como un método potente para evaluar la denominada innovación en valor, es decir aumentando valor mediante la creación de ventajas.
- La expansión de la empresa Kaluz requerirá de inversión adicional, por lo que se recomienda que se recurra a instituciones financieras o inversionistas para obtener la inversión adicional, formando historial crediticio y comportamiento de pago, que necesitará la empresa cuanto requiera mayores montos de inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Qué país compra más calzado peruano? (21 de diciembre de 2014). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/que-pais-compra-mas-calzado-peruano-552402/>
- Alarco, G. (2011). *Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectivas recientes*. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Aranda, W. (04 de octubre de 2015). Industria del calzado mueve unos 300 millones de soles al mes en La Libertad. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/707970-industria-del-calzado-mueve-unos-300-millones-de-soles-al-mes-en-la-libertad>
- Arellano Marketing (2012). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Brito, S. (2007). *La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso PYME Tobbex International y el papel de CITECCAL*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3343/1/Soto_bh.pdf
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, A. (1987). *Administración de los Procesos Administrativos*. Brasil: Makron Books Do Brasil Editorial LTDA.
- CITEccal (2015). *Calzado peruano se exporta: industria puede crecer si se alienta su desarrollo*. Lima. Recuperado de http://www.citeccal.com.pe/data.php?m_id=19
- Coronado, F. (2014). *Posicionamiento de marcas de calzado para mujeres entre 20 – 26 años en la ciudad de Chiclayo*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/292/1/TL_CoronadoBarriosFrancis_YupanquiRodriguezDina.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- E&Y. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015 – 2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/\\$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf)
- Economía peruana es impulsada por pymes exportadoras. (17 de agosto de 2015). *Comex Perú*. Recuperado de <http://peru.com/amp/actualidad/economia-y-finanzas/comexperu-economia-peruana-impulsada-pymes-exportadoras-noticia-389094>

- Estallo, M. G. (2007). *Cómo crear y hacer una empresa*. México: ESIC.
- Fernández, M. (2009). *Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en el Perú*. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez_ml.pdf
- Fylor G. (1969). *Determinación de los procesos administrativos*.
- García, D. (2013). *Design Thinking ¿qué es y qué puede hacer por tu empresa?*. Recuperado de <http://modelosdenegociosmart.com/que-es-design-thinking/>
- Gestión y Administración. *Planear el futuro mediante la gestión estratégica*. Recuperado de
- Gómez L. (2010) *Procesos y eficiencia profesional*. Recuperado de <http://lynettegomez.wordpress.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/>
- González, M. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Brasil: Revista IberoAmericana de Educación.O EI. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Guzmán,A. (2000) *Las fuentes endógenas del crecimiento económico*. Recuperado de http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/13/articulos_PDF/13_2_Las_fuentes_endogenas.pdf
- Hall, R., y Lieberman, M. (2005). *Microeconomía, principios y aplicaciones*. México D. F.: Thomson.
- Insitum. (2015). *Innovation Through Research*.
- Kim, Ch. & Mauborgne, R. (2004). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business Review.
- Kline, S. & Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation*. Washington, EEUU: National Academy Press.
- La Industria del calzado en Latinoamérica. (03 de diciembre de 2013). *Revista del Calzado*. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/la-industria-del-calzado-en-latinoamerica/>
- Lizcano, J. y Fernández, F. (1999). *Estrategia Empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*. Madrid, España: AECA.
- Llosa, J. (2014). *Textil y calzado. Corte difícil*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/textilcalzado/>

- Martínez, V. M. (1998). *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación*. México D.F., México: Plaza y Valdés.
- Más del 80% de trabajadores son informales en la Macro Región Norte. (04 de agosto de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mas-80-trabajadores-son-informales-macro-region-norte-2139002>
- Mayorga, J. y Martínez, C. (2008). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre.
- MEF. (2014). *Agenda de Competitividad 2014 – 2018. Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Menguzzato y Renau (1985). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ed. Mc Graw-Hill.
- Ministro Ghezzi señaló que exportación de calzado trujillano solo llega al 2%. (11 de noviembre de 2015). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/717473-ministro-ghezzi-senalo-que-exportacion-de-calzado-trujillano-solo-llega-al-2>
- Mora, H. Et. All. (2010) *Evaluación al Plan de Desarrollo Institucional Tablero de Comando: Balanced Score Card*. Recuperado de http://www.ut.edu.co/administrativos/images/DOCUMENTOS%20ADMINISTRATIVOS/INSTITUCIONAL/Documentos/eval_plan_desa_instit_2010.pdf
- Norton & Kaplan. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review.
- Norton & Kaplan.(1992). *Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.
- Nouvel, S. & Ossés, S. (2014). *Scope Canvas*.
- OIT. (2015). *Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo de las Mype de América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf
- Ortiz Useche, A. (2013). *Diseño de un modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las Pymes*. (Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de http://oa.upm.es/23260/1/TESIS_DOCTORAL_ALEXIS_ORTIZ_USECHE.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

- Plaza, M. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total Aplicación a la empresa agroalimentaria*. Colección EOI Empresa. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67456/componente67454.pdf
- Porter, M. (2007). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review.
- Porter, M.(2009). *Ser Competitivo*. Harvard Business.
- Porter, M.(2011). *¿Qué es la estrategia?*. Harvard Business Review.
- QuickMBA. *Competitive Advantage*. Recuperado de <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>
- Quiñones, C. (18 de enero de 2015). Las Nuevas Mujeres: Insights & Tendencias. *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2015/01/las-nuevas-mujeres-insights-tendencias.html>
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Scholes, K. & Johnson, G. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. (1961). *Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York, EEUU.
- Stonner (1992). *La Función Administrativa*.
- Thielen (1995), Los procesos administrativos. Madrid – España.
- Thompson. A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management. Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tomasini, A. (1989). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, un caso real en México*. México: Ed. Grijalbo.
- Urcia, M. (2013). *Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú*. Recuperado de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/423/360>
- WEF. (2015). *Informe Global de Competitividad 2015 – 2016*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia*. Lima, Perú: Media Corp Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Transcripción de entrevistas a clientes actuales

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nombre	Jessica Valdivia Reque	Juana Burga Campos	Rosmery Yanina Julca Castañeda	Elena Horna Diez	Merlyn Mabel Cueva Pesantes	Bremi Montaña Roque	Yilda Paola Paredes Masache	Yamily Castro Vasquez	Marielena Rodriguez	Silvia Astrid Herna Rosillo	Milagros Sandoval Loconi	Nayha Carrillo Sánchez
Edad	34 años	50 años	28 años	43 años	36 años	36 años	21 años	25 años	44 años	25 años	21 años	24
Actividad económica	Psicóloga	Ama de casa	Representante de ventas	Ama de casa	Contadora	Comercio	Practicante en la gerencia de trabajo	Asesora de seguros	Empleada del Sector Público	Asistente IPAE	Ninguna	Asistente publicitaria
Promedio Ingresos mensuales	1000		1500	4500	1800	2300	600	1500	2500	1400	Ninguno	1500
Estado Civil	Soltera	Viuda	Soltera	Casada	Comprometida	Soltera	Soltera	Casada	Casada	Soltera	Soltera	Soltera
Nivel educativo	Superior	Superior	En la Universidad	Superior	Superior	Superior	Estudiante universitaria	Superior	Superior	Superior	Estudiante - superior	Superior
Lugar de la entrevista	Centro de trabajo	Tienda	Tienda	Hogar de la entrevistada	C.c. Real Plaza	Tienda	Starbucks	Tienda	Lugar de trabajo	Tienda	Hogar de la entrevistada	Hogar de la entrevistada

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Levantarme temprano, bañarme, alistarme, venir al centro de salud, trabajar. Después del trabajo ir a casa, almorzar, y luego volver a salir a hacer diversas actividades programadas en el día. Ver novelas, televisión. Vivo con mi mamá.	Como soy ama de casa, hacer el desayuno. Tengo una hija que está en la universidad, le preparo el desayuno, hago el almuerzo temprano para que se vaya almorzando, y al regreso, le preparo la cena. Después de hacer el almuerzo, siempre salgo a pasear a la calle.	De lunes a viernes, salgo de mi casa 7y30, entro a química suiza a las 8am. A las 9 am salgo a visitar a los clientes. Regreso a mi casa a almorzar y luego vuelvo a salir. Y en la noche si no estoy muy cansada, salgo a correr, tres veces por semana. Los viernes y sábado estoy en la universidad en la noche, estudio Administración y Marketing.	Me levanto, dispongo lo que se va a hacer en la casa y me voy a la oficina de mi esposo a trabajar. En las tardes ya me quedo en la casa, para los eventos del colegio.	Me levanto para ir al trabajo de 8am a 1pm y de 2pm a 6y30 pm. De ahí que salgo, hago mis cosas personales, ir al real plaza y al cine con la familia y las amigas. Ahora mi tiempo lo estoy dedicando a la organización de mi matrimonio, me voy a casar.	A las 7:30 el trabajo de oficina.	Voy a practicar, luego regreso, almuerzo súper rápido. Voy a la universidad y en las noches me pongo a leer un poco y veo las actividades de los grupos sociales a los que pertenezco, básicamente sobre derechos humanos.	Me levanto, entro a las 8 am a trabajar, salgo a las 10 am al campo, entro de nuevo a las 3pm a la oficina y salgo a las 4pm. Hasta que termine con el último cliente. Los fines de semana estoy en mi casa.	De Lunes a Viernes, 10 horas en la oficina, luego ir a la casa, ver a mis hijas, ver los temas de sus colegios, dejar listas cosas del día siguiente. El sábado lo dedico a mí y los domingos son familiares.	Día de la semana, me levanto, veo lo que voy a desayunar, me visto, voy al trabajo. A veces desayuno en el trabajo. A veces me voy caminando y a veces en taxi. Salgo a la 1pm a almorzar y en ese entretiempo veo el tema del voluntariado, entre de nuevo de 5pm a 8pm. A la salida aprovecho el tiempo para mis amigos, mi familia y mi.	Me levanto a las 7am, me alisto y preparo mis cosas para hospital y paso ahí hasta las 12pm, luego voy a la universidad hasta las 8pm. Llego a mi casa a estudiar.	Voy al trabajo a las 9am, salgo a las 6pm, estudio por las noches un curso de especialización. Los fines de semana no trabajo y los dedico a mi familia y a pasear y estar con mis amigos.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Estudiar la segunda especialidad en neuropsicología.	Pedirle a Dios que me dé más salud hasta que termine mi hija, verla profesionalmente y que ella tome su camino como es el ciclo de la vida. Y yo ya cuidarme, full relax, por motivos de salud ya no trabajo, por mi migraña, mi ojo seco.	Terminar la universidad, crear mi propia empresa y comprar mis cosas, la casa, el auto.	A nivel de familia, que mis hijas terminen su carrera. A nivel personal, siempre he querido tener algo propio. Me gusta mucho la repostería y quisiera tener un negocio chiquito para poder manejarlo, porque también me gusta quedarme en mi casa y seguir con el negocio de mi esposo que trabaja en bienes raíces.	Después de mi matrimonio. Llevar una maestría y buscar otra perspectiva del trabajo. Tener más ingresos para mi futura familia. Me interesan tributación y auditoría.	Tener un negocio propio.	Quiero especializarme en derechos humanos y en políticas de la infancia. Me llama mucho la atención. Quiero trabajar no en oficina, sino en temas de investigación para ver que derechos se vulneran y cómo podemos contribuir a generar un cambio y que las personas vulneradas puedan mejorar. Básicamente con la educación. Me gustaría trabajar en el ministerio de la Mujer o llegar a ser ministra en algún momento.	Comprarme mi departamento, a corto plazo. El alquiler es una inversión al agua porque nunca recuperas tu plata. Estoy pensando en comprarme un auto para darlo a alquilar y generar otros ingresos. Cuando tienes hijos ya no piensas sólo en ti.	Lograr que mi familia se mantenga unida como hasta ahora, que mis hijas logren un desarrollo personal y profesional. A nivel mío, de aquí a unos 10 años quiero tener un negocio propio, cuando me retire, algo sobre ventas. Es algo que quiero conseguir, voy a esforzarme para conseguirlo.	Tener una empresa, aún no sé de qué. Deseo que Alwa crezca más, tener una ONG orientada a la educación de habilidades blandas en niños.	Graduarme. Seguir una especialidad, formar parte de grupos de otros países. Hacer investigación, y ser la mejor en lo que me dedique.	Llegar a ser Directora de Creatividad en la agencia donde estoy laborando.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	La salud.	Antes, fue el dinero. Pero una vez que me estabilicé, ya no. Sólo a veces que amanezco un poco mal, ya tomo mi medicina. Si estoy decaída yo misma me dijo “mañana salgo” y así lo hago.	En el tema del trabajo, ya que el contrato es indefinido. Y la situación económica del país no es muy estable, entonces es un riesgo el trabajo, el capital o el dinero. La enfermedad.	Ahorita, lo primero que pienso, es lo económico. La información y la comunicación ya están bastante avanzado. Para mi es preferible lento pero seguro.	El tema que no podemos manejar es la salud. Mi mamá tiene cáncer y siempre estamos con la preocupación de que lleve todos sus tratamientos. Esos son los obstáculos que impiden avanzar. Eso sólo depende de Dios.		En Chiclayo no hay el campo de trabajo para lo que yo me quiero dedicar. Las maestrías son muy caras, es más fácil aplicar a una beca al extranjero. También, somos fichados por la universidad donde estudiamos, yo estudio en una privada de los Acuña.	Que me enferme. Con temas de salud no puedes hacer nada. Otro obstáculo no, hasta ahora todo lo que me he propuesto lo he logrado. He retomado la carrera de forma virtual.	La falta de tiempo para hacer más cosas que quisiera hacer.	El tema de la inversión, porque trato de ahorrar pero no puedo. Sobre todo eso.	Lo económico. La competencia porque son muchos los que postulan para el internado u otros.	El tiempo que muchas veces juega en contra.
4	Mi familia. Mis padres y hermanos.	Mi familia, mis padres y hermanas que siempre hablo cuando tengo problemas o alguna inquietud. Algunas pocas amigas, después nadie más. El último punto, mi Santísimo.	Mis padres. Ellos me ayudan a tomar decisiones.	Mi esposo. Mis hijas, con ellas decidimos varias cosas.	Mi padre. Más que mi padre, es mi amigo. A él siempre recurro. Y actualmente, mi novio. También tengo una íntima amiga.	Mis hermanos, mi jefe y mi pareja.	Los fundadores de los movimientos a los que he pertenecido. Mis mentores de los programas a los que he asistido.	Mi mamá, ella para todo. Para cualquier cosa ella. Ella te da el mejor consejo sin hacerte daño.	Mis hermanos, mi esposo y mi mamá.	Mi mamá, mi papá. Mi amiga Heidi y mi amiga Karla.	Mi mamá, siempre ha sido mi ejemplo.	Mi novio, hermanos y mi mamá.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	El internet, la información. Las noticias de la televisión. Principalmente Youtube.	La radio, full música. En la calle, las tiendas para distraerme, relajarme o comprar si es que tienes disponible.	La televisión y el internet. Páginas como Facebook, instagram, el correo.	La televisión.	El internet porque es la herramienta que más utilizo en el trabajo.	Redes sociales. Facebook y whatsapp.	El internet. Facebook y whatsapp. Porque ahí están los eventos, páginas, videos de emprendimiento.	El internet y el teléfono, estoy todo el día conectada. Por el trabajo y por el chisme.	El internet y la televisión porque es de más fácil acceso.	No vemos tele. Las redes sociales en el celular.	El internet. Mi celular y la laptop.	Siempre estoy en redes sociales, necesito estar actualizada.
1	Que me quede a la medida. Soy talla 33 o 34. Que me quede normal en el pie. Que el color coincida con el vestido o en la ropa. Que tenga plataforma anchita, que no sea planito y que no haga transpirar al pie.	Que me estén cómodos y suaves. Cuando estaba joven no pedía eso, me gustaba que me queden y tenga un tacazo. Ahora la suavidad y que estén cómodos, ni muy ajustados ni muy flojos.	¡Que sean cómodos! No importan si son altos con plataforma, pero que sean cómodos, porque sufro de la piel que loide y cualquier zapato para mi tiene que ser súper cómodo. Que la textura del zapato sea suave, que no raspe ni cause heridas. Soy fanática de los zapatos.	Que sean cómodos y la calidad. Más que la marca o cualquier otra cosa.	Soy un poco viciosa de los zapatos. Si hay algo que me gusta y lo puedo tener en ese momento, lo compro. Porque si no lo compro, muchas veces ya no lo encuentro. Depende de la temporada, me gusta que el tipo de zapato tenga algún taco, que no sea plano.	La exclusividad, la comodidad, que sean pocos comunes.	La comodidad. Que sean suaves. Que el taco no sea muy alto. Hay algunos que son muy duros.	Que te sientas cómoda. Porque puedes tener los zapatos más bonitos pero si te quedan muy apretados o el taco te cansan, no está bien.	Ahorita, ahorita, la comodidad. Hace diez años, el modelo. Ahora, sentirme a gusto todo el día con un par de zapatos, no llegar cansada a mi casa con los pies adoloridos.	Que sean cómodos, que sean suaves. La comodidad y el diseño.	Que sean cómodos y que sean únicos. Que vayan con el vestido que me gusta. Siempre me ha gustado ponerme algo que no se idéntico a otra persona, porque refleja lo que a mi me gusta.	Que sea un modelo totalmente fuera de lo común, que vaya con mi estilo.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Principalmente la talla. En una oportunidad, mi empeine era más ancho que la plataforma del zapato y eso me incomodó.	Cuando son demasiado altos, se cae mucho mi pie y me ajusta. Después no, siempre los compro a mi medida, siempre los compro en la tarde después de haber caminado bastante porque así voy a aguantar en la fiesta. Los zapatos de taco y la mala circulación, hacen que se hinchen los pies, por eso me los pruebo en la tarde.	Me hacen doler, me raspa y me hacen heridas o ampollas. Comodidad a la hora de caminar, es lo que necesito.	La poca comodidad, he comprado zapatos caros, pero no me los puedo poner más de 2 o 3 horas. Me quedo sentada porque no puedo caminar con esos zapatos. Hay zapatos que se cuarteán.	Me ha tocado comprar un zapato que cuando me pruebo me siento bien, pero luego es duro. A veces te engañan con la calidad del zapato. Pocas veces, el material me ha lastimado. A veces hay modelos que me gustan y no encuentro.	Encontrar mi talla.	Ampollitas en la parte de atrás. Me apretan mucho el empeine, a veces ajustan y hay que usarlos varias veces para que queden normal. Cuando el taco es muy alto también.	Al principio, no sabía manejar tacos. Pero ahora, ya no tengo problemas.	No encuentro, en los modelos que quisiera, los zapatos cómodos. Hay que sacrificar el modelo por la calidad. En las fiestas puedo ponerme modelos menos cómodos. Me gustaría que fuesen acolchaditos y de un cuero suave.	Al momento de elegir sólo una opción, quizá pueda haber alguien que te pueda orientar. El tema de la talla que me pueda ajustar un poquito.	La talla. Porque la mayoría de veces que quiero algo que me gusta, no hay en mi talla.	Estar cómoda, tengo una rutina muy estresante y necesito poder correr en cualquier momento.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Sandalias, zapatos con plataforma anchita. Cerrados y descubiertos. Aproximadamente taco 7. En los eventos especiales, altos de taco 10 o taco 12, sandalias sobre todo, para lucirlas con el vestido.	En la rutina diaria, zapatillas, suaves y altas, no muy bajitas porque me golpean mucho. Me siento más cómoda y camino mejor. Para ocasiones especiales, en el día sandalias, en la tarde cerrados. Y para fiestas de salón, me pongo tacos que también estén suaves y cómodos. Me encanta bailar y no tomar.	En la rutina diaria, con plataforma, sencillos, negros o marrones. Para otras ocasiones, balerinas, botas, botines o zapatos cerrados. Para ocasiones especiales, dependiendo la temporada, diseños elegantes.	En rutina diaria, botines chatos o de taco medio. En ocasiones especiales, los zapatos altos con taco número 7.	En casos especiales, utilizo zapatos elegantes, taco 12, que te ayuden a estilizarte bien, siempre taco más alto. En el caso del trabajo, taco 5 o 7. Para la discoteca, o sandalias o zapatos que me permitan bailar.	Siempre uso zapatos altos de taco, de vestir.	En la rutina utilizo balerinas o zapatillas y ya para los eventos utilizo siempre tacos, más formales. En la rutina nunca uso tacos porque siempre duele.	En la rutina diaria, casuales, zapatos de oficina. Cuando nos relajamos ya cuñas. En las fiestas, tacos altos que no sean brillosos.	En verano, sandalias no muy abiertas, a media estación. En invierno, botas o botines en taco 7 para la rutina diaria. En casos especiales, taco 12.	Balerinas porque siempre camino y llevo los zapatos en el bolso. Cuando voy en taxi si voy en tacos.	La mayoría de veces zapatillas. Si uso tacos, me gustan los de taco cuadro porque no cansan, son más cómodos y dan más comodidad. También me gustan las balerinas.	Casi siempre utilizo zapatillas o lo más parecido a eso, pero tengo muchos tacos, nunca son suficientes.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Los de cuero son mucho más prácticos y se ve que la calidad es mejor. Lo malo de los sintéticos es que no duran mucho tiempo y hacen transpirar al pie.	Los zapatos de cuero como dice la propaganda, se mantienen jóvenes, no se malogran como los sintéticos que se pelan que sirven para un rato que puedes verlos y dependiendo como los uses, te duran máximo un mes. No me gusta, ni en las carteras. Siempre el cuero.	Un sintético te va a durar menos tiempo, tiene mal olor, puedes estar caminando y se te rompen. Los de cuero, son más duraderos y suaves, cuestan más pero duran más tiempo.	El cuero dura más y los sintéticos no. El cuero es más caro.	Los de cuero te permiten estar más cómoda, caminar de forma más libre. Los de sintético provocan que el pie sude. Si me pongo medias, el zapato de sintético me hará transpirar. Influye mucho la temporada para poder llevar una sandalia de material sintético.	La calidad es mejor con el cuero. Prefiero el cuero.	Sabemos que por calidad es mejor el cuero, tiene que ver con la suavidad y que duran más.	Los sintéticos hacen que el pie sude. Yo soy alérgica, me pica. La gente se deja influenciar, el zapato de cuero dura más, el sintético no mucho. Claro, si es buen cuero.	El cuero es de mejor calidad, durabilidad, comodidad y se nota a simple vista. Los sintéticos podría utilizarlos en sandalias, no se usa mucho material.	El cuero tiene mayor duración que el sintético.	Prefiero utilizar sintético. Si bien no duran como los de cuero, pero no involucran al maltrato animal.	El cuero es más duradero y confortable. Aunque cuando compro normalmente no me fijo.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	Cada 4 meses o cada 5 meses. Cuando cambia el clima o para un compromiso.	Yo me proyecto, ya veo cuando hay eventos, y dos o tres meses antes me estoy comprando los zapatos hasta ya estar lista y estoy tranquila. No tengo fecha ni día, cuando salgo a la tienda y veo que me gusta y está bueno, compro. De zapatos soy fanática.	Por mi trabajo que es de uso diario, cada 2 meses o 3 meses. Para ocasiones especiales, cuando haya un evento.	Si algo está en oferta y son bonitos, los compro, sin tener una ocasión especial. Rara vez me compro para una ocasión especial, porque sí tengo. Ahora, que estamos en recesión, mis hijas son prioridad.	Cada vez que tengo un compromiso, me compro un par de zapatos. Si me compro un vestido, me compro un par de zapatos, para que siempre combine. Para la rutina diaria, cada 6 meses me compro zapatos, ya que siempre hago intercambio de los zapatos que uso y me compro zapatos de buen material que tienen larga duración.	Seguido, siempre que tengo una reunión con mis amigos.	Entre 8 o 10 pares al año. Para una exposición, un evento, mi cumpleaños. Me consiento. Cuando me cae un dinerito y paso por una tienda y me hacen ojitos.	Siempre me compro uno al mes. Porque tengo una hermana que está en la universidad y se los regalo y luego me hacen falta a mí. En el trabajo te ven de pies a cabeza, no puedes descuidarte. Con los clientes no puedes vestirme como cualquier cosa.	Cada cambio de estación. Para alguna fiesta o matrimonio que tengo.	Me gusta ver en pinterest zapatos. Es una forma de desestresar me, cuando quiero algo para mí me gustan los zapatos.	Cuando veo algo que me gusta. Dependiendo de la plata que me de mi mamá. Cada 3 meses o 4 meses.	Cada dos meses.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Como sé que es difícil para mi número, de s/ 100 para arriba. Hasta s/ 200 o s/ 250. Lo más importante es encontrar la comodidad a mi medida.	Máximo s/ 200 para un par de zapatos, siempre llevo ese monto en la cartera.	Si necesito sandalias para el trabajo y balerinas para la noche, llevo para dos pares, s/ 500. Le compro a mi mamá y a mis hermanas. Pero si compro un par, llevo mínimo s/ 100 y máximo s/ 150.		No baja de s/150. He llegado a comprar 2 pares de zapatos por s/ 420. En un par de botas he gastado s/ 300.	S/ 130 o S/ 150	Últimamente he estado viendo la calidad, que sean de cuero. Entre s/ 100 a más. Me han durado más.	Cuando es buen material, s/100 hasta s/180.	Entre s/ 150 y s/ 200.	s/ 200 puede ser.	Menos de s/100 a s/150 soles. Si son zapatillas, me cuestan más.	Desde s/100 hasta s/200. Aunque todo depende claro, de la situación.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	En Elías Aguirre y el centro.		En Elías Aguirre y en el Real Plaza. Me gustan un par y lo compro, no tengo que necesariament e buscar mucho.	Los centros comerciales y zapaterías en el centro de Chiclayo. Caminábamos por Elías Aguirre y pasamos por Alfredo Lapoint. Tenemos que buscar mucho, en internet y en Lima no venden los zapatos que hay acá.	Mayorment e voy a Elías Aguirre, voy a Vizzano y a Viale. Nunca me había percatado de Kaluz, siempre había pasado pero no había entrado. Hasta que entré y encontré lo que buscaba que eran zapatos de novia, que en ninguna parte de Chiclayo había, en ninguna. Cuando no encuentro en Chiclayo, me voy a Trujillo, pero demanda mucho tiempo.		He estado comprando en Vialé, en el centro.	Antes nos íbamos a Aguas Verdes porque eran de trujillo. Pero desde que vine a Kaluz, aquí nada más compro. A veces mi mamá me trae de Trujillo. Soy bien práctica, me gusta y lo compro.	En los centros comercial es donde puedo ver varias zapaterías . En el centro de Chiclayo también. A veces en un día no puedo encontrar lo que me gusta, tengo que regresar.	En el centro, en elías aguirre. En ecco, Azaleia.	En el centro porque ahí hay más variedad. Veo en San José, Elías Aguirre, Lapoint, Ízaga. A veces también voy al real plaza. Para mi es difícil por mi pie.	En los centros comerciales.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Que sea la señorita muy atenta, muy amable. Que explique, que trate de medir bien. Que ponga interés en mí, en enseñarme los modelos que hay.	Las señoritas vendedoras, tienen que tener mucha paciencia, para clientes como yo que somos muy especiales. Dios nos da ese don, hay chicas que son bien pacientes.	Amable y siempre que nos ayuden a buscar lo que queremos, que nos den siempre buen servicio.	Al comienzo que nos dejen elegir, después cuando pedimos que nos den el precio o saquen para probarnos, recién ahí que nos den la atención. Que me digan como son los zapatos, de que material.	Cuando estás en el mercado central, la gente de mira de abajo hacia arriba, no te miran a los ojos. No me parece eso. Pero si te vas a una tienda en el centro, no me ha pasado. Por eso no me gusta entrar en el mercado, no porque no quiero comprar sino porque te atienden de acuerdo a como estás vestida. Deben ser muy pasivos, porque si no me gusta, me ponen una muy mala cara.	Que te dejen elegir y que te muestren.	Minimamente que me saluden pero que no estén detrás de mí. Me gusta que me dejen ver y luego se acerquen y me digan por qué se me ve mejor este zapato, que sea sincera.	Que me trate bien, que sea sincera, si me queda o no me queda, que me diga la verdad.	Que sean pacientes como para entender el gusto del cliente, no todos tenemos el mismo estilo. Que me de lo que yo necesito y lo que yo le pido. Que sea sincera y realmente me diga si no tienen, que no traten de venderme sin decirme la verdad.	Que la persona que atienda sea muy enérgica y dinámica. Que te pueda orientar a que tu puedas elegir el zapato que tú quieres. Súper amable, súper carismática. Que te de tiempo para ver, que busque el momento en el que te orienta y en el que te tiene que dejar sola. Cuando una persona está detrás, cansa un poco.	Que me permitan ver, que no estén ahí detrás.	Me interesa que sepan asesorarme.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	La amabilidad. Encontrar el gusto a la medida de mi pie. La distribución de los zapatos, la decoración por fiestas. El alumbrado, a ciertas horas de la tarde, es importante.	Ver la variación de diseños, que siempre estén actualizándose. Su calidad que sea buena y los diseños.	Los modelos. Las tendencias.	Que estén todos los zapatos para poder verlos, que haya donde sentarse para probarse.	La atención y el saludo en primer lugar. Lo primero que veo es el trato personalizado, o, si es así, siempre regreso.	Que el modelo sea exclusivo. El ambiente y la iluminación. Buena música.	Importa mucho que llame la atención como están ubicados los zapatos. Me interesan las secciones y los colores para ir al área que quieres.	Que tenga modelos nuevos pero también a buen precio, que no sea el precio muy elevado.	Si te gusta la decoración es más probable que encuentres algo que te guste. Los modelos.	El espacio para sentarme a probarme los zapatos.	Que refleje el diseño de los zapatos. Que se mantenga distinta a las demás. Porque eso me va a llamar a volver, que tenga su propio estilo.	Que los modelos sean novedosos.
3	No he tenido problemas.	Hasta el momento no he tenido. El año pasado que compré un zapato en MILANO, me costó \$320, en el modelo que yo buscaba, pero luego me fijé bien y me di cuenta de que no me iban a durar, no eran cuero y me fui a reclamar.	Si me hacen doler, ya no los vuelvo a usar. Siempre pregunto cómo debo limpiarlos	La calidad. Si costaron mucho y después de 2 puestas se malogran, molesta mucho. Deben tener un precio justo.	Después de comprar el zapato y estoy en mi casa, me vuelvo a probar el zapato. Si veo que me queda bien, todo normal. Me ha pasado que he comprado zapatos y me han salido muy malos, a veces en la tienda le ponen un precio	Ninguno.	Normalmente las ampollitas nada más.	Ningún problema. Antes de llevármelos me los pruebo bien porque no me gusta luego reclamar.	Por el primer uso, puede dolerme y no se amolda al pie, puede ser. Pero si ya me lo he probado, no hay problemas.	Por ahí que me sale una ampollita. Pero no le tomo mucha importancia.		A veces me ocasionan dolor.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Me hija me dijo que había pagado marca, porque tiene años.			elevadísimo pero el material es malísimo.							
1	Últimamente catálogos y cuando no hay, en las tiendas del centro.	Ojito manda, no voy a internet ni catálogos. Veo una tienda que sí me garantiza y sí hay modelos, soy frecuente.	Casi siempre la tienda, veo en el Facebook, pero llego a la tienda.	Tiendas y redes sociales.	El catálogo y la tienda, porque a veces en el internet se ve bonito el modelo, pero cuando vas a la tienda, no es como tú lo has visto. Mayormente compro en tienda, en el catálogo me fue mal porque demoró y no fue el modelo de la foto.	Las tiendas.	Por la tienda, me gusta probarme. Las tallas varían de acuerdo al diseño. De tus zapatos, un par fue talla 37 y otro talla 38, no fui la misma talla. Tuve que ver la comodidad de cómo siento cada zapato.	Ahora por el tiempo, ando metida en el facebook. Primero veo la página de la tienda, sé lo que quiero, voy, me pruebo y lo compro. No tengo mucho tiempo.	No compro por catálogo, tengo el temor de que no sea el color y la talla adecuada, luego hacer los cambios es complicado. Siempre la tienda.	Presencial. A mi me gusta ver el producto, tocarlo y probarme.	La tienda, a veces el internet porque veo fotos asequibles.	Voy a la tienda o veo por internet.
2	No. Ni me acuerdo de lo que hago pedido.	A veces que quiera algún modelo o diseño, después no. Nada de internet.	Cuando tengo una reunión sí, busco las tendencias y las temporadas. Mayormente voy a la tienda.	Sí.	Sí, pero solo indago.	Sí, la página de Facebook.	Veó catálogos pero no adquiero ahí, voy a la tienda.	Facebook. Hay carteras que te venden con los zapatos. Me etiquetan a cada rato.	Para ver modelos, como una guía, pero no para compra.	Me gusta ver en Pinterest y en Instagram. Facebook.	Veó en internet pero compro en la tienda.	

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Mi área de psicología, sobre las terapias.	A veces no encuentro casi.		Los zapatos.		Joyas, vestidos y zapatos.	En facebook, las noticias o las becas. Me gusta mirar las tendencias.	Las ofertas. Me matan con eso.	Nuevos modelos, nuevas tendencias de la temporada. Para tener una idea de lo que viene.	Nuevos diseños. En facebook, Azaleia y las páginas brasileiras.	Que me muestren el zapato y como combinarlo.	Veo contenidos creativos en redes sociales.
1	Claro. Es muy importante porque eso te va a incentivar a elegir y comprar y utilizarlo. Innovación en los modelos, en los nuevos diseños. Que no sean tan comunes.	Claro. Sí, cambias todo, modelos, diseños, colores. Darle buena vista, buena presencia. El cliente compra porque todo entra por los ojos.	Para crear nuevos modelos, cómodos.	Sí, es constante porque los zapatos cambian dependiendo de la época y de la moda. Ahora esta lo retro de vuelta. En Chiclayo, el clima es complicado.	Cada vez salen nuevos diseños, la tecnología y los materiales son cada vez mejores.	Sí, siempre tiene que haber algo diferente.	Definitivamente. Estamos en constante cambio, a uno no le gusta que todo el mundo tenga el mismo tipo de zapato. No súper exclusivo pero que no esté en cualquier tienda.	Innovar es atraer más gente. Y si una mujer ve a otra con unos zapatos, aunque sean feos, se los compra.	Sí porque un calzado adecuado puedo arreglar mucho un traje sencillo.	Yo creo que sí, porque las mujeres siempre queremos algo bonito y algo diferente. Una balerina uniforme está bien pero una balerina que tenga algo más es diferente.	Pueden modelos mejores, que llamen más la atención. No solo en nuevos diseños sino también en mejor calidad.	La innovación hace que me den ganas de comprar en ese lugar, y no escoja otra zapatería.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Que siempre vamos a saber ser líderes, con democracia y respeto. Que es algo apropiado ahora que estamos con la equidad de género.	Lo máximo, tenemos que llegar al poder. Tenemos que ganarles a los hombres. En nuestra ciudad, estamos, ni tan mal ni tan bien, seguir trabajando, no queda de otra.	Antes la mujer no podía liderar. Ahora ambos deberían liderar, todo por igual.	Es excelente, eso debería de ser. Eses es mi principal anhelo con mis hijas mujeres, que ella se sostengan solas, por más bien que les vaya con sus esposos, ellas siempre deberían ser autónomas y trabajar por el dinero y porque eso alimenta a las personas.	Yo pienso que actualmente ya no tenemos el machismo, la mujer ya no es para la casa. La globalización ha cambiado totalmente, tanto el hombre como la mujer tienen derecho a trabajar y a salir. La mujer tiene su decisión propia, ya no es como antes que nos imponían.	En la actualidad es normal, la mujer se destaca por ser arriesgada. Hay muchas mujeres independientes.	Es muy importante, se está empoderando más la mujer. La mujer ha comenzado a desarrollarse escalando en las empresas, en el trabajo y en la política. La mujer tiene más carácter, es más recta y más responsable, tiene muchas virtudes y lo valoran.	Es un tema muy bonito.	Estoy contenta de que eso esté sucediendo a todo nivel. Económico y político.	Las mujeres tenemos todas las competencias, habilidades y actitud para desarrollar lo que queramos. Si tú quieres vas a poder, parte de una decisión. Ha habido una lucha histórica para no estar supeditas. El machismo también se ha instalado en nosotras, tenemos que usar el liderazgo.	Las limitaciones ya quedaron atrás. Tanto la mujer como el hombre podemos llegar a realizarnos.	Hemos derribado varias barreras, nos queda un largo camino para recorrer.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Hasta ahora he visto, buena calidad, buena atención. Buen producto de zapatos.	Hasta el momento, Kaluz me ha caído bien, está muy bien, No tengo problemas con mis zapatos.	He salido contenta. No pensé encontrar un zapato tan rápido.	Desde que entramos, nos dijeron que era la marca de ustedes, nos explicaron. Nos gustó bastante. Habíamos estado pensando en crear en lo nuestro. Lo sentimos como algo más de Chiclayo, de nosotros.	Mira, como te digo, no sé que tiempo tendrá la tienda, pero iba con mi novio caminando y ya habíamos pasado, y el me dijo que entremos. Regresamos, pregunté por zapatos de novia y habían unos que me gustaban pero eran muy altos, buscaba un taco apropiado. El modelo que me gustó a mi, le gustó a mi novio e hice el pedido. La atención fue muy buena, los zapatos son muy bonitos, todos me dieron el visto bueno.	Kaluz es moda, facilidad, lo que siempre quiero lo encuentro, siempre hay modelos para mi.	Ah, me gustó. Yo escuchaba del acolchonado por adentro y me preguntaba si era verdad. Me lo probé y sí me gustó. Las chicas que atienden son bien lindas, me gusta mucho. Les diferencia el empoderamiento de la mujer, el hecho de que te sientas cómoda, salgas a buscar zapatos, seas dueña y que se preocupen por los detalles. La promoción que le dan le da un toque distinto.	Siempre pasaba por acá, mi amiga me dijo que venga porque eran bonitos. Me gustan porque son bien cómodos. A diferencia de otros zapatos de Vialé o Platanitos, son bonitos pero me cansan. Los zapatos de acá me los puse hasta el final del evento.	Es una marca que conozco desde sus inicios. Me da gusto de que estén innovando, haciendo cosas lindas. Qué estén pendientes de lo que el cliente quiere.	Me encanta Kaluz. Veo en la empresaria que le pone mucha pasión, energía y amor, y eso es transparente. La tienda ha innovado bastante desde el año pasado. Me encantan las cajitas, tienen mucho amor, no la quería separar de los zapatos. La atención también es buena.	Es una de las pocas tiendas que me parece que trae cosas nuevas. No solamente por el diseño, sino por la calidad. Me gusta que me los he puesto y no me cansan, para mis exposiciones que estoy parada todo el día, son muy cómodos y los modelos son muy bonitos. No los encuentras en otro lado.	M

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Muy amable, cortés y atenta. Me gustó el modelito, el diseño que es distinto, y el taco que estaba a mi gusto, a mi medida. Lo que yo buscaba, el escote, el diseño. A Kaluz le diferencia los diseños porque no los había visto en otro lado.	Bueno, hasta el momento bien. La atención buena.	Súper suaves. Cuando me los puse para una fiesta, quedaron intactos. No cansan, al día siguiente estuve normal, no me dolía para nada. Hemos tenido buena experiencia, quiero balerinas y quiero botines, queremos nuevos modelos. El servicio es de primera, muy amable la atención.	Bueno, bonito.	Los zapatos son bien cómodos, me gusta que me va a permitir estar toda la noche con los zapatos.	Acogedor y amable. Cuando usé los zapatos, me sentí admirada, el centro de atención, me preguntaron donde los había comprado.	Las veces que lo he usado, me ha gustado, ha sido suave. El servicio bueno, el ambiente de la tienda es cómodo, me parece indicado.	Muy bien, en el trabajo y en el evento, me siento muy cómoda.	Estoy contenta porque me ha gustado, lo recomendaré a.	El servicio bueno, me encanta. El producto, se salió un poquito la plantilla, por ahí hay que pegarlo un poco más, de los otros zapatos todo bien.	El producto es muy bueno, no se pelan. La señorita es muy atenta, cuando no encontraba mi talla, me mostraba otro que si había y me guiaba; pero yo quería ese modelo y no otro.	Me encantan los modelos.
3	Claro.	Claro.	Vamos a ser clientes, que vengan nuevos diseños.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí pero no he tenido tiempo de ir.	Sí.	Sí	Sí

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	La medida, el tamaño que siempre siga y el diseño que sea distinto a los demás calzados.	Algo que me gustaría, que salgan más modelos de taco bajo. Diseños lindos pero en taco bajo. Tener modelos y diseños para toda edad y etapa de la vida de la mujer.	El servicio está súper bien, los clientes se sienten cómodos. Que traigan modelos innovadores y nuevos, y siempre que nos tengan informados a los clientes, mediante un mensaje o alguna notificación.	Del producto nada, está bien. Del servicio, una tienda un poco más grande, con más publicidad para afuera de los modelos que puedes tener adentro.	Creo que en el producto debería de haber más tipos de modelos no solo para señoritas, sino también para señoras, incluso para niñas. Y también para caballeros. Para empezar, más diseños para señoras.	Que hayan más zapatos de mi talla.	Separar más las áreas y que se noten para ir a la sección que quieres. En otros lados, me han venido unas tapitas de repuesto para los tacos, podría ser algo extra que otorguen.	Darle más vida al local, que tenga más impacto visual y llame la atención.	Sé que están tratando de ser exclusivos con sus modelos, pero hubo uno que me gustó y ya no había. Me dijeron que los iban a conseguir y los llamaron y nunca me llamaron. Me gustaría que nos digan que hay stock agotado. Porque visité la página y ahí si estaban.	Quizás agregar a otra persona que pueda ayudar a atender, porque es pequeño. Por ahí, poner más cositas femeninas que ayuden a mostrar más la marca. Personas diferentes entre sí sientan que puedan adquirir Kaluz.	La tecnología de comodidad le da el plus, eso le diferencia de los demás. En el servicio, podrían haber eventos que atraigan más a la gente.	Que sigan con la misma calidad en los productos.
5	De tanto buscar las tiendas, todo el centro y Elías Aguirre.	Saliendo a tiendas, un día de salir a caminar.	A mi hermanita le entregaron una tarjeta, me enseñó el Facebook de Kaluz y por eso vinimos.	Pasamos por la calle, vimos la vitrina y pasamos adentro.	Pasaba por ahí.	Por amistad.	Por los eventos de emprendimiento. Por el fanpage.	Por recomendación	Por amistad.	Por la emprendedora.	Por la emprendedora.	Por redes sociales.

Preguntas	Personas entrevistadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	No, por ahora todavía no.	No la he visitado. Me olvido.	Ahí está todo detallado. Está muy creativa la página.	Mi hija la vio. Dice que le gusta quedarse mirando varios modelos. Es bonita. Poner álbumes de cada tipo de zapato.	No la he visto.	No.	Me gusta la información, las imágenes. Es algo súper juvenil que te llama. Me gustó.	Los zapatos se ven nítidos, me gusta.	Me gustan las publicaciones, que actualizan constantemente los productos. Hay modelos juveniles, debería haber también para personas mayores.	Es lindo. Antes no ponían frases empoderadoras, eso me gusta. Quizás un poco más de color le iría bien.	Las publicaciones me gustan, sobre el liderazgo de la mujer. Deberían ser más recurrentes las publicaciones, más seguido.	Me gusta.
Observaciones	Mostró un comportamiento reservado y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento muy extrovertido y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento reservado y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento extrovertido y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento muy extrovertido y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento muy extrovertido y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento extrovertido y una actitud de tener prisa.

Anexo 2: Transcripción de entrevistas a clientes potenciales

Preguntas		Personas entrevistadas					
		1	2	3	4	5	6
Nombre		Katherine Herrera	María Fátima Pastor Morales	Luciana Milagros Hoyos Diaz	Talita Zamora Terrones	Ítala Arbulú	Teresa Loconi
Edad		22 años	20 años	27 años	23 años	24 años	53 años
Actividad económica		Estudiante - superior	Anfitrionaje (eventualmente)	Administradora		Administración para construcción civil	Enfermera
Promedio Ingresos mensuales			150			4500	3000
Estado Civil		Soltera	Soltera	Casada	Comprometida	Soltera	Soltera
Nivel educativo		Superior	Superior	Superior	Estudiante	Superior	Superior
Lugar de la entrevista		Su hogar	Su hogar	Su hogar	Tienda	Su centro de trabajo	Su hogar
Empatía	1	Ir a la universidad y a mi casa	Asistir a mi centro de estudios, realizar los trabajos que me dejen y ayudar con los quehaceres del hogar.	Hacer del desayuno para todos, ver cosas de la empresa que estamos armando con mi esposo. Estar en casa,después del almuerzo, ver a mi hermana en la tarde, hacer algunos pagos, ver la galería, sacar las cuentas y luego descansar. No busco trabajo ahora porque estoy embarazada.	Ser mamá y estudiar.	Trabajo en un campamento en Quillabamba, aquí estoy todo el día, hasta las 6pm y descanso, es mi tiempo personal.	Me levanto a las 5:30 de la mañana, le preparo el desayuno y almuerzo a mi hija. Luego hago los quehaceres de la casa o voy al trabajo, depende del turno que me toque trabajar.
	2	Trabajar como arquitecta y viajar por el mundo	Terminar mi carrera, poder realizar otros estudios en audiovisuales y poder desempeñarme en eso en otro país.	Desde que era una niña, siempre soñé una familia feliz, ese ha sido mi sueño máximo, tener una vida feliz. En la parte económico, siempre he querido tener mi empresa. He trabajado en otras empresas pero yo quiero dar trabajo a otras personas y ver lo difícil que es, que no es como los planes de negocio que nos enseñan en la universidad.	Tener mi propia empresa después de culminar mi carrera.	Hacer una maestría en el extranjero y postular a nuevos puestos de trabajo.	Que mi hija culmine su carrera y que me apoye en el futuro con su trabajo. Para mi, terminar una carrera incompleta y trabajar solamente diruno, ya no hacer guardia porque me canso e ir a la parroquia.

Preguntas	Personas entrevistadas						
	1	2	3	4	5	6	
	3	En Perú el trabajo no es bien remunerado	El principal obstáculo sería los recursos económicos, ya que lo que se deseo estudiar no se dicta en la ciudad y por lo tanto tendría que viajar y hacer más gastos en el lugar que esté.	El miedo de uno mismo, ese es el primer obstáculo. El que no arriesga no gana, a veces prefieres tener dinero en el banco que invertirlo porque no resulte y quedes sin platas. No creo que haya otro, sino tener las ganas uno mismo.	Disposición de tiempo.	Algún problema de salud o familiar que pueda aparecer.	El problema económico. Día a día se vencen los obstáculos.
	4	Mis padres y amigos	Mi madre y mi hermana, he podido ver en ellas a través del tiempo la dedicación y el empeño que ponen para ser mejores cada día y darle lo mejor a los demás.	Alex, mi esposo, supongo. Pero mayormente tomo las decisiones sola, a menos que me refutes con base, puedo titubear, pero suelo pensar que lo que decido yo está bien. Me influye mi hermana porque aún está joven, estoy pendiente de ella inconscientemente. Mi papá, a veces, pero muy poco, a estas alturas de la vida ya no le hago caso.		Mis padres y mis hermanos.	Mis padres y mis hermanos de la parroquia. También el sacerdote.
	5	Internet	Televisión e internet.	El celular sólo lo uso para cosas muy básicas, el Facebook solo lo uso cuando estoy muy aburrida. La computadora la dejé desde que dejé una tesis. Me he vuelto una vieja. Jajaja.		El internet en la laptop y en el celular.	La radio, escucho radio María. De noche cuando descanso, veo televisión, las noticias.
Producto	1	Comodidad y atracción	El diseño y la comodidad.	Que sean cómodos y bonitos, pero sobre todo cómodos, que a las dos horas no tenga ganas de quitármelos. Para cuando me casé, yo ya había visto todo, y me había olvidado del vestido y los zapatos. Mi madrina me regaló el vestido, pensé en ti, y quise ahorrarme el trabajo de caminar por los zapatos, porque había sido un trajín de caminar para el vestido y no quería perder el tiempo.	El diseño y que sean súper cómodos.	La ergonomía del calzado.	Que sean cómodos, flojos, que no me apreten el pie. Que sean suaves y no me saquen callos. Porque todo el día camino. Que los colores sean sencillos. Utilizo sobre todo sandalias. Para mi trabajo busco cerrado, pero no encuentro flojo porque termina en punta y me ajusta.

Preguntas	Personas entrevistadas					
	1	2	3	4	5	6
2	El taco muy corto o accesorios añadidos al zapato que lo desmerecen	Algunos no me quedan exactos por lo que tengo que usar una talla menos o una más, son muy duros e incomodan usarlos por un largo tiempo.	La comodidad, más ahorita. Me he comprado zapatos bajos, donde me incomodan en la parte del pie. Quizás no eran muy acolchonado. No sé como se hace un zapato ni lo que lleva. Me gusta estar cómoda, no me gusta que sea bonito y caminar y que me duela. No es lógico para mi maltratarme, es lo primero que pienso para estar de buen humor en algún lado.	Que se desganten rápido.	A veces me provocan dolor, odio eso. Nunca más los uso.	Que me salgan ampollas, y en el uso terminen sacando callos.
3	Zapatillas y tacones	En mi rutina diaria suelo usar zapatillas o alpargatas y en casos especiales uso zapatos de taco alto.	Ahora más ando en sandalias y planfutas en casa. Para salir, uso alpargatas o zapatillas porque son más cómodas y las puedo usar para el trajín. Para un evento busco verme bien y estar cómoda. Ahora que estoy embarazada, prefiero no salir a sentirme mal al día siguiente.	Zapatos bajos, botas y zapatillas.	Utilizo zapatos de campo punta acero, pero para salir mayormente balerinas.	Uso sandalias. A veces, franciscanas, porque son más cómodas. Cuando salgo, zapato cerrado. Depende del zapato que tenga a la mano porque salgo rápido.
4	Los de cuero son mejores y los sintéticos causan daños	Creo que los zapatos sintéticos llegan a deteriorarse mucho más rápido que los de cuero y a veces se llegan a generar alergias.	Son más cómodos los zapatos de cuero, huelen más rico, duran más. Hasta donde yo me he percatado son más elásticos, se estiran, tienen mayor flexibilidad a la hora de usarlos. El sintético es más duro.	Los de cuero son de mejor calidad y duran más.	Siempre compro de cuero por la calidad.	Los de cuero tienen presencia, son bonitos. También son más cómodos. Los sintéticos al final terminan deteriorándose y no duran.
5	Una vez cada dos meses	Cada seis meses (si es que algún par que tengo ya no puede usarse) o cuando paso por alguna tienda y hay un par que me guste demasiado y esté a mi alcance económicamente.	Depende del tipo de zapato, un par de zapatillas, me compro una vez al año o cuando están malográndose. Zapatos me compro cada vez que no tengo un zapato, por ejemplo, cuando necesito zapatos cómodos y no tengo, por ejemplo, necesito zapatos negros cómodos para estar en la noche, si tengo negros pero no son cómodos. Depende de la necesidad del momento.		Todos los meses.	Cuando tengo algún compromiso, a mi edad ya es esporádico. Ya cuando están deteriorados, pero aún así tengo varios zapatos.

Preguntas	Personas entrevistadas						
	1	2	3	4	5	6	
	6	150 – 200 soles	Máximo S/ 160.00	Máximo pagaría s/200 por un par de zapatos, más no, ya escaparía de mi realidad. Eso de estar comprando cosas y luego estar arrepintiéndome cuando veo la boleta y me llega la cuenta, ya me ha pasado y es una depresión total.		s/ 200 – s/ 500	De s/50 hasta s/150. Me gustan los zapatos buenos, no me compro muchos, pero que sean buenos.
	7	En el centro y el Real plaza. No es muy fácil encontrar lo que quiero	En el centro de Chiclayo o en centros comerciales, los encuentro con poca facilidad ya sea por mis gustos, o porque no tienen el producto en mi talla o porque no me quedan bien.			En las tiendas del centro de la ciudad.	En el centro. Bata porque son más anchos. Ya no camino para buscar zapatos, donde veo que me gusta, compro. Es difícil porque no está de acuerdo al gusto.
Servicio	1	Amable y sin presiones al cliente	Que sean amables, atentos y pacientes.	Siempre he dicho que los zapatos son personalizados, es un regalo que no puedes regalar. Tiene que ser muy personalizado y muy atento. Cansa buscar zapatos entonces el vendedor tiene que ser muy atento para que la persona que está probándose no quiera irse. Tiene que ser una persona que sepa de, quizás yo no sepa de zapatos, y si tú no sabes, entonces no me estás guiando. Tiene que ser una persona que sepa y te oriente y tenga paciencia.		Que no me presionen en lo absoluto y puedan absolver todas mis dudas.	Que sean bien atentos, que estén escuchando lo que uno solicita y que no nos hagan demorar.
	2	La comodidad del ambiente y la variedad de productos	Que tengan variedad de modelos de zapatos y tallas, y que el lugar sea acogedor.	La iluminación. El piso. Porque la iluminación resalta en el piso. Es lo primero que te va a llamar la atención. Y los colores, y que esté limpio. Me atraen los colores crema y plateado. Los colores son muy importantes, los colores claros me traen tranquilidad y paciencia.		La organización de los zapatos.	Que esté muy decorada, que tenga iluminación y personal agradable.

Preguntas	Personas entrevistadas						
	1	2	3	4	5	6	
	3	Casi ninguno	Suelen malograrse rápido.	A veces no sé en qué volverlos a usar. Ese es mi principal problema. Bueno, eso me pasaba cuando era más joven. Otro problema que he tenido es guardarlos en cajas, no sé que hay en las cajas, pasan años, los veo y digo “oh, tenía estos zapatos” . No es como tenerlos ahí. A estas alturas de mi vida, si tengo estos zapatos y sé que no los voy a usar, ya los boto, no estoy para guardar cachivaches.		A veces se malogran en unos cuantos usos.	
Canales	1	El medio físico	Revistas, Facebook y páginas web.	No me gusta ir a la tienda. Me desespera el hecho de estar caminando y caminando de tienda en tienda, me aburre. Me aburre el hecho de ir y buscar. A veces busco por internet en Google para tener una idea de que es lo que quiero, voy a la tienda y pregunto “tienes esto”, si es no, ya me voy. Me evito el hecho de estar andando. Lo hago porque en internet no me llega al día siguiente y porque tengo temor, nunca he comprado por internet.		La tienda.	Tienda.
	2	Sí	Sí, la mayoría de veces.	Sí.	Tiendas comerciales, páginas online y fan page.	Sí.	
	3	Bruno Ferrini y algunas tiendas extranjeras	Los que contienen videos o fotografías.	Noticias. No veo chismes ni tele.	Sí, frecuentemente.	Azaleia y Eco.	
Valor	1	Sí.	Sí, cada vez hay más variedad que satisfacen los gustos de los clientes y su comodidad.	Sí. Considero la innovación importante en todos los rubros. Si hablamos de zapatos, tener mejores zapatos a mejor costo, para el cliente más fácil de adquirir, y el empresario aumenta la rotación de inventario. Te ayuda a tener mejor modelos, si innovas hablamos de moda, quizás modelos que nadie más va a tener, darle al cliente ese plus.	Claro que sí, sobre todo que saquen modelos punicos por par de zapatos.	Claro que sí, la innovación es la clave.	

Preguntas	Personas entrevistadas					
	1	2	3	4	5	6
2	Es una revolución en pleno siglo XXI, y gracias a esto, el machismo se ve opacado y cada vez son más las personas que aceptan la igualdad de géneros en los distintos ámbitos de la vida.	Creo que encajan perfectamente en las nuevas necesidades, ya que hay más mujeres emprendedoras que llegan a salir adelante sin ser dependientes de alguien más.		Es una oportunidad de demostrarle al mundo que las mujeres tenemos la misma capacidad de liderar un grupo al igual que un varón y que no hay diferencia alguna. Además las mujeres somos más capaces y más inteligentes.	Las mujeres no tenemos ningún tipo de límite. Sabemos defendernos.	Es muy importante y bueno. La mujer ya puede desenvolverse, pero siempre manteniendo lo correcto. Sin entrar en competencia con el hombre, hay diferencias marcadas entre el hombre y la mujer.
Observaciones	Mostró un comportamiento extrovertido y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento extrovertido y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento muy extrovertido y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento desenvuelto y una actitud de participación.	Mostró un comportamiento muy extrovertido y una actitud de alta participación.	Mostró un comportamiento reservado y una actitud de participación.

Anexo 3: Fotografías de la sesión de Design Thinking



Anexo 4: Sobre la tasa de descuento para la actualización de los flujos de caja libres.

Para actualizar los flujos de caja se ha calculado la tasa de descuento mediante el método del El modelo de valoración de activos financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM) ajustado para países emergentes el mismo que incorpora los efectos de variables internacionales en el negocio.

$$\text{CAPM} = R_f + \beta * [R_m - R_f] * (\sigma_x / \sigma_{USA}) + R_p$$

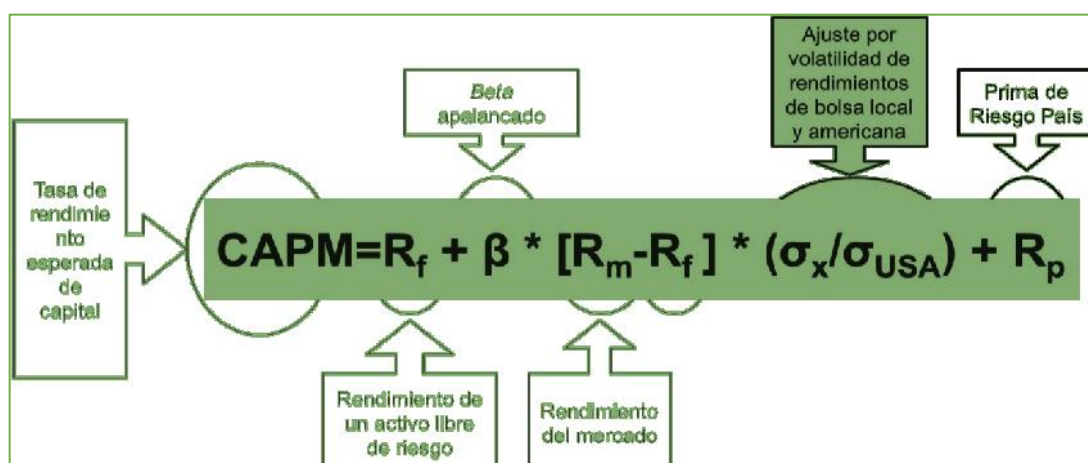
Donde:

- R_f : Tasa libre de riesgo.
- B : Beta estadístico del sector (Calzado)
- R_m : Valor esperado del rendimiento del mercado.
- Desv x : Desviación estándar Bolsa de Valores de Lima
- Desv USA : Desviación estándar S y P 500 USA.
- R_p : Riesgo país (Perú).

Cálculo del Valor de la Empresa Kaluz

Uno de los primeros cálculos necesarios es determinar el Costo de Oportunidad Promedio Ponderado, para lo cual se ha optado por el Modelo Capital Asset Pricing Model (Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros) con la extensión en su versión original para países emergentes.

Cálculo de la Tasa de descuento.



Calculo tasa libre de riesgo (Rf)

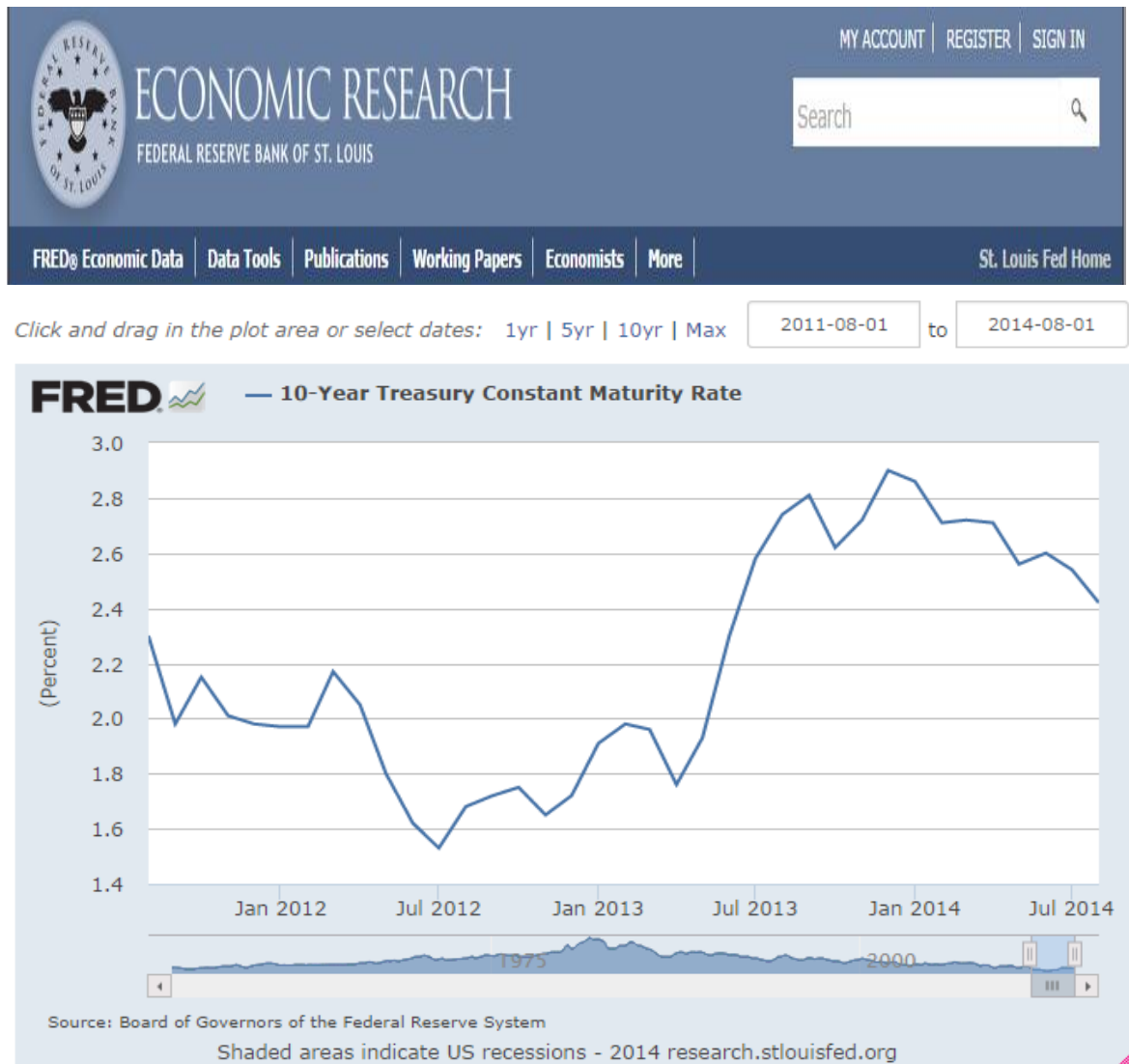


Figura : Tasa libre de riesgo

Fuente: Federal Reserve Economic Data <http://research.stlouisfed.org/fred2/categories>

Tasa Libre de Riesgo

2014-01-01	2.86
2014-02-01	2.71
2014-03-01	2.72
2014-04-01	2.71
2014-05-01	2.56
2014-06-01	2.60
2014-07-01	2.54
2014-08-01	2.42
2014-09-01	2.53
2014-10-01	2.30
2014-11-01	2.33
2014-12-01	2.21
2015-01-01	1.88
2015-02-01	1.98
2015-03-01	2.04
2015-04-01	1.94
2015-05-01	2.20
2015-06-01	2.36
2015-07-01	2.32
2015-08-01	2.17
2015-09-01	2.17
2015-10-01	2.07
2015-11-01	2.26
2015-12-01	2.24
2016-01-01	2.09
2016-02-01	1.78
2016-03-01	1.89
2016-04-01	1.81
2016-05-01	1.81
2016-06-01	1.64
2016-07-01	1.50
PROMEDIO	2.25

TASA DE INTERES DEL TESORO AMERICANO

2.25%

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del Beta

- I. Riesgo sistemático no diversificado.
- II. Riesgo inherente del mercado para un activo específico.
- III. No es directamente observable en el mercado.
- IV. Se estima con métodos estadísticos

The screenshot shows the Damodaran Online website interface. A green circle highlights the 'Levered and Unlevered Betas by Industry' link in the main content area. A callout box with a green border points to this link, containing the text: 'Data histórica por Industria (Betas apalancados y desapalancados)'. The website's left sidebar contains a navigation menu with links like 'Bio and Mission', 'Site Guide', 'Background', 'Topics', 'Books & Support', 'Classes & Support', 'Updated Data', 'Spreadsheets', 'Research & Papers', 'Seminar Material', and 'Web Casts'. The main content area displays a table with various financial data links and descriptions.

Link	Download	Update	Description
Risk Premiums for Other Markets	1/1/13	1/01, 1/02, 1/03, 1/04, 1/05, 1/06, 1/07, 1/08, 1/09, 1/10, 1/11, 1/12	earnings and the level of the long term bond rate. These are risk premiums estimates for other markets based upon the country ratings assigned by Moodys. Starting in June 2012, also reporting equity risk premiums based upon CDS spreads, where those are available.
Levered and Unlevered Betas by Industry	U.S. Europe Japan Emerg Mkt Just China Just India Global	1/99, 1/00, 1/01, 1/02, 1/03, 1/04, 1/05, 1/06, 1/07, 1/08, 1/09, 1/10, 1/11, 1/12	This data set lists betas by industrial sector. The betas are computed using 5 years of monthly returns for each stock and then averaged (simple). The unlevered betas are estimated using the average market debt/equity ratios by industrial sector. (Hamada betas).
Corporate tax rate by country	Download		This is the KPMG survey of corporate tax rates by country. Please give them full credit when you use any of the information from this file.
Industry	US Europe Japan Emerg Mkt Just China Just India Global	1/99, 1/00, 1/01, 1/02, 1/03, 1/04, 1/05, 1/06, 1/07, 1/08, 1/09, 1/10, 1/11, 1/12	These are betas adjusted to reflect a firm's total exposure to risk rather than just the market risk component. It is a function of the market beta and the portion of the total risk that is market risk. These betas might provide better estimates of costs of equity for undiversified owners of businesses.
Risk Measures by Market			These are risk measures - standard deviations, betas, total betas and hilo

Figura : Beta

Fuente: Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Beta apalancado

Con fin de revelar el verdadero riesgo de la empresa se procese a apalancar el beta considerando el nivel de financiamiento propio de la empresa.

$$\beta_L = \beta_\mu * (1 + (1 - T) * D/E)$$

BL: Beta apalancado

β_u : Beta des apalancado calzado 0.78 (se ha considerado el Beta de la industria agrícola)

T: Impuesto=30%

D/E=DEUDA/PATRIMONIO = 0.43

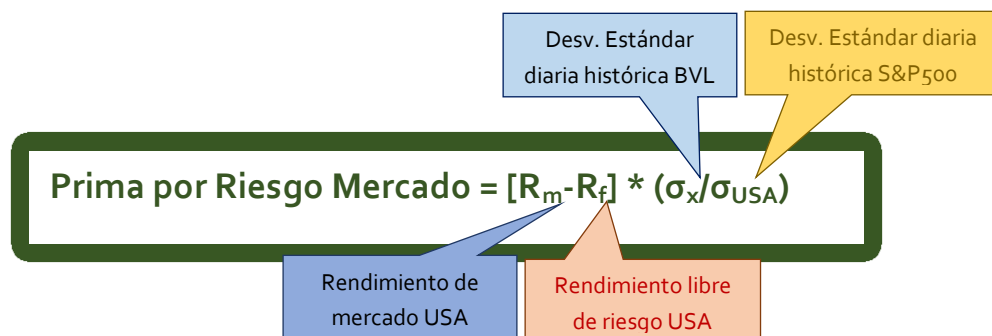
Calculando:

$$\beta_L = 0.78 * (1 + (1 - 30\%) * 0.43)$$

$$\beta_L = 1.01$$

Prima por riesgo del mercado

- I. La elección del índice depende de la estructura del mercado, su liquidez y de la disponibilidad de la información
- II. En el Perú general mente se usa como índice el S&P 500 (EE.UU) y se ajusta por e riesgo adicional de la Bolsa de Valores de Lima.
- III. Asimismo el bono soberano utilizado generalmente corresponde al de EEUU con un vencimiento a 10 años



Rendimiento del mercado -USA(S&P-500)



S& P Earnings: 1960-Current

Calculated based upon earnings yield and S&P 500 levels each year. The raw data for this table was obtained from Bloomberg (and from S&P).

You can download the excel spreadsheet here: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/spearn.xls>

Year	Earnings Yield	Dividend Yield	S&P 500	Earnings	Dividends
1986	5.96%	3.38%	242.17	14.43	8.19
1987	6.49%	3.71%	247.08	16.04	9.17
1988	8.69%	3.68%	277.72	24.12	10.22
1989	6.88%	3.32%	353.4	24.32	11.73
1990	6.86%	3.74%	330.22	22.65	12.35
1991	4.63%	3.11%	417.09	19.30	12.97
1992	4.79%	2.90%	435.71	20.87	12.64
1993	5.77%	2.72%	466.45	26.90	12.69
1994	6.91%	2.91%	459.27	31.75	13.36
1995	6.12%	2.30%	615.93	37.70	14.17
1996	5.49%	2.01%	740.74	40.63	14.89
1997	4.54%	1.60%	970.43	44.09	15.52
1998	3.60%	1.32%	1229.23	44.27	16.20
1999	3.52%	1.14%	1469.25	51.68	16.71
2000	4.25%	1.23%	1320.28	56.13	16.27
2001	3.38%	1.37%	1148.09	38.85	15.74
2002	5.23%	1.83%	879.82	46.04	16.08
2003	4.92%	1.61%	1111.91	54.69	17.88
2004	5.58%	1.60%	1211.92	67.68	19.407
2005	6.12%	1.79%	1248.29	76.45	22.38
2006	6.18%	1.77%	1418.3	87.72	25.05
2007	5.62%	1.89%	1468.36	82.54	27.73
2008	5.48%	3.11%	903.25	49.51	28.05
2009	5.10%	2.00%	1115.1	56.86	22.31
2010	6.66%	1.84%	1257.64	83.77	23.12
2011	7.67%	2.07%	1257.60	96.44	26.02
2012	6.79%	2.13%	1426.19	96.82	30.44
2013	5.81%	1.96%	1848.36	107.45	36.28

Figura

Fuente: Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/spearn.htm

Rendimiento del mercado promedio de los últimos tres años

AÑO	EARNING YIELD
2013	5.81%
2014	5.49%
2015	5.20%
R_M	5.50%

$R_m = 5.50$ rendimiento del mercado

Desviación estándar diaria BVL

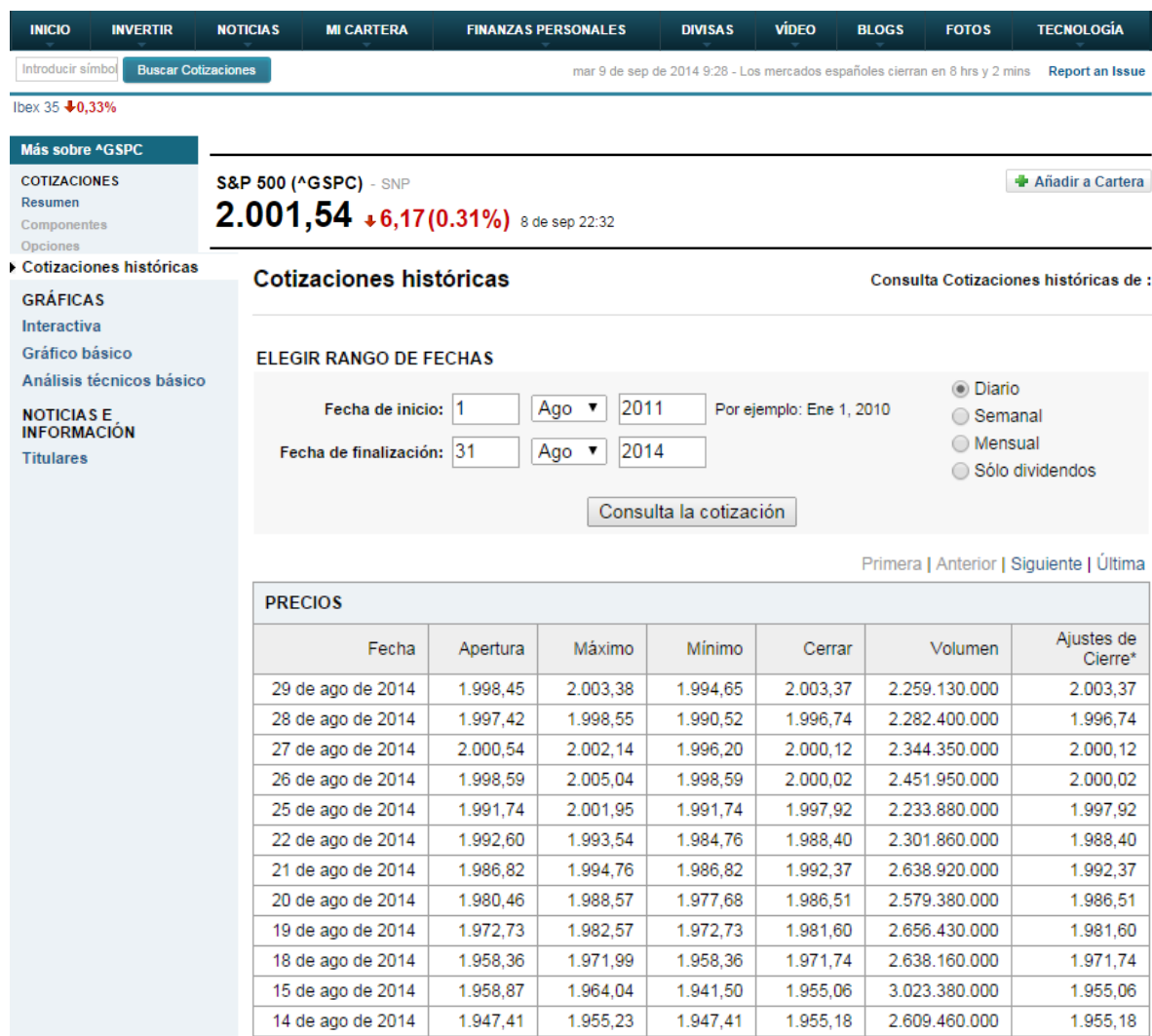
Lunes 30 de Septiembre de 2014 Día: Sr. 2.3460 Mapa del sitio Servicios de información			Archivo	Inicio	Insertar	Diseño de página
BOLSA DE VALORES DE LIMA BVL Empresas Acciones N Mercado de valores Ed			Calibri 11 Fuente			
Página principal Mercado al Día MIA Empresas Agentes de bolsa Servi			C762 fx =+DESVEST			
Ver cotizaciones del día Información actualizada cada 20 minutos. Última actualización 1/31/14			A	B	C	
			737	30/07/2014	16882.83	-0.818754333
			738	31/07/2014	16866.07	-0.099272456
			739	01/08/2014	16922.14	0.33244259
			740	04/08/2014	16930.33	0.048398134
			741	05/08/2014	16787.32	-0.844697061
			742	06/08/2014	16898.38	0.661570757
			743	07/08/2014	16861.87	-0.216056214
			744	08/08/2014	16812.54	-0.292553554
			745	11/08/2014	16843.52	0.18426722
			746	12/08/2014	16836.93	-0.039124839
			747	13/08/2014	16799.94	-0.219695633
			748	14/08/2014	16804.75	0.028631055
			749	15/08/2014	16758.53	-0.275041283
			750	18/08/2014	16950.61	1.146162581
			751	19/08/2014	16954.80	0.024718874
			752	20/08/2014	16969.20	0.084931701
			753	21/08/2014	16979.49	0.060639276
			754	22/08/2014	17036.21	0.33405008
			755	25/08/2014	17029.72	-0.038095328
			756	26/08/2014	16942.27	-0.513514021
			757	27/08/2014	17026.95	0.49981496
			758	28/08/2014	17031.38	0.026017578
			759	29/08/2014	17010.82	-0.120718345
			760			
			761			
			762		desv. Estand	1.002159046
			763			

Figura : Desviación estándar diaria BVL

Fuente BVL: <http://www.bvl.com.pe/mercindiceshistorico.html>

Desviación Estándar diaria de los últimos 36 meses: 0.90%

Desviación Estándar diaria S&P 500



Figura

Yahoo Finance : <http://es.finance.yahoo.com/q/hp?s=^GSPC&b=1&a=00&c=2008&c=31&d=11&f=2010&g=d>

Desviación estándar

742	30/09/2011	1131.42	2.84509731
743	29/09/2011	1160.4	2.49741468
744	28/09/2011	1151.06	-0.81142599
745	27/09/2011	1175.38	2.06911807
746	26/09/2011	1162.95	-1.06883357
747	23/09/2011	1136.43	-2.33362372
748	22/09/2011	1129.56	-0.60820142
749	21/09/2011	1166.76	3.18831636
750	20/09/2011	1202.09	2.93904783
751	19/09/2011	1204.09	0.16610054
752	16/09/2011	1216.01	0.9802551
753	15/09/2011	1209.11	-0.57066768
754	14/09/2011	1188.68	-1.71871319
755	13/09/2011	1172.87	-1.34797548
756	12/09/2011	1162.27	-0.9120084
757	09/09/2011	1154.23	-0.69656827
758	08/09/2011	1185.9	2.67054558
759	07/09/2011	1198.62	1.0612204
760	06/09/2011	1165.24	-2.86464591
761	02/09/2011	1173.97	0.74363059
762	01/09/2011	1204.42	2.52818784
763			
764			
765		desviacion	0.89394485



Desviación Estándar
diaria de los últimos 36
meses: 3.01%

Prima de riesgo país

Country Default Spreads and Risk Premiums

Last updated: January 2014

This table summarizes the latest bond ratings and appropriate default spreads for different countries. While you can use these numbers as rough estimates of country risk premium of equity markets. To estimate the long term country equity risk premium, I start with a default spread, which I obtain in one of two ways:

(1) I use the local currency sovereign rating (from Moody's: www.moody.com) and estimate the default spread for that rating (based upon traded country bonds) over a default but with an S&P rating. I use the Moody's equivalent of the S&P rating. To get the default spreads by sovereign rating, I use the CDS spreads and compute the average CDS spread for which I have no CDS spreads.

(2) I start with the CDS spread for the country, if one is available and subtract out the US CDS spread, since my mature market premium is derived from the US market. That is, I have CDS spreads that are lower than the US, I will get a negative number.

You can add just this default spread to the mature market premium to arrive at the total equity risk premium. I add an additional step, in the short term especially, the equity co spread. You can estimate an adjusted country risk premium by multiplying the default spread by the relative equity market volatility for that market (Std dev in country equity / average of 1-5 (equity markets are about 1-5 times more volatile than bond markets) to estimate country risk premium I have added this to my estimated risk premium of 5.0% (the S&P 500) to get the total risk premium.

For more details, download the excel spreadsheet that contains this data on my website: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pd/datasets/ctryprem.xls>

If you are interested in my approach to computing the equity risk premium, download my magnum opus (just kidding): http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=227

Enter the current risk premium for a mature equity market:

Do you want to adjust the country default spread for the additional volatility of the equity market to get a country premium?
If yes, enter the multiplier to use on the default spread (See footnotes for volatility numbers for selected emerging markets)

5.00%

yes

1.5

Country	Region	Local Currency Rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium
Abu Dhabi	Middle East	Aa2	0.20%	5.20%
Albania	Eastern Europe & Russia	B1	4.40%	11.75%
Andorra	Western Europe	A3	1.20%	6.80%
Angola	Africa	Ba3	3.60%	10.40%
Argentina	Central and South America	B3	6.20%	14.70%
Armenia	Eastern Europe & Russia	Ba2	3.00%	9.50%
Aruba	Caribbean	Baa1	1.60%	7.40%
Australia	Australia & New Zealand	Aaa	0.00%	5.00%
Austria	Western Europe	Aaa	0.00%	5.00%
Azerbaijan	Eastern Europe & Russia	Baa3	2.20%	8.30%
Bahamas	Caribbean	Baa1	1.60%	7.40%
Bahrain	Middle East	Baa2	1.90%	7.85%
Bangladesh	Asia	Ba3	3.60%	10.40%
Barbados	Caribbean	Ba1	2.20%	8.75%
Belarus	Eastern Europe & Russia	B3	6.20%	14.70%
Belgium	Western Europe	Aa3	0.60%	5.90%
Belize	Central and South America	Can2	9.00%	18.50%

Figura
Prima de riesgo país

$$\text{PRIMA POR RIESGO DE MERCADO} = (R_m - R_f) * (\sigma_x / \sigma_{USA})$$

Prima por riesgo del mercado = $(5.50\% - 2.25\%) * (0.90\% / 3.01\%)$

Prima por riesgo del mercado = 0.97%

Calculo del CAPM

$$\text{CAPM} = R_f + \beta * [R_m - R_f] * (\sigma_x / \sigma_{USA}) + R_p$$

$$\text{CAPM} = 2.25\% + 1.01 * 3.25\% + 1.85\%$$

$$\text{CAPM} = 5.1\%$$

Calculo de la tasa de descuento ponderada (CAPM).

$$\text{Cok pp} = \%D * R_d (1 - T) + \%P * R_k$$

Dónde

%D = Porcentaje de Deuda

Rd = Rendimiento de Adeudos (19%)

%P = Porcentaje Capital

Rk = Rendimiento Capital (CAPM)

T = Tasa de Impuesto a la Renta

$$\text{COKpp} = 7.67\%$$

El costo de oportunidad promedio ponderado del inversionista es de 7.67% efectivo anual, a lo cual se suma 3.40% por los riesgos propios del negocio de calzado³.

$$\text{COKpp} = 11.1\% \approx 11\%$$

³ Estos riesgos podrían presentarse por las importaciones de calzado y las variaciones de precio que afectarían al negocio de calzado.