

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Empresa Trade Sandder**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Sr. Rómulo Castro Chambi**

**Sr. Christian Esquivel Paredes**

**Srta. Úrsula Pérez Loayza**

**Sr. Martín Ríos del Águila**

**Asesor: Profesor Rubén Guevara**

**Surco, mayo de 2014**

## Resumen Ejecutivo

La fabricación de calzado en el Perú es una actividad industrial que ha venido tomando importancia en la última década por su diversidad en los materiales y por los avances tecnológicos en sus procesos. Por ello las empresas buscan la optimización de sus recursos y utilizan tecnologías de punta para alcanzar los más altos niveles de calidad, diferenciación y competitividad. El presente plan inició con el análisis externo del entorno y el análisis interno de la empresa Trade Sandder, pudiendo destacar entre sus principales fortalezas, su capacidad productiva, la utilización de equipos tecnificados y el contar con personal capacitado; para con ello hacer frente a la creciente demanda del público, en especial el femenino, cada vez más solvente y en búsqueda de calzado sofisticado y fino.

La visión propuesta permitirá, con la oportuna y efectiva implementación de los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo formulados y de las estrategias planteadas, a Trade Sandder posicionarse entre las cinco mejores empresas de calzado a nivel nacional, con un nivel elevado de rentabilidad y con una participación importante en el mercado nacional y en varios países clave en Sudamérica. Además, la empresa se convertiría en un modelo de negocio de empresas que migran de la semi informalidad y de la micro producción y micro comercialización, a la producción industrial usando tecnología de punta y gestión profesional, contribuyendo en forma más efectiva al desarrollo del país.

## Abstract

The Footwear in Peru is an industrial activity that has been gaining importance in the last decade for its diversity in materials and technological advances in their process as well. Therefore companies look for to optimize their resources and technologies used to achieve the highest levels of quality, differentiation and competitiveness. This plan began with the external environment assessment and internal analysis of the company Trade Sandder, standing out from its main strengths, its productive capacity, the use of technically advanced equipment and skilled personnel; accordingly, to address the increasing market demand, especially women, every time more solvent and in seeking of sophisticated and fine footwear.

The proposed vision will allow, with the timely and effective implementation of the long- term objectives, formulated short-term objectives and the proposed strategies, to pole Trade Sandder among the top five footwear companies nationwide, with a high level of profitability and a significant market share in the domestic market and in several key countries in South America. In addition, the company would become a business model for companies that migrate from the semi informal, micro production and micro trading, thru the industrial production using technology and professional management, contributing more effectively to the development of the country.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General de la Empresa Trade Sandder.....	1
1.1.    Situación General. ....	1
1.2.    Conclusiones .....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	5
2.1.    Antecedentes .....	5
2.2.    Visión.....	5
2.3.    Misión.....	5
2.4.    Valores.....	6
2.5.    Código de Ética .....	6
2.6.    Conclusiones .....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1.    Análisis del Entorno PESTE.....	9
3.1.1.    Fuerzas políticas gubernamentales y legales (P).....	9
3.1.2.    Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
3.1.3.    Fuerzas sociales culturales y demográficas(S) .....	16
3.1.4.    Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	19
3.1.5.    Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	21
3.2.    Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	22
3.3.    La Organización y sus Competidores.....	23
3.3.1.    Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.3.2.    Poder de negociación de los compradores.....	24

3.3.3. Amenazas de los sustitutos.....	25
3.3.4. Amenazas de los entrantes.....	26
3.3.5. Rivalidad de los competidores.....	26
3.4. La Organización y sus Referentes.....	27
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	27
3.6. Conclusiones.....	28
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	30
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	30
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	31
4.1.3. Operación y logística e infraestructura (O).....	33
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	34
4.1.5. Recursos humanos (H).....	37
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	38
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	38
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	39
4.3. Conclusiones.....	41
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	42
5.1. Intereses de Trade Sandder.....	42
5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	43
5.3. Objetivos de Largo Plazo.....	43
5.4. Conclusiones.....	44
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	46

6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	46
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	47
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	51
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE) .....	52
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	53
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	54
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	56
6.8.	Matriz de Rumelt (MR) .....	56
6.9.	Matriz de Ética (ME).....	56
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	57
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	57
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	57
6.13.	Conclusiones .....	65
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....		66
7.1.	Objetivos de Corto Plazo .....	66
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	70
7.3.	Políticas de cada Estrategia.....	70
7.4.	Estructura de Trade Sandder.....	78
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	79
7.6.	Recursos Humanos y Motivación .....	80
7.7.	Gestión del Cambio .....	80
7.8.	Conclusiones .....	81
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		82
8.1.	Perspectivas de Control .....	82
8.1.1.	Aprendizaje interno .....	82

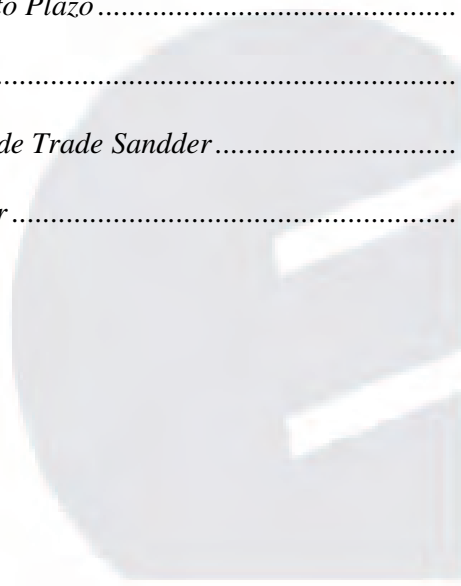
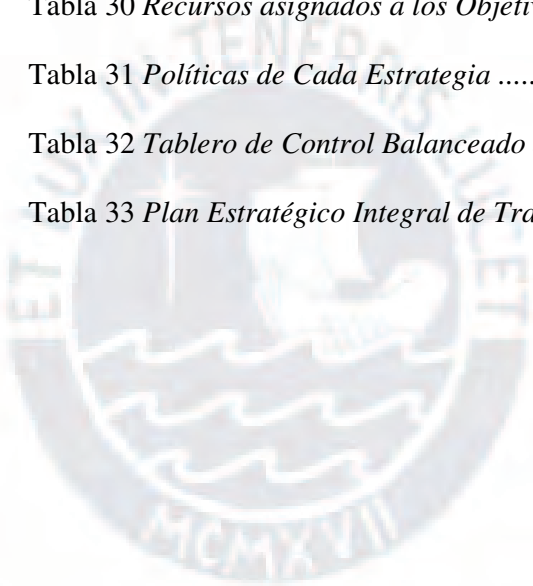
8.1.2. Procesos.....	82
8.1.3. Clientes.....	83
8.1.4. Financiera.....	83
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	83
8.3. Conclusiones.....	84
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
9.1. Conclusiones Finales.....	86
9.2. Recomendaciones Finales.....	87
9.3. Futuro de Trade Sandder.....	92
Referencias.....	93
Apéndices.....	96

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Segmentación de los Productores de Calzado</i> .....	2
Tabla 2 <i>Indicadores del mercado peruano del calzado</i> .....	3
Tabla 3 <i>Importaciones de calzado realizadas por Perú</i> .....	3
Tabla 4 <i>Importaciones de Calzado de países fronterizos y el mundo</i> .....	4
Tabla 5 <i>Estimación del Ingreso de Contrabando por Zonas de Perú</i> .....	11
Tabla 6 <i>Informalidad en el Perú por Sectores</i> .....	15
Tabla 7 <i>Número de Sismos Registrados en la Escala de Richter</i> .....	21
Tabla 8 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Trade Sandder</i> .....	22
Tabla 9 <i>Matriz de Perfil Competitivo de Trade Sandder</i> .....	29
Tabla 10 <i>Matriz de Perfil Referencial de Trade Sandder</i> .....	29
Tabla 11 <i>Ventas de Trade Sandder 2011 a 2013s</i> .....	32
Tabla 12 <i>Principales Indicadores Financieros de Trade Sandder</i> .....	36
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Trade Sandder</i> .....	40
Tabla 14 <i>Matriz de Interés Organizacional de Trade Sandder</i> .....	43
Tabla 15 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA de Trade Sandder</i> .....	46
Tabla 16 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera de Trade Sandder</i> .....	47
Tabla 17 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva de Trade Sandder</i> .....	47
Tabla 18 <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno de Trade Sandder</i> .....	48
Tabla 19 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de Trade Sandder</i> .....	48
Tabla 20 <i>Matriz PEYEA de Trade Sandder</i> .....	49
Tabla 21 <i>Posición de mercado de calzado de los productos de cuero de Trade Sandder con relación a su tasa de crecimiento en el mercado de calzado de cuero.</i> .....	51
Tabla 22 <i>Matriz IE de Trade Sandder</i> .....	53



Tabla 23 <i>Matriz de Decisión Estratégica de Trade Sandder</i> .....	55
Tabla 24 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Trade Sandder</i> .....	58
Tabla 25 <i>Matriz Rumelt de Trade Sandder</i> .....	60
Tabla 26 <i>Matriz de Ética de Trade Sandder</i> .....	61
Tabla 27 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de Trade Sandder</i> .....	62
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Vs. OLP de Trade Sandder</i> .....	63
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Trade Sandder</i> .....	64
Tabla 30 <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	72
Tabla 31 <i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	77
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado de Mando de Trade Sandder</i> .....	85
Tabla 33 <i>Plan Estratégico Integral de Trade Sandder</i> .....	89



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución del PBI del Perú 2000-2012 .....	12
<i>Figura 2.</i> Evolución del PBI per cápita del Perú 2000-2012 .....	13
<i>Figura 3.</i> Evolución de la variación del PBI del Perú (%)......	13
<i>Figura 4.</i> Tasa de inflación del Perú 2008-2013 y proyección a 2015. Tomado de BCR.....	14
<i>Figura 5.</i> Variación del incremento del mercado salarial peruano.....	14
<i>Figura 6.</i> Balanza comercial del Perú 1984- 2012 .....	16
<i>Figura 7.</i> Tasa de Crecimiento Poblacional .....	16
<i>Figura 8.</i> Población económicamente activa e inactiva y Población adecuadamente empleada y subempleada (%) .....	17
<i>Figura 9.</i> Índice de empleo % en la ciudad de Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno - Juliaca.	18
<i>Figura 10.</i> Ingresos Provenientes del Trabajo (En millones de S/.).....	18
<i>Figura 11.</i> Índice de la pobreza y pobreza extrema (En porcentaje).....	19
<i>Figura 12.</i> CITEs en el Perú.....	20
<i>Figura 13.</i> Flujograma de Proceso de Trade Sandder .....	34
<i>Figura 14.</i> Matriz PEYEA de Trade Sandder .....	50
<i>Figura 15.</i> Matriz BCG para Trade Sandder.....	52
<i>Figura 16.</i> Matriz de la gran estrategia para Trade Sandder.....	54
<i>Figura 17.</i> Estructura actual de Trade Sandder.....	78
<i>Figura 18.</i> Estructura propuesta de Trade Sandder .....	79

## Introducción al Proceso de Planeación Estratégica

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

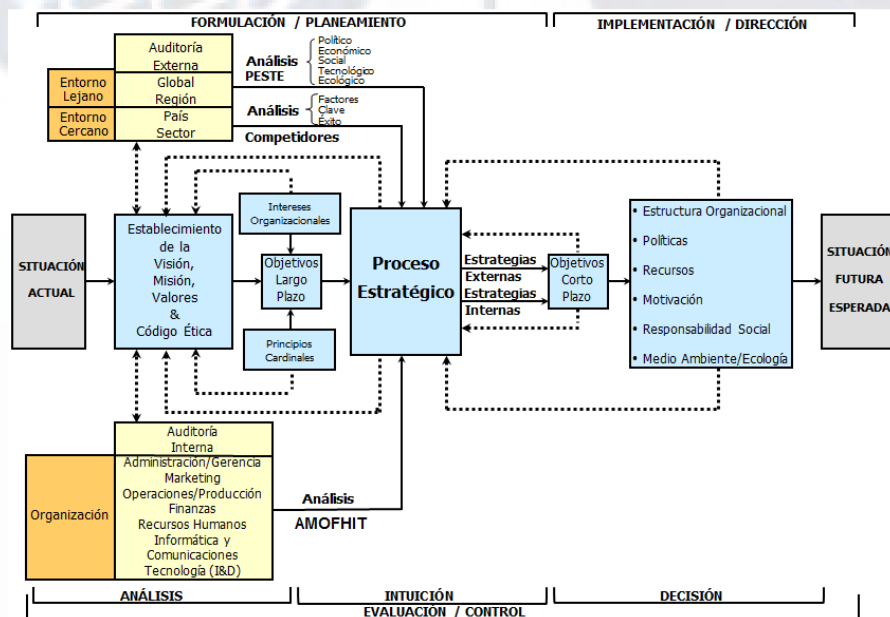


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **Capítulo I: Situación General de la Empresa Trade Sandder**

### **1.1. Situación General.**

Trade Sandder es una empresa dedicada a la fabricación de calzado de cuero para varón. Su planta de producción se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Arequipa en Perú. La empresa inició sus actividades en mayo del año 2003, para abastecer de calzado al mercado de los segmentos C y D de la zona sur del Perú. El propietario y gerente general es el Sr. Alexi Pezo Vargas, quien tiene una experiencia de 20 años en el rubro. La planta de fabricación usa tecnología de punta para la producción de calzado de vestir, está equipada con una capacidad instalada de producción para 432,000 pares de zapatos al año (1,200 de pares al día). Actualmente tiene una producción de 216,000 pares de zapatos al año, distribuidos en 40% de la producción en zapato de vestir, 30% en zapatilla tenis y 30% en zapato urbano de calle. Los insumos para la fabricación del calzado son comprados en las ciudades de Arequipa e Ica, mientras que los demás insumos son importados (suelas, textiles, amarras y otros) directamente de China.

En los últimos cinco años la empresa ha tenido un crecimiento significativo pasando de ser una microempresa a pequeña empresa. Sin embargo, la gestión y los controles de su administración no han variado a pesar de ese crecimiento. Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama, a pesar de contar con 110 empleados, de los cuales 40 se encuentran en planilla y 70 se encuentran registrados en trabajo por destajo, la mayoría de ellos involucrados en el proceso de producción. Tiene un área de diseño dirigida por una persona, quien desarrolla un promedio de 10 diseños de zapatos al mes, pero no cuenta con área de marketing y ventas.

La empresa destina su producción al mercado masculino de la zona sur del Perú, en las ciudades de Arequipa, Cusco, Puno y Tacna, del segmento C y D, y al país de Bolivia. A

pesar de no contar con un área de marketing y ventas, ni presencia en tiendas por departamento, durante el período 2011 y 2012 sus ventas ascendieron a S/.6,345,380 y S/.7,077,593 (ver Tabla 11) respectivamente, mientras que las ventas reales en el 2013 ascendieron a S/.7,945,080; las ventas realizadas a Bolivia no son declaradas.

Como principales competidores de la empresa se encuentran a: (a) ATLAS S. A, considerada la mayor productora de calzado del Perú (b) Bruno Ferrini S. A, considerada una de las líderes del mercado (c) Calimod, con presencia de marca en el mercado de calzado masculino (d) ECCO, reconocida por la tercerización de sus productos y su creación de marca, (e) Calzado Flexi, empresa líder en el mercado mexicano debido a su enorme capacidad de producción, con fuerte presencia en el Perú. La Tabla 1 muestra la segmentación del mercado de calzado en el Perú, según el tamaño de la empresa, durante el año 2013.

Tabla 1

*Segmentación de los Productores de Calzado*

Segmentación	Porcentaje	Productos
Microempresa	96.7%	Zapatillas, calzado retro, de vestir, escolar (Segmento C, D y E).
Pequeñas empresas	3.2%	Calzado de goma, zapatillas, calzado para dama y caballeros, botas PVC, calzado plástico, (Segmentos B, C y D)
Medianas a grandes empresas	0.1%	Calzado de goma y cuero, calzado de vestir, mocasines, zapatillas de cuero (Segmentos A y B)

*Nota:* Tomado de "El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas," 2013, por Andina agencia peruana de noticias. Recuperado el 03 de Noviembre de 2013 de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx#.UrE43CYo7IU>.

La industria de calzado en el Perú en el 2012 tuvo ventas por US\$679 millones anuales y los consumidores ese año compraron alrededor de 91 millones de pares de zapatos anuales, lo cual llegó a significar un consumo per cápita de aproximadamente 2.9 pares de zapatos al año (ver Tabla 2). Esta cifra podría ser mayor ya que no existen datos del contrabando de la producción y consumo informal estimado en 6 millones de pares de zapatos.



Tabla 2

*Indicadores del mercado peruano del calzado*

División	2010		2011		2012	
	Pares/ año	US\$/año	Pares/ año	US\$/año	Pares/ año	US\$/año
Ventas anuales en volumen	73 millones	449 millones	82 millones	608 millones	91 millones	679 millones
Producción local	39 millones	240 millones	42 millones	312 millones	45 millones	336 millones
Importaciones formales	28 millones	172 millones	34 millones	252 millones	40 millones	298 millones
Contrabando (Estimado)	6 millones	37 millones	6 millones	44 millones	6 millones	44 millones

*Nota:* Tomado de "world footwear yearbook, 2011, 2012", por World Footwear. Recuperado el 01 de mayo 2014 de: <http://www.slideshare.net/mobile/emaculan/2011-worldfootwearyearbook> y <http://www.slideshare.net/meaoist/2012-world-footwear-yearbook>

El Perú importa alrededor 40 millones de pares de zapatos al año, (ver Tabla 2), representada principalmente por importaciones provenientes de China, Brasil, Vietnam e Indonesia, (ver Tabla 3), la diferencia de 45 millones de pares de zapatos al año es producido en fábricas peruanas.

Tabla 3

*Importaciones de calzado realizadas por Perú*

Exportadores	Valor importada en	Valor importada en	Valor importada en
Miles US\$	2010	2011	2012
China	117,102	164,743	204,204
Brasil	21,207	23,624	32,297
Vietnam	17,657	30,237	31,430
Indonesia	7,369	15,507	18,478
Otros	23,062	32,367	36,273
Mundo	186,397	266,478	322,682

*Nota:* Tomado del "Trade Statistics for International Business Development," 2013, por Trade Map. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3160411164112111121121111](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3160411164112111121121111).

El Perú tiene un ritmo de crecimiento de exportaciones en el sector calzado en promedio de cuatro por ciento anual, siendo sus vecinos fronterizos, Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, mercados importadores de calzado peruano en expansión, lo cual está contribuyendo a que las exportaciones de calzado peruano estén creciendo casi al mismo ritmo del crecimiento de PBI (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Importaciones de Calzado de países fronterizos y el mundo*

País	Importaciones desde Perú			Importaciones desde el mundo		
	Miles US\$			Miles US\$		
Año	2011	2012	Var (%)	2011	2012	Var (%)
Chile	4,610	5,672	23%	938,763	1'027,056	9%
Ecuador	3,036	4,087	35%	131,590	151,168	15%
Colombia	4,984	3,318	-33%	490,886	549,398	12%
Bolivia	639	946	48%	66,220	87,126	32%
Otros	8,404	8,520	1.38%			
Mundo	21,673	22,543	4%	-	-	

*Nota:* Adaptado del "Trade Statistics for International Business Development," 2013, por Trade Map. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx).

## 1.2. Conclusiones

Trade Sandder, requiere de una estructura organizacional definida que le permita establecer, medir y cumplir metas por unidades de trabajo, desarrollar un área de marketing, y ventas, (publicidad, ventas y diseño de producto), así como conseguir y fortalecer alianzas estratégicas con tiendas por departamento que le permitan incrementar sus ventas. El crecimiento de las importaciones chinas representa una amenaza importante para la industria del calzado, por lo tanto Trade Sandder necesita diferenciar sus productos de sus competidores mediante un proceso de creación de marca, marketing, segmentar, diversificar su producción y dirigirla al segmento B, esto también le permitirá entrar en el mercado internacional y ampliar su demanda.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

La industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía por su participación y generación de puestos de trabajo. Se considera como una de las actividades manufactureras minoristas más importantes del país. Trade Sandder es una empresa dedicada a la fabricación de calzado, en una etapa de crecimiento constante pero de manera desordenada, debido a que no cuenta con una misión, visión y valores bien definidos, ni con una gestión profesional que vaya acompañando ese crecimiento. Es por ello que se decidió proponer una nueva Visión y una nueva Misión, una lista de Valores y un Código de Ética para la empresa Trade Sandder.

### 2.2. Visión

Ser reconocida para el año 2018 en la industria de calzado entre las diez primeras empresas a nivel nacional y entre las más competitivas de Sur América, enfocada en los distintos segmentos de mercado, destacando por su capacidad productiva, productividad, calidad, marketing, diferenciación, uso de tecnología de última generación y rentabilidad, siendo sus principales pilares la permanente innovación en los procesos de producción y desarrollo de calzado, establecer importantes alianzas estratégicas y tener personal altamente capacitado y en constante entrenamiento.

### 2.3. Misión

Producir y comercializar calzado de vestir, deportivo y casual de alta calidad, reconocidos por su diseño, usando tecnología de punta, canales de comercialización diversos, contando con personal plenamente capacitado, que nos permita llegar a los segmentos B, C y D de la población y de esta manera generar el máximo valor para los inversionistas y clientes

del sector masculino y femenino, manteniendo siempre nuestro compromiso con toda nuestra cadena productiva.

#### **2.4. Valores**

**Integridad.** Es actuar éticamente de acuerdo a lo valores personales, haciendo lo correcto.

**Honestidad.** Es el valor de ser honrado buscando siempre actuar en base a la verdad y ser justo con los demás.

**Responsabilidad.** Es el valor que está representado por los actos de cada persona, cumpliendo con los objetivos y metas de la empresa, con las funciones de la misma y con los procedimientos internos como externos.

**Respeto.** Está relacionado con la moral y ética de cada persona, donde se debe aceptar uno mismo como tal y a la otra persona. Se deben valorar las necesidades e intereses de la otra persona.

**Innovación.** El producto final debe estar en constantes procesos de innovación.

**Dar Valor a los Clientes.** Buscando la satisfacción del cliente, ofreciéndole productos de calidad cumpliendo con los altos estándares de calidad y normas.

**Importancia de nuestros aliados estratégicos.** Buenas relaciones con nuestros aliados, satisfacción de necesidades buscando en todo momento la calidad y eficiencia en los procesos operativos.

**Importancia de los colaboradores.** Tener el personal comprometido con la empresa y contento en desempeño de sus funciones diarias.

#### **2.5. Código de Ética**

El presente Código de Ética pone a disposición de todos los directivos, funcionarios y colaboradores de Trade Sandder los principios y normas de conducta que buscan guiar su

actitud y comportamiento en todas las actividades, operaciones y negocios que realicen en nombre de la empresa. El proceso productivo, la información de clientes y proveedores debe ser manejada de manera estrictamente confidencial sin ser divulgada, a excepción de alguna autorización por parte de los altos directivos de la Trade Sandder. Los directivos, funcionarios y colaboradores de Trade Sandder están obligados en todas sus responsabilidades a:

Obrar con honestidad y responsabilidad, con sus altos directivos, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, velando siempre por el respeto hacia las personas.

Rechazar e informar a las instancias pertinentes, cualquier caso de soborno o extorsión que pueda afectar a los intereses de la empresa.

Trade Sandder se compromete con sus clientes y colaboradores a:

Ofrecer productos de óptima calidad, mediante el uso de tecnología de punta e innovación continua, para ser más eficientes en nuestros procesos y competitivos en el mercado.

Contar con un excelente equipo de colaboradores, para apoyarlos e incentivarlos constantemente en beneficio de su crecimiento personal y profesional, buscando que se encuentren totalmente comprometidos con la empresa.

En Trade Sandder está prohibida la discriminación de carácter racial, étnico, sexual, cultural, social y religioso, por lo que se considerará falta grave.

Las faltas al código de ética de la empresa, serán sancionadas con una suspensión temporal o retiro indefinido de la misma.

## **2.6. Conclusiones**

Se han definido la visión, misión, valores y código de ética para Trade Sandder, donde la visión y misión muestran el horizonte para que Trade Sandder sea una empresa competitiva, mientras que los valores y códigos de ética guiarán a la alta gerencia en la toma

de decisiones. El éxito de Trade Sandder se sostiene por su visión, misión, valores, código de ética, liderazgo, innovación y competitividad. El modelo a implementarse para Trade Sandder va a buscar capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis del Entorno PESTE

#### 3.1.1. Fuerzas políticas gubernamentales y legales (P).

Durante las dos décadas posteriores a 1990, la economía del Perú logró un crecimiento persistente (García & Céspedes, 2011), con una tasa de crecimiento por encima del cinco por ciento, se debió en gran medida al cuidado por parte del gobierno de una política macroeconómica responsable, (Loayza, 2008), mejora de las relaciones internacionales, control de la corrupción, lucha contra el narcotráfico, disminución del terrorismo, y aplicación de una política monetaria expansiva prudente, lo que ha atraído nuevas inversiones internacional y nacional y ha colocado al Perú en una posición expectante ante el contexto global.

Los tres últimos gobiernos han mantenido una política de apertura al mercado, que ha llevado al Perú a ser considerado como el país número 15 en el ranking de riesgo político de los 20 mercados con mayor crecimiento en el mundo (MARSH, 2013), el actual gobierno se comprometió a mantener las políticas económicas aplicadas hasta la fecha y mantener el crecimiento económico, con mayor apoyo a los sectores sociales a través de programas de ayuda. La actual constitución política y los tratados internacionales firmados por el Perú cuentan con normas que garantizan la inversión privada y apoyan al desarrollo de la iniciativa privada en un marco de apertura de mercado.

El Perú a partir del 2002 viene aplicando una política monetaria basada en el control de la inflación. En el mes de agosto 2013 la inflación de los últimos 12 meses ascendió a 3.28 por ciento. Se considera que la inflación ha sido afectada recientemente por factores transitorios y por lo tanto regresaría al rango meta de dos por ciento en el último trimestre del año 2013 (ver Figura 4), esta política ayuda a disminuir el nivel de dolarización del

sistema, reduciendo la volatilidad del riesgo cambiario. A partir del año 1990 el Perú inició una serie de reformas en la legislación laboral, con la finalidad de reducir la informalidad, y atraer nuevos inversionistas, comenzó con la eliminación de la estabilidad laboral absoluta, introdujo varias modalidades de contratación, facilitando la forma de contratar por parte de las empresas, contrataciones como: (a) tiempo indeterminado, (b) formación y aprendizaje, (c) periodo de prueba (Vega, 2005), en el 2003 se promulga la ley N° 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (MYPE) siendo el sector más informal, esta ley fue modificada en el año 2008 por el mínimo impacto que tuvo en la pequeña empresa y su carácter temporal, en esta modificación se facilitó la formalización de este sector tomando en cuenta a la pequeña empresa; generó mayores beneficios a los acogidos, reducción de costos laborales, simplificación de trámites, acceso a seguro social, subsidios parciales para dueños, y se estableció que esta ley no tenga fecha de caducidad.

El contrabando en el país está concentrado en las zonas fronterizas de Puno, Tumbes y Tacna, como se puede observar en la Tabla 5, por estas zonas ingresan productos como combustible, alimentos, ropa usada, calzado y otros, para mitigar este accionar el Estado implementó un conjunto de leyes que defienden la propiedad intelectual, promulgó la ley N° 28008, Ley de delitos aduaneros, una estrategia contra el contrabando basada en: (a) Sistemas de control de frontera; (b) Sistemas de control en puertos y aeropuertos; (c) Sistemas integrado de control en carreteras y (d) Fiscalización de tributos internos (ver Tabla 5); sin embargo el monto total de contrabando sigue en aumento, debido a la falta de un sistema judicial eficiente que sancione, esto sin lugar a dudas es una amenaza para la inversión privada.



Tabla 5

*Estimación del Ingreso de Contrabando por Zonas de Perú*

Fuentes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	%
Millones US							
Total contrabando	519	480	532	573	604	635	100%
I. Ingreso Directo por Frontera	315	299	324	362	387	413	65%
Puno	235	233	247	273	290	308	48%
Zona Norte	80	66	77	89	97	105	17%
II. Ingreso por frontera y beneficio arancelario	129	120	143	142	146	150	24%
Tacna	129	120	143	142	146	150	24%
III. Zonas con beneficio arancelario	20	13	12	10	8	6	1%
PECO	20	13	12	10	8	6	1%
IV. Otras Fuentes	55	48	52	59	63	66	10%
Aduana Marítima	34	31	30	36	38	41	6%
Aduana Aérea	21	17	23	23	25	26	4%
Tráfico Fronterizo	0	0	0	0	0	0	0%
Contrabando / Importaciones (%)	1.70%	2.20%	1.80%	1.52%	1.43%	1.30%	

*Nota:* Adaptado de "Estimación del contrabando en el Perú 2010," 2010, por SUNAT. Recuperado el 03 de noviembre de 2013 de [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/cd0a38a53425050503257a2500580ae4/3213c5131763443003257a47006400cb/\\$FILE/B\\_PER.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/cd0a38a53425050503257a2500580ae4/3213c5131763443003257a47006400cb/$FILE/B_PER.pdf)

En los últimos cinco años el Perú ha venido aplicando una política de apertura de mercado a través de tratados de libre comercio internacional, en la actualidad el Perú tiene firmado 17 tratados de libre comercio de los cuales son los firmados con: (a) La Organización Mundial de Comercio; (b) La comunidad andina (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú); (d) Los estados parte de la MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay, y Paraguay); (e) El foro de cooperación económica Asia-Pacífico APEC (f) Los estados de la asociación Europea de libre comercio EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia); y tratados de libre comercio directos con países como: (a) Chile, (b) Cuba, (c) México, (d) Estados Unidos, (e)

Canadá, (f) Singapur, (g) China, (h) Corea del sur (i), Tailandia (j), Japón (k), Panamá, (l) Unión Europea, (m) Costa rica, (n) Venezuela, (o) Guatemala, (p) Alianza del Pacífico, esto representa un importante avance en la búsqueda de nichos de mercado para productos nacionales.

### 3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú a partir del año 1990 logró estabilizar la economía y entrar en un periodo de recuperación, el cual fue fortalecido por el buen manejo de la economía y las finanzas gubernamentales. La economía del Perú se encuentra en crecimiento, así lo demuestran la cifras macroeconómicas del último año 2012, el PBI nacional llegó a 197,000 millones de US\$, PBI per cápita de 6, 580 US\$, tasa de crecimiento del PBI del 6.3%, como se puede observar en las Figuras 1, 2 y 3, según estos datos podemos inferir que la economía del Perú seguirá creciendo los próximos años, a tasas menores, debido a un proceso de desaceleración de las economías mundiales, esto llevara al Perú a liderar el crecimiento económico de la región, sin lugar a dudas es una oportunidad importante para la inversión privada.

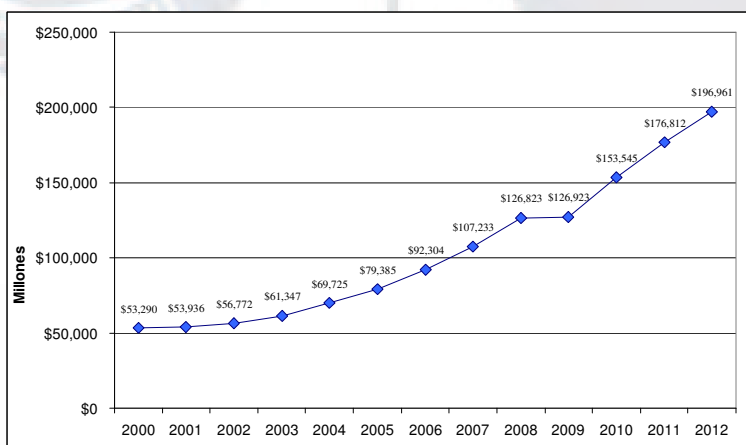


Figura 1. Evolución del PBI del Perú 2000-2012 Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>.

En la Figura 2 se observa la evolución del PBI per cápita del Perú 2000-2012:

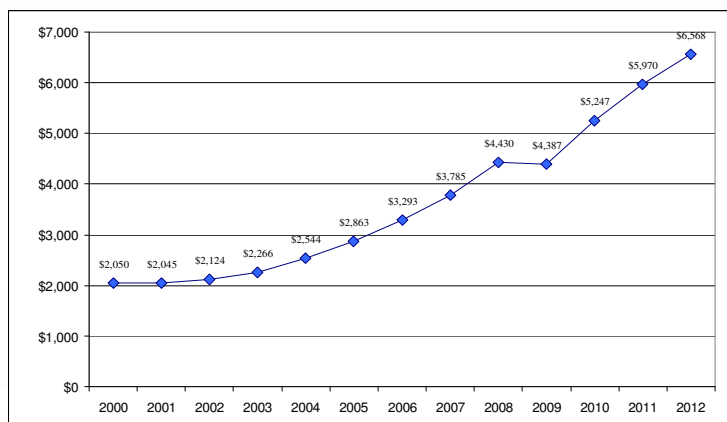


Figura 2. Evolución del PBI per cápita del Perú 2000-2012. Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>.

En la Figura 3 se observa la variación del PBI del Perú (%) 2000-2012:

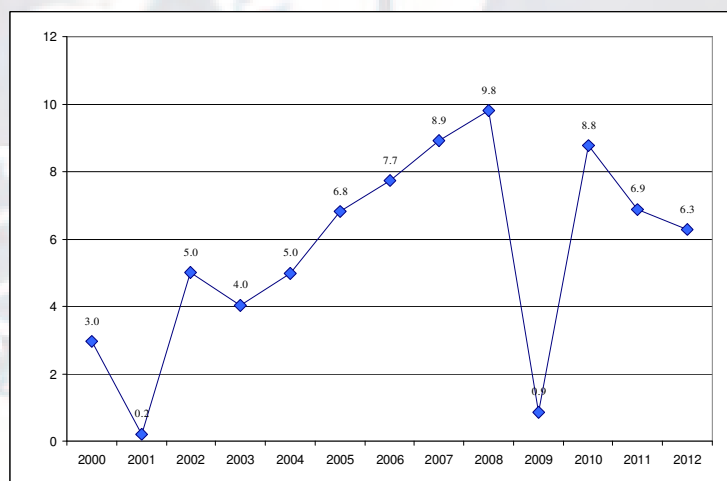


Figura 3. Evolución de la variación del PBI del Perú 200-2012 (%). Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>.

El Banco Central de Reserva (BCR) a partir del año 2003 viene realizando procesos para regular la tasa de inflación alrededor de la meta de dos por ciento con un margen de tolerancia de un punto porcentual hacia abajo y hacia arriba (BCR, 2013; ver Figura 4). Actualmente esta tasa se encuentra en el 3.28 por ciento, según (BCR, 2013), aunado al incremento porcentual de los salarios debido al crecimiento económico, según el último

estudio sobre el mercado salarial de Deloitte en el 2013 se dará un incremento salarial de 5.12% (ver Figura 5), la tasa de inflación controlada, nos hace prever un crecimiento del poder adquisitivo del consumidor teniendo la posibilidad de usar este superávit para otros destinos.



Figura 4. Tasa de inflación del Perú 2008-2013 y proyección al 2015. Tomado de “Estadísticas Económicas del BCR”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

En la Figura 5 se observa la variación del incremento del mercado salarial peruano:



Figura 5. Variación del incremento del mercado salarial peruano. Tomado de “Estadísticas Económicas del BCR”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

El costo de mano de obra en el Perú es uno de los más bajos de América Latina, por el nivel de informalidad, en el mercado del calzado son diferentes los costos de mano de obra por afrontar, en promedio la mano de obra en el sector calzado es de aproximadamente 1.1US\$ por hora. Disminuir la informalidad es un proceso lento, después de trece años se ha disminuido cinco por ciento del 2001 al 2012. Era el 80% de la Población Económicamente Activa (PEA) y ahora es el 75% (Manrique, 2013). La informalidad en el Perú, está dado por empresas de distintos sectores empresariales (ver Tabla 6). El Perú al ser una economía en vía de desarrollo está conformado en gran medida por empresas informales y seguirá teniendo un porcentaje elevado de informalidad lo próximos años.

Tabla 6

*Informalidad en el Perú por Sectores*

Sectores Económicos	Empresas	% por	Empresas	% por	Totales
	Informales	Sector	Formales	Sector	
Fabricación de Prendas de Vestir	90,561	84.64%	16,439	15.36%	107,000
Preparación de Cuero	3,800	78.37%	1,049	21.63%	4,849
Fabricación de Calzado	14,696	77.76%	4,203	22.24%	18,899

*Nota:* Adaptado de “Doing Business 2012”, de Tello, 2011a. Recuperado el 4 de Noviembre  
<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD310.pdf>

En octubre de 2013 la agencia calificadora de riesgo Fitch Rating elevó la calificación crediticia del Perú a BBB+, ubicaron al Perú en el puesto 48 del ratings de riesgo país, situación que coloca en los ojos de posibles inversores en los próximos años (Revista América Economía, Octubre 2013). La balanza comercial del Perú comenzó a ser positiva desde el año 1993 (ver Figura 6), entre los meses de enero y julio 2013 se acumuló un saldo negativo de US\$ 1, 234 millones, mientras que en el mismo período del 2012 se registró un superávit de US\$ 2, 940 millones (BCR, 2013).

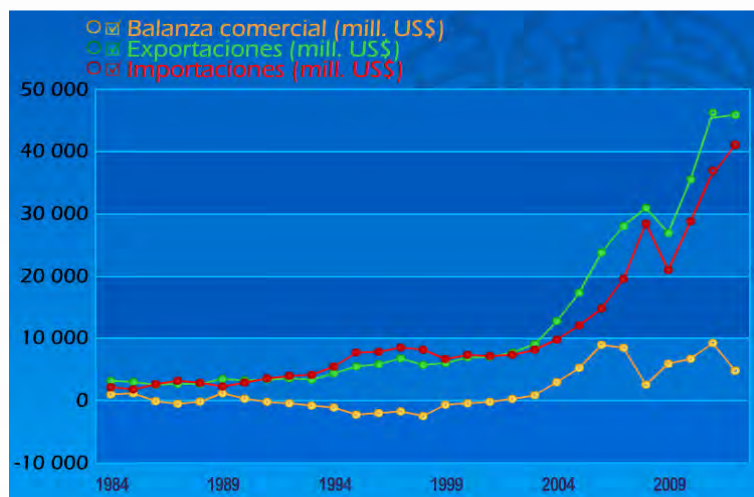


Figura 6. Balanza comercial del Perú 1984- 2012 Tomado de “Estadísticas Económicas del BCR”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos-2/11-balanza-comercial.html>

### 3.1.3. Fuerzas sociales culturales y demográficas(S)

De acuerdo al último censo realizado en el año 2007 la población del Perú ascendía a 27 millones 412 mil habitantes, donde la tasa de crecimiento poblacional se encontraba por encima del 1.13% tal como se muestra en la Figura 7, se espera que para el año 2018 el crecimiento anual sea de 300 mil habitantes a una tasa de crecimiento del 1.08%, dicho crecimiento poblacional es una oportunidad para Trade Sandder para ampliar su mercado objetivo.

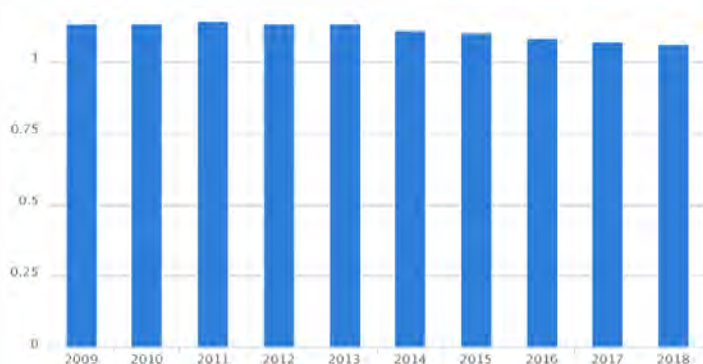
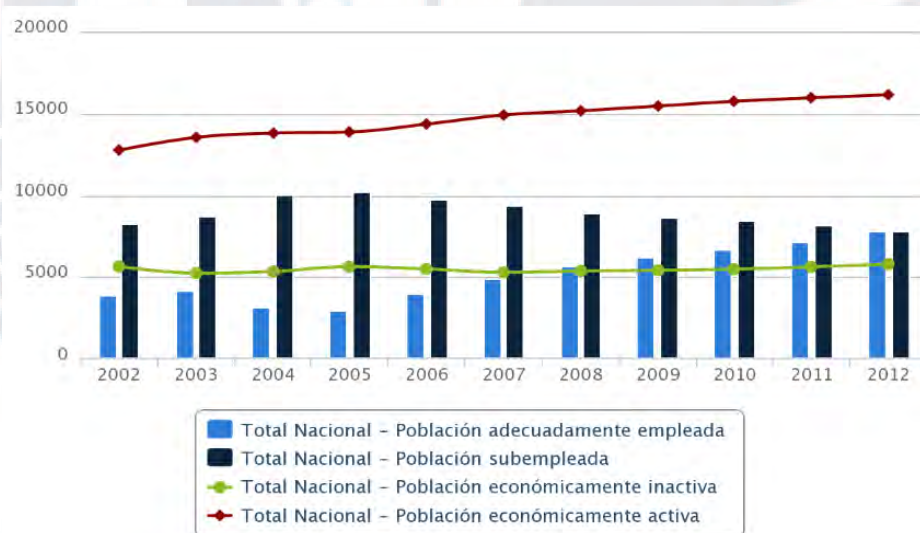


Figura 7. Tasa de Crecimiento Poblacional. Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

La población económicamente activa en los últimos 10 años se incrementó en dos por ciento anual de acuerdo a la Figura 8, donde se puede apreciar una tendencia ascendente, mientras que la población económicamente inactiva se ha mantenido, tiene impacto en el crecimiento de la población empleada adecuadamente, donde en los últimos siete años se ha incrementado a una tasa del 15%, mientras que la subempleada viene disminuyendo a una tasa de cuatro por ciento mensual. De acuerdo al índice de empleo los departamentos donde más se ha incrementado son: (a) Arequipa, (b) Tacna, (c) Moquegua, y (d) Puno – Juliaca de acuerdo a la Figura 9. El crecimiento económico peruano influye en el indicador de la población económicamente activa (ver Figura 10), es por ello que Trade Sandder debe aprovechar dicha oportunidad.



*Figura 8.* Población económicamente activa e inactiva y Población adecuadamente empleada y subempleada (%). Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

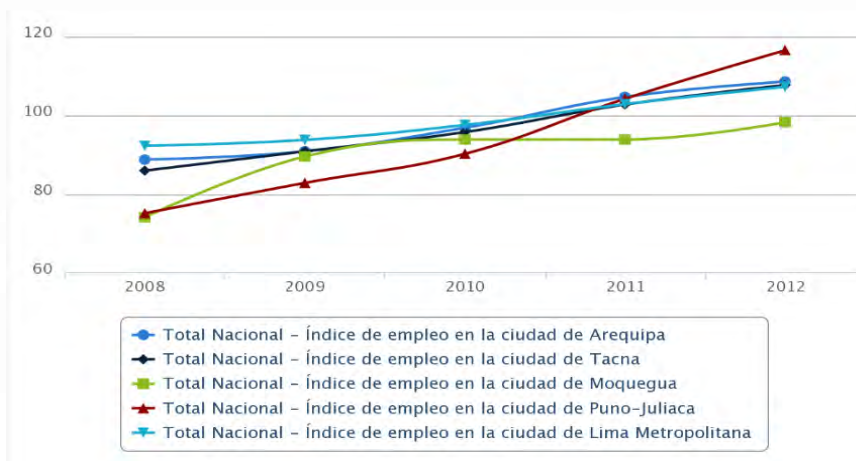


Figura 9. Índice de empleo % en la ciudad de Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno - Juliaca. Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

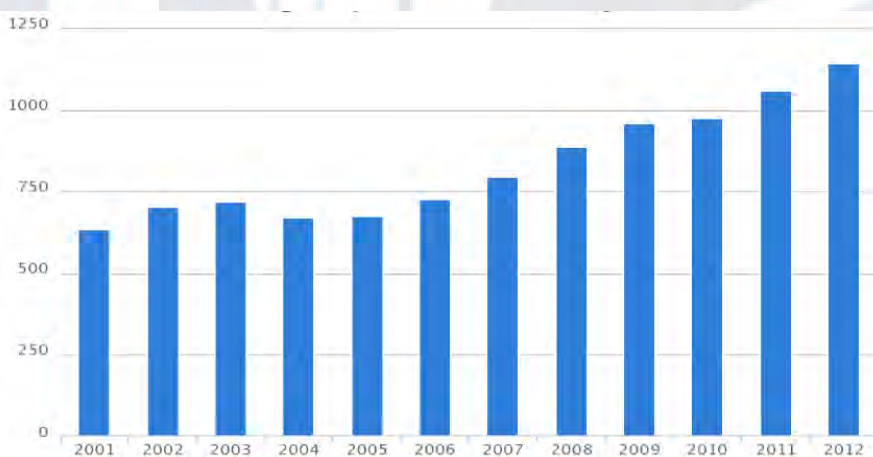


Figura 10. Ingresos Provenientes del Trabajo (En millones de S/). Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

El índice de pobreza disminuyó considerablemente en los últimos nueve años (ver Figura 11), inició con una participación del 59% para el año 2004, disminuyó al 26% en el año 2012, la pobreza extrema con una participación del 16% en el año 2004, llegó al 6% para el 2012. La oportunidad que debe aprovechar Trade Sandder es la migración de segmentos socio económicos que se vienen presentando, debido a la disminución de los índices de pobreza.



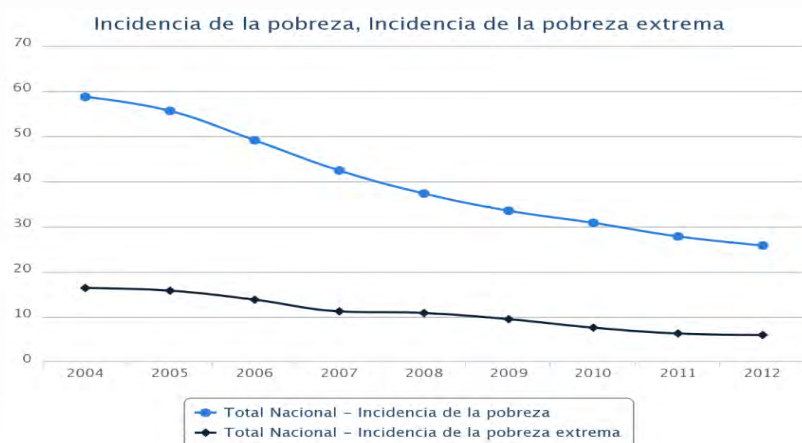


Figura 11. Índice de la pobreza y pobreza extrema (En %). Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

#### 3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Ministerio de Producción Peruano con la finalidad de fomentar e incorporar la investigación, innovación y transferencia tecnológica ha creado los siguientes centros:

CITECCAL (Centro de Innovación Tecnológica de cuero, calzado e industrias conexas) creada en Julio de 1998, principal soporte para empresas en temas de tecnología para mejorar la calidad de sus insumos y productos terminados, ayuda a prevenir problemas que se puedan presentar en la elaboración de calzado, dentro de los servicios que puede ofrecer es el Diseño de calzado y componentes, modelaje 3D, desarrollo de productos, simular en laboratorios las revisiones de control de calidad de los materiales y productos terminados, capacitaciones, asistencia técnica y cuenta con una planta piloto de curtiembre para la investigación.

FIDECOM (Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad), es un fondo concursable que promueve la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva y fortalece la aplicación de conocimientos tecnológicos para el desarrollo de las capacidades productivas.

Red de CITEs (Centros de Innovación Tecnológica), promueve la innovación de empresas a las que se les transfiere tecnología, para que alcancen mayor competitividad y productividad. Según se aprecia en la Figura 12, la relación de CITEs en el Perú.



Figura 12. CITEs en el Perú. Tomado de “Red de CITEs en el Perú”, por el Centro de Innovación Tecnológica, 2013. Recuperado de <http://www.cites.pe/cites/index.jsp>

Trade Sandder tiene la oportunidad de adquirir nueva tecnología en maquinaria para la automatización de corte para reducir mermas, mejorar tiempos de respuesta para las órdenes de producción y atender mayores volúmenes en menor tiempo, bajo el asesoramiento del CITECCAL, las redes CITEs y poder contar con financiamientos del FIDECOM. En este mundo globalizado, el Internet evolucionó como el medio de comunicación más importante, unido a la existencia de Sistemas de Información en el mercado como lo son los ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de planificación de recursos empresariales), son de beneficio primordial para las empresas en su administración, gestión de los recursos y producción, ofreciendo controles y herramientas para la toma de decisiones. Trade Sandder tiene la capacidad de implementar un sistema de información, que le pueda ofrecer el soporte que la empresa requiere.

### 3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú se encuentra dentro de los principales países biodiversos del planeta de acuerdo a la identificación que realizó el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), por tal motivo la importancia de tener en el Perú una entidad que regule el medio ambiente, implica que las empresas consideren dentro de sus políticas y procedimientos internos el cuidado del mismo. El MINAM Ministerio del Ambiente es la autoridad ambiental nacional del Perú, que planifican, promueven, coordinan, controlan y velan por el ambiente y el patrimonio natural del Perú.

La industria del calzado de cuero, por ser informal y en su mayoría está conformada por micro y pequeñas empresas, carecen de estrategias de utilización de procesos productivos; mientras que eficientes empresas manufactureras están adoptando una mayor cultura referente al reciclaje responsable, clasificación y disposición de desechos. La existencia de un fenómeno natural inesperado, puede ocasionar serios problemas en la producción del producto final, ello representa una amenaza para Trade Sandder porque se encuentra ubicada en la ciudad de Arequipa departamento que presenta la mayor cantidad de sismos en la escala de Richter (ver Tabla 7).

Tabla 7

#### *Número de Sismos Registrados en la Escala de Richter*

Departamento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	129	111	155	106	191	132	139	136	144	221
Arequipa	12	24	17	14	15	15	15	16	16	19
Lima	4	9	13	10	6	8	6	10	11	24
Océano Pacífico	54	43	37	42	110	50	64	49	73	102

*Nota:* Tomado de “Informe del número de sismos registrados en el Perú,” 2012, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

## Factores Externos (MEFE)

de factores externos, se han tomado en cuenta 17 factores determinantes de éxito dentro de las cuales doce son oportunidades y como resultado 2.12, lo que indica que el sector de la industria del calzado tiene una respuesta satisfactoria ante las oportunidades.

### de Trade Sandder

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor
<b>Oportunidad</b>		
sexo femenino.	0.08	1
	0.07	4
la moda casual.	0.07	2
mental del Perú.	0.06	3
de buena calidad en la ciudad de Arequipa.	0.06	4
ente activa, mayor poder adquisitivo y menor tasa de desempleo, concentrado en las principales ciudades Arequipa, Tacna, Puno-Juliacca.	0.06	2
mentos C y D hacia B.	0.06	1
ara la exportación de productos, a nuevos mercados en expansión (Chile, Bolivia, Colombia).	0.05	1
o cadenas de zapaterías y tiendas por departamento.	0.05	2
xtranjero.	0.05	1
interés competitivas y mayor facilidad de acceso al crédito.	0.05	2
es en procesos y maquinarias.	0.05	3
Sub Total	0.73	
<b>Amenazas</b>		
ctos terminados provenientes de China y existencia de empresas nacionales competitivas en el sector	0.09	1
	0.07	3
	0.05	3
s dedicadas al manejo de residuos.	0.03	1
motos.	0.03	1
Sub Total	0.27	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	

### **3.3. La Organización y sus Competidores.**

#### **3.3.1. Poder de negociación de los proveedores**

Proveedores de cuero, 70% de la materia prima es comprado a: (a) Curtiembre Austral SRL, ubicada en la el Parque industrial de Río Seco, ciudad y departamento de Arequipa, que inició operaciones en el año 1989, dedicada al curtido y adobo de cueros su principal competencia es la calidad del cuero grueso para calzado de hombre, tiene una capacidad de producción 160,000 pies cuadrados de cuero a un costo de venta en la ciudad de origen de 8.00 Soles/pie cuadrado. Trade Sandder está integrado a Curtiembre Austral desde hace cinco años, manejando una relación de largo plazo que beneficia a ambos, podría obtener un mayor beneficio en precio y calidad al solicitar cueros de diferente textura y grosor condicionado con volúmenes de compra superiores, el otro 30% de la materia prima es comprada a: (b) Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO) empresa ubicada en la ciudad de Pisco Provincia y departamento de Ica, dedicada a la elaboración de cuero semi procesado para exportación y cuero acabado para el mercado nacional, su producción total anual es 1'556,997 Kg. de pieles de vacuno, 227 781 Kg. de pieles de caprino y 181,700 Kg. de pieles de ovino, sus productos están destinados en un 85% al mercado nacional, empresa certificada por el buen manejo de sus residuos, tratamiento de efluentes e insumos químicos, provee a Trade Sandder cuero delgado para la fabricación de calzado.

Proveedor de otros insumos, Morbach Perú SAC, empresa peruana dedicada a la comercialización de maquinaria para la industria del calzado, maquinaria con sofisticada tecnología que incrementa la producción del calzado a niveles de triplicar la producción manual convencional, enfocados en tres variables estratégicas que son la calidad del producto, atención personalizada; preparación y capacitación del personal para el manejo eficiente de las maquinarias; así mismo provee de insumos como suelas, planchas de goma,

telas, mallas, franelas, hilos de nylon, poliéster, plantillas, falsas de cuero regenerado, hebillas, cintas de refuerzo, elásticos, entre otros que pasan por un estricto control de calidad lo que les permite ofrecer garantía para la obtención del producto final. El crecimiento económico por el que viene atravesando el Perú, y el incremento de otorgamiento de créditos financieros por parte de las entidades financieras, permite que la empresa Trade Sandder tenga mayor poder de inversión, permitiendo tener mayor diversidad de proveedores y ampliar su gama de productos manufacturados.

### **3.3.2. Poder de negociación de los compradores.**

Trade Sandder, no tiene concentración de compradores, minimizando el riesgo de comercialización, cada uno de estos clientes representan como máximo aproximadamente el 10% de su producción, sus ventas están diversificadas, sin embargo se identifica a sus principales compradores: (a) Paccino S.A.C, empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de calzado, su planta de fabricación está ubicada en la ciudad de Lima, fabrica calzado de cuero para varón y dama, su capacidad de planta no le permite abastecer sus pedidos, se encuentra dentro del grupo de compradores que es sensible a los precios pues las compras a Trade Sandder representa un porcentaje importante de su estructura de costos, actuando de esta manera como comercializador intermediario, no tiene poder de negociación como cliente de Trade Sandder debido a que los volúmenes de compras no superan el 10% de la producción total; (b) Sra. Nélica Tomás Artesano, persona natural con negocio de comercialización de calzado en Bolivia, cliente intermediaria que se adecua a las exigencias del mercado de la moda de calzado, no tiene poder de negociación en precios por sus volúmenes de compra, ejerce influencia negociadora porque tiene la posibilidad de encontrar un calzado equivalente en el mercado, cliente que no puede influenciar en las decisiones de compra de los compradores finales ya que estos actúan en función a tendencias, por su ubicación en Bolivia y cercanía a la ciudad de Arequipa es difícil que encuentre productos

sustitutos o equivalentes en el Perú por el tema de costos de transporte que incrementarían el precio final; (c) Estilos es una empresa peruana conformada por cadena de tiendas por departamento dedicada a la venta retail de productos de vestir con sistema de financiamiento a través de su tarjeta de crédito, Estilos es comprador ubicado como cliente influyente debido a que su sistema de trabajo es reducir precios para maximizar utilidades, es un cliente intermediario capaz de influenciar en las decisiones de compra de los clientes finales.

Trade Sandder, llega al consumidor final a través de sus dos tiendas ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad de Arequipa junto a las tiendas retail más importantes del Perú, se observa que el poder de negociación de los consumidores es alto y viene asociado con el poder adquisitivo de la población peruana, los consumidores finales son más exigentes y sus necesidades son difíciles de cuantificar, buscan calidad y moda en los productos ofrecidos. Trade Sandder, de manera informal destina el 40% de su producción total al mercado sur del Perú y de Bolivia donde su marca está bien posicionada por la calidad y precio del calzado, en dicha zona no compite directamente con productos importados de China por la calidad del calzado además que por su ubicación geográfica la zona sur del Perú y Bolivia tienen clima de lluvias, necesitando calzado de mayor calidad y duración. La empresa no ha desarrollado relaciones a largo plazo con sus clientes, se observa que es posible desarrollar mercados en los retail por la alta probabilidad que poseen de llegar a mayor cantidad de clientes que tienen acceso al dinero plástico.

### **3.3.3. Amenazas de los sustitutos.**

Trade Sandder ofrece productos de cuero de calidad, el que es identificado por su modelo de moda, precio “justo” y es dirigido a los segmentos C y D, sustitutos notables para este producto son calzados de menor precio fabricado con materiales alternativos al cuero, calzado de material plástico, y calzado de material textil, entre los productos sustitutos se encuentran: (a) zapatillas, calzado cómodo generalmente deportivo, liviano y de suela de

goma; (b) botas, calzado que cubre el pie y parte del tobillo existe infinidad de variedades según la altura, color, material y estilo; (c) sandalias, calzado en el que queda parte del pie descubierto y (d) alpargata, calzado de lona con suela fina. Sin embargo es necesario resaltar que para la fabricación de productos terminados de plástico la mano de obra así como la maquinaria son de alta capacitación y tecnología, con el cual no se cuenta en el país.

#### **3.3.4. Amenazas de los entrantes.**

El mercado del calzado en el Perú en su mayoría es informal conformado por micro y pequeñas empresas que junto con las diferentes facilidades financieras, hacen que las barreras de entrada para nuevos productores sea baja, asimismo los tratados de libre comercio con otros países incrementaron las posibilidades de ingreso al mercado del calzado, por otro lado se tiene el problema de la falta de maquinaria y tecnología lo que significa gran inversión, y la gran amenaza China la cual está ganando mercado en sector calzado con precios muy bajos dirigidos a los segmentos C y D, esto hace que los nuevos productores analicen de mejor manera entrar al sector, pero de querer ingresar y la posibilidad de acceder a financiamientos bastaría con encontrar el local adecuado donde inicie operaciones, contratar personal capacitado y comprar la maquinaria necesaria. Trade Sandder produce bajo conceptos de moda y ahorro en la producción a gran escala, sin embargo sus productos son destinados a los sectores C y D, haciendo a Trade Sandder vulnerable a nuevos entrantes.

#### **3.3.5. Rivalidad de los competidores.**

Los competidores de Trade Sandder son: (a) ATLAS S.A es considerado el mayor productor de calzado del Perú con una producción de alrededor cuatro millones de pares al año, esto debido a sus alianzas estratégicas con marcas extranjeras y su tecnología de punta para la producción en masa, por otro lado se encuentra (b) Bruno Ferrini S.A, considerado como uno de los productores líderes del mercado, en los últimos meses triplicó su producción



de calzado que llegará a producir alrededor de 1,5 millones de pares anuales, siendo las principales fortalezas su creación de marca con su línea de calzado especializado para mujer a través de tiendas propias, planes de marketing y publicidad y alianzas estrategias con tiendas por departamento y marcas de diseñador del extranjero (c) CALIMOD reconocido por su presencia de marca en el mercado de calzado masculino (d) ECCO reconocido por su tercerización de sus productos y su creación de marca.

### **3.4. La Organización y sus Referentes.**

Los referentes principales para Trade Sandder, son: (a) Bruno Ferrini (calzado mixto juvenil), con 10 años en el mercado, con una capacidad de producción de 2,000 pares diarios, enfocada en clientes de ambos sexos de los segmentos B, C y D, su producto es caracterizado por su diseño a la vanguardia de la moda y calidad del producto, cuenta con planes de marketing, tiendas propias y alianzas con tiendas por departamento; (b) Calimod (calzado para varón adulto), con 49 años en el mercado, enfocada en clientes de sexo masculino de los segmentos B,C y D, su producto es caracterizado por sus diseño y calidad de producto, cuenta con planes de marketing, y alianzas estrategias con tiendas por departamento, (c) Calzado Flexi, empresa líder en el mercado mexicano debido a su enorme capacidad instalada 38,500 pares al día, sus canales de distribución, incluido sus ventas por Internet, sus alianzas estratégicas con proveedores extranjeros y su creación de marca.

### **3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Usando la matriz de perfil competitivo de Trade Sandder (ver Tabla 9), por medio de los 10 factores claves de éxito los mismo que han sido asignados adecuadamente para evitar la introducción de subjetividad en el análisis; se aprecia que Trade Sandder se ubica en el último lugar con 1.8 entre las empresas más competitivas en el sector industrial del calzado a nivel nacional. Esto muestra la brecha que mantiene la empresa en su sector, por lo que

tendría que desarrollar un plan estratégico que lo desplace desde una mediana debilidad hasta alcanzar una posición más competitiva. La matriz de perfil referencial (ver Tabla 10), nos muestra la posición de la empresa con respecto a un fuerte competidor internacional de la Ciudad de México. Ambas matrices comparan la posición actual de la empresa y cómo deberá orientar sus esfuerzos y estrategias para alcanzar sus objetivos, tomando en cuenta que no tiene suficientes fortalezas y que aún no capitaliza las oportunidades y amenazas encontradas en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

### **3.6. Conclusiones**

El Perú presenta una estabilidad económica, lo cual es muy favorable para que las empresas crezcan de manera sostenible y muy bien visto a nivel internacional. El excelente crecimiento económico que viene experimentando el País es beneficioso para todos los mercados, disminuyendo las barreras de entrada. El poder adquisitivo de los compradores en los últimos años se ha incrementado, los cuales a su vez vienen exigiendo mayor calidad en el producto final. Los tratados de libre comercio firmados por el Perú son de beneficio para las exportaciones e importaciones. Las importaciones de China se han incrementado, debido a que las empresas peruanas pueden conseguir insumos a bajos costos e importar productos sustitutos a precios económicos, convirtiéndose en una amenaza potencial en el sector del calzado.

Tabla 9

*Matriz de Perfil Competitivo de Trade Sandder*

Factores Claves de Éxito	Peso	Trade Sandder		Calimod		Bruno Ferrini		ECCO		Atlas	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Aliados estratégicos en cadenas de distribución	0.11	1	0.11	4	0.45	4	0.45	3	0.34	4	0.45
2 Plan de marketing y publicidad	0.10	1	0.10	3	0.31	4	0.42	2	0.21	1	0.10
3 Eficiente elección de cadena de suministros	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
4 Tecnología de punta.	0.11	4	0.45	3	0.34	3	0.34	2	0.22	4	0.45
5 Certificaciones ISO	0.07	1	0.07	2	0.13	2	0.13	1	0.07	4	0.27
6 Liderazgo en gestión de la organización	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Diversificación de producto	0.09	2	0.19	2	0.19	4	0.37	4	0.37	3	0.28
8 Personal Capacitado y Especializado	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
9 Diferenciación por género y diseño	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.51	4	0.51	1	0.13
10 Diversificación Concéntrica	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11
Total	1.00		1.8		2.4		3.5		2.5		2.6

Tabla 10

*Matriz de Perfil Referencial de Trade Sandder*

Factores Claves de Éxito	Peso	Trade Sandder		Flexi de México		Bruno Ferrini	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Aliados estratégicos en cadenas de distribución	0.11	1	0.11	4	0.45	4	0.45
2 Plan de marketing y publicidad	0.10	1	0.10	4	0.42	4	0.42
3 Eficiente elección de cadena de suministros	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4 Tecnología de punta.	0.11	4	0.45	4	0.45	3	0.34
5 Certificaciones ISO	0.07	1	0.07	3	0.20	2	0.13
6 Liderazgo en gestión de la organización	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
7 Diversificación de producto	0.09	2	0.19	4	0.37	4	0.37
8 Personal Capacitado y Especializado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9 Diferenciación por género y diseño	0.13	1	0.13	4	0.51	4	0.51
10 Diversificación Concéntrica	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33
Total	1.00		1.8		3.5		3.5

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente análisis interno permitirá determinar los recursos con los que cuenta la empresa y analizar si estos son utilizados de manera eficiente, a través del estudio de las áreas funcionales como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología e investigación y desarrollo (T).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

A cargo de la gerencia de Trade Sandder se encuentra su propietario el Sr. Alexi Pezo Vargas, quien ingresó a la industria del calzado hace 20 años como persona natural, tiene como su mayor fortaleza el conocimiento de la cadena de abastecimiento, proceso de fabricación, y comercialización, de sus productos, así mismo ha incrementado la productividad de la planta desde su creación hasta la actualidad dichos procesos solo se han podido desarrollar con la presencia del gerente mas no en ausencia de este. Alexi Pezo realiza con frecuencia viajes al exterior para capacitarse es allí donde encuentra una red de contactos importantes de la competencia.

Trade Sandder se encuentra en un ciclo de vida de la industria en crecimiento, la organización se encuentra en desarrollo y el producto en una etapa de madurez, sin embargo las decisiones gerenciales son tomadas de manera unilateral por el gerente (liderazgo autocrático), sin planificación y sin estrategias definidas lo que representa una importante debilidad, el estilo de decisión del gerente es directivo caracterizado principalmente por ser agresivo, actuar rápido, esperar resultados, usar su intuición y necesitar status; la empresa al buscar crecimiento y expansión no podrá afrontar los cambios con este estilo de liderazgo y dirección.

En Trade Sandder la gerencia con relación a su estrategia, tiene la misión y visión definidos mas no, sus objetivos estratégicos cuantificados que vayan acompañados con una correcta asignación de recursos para las áreas funcionales, no desarrolla pronósticos de ventas, de producción, ni financieros, no tiene un control traducido en indicadores de producción, ventas, penetración de mercado, y otros; los cuales mantengan alerta a la empresa del ambiente externo. Trade Sandder no cuenta con una gerencia de recursos humanos, ni con un organigrama, ni políticas que definan las funciones de las diferentes áreas, no se tiene delimitados los roles que deben desempeñar los colaboradores en la organización, ni indicadores de cumplimiento y corrección, la comunicación de la gerencia con el personal de la empresa es de manera vertical, sin embargo se desarrolla un buen clima laboral por el trato al personal y las actividades extra laborales que organiza la empresa. Trade Sandder no cuenta con un programa de salud y seguridad ocupacional, ni plan de contingencia y respuesta ante emergencias, no tiene sistema de supresión de incendios ni un seguro de los activos, siendo una debilidad importante. Trade Sandder no tiene prácticas medioambientales, ni políticas de reciclaje de desechos.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Trade Sandder, no tiene departamento de marketing que proporcione información oportuna de estudios de mercado, que permitiría definir estrategias de comercialización, de marketing, nuevos productos y de precios. Trade Sandder es un calzado de calidad enfocado en el segmento masculino donde su principal materia prima es el cuero, que es apreciado por sus clientes y ofertado a un precio justo, maneja como marca comercial el nombre de Zedani, el cual se encuentra en una etapa de lanzamiento dentro de su ciclo de vida producto.

Trade Sandder no tiene un departamento encargado de analizar y establecer una política de precios, los precios están enfocados en una reducción de costos en la producción y vender a un precio menor en relación a la competencia, asimismo no tiene un área que

elabore una evaluación post venta y mida la satisfacción del cliente con el producto y la lealtad hacia el mismo de manera de medir cuan elástico podría ser el precio del producto. Trade Sandder cuenta con un departamento de ventas, ubicado en la planta de producción el cual solamente se encarga de recibir órdenes de compra y transmitirlos al departamento de planeamiento de la producción, es por ello que sus ventas se concentran en la posible demanda de sus compradores, mas no desarrolla nuevos mercados, promociona su marca con una variedad de modelos en campañas denominadas *show rooms*, realizados en un ambiente adecuado en la planta de producción, donde participan sus principales y potenciales clientes, no cuenta con una estrategia de publicidad en medios, al no publicitar ni promocionar su producto no le permite desarrollar nuevos mercados, al no tener una fuerza de ventas no podrá conocer su consumidor final, no sabe cuáles son sus preferencias, no puede realizar un análisis de ventas, establecer tendencias, desarrollar nuevos productos y nuevos mercados.

Tabla 11

*Ventas de Trade Sandder 2011 a 2013s*

División	2011		2012		2013	
	Pares vendidos	Ventas (S/.)	Pares vendido	Ventas (S/.)	Pares vendidos	Ventas (S/.)
1. Calzado Cuero Tennis	56,216	2,417,297	61,837	2,659,027	68,640	2,951,520
2. Calzado Cuero Casual	42,162	1,981,622	46,800	2,199,600	51,480	2,419,560
3. Calzado Cuero Vestir	38,929	1,946,461	44,379	2,218,966	51,480	2,574,000
Total	137,307	6,345,380	153,017	7,077,593	171,600	7,945,080

Trade Sandder tiene identificado el segmento del mercado al que se dirigen sus productos, sin embargo sus ventas se realizan de acuerdo a los pedidos que realizan sus clientes las cuales están destinadas en un 90% al mercado mayorista y en un 10% al mercado minorista, no cuenta con una red de ventas, ni canales de distribución, las mismas se encuentran atomizadas en un número reducido de clientes, sin embargo no conoce las

necesidades de los consumidores finales y solo cuenta con una línea de producción enfocada al segmento masculino.

#### **4.1.3. Operación y logística e infraestructura (O)**

Trade Sandder, cuenta con una planta de producción de 7,000 metros cuadrados, ubicada en la zona industrial de Río Seco distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa, Perú, con una capacidad de producción instalada de 1,200 pares de zapatos diarios, tiene una producción de alrededor de 50% de su capacidad; es decir entre 600 a 700 pares al día, destinados al mercado de calzado de cuero. De sus ventas totales el 40% está destinado de manera informal al mercado boliviano a través de la localidad de Desaguadero mediante vendedores mayoristas informales, el 60% de sus ventas se realizan en el mercado peruano, siendo sus principales compradores clientes de las localidades de Arequipa, Lima, Puno, y Juliaca, quienes realizan compras directas en las oficinas de la empresa.

La planta de producción se encuentra distribuida de forma que incrementa la efectividad y productividad de los procesos, disminuyendo los tiempos de movimientos físicos entre las distintas áreas de producción, respetando la línea de producción. La empresa cuenta con área de control de calidad de productos intermedios y productos terminados. La demanda de los productos de Trade Sandder obliga a la empresa a trabajar a un porcentaje de la capacidad instalada, lo que genera costos directos que no pueden evitarse, no tiene planificación del trabajo, genera sobre costos y mermas, y en algunos casos tiempos perdidos por preparación de la maquinaria. Los enemigos de esta industria asociados al proceso del calzado son: los excesos, las mermas y desbalances.

La programación de la producción no se realiza por medio de un planeamiento administrativo del mismo, sino dependiendo de las ventas; por lo tanto solamente destina un capital de trabajo del 50%. Para que la empresas manufactureras generen valor, deben de involucrar en sus procesos los siguiente recursos: materiales, mano de obra, mentalidad,

maquinarias, métodos, medio ambiente, y moneda; esto forma parte de las 7M (D'Alessio, 2004). En cuanto a la productividad, los costos de materia prima e insumos representan entre 15 a 30%, la mano de obra 10 a 15% y en gastos de producción entre 10 a 15%.

En la Figura 13, se ve el flujograma del proceso de Trade Sandder, destacando las entradas del mismo, como son insumos, materia prima de los proveedores, proceso de fabricación y las salidas, con los clientes principales.

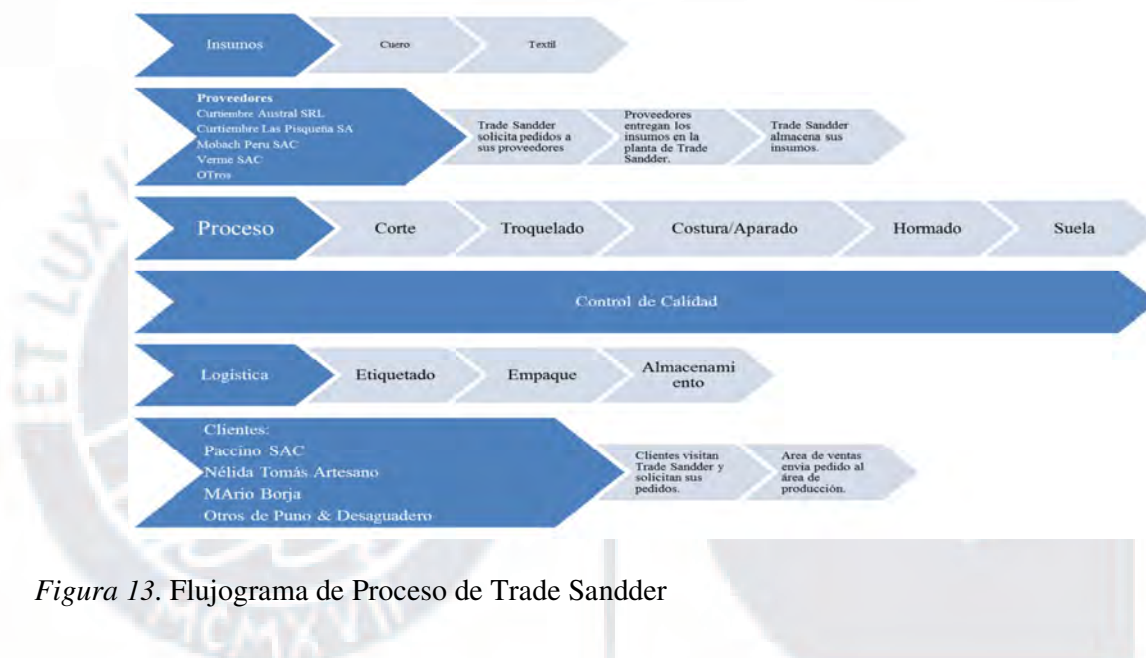


Figura 13. Flujograma de Proceso de Trade Sandder

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes generadas o de terceros (D'Alessio, 2008). Trade Sandder, empresa individual no cotiza en bolsa, sus ventas anuales declaradas a SUNAT el 2013 son de S/1,395,141; sin embargo debido a la informalidad que presenta la empresa sus ventas reales al 2013 se encuentran alrededor de S/7,945,080, tiene un departamento de contabilidad integrado por dos personas un contador público colegiado y un asistente contable, quienes no son especialistas en el manejo de contabilidad de costos de la industria de calzado.



En la Tabla 12 se muestra los principales indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, apalancamiento y de actividad. Los ratios de rentabilidad son los que demuestran la eficiencia de operación de la empresa, es el indicador de cómo han sido fijados los precios de los productos, los ratios de rentabilidad de Trade Sandder presentan incremento en los períodos evaluados, principalmente por la reducción de costos en el abastecimiento de materias primas, las que reducen sus precios por los descuentos obtenidos en compras realizadas por volúmenes mayores, así como la adquisición directa de la materia prima del fabricante y el bajo costo de la mano de obra.

El ratio de liquidez compara las obligaciones de corto plazo con recursos a corto plazo con los que se dispone para hacerles frente, al estudiar la liquidez de la empresa se evalúa el grado de exigibilidad, donde Trade Sandder tiene un ratio de liquidez aceptable, están concentradas principalmente en efectivo e inventario que son de rápida realización, si bien la liquidez no es lo más importante pero es lo más urgente debido a que un cese en los pagos puede conllevar a Trade Sandder a situaciones críticas. Los ratios de apalancamiento determinan y miden la capacidad de endeudamiento de la empresa, mientras más alto sea el ratio de endeudamiento patrimonial mayor es el riesgo financiero, para el período 2013 el ratio de apalancamiento se reduce, debido a que en los estados financieros de este periodo se registra el valor real de la maquinaria neto de depreciación más la planta de producción valorizada en US\$3,000,000, las cuales son de propiedad del dueño como persona natural; Trade Sandder cuenta con acceso a fuentes de financiamiento para capital de corto y largo plazo según el plan de inversión, con garantía hipotecaria, teniendo un costo de endeudamiento del 8% anual.

Tabla 12

*Principales Indicadores Financieros de Trade Sandder*

Indicadores	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Período 2013
<b>Rentabilidad</b>			
Utilidad bruta	11.91%	11.53%	17.00%
Utilidad neta	3.98%	4.14%	7.58%
Utilidad operativa ROS	5.68%	5.92%	11.00%
Rotación de activos ROA	2.93%	3.47%	0.08%
Rotación de patrimonio ROE	4.35%	6.50%	0.08%
<b>Liquidez</b>			
Prueba corriente	1.69	1.38	1.38
<b>Apalancamiento</b>			
Cociente deuda al patrimonio	0.48	0.87	0.00
<b>Actividad</b>			
Rotación de inventarios	267	228	72
Período medio de cobranza	0	0	7
Período medio de pago	0	0	10

Los ratios de actividad son los que miden cuán eficientemente la empresa utiliza sus activos, la rotación de inventarios ha disminuido en días, lo que refleja un mejor manejo de los mismos, no obstante en ocasiones un nivel de rápida rotación de inventarios podría indicar un bajo nivel de existencias, y de presentarse una rotación lenta se debería a la posible existencia de inventarios obsoletos o una contracción en las ventas. Sin embargo en las consultas realizadas a la gerencia se ha encontrado, que existe un alto grado de informalidad, se declara el 40% de las ventas reales, al analizar los ratios se observa que la utilidad neta es de 7.58% vs. 4.14% de acuerdo a las declaraciones Sunat. No se cuenta con información de estados financieros publicados por empresas similares para poder realizar un análisis financiero con ratios de la industria.

La empresa no cuenta con una estructura de costos bien definida por lo que el control del costo por calzado no es exacto. El crecimiento de la empresa está en función a la visión

de manera general, no se cuenta con un presupuesto que destine, controle y haga eficiente la distribución de los fondos para las diferentes áreas. Para Trade Sandder es una debilidad tomar decisiones de control estratégico en función a las necesidades de la empresa más no en base a los resultados de sus estados financieros ni estudios que muestren resultados de costo beneficio.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, es importante evaluar las competencias del personal así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización (D'Alessio 2008). Forman parte de la organización de Trade Sandder profesionales y técnicos capacitados en el exterior por parte de la empresa para cumplir con estándares de calidad del producto fabricado y exigidos por su mercado objetivo, para cumplir de manera eficiente el rol que les corresponde en las áreas de producción, Trade Sandder no cuenta con un área de recursos humanos que pueda realizar los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal; se tiene como prioridad mantener un clima laboral adecuado que permita al personal desenvolverse de manera eficiente, brindado beneficios salariales, de capacitación y de esparcimiento, no cuenta con indicadores que midan la satisfacción del personal, ni con un organigrama que establezca los roles por puesto que muestre su participación dentro de la organización y línea de carrera.

La industria del calzado necesita de mano de obra calificada para la producción en serie, que en el mercado no se encuentra con facilidad, Trade Sandder se encarga de la capacitación de personal nuevo, los costos de la mano de obra actual le permiten manejar precios competitivos de producto dentro del mercado en el que se desenvuelve siendo el salario promedio entre S/.1,000 (50% de los trabajadores), S/.1,500 (30% de los trabajadores) y S/.2,000 (20% de los trabajadores); teniendo en su totalidad 110 trabajadores, de los cuales 40 se encuentran en planilla, 40 son remunerados con recibos por honorarios y 30 de manera

informal con recibos de caja internos, la empresa se encuentra en el rubro industrial lo que exige tener políticas de higiene y seguridad industrial con las cuales no cuenta.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Trade Sandder no ha explotado el uso de Sistemas de Información y comunicaciones, en la actualidad no tiene su propio dominio que lo identifique ni cuenta con una página Web, no maneja un ERP (Enterprise Resource Planning) que le permita administrar correctamente su flujo de caja, sus operaciones de producción y sus áreas financieras, administrativas y de recursos humanos. A pesar del crecimiento que viene experimentando Trade Sandder está limitada a la utilización de computadoras con Microsoft Windows y Microsoft Office, siendo su principal herramienta el Microsoft Excel, donde se basa en llevar los controles y administrar el negocio en su día a día, como medio de comunicación se basa en la utilización de Internet y correos de dominios gratuitos como Hotmail o Gmail, si bien es cierto lo antes mencionado cumple con las necesidades de Trade Sandder, sería de suma importancia que se implemente un sistema de información que le va a permitir a Trade Sandder controlar su producción, manejar indicadores, tener información en tiempo real y fidedigna para la toma de decisiones de la alta gerencia.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Trade Sandder utiliza tecnología de punta en el proceso de producción, contando con maquinaria de última generación, que le permite cubrir las necesidades de sus clientes en temas de calidad y en el cumplimiento de la entrega de los productos terminados. Asimismo cuenta con la capacidad y el terreno en su planta de producción para instalar nueva maquinaria que se encuentra en el mercado disponible de última generación, permitiéndole mejorar sus procesos. Trade Sandder no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, que le permita analizar el mercado sobre las tendencias de moda para innovar en

nuevos productos, sin embargo tiene el departamento de diseño donde se desarrollan distintos modelos para las temporadas de moda cada cuatro meses, participa en ferias para lanzar al mercado sus modelos, realiza show rooms para sus clientes en Arequipa, y Lima. Con respecto a la competencia Trade Sandder tiene la tecnología y la maquinaria de punta para estar en la capacidad de poder competir con marcas ya establecidas y de renombre, incursionando en el mercado de forma agresiva.

#### **4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Después de realizar la evaluación interna de Trade Sandder se han encontrado seis fortalezas y nueve debilidades las cuales ubicamos en la matriz de evaluación de factores internos, como podemos ver en la Tabla 13, en la cual se han separado los factores de éxito entre las fortalezas y las debilidades del sector calzado, a cada factor se le están asignando el peso en relación a su influencia en la actividad llegando a una ponderación como empresa de 2.3 lo cual significa que es una organización interna débil, la cual debe aplicar estrategias que permitan fortalecer su interior.

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Internos de Trade Sandder*

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Capacidad de producción, y distribución de la planta.	0.09	3	0.26
2	Mano de obra calificada y capacitada.	0.08	4	0.31
3	Maquinaria con tecnología de punta para la fabricación de calzado.	0.07	4	0.27
4	Conocimiento y experiencia en el negocio por parte de la gerencia general.	0.07	4	0.27
5	Control de Calidad especializada en la línea de producción.	0.05	3	0.14
6	Infraestructura adecuada y ubicada en una zona industrial.	0.04	3	0.12
Sub Total		0.38		1.37
Debilidades				
1	Estados financieros no refleja situación real de la empresa.	0.08	1	0.08
2	No existe un departamento de marketing.	0.08	1	0.08
3	Estilo de liderazgo de la gerencia general autocrático.	0.08	1	0.08
4	No cuenta con fuerza de ventas.	0.07	2	0.13
5	No se cuenta con una estructura organizacional ni un estilo de gestión No contar con un organigrama bien definido.	0.07	2	0.13
6	Falta de indicadores que midan el desempeño de las distintas áreas de la organización.	0.07	1	0.07
7	No cuenta con un sistema de información ERP que le permitía tomar decisiones.	0.07	2	0.13
8	Falta de planeamiento y programación administrativa de la producción.	0.07	2	0.13
9	No se cuenta con un departamento de diseño ni investigación y desarrollo ni gestión de residuos.	0.05	2	0.10
Sub Total		0.62		0.93
Total		1.00		2.30

### 4.3. Conclusiones

El crecimiento que ha experimentado Trade Sandder en estos últimos años está basado en el conocimiento del mercado que tiene sus altos ejecutivos, pero deben mejorar y definir una estructura organizacional sólida. Una desventaja competitiva de Trade Sandder es la de no contar con una área especializada de Marketing, que pueda promocionar el producto y busque el posicionamiento de marca. Asimismo Trade Sandder debe sincerar y formalizar sus estados financieros con la finalidad de poder acceder a créditos financieros y continuar creciendo de acuerdo al mercado.

Una ventaja competitiva de Trade Sandder es que cuenta con capacidad productiva amplia, mano de obra calificada y capacitada con el objetivo de obtener un producto de calidad. Donde el uso de tecnología de punta, permitirá a Trade Sandder continuar creciendo, debido a que va ir perfeccionando sus modelos, y va a estar en constante proceso de perfeccionamiento de la calidad del producto terminado. Hoy en día, es muy importante la toma de decisiones en tiempo real y el control de las operaciones que se realizan diariamente, es por ello que Trade Sandder debe implementar un Sistema de Información que satisfaga sus necesidades.

## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Trade Sandder

**Perspectiva Financiera.** Trade Sandder en la perspectiva financiera desea: (a) generar mayor rentabilidad, (b) competir en el mercado formal para apalancar posicionamiento estratégico, (c) impulsar el crecimiento mediante la negociación con aliados estratégicos y (d) disminuir los costos de producción.

**Perspectiva de Clientes.** Trade Sandder en la perspectiva de clientes desea: (a) ampliar la penetración de mercado enfocado en los segmentos C y D, (b) desarrollar mercado en el segmento B, (c) desarrolla mercado en el sector femenino, (d) desarrollar el posicionamiento marca, (d) fidelizar a sus clientes, (e) satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante el ofrecimiento de productos de calidad y (f) generar productos alternos por medio de la diversificación concéntrica, que nos permita optimizar el uso de la materia prima, mano de obra y maquinaria.

**Perspectiva de Marketing.** Trade Sandder en la perspectiva de marketing busca: (a) implementar un área de Marketing, (b) realizar campañas publicitarias promocionando el producto, (c) utilización de tecnologías de comunicación multiplicadores como redes sociales y (d) conocer las preferencias de sus consumidores finales.

**Perspectiva de Operaciones.** Trade Sandder en la perspectiva de operaciones busca: (a) utilizar al 100% de la capacidad instalada, (b) incrementar la producción, (c) revisar e innovar en los procesos internos en busca de la eficiencia y eficacia operativa y (d) mantener una cultura organizacional adaptable al cambio manteniendo un excelente clima laboral mediante la capacitación constante de sus trabajadores.

En resumen, los intereses organizacionales de Sandder y la sede de las empresas son los que aparecen en la Tabla14.



## 5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 14

*Matriz de Interés Organizacional de Trade Sandder*

INTERÉS ORGANIZACIONAL	INTENSIDAD DEL INTERÉS		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la Rentabilidad	(+)Bruno Ferrini, (+)Ecco, (+) Bestias (Ch), (+) Rómulo (Col)	(+)Atlas, (+)Calimond, (-) Manaco (Bol)	
Incrementar la Capacidad Productiva	(-)Atlas, (+) Bestias (Ch), (-)Bruno Ferrini	(-)Calimond, (-)Ecco, (-) Manaco (Bol), (+) Rómulo (Col)	
Incrementar Estrategias de nuevos productos	(+)Bruno Ferrini, (+)Ecco, (+) Bestias (Ch)	(-)Atlas, (-)Calimond, (-) Manaco (Bol), (+) Rómulo (Col)	
Aumentar el Posicionamiento del Mercado	(+)Bruno Ferrini, (-)Ecco, (+) Bestias (Ch)	(-)Calimond	(-)Atlas, (-) Manaco (Bol), (+) Rómulo (Col)
Incrementar la Calidad por la utilización de tecnologías de punta y entrenamiento del personal	(+)Bruno Ferrini, (+)Calimond, (+) Bestias (Ch)	(+) Rómulo (Col)	(-)Ecco, (-)Atlas, (-) Manaco (Bol)
(+)	Intereses Comunes		
(-)	Intereses Opuestos		

## 5.3. Objetivos de Largo Plazo

Luego de evaluar los intereses organizacionales de la empresa, comparándola con sus principales competidores, el siguiente paso es identificar los objetivos de largo plazo, los cuales consideran de manera sistemática el curso de acción de toda la organización, cuyo resultado va a asegurar el éxito del planeamiento estratégico. Según D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas elegidas, las que nos van a conducir a la visión establecida. El horizonte de tiempo escogido es de cinco años, teniendo en cuenta la tendencia de los cambios que el sector está experimentando.

Los objetivos de Largo plazo para Trade Sandder, se listan en orden jerárquico y son:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): En el 2018 estar entre las diez primeras empresas en ventas a nivel nacional en el sector del calzado. En el 2013 la empresa Trade Sandder estaba en el 17° lugar.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Para el año 2018 incrementar la rentabilidad de Trade Sandder a 45% de las ventas, partiendo del 20% en el 2013.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Al año 2018, la participación de mercado nacional será de 6%. La participación de mercado en el 2013 era de 1.3%.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Para el año 2018 Trade Sandder logrará niveles de calidad, tecnología, diferenciación y marketing por encima de sus competidores, incrementando e innovando su capacidad productiva en 3,600 pares de zapados al día, partiendo de una producción de 600 pares de zapatos al día en el 2013.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Para el año 2018, la participación de mercado en los países de Chile, Colombia y Bolivia será 1% en promedio. La participación de mercado en el 2013 fue del 0.04% en Bolivia solamente.

#### **5.4. Conclusiones**

Los intereses y objetivos de largo plazo presentados en el presente plan estratégico, representan las medidas que debemos adoptar para el logro de la visión del desarrollo de Trade Sandder, basadas a su vez en los intereses organizacionales y a los factores externos revisados en el Capítulo 3. Los intereses cumplen un papel fundamental para el crecimiento de Trade Sandder, enfocados en el futuro de la empresa dentro de los cuales podemos destacar el de generar mayor rentabilidad mediante el incremento de nuevos aliados estratégicos, desarrollar nuevos mercados, idealización de clientes, promoción y publicidad. Para el logro de los objetivos de largo plazo, se requiere elaborar un plan que permita la re-ingeniería de la planta manufacturera de calzado, así como establecer estrategias que conlleven a superar la competencia e incrementar la competitividad de sus productos. Los objetivos de largo plazo van a servir para establecer indicadores que midan el rendimiento del

plan, de manera de poder implementar medidas de control y eliminar las amenazas asociadas a la organización en evaluación.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Tabla 15

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA de Trade Sandder

		Fortalezas – F	Debilidades - D
		F1 Capacidad de producción, y distribución de la planta.	D1 Estados financieros no refleja situación real de la empresa.
		F2 Mano de obra calificada y capacitada.	D2 No existe un departamento de marketing
		F3 Maquinaria con tecnología de punta para la fabricación de calzado.	D3 Estilo de liderazgo de la gerencia general autocrático.
		F4 Conocimiento y experiencia en el negocio por parte de la gerencia general	D4 No cuenta con fuerza de ventas
		F5 Control de Calidad especializada en la línea de producción.	D5 No se cuenta con una estructura organizacional y un estilo de gestión bien definido.
		F6 Infraestructura adecuada y ubicada en una zona industrial.	D6 Falta de indicadores que midan el desempeño de las distintas áreas de la organización.
			D7 No cuenta con un sistema de información ERP que le permita tomar decisiones
			D8 Falta de planeamiento y programación administrativa de la producción.
			D9 No se cuenta con un departamento de diseño ni investigación y desarrollo ni gestión de residuos.
Oportunidades - O		Estrategias FO – Explotar	Estrategias DO - Buscar
O1	Alto poder de consumo concentrado en el sexo femenino.	FO1 Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos: F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O6, O7, O9	DO1 Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas: D2, D4, D5, D8, O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9
O2	Industria del calzado en crecimiento.	FO2 Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama: F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8	DO2 Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo: D5, D9, O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9
O3	Tendencias del consumidor orientadas por la moda casual.	FO3 Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales: F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O5, O7, O8	DO3 Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero: D2, D4, D9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O12
O4	Estabilidad económica, política y gubernamental del Perú.	FO4 Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama: F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O12	DO4 Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa: D1, O11
O5	Disponibilidad de materia prima (cuero) de buena calidad en la ciudad de Arequipa.	FO5 Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo: F4, O9, O10.	
O6	Crecimiento de la población económicamente activa, mayor poder adquisitivo y menor tasa de desempleo, concentrado en las principales ciudades del país, como: Lima, Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Tacna, Puno-Juliaca.		
O7	Migración de la población desde los segmentos C y D hacia B.		
O8	Existencia de tratados de libre comercio para la exportación de productos, a nuevos mercados en expansión (Chile, Bolivia, Colombia).		
O9	Nuevos canales de comercialización, como cadenas de zapaterías y tiendas por departamento.		
O10	Relación comercial con proveedores del extranjero.		
O11	Mercado financiero accesible con tasas de interés competitivas y mayor facilidad de acceso al crédito.		
O12	Tecnologías de última generación presentes en procesos y maquinarias.		
Amenazas - A		Estrategias FA – Confrontar	Estrategias DA – Evitar
A1	Crecimiento de las importaciones de productos terminados provenientes de china y existencia de empresas nacionales competitivas en el sector calzado.	FA1 Retener el talento y la mano de obra calificada: F2, F3, F5, A3	DA1 Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad: D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A1
A2	Contrabando en el sector calzado.	FA2 Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2	DA2 Gestionar los residuos sólidos: D9, A4
A3	Déficit de mano de obra calificada.	FA3 Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada: F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3	
A4	Déficit en el mercado nacional de empresas dedicadas al manejo de residuos.	FA4 Tercerizar producción fuera del Perú: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A5	
A5	Propensión del Perú y Arequipa a los terremotos.		

## 6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 16

*Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera de Trade Sandder*

Factores determinantes.											Puntaje
1	Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	1
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7	Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
										Promedio	3.22

Tabla 17

*Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva de Trade Sandder*

Factores determinantes.											Puntaje
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
										Promedio	-3.33

Tabla 18

*Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno de Trade Sandder*

Factores determinantes.											Puntaje
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precios de productos de la competencia 1 O 2	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
										Promedio	-2.50

Tabla 19

*Factores Determinantes de la Fortaleza de Trade Sandder*

Factores determinantes.											Puntaje
1	Potencial de crecimiento 4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Facilidad de entrada el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación con los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
										Promedio	2.78

El resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes se observa de manera consolidada en la Tabla 20, adicional a esto en la Figura

14, se observa el resultado de esta matriz, así como el vector que apunta al cuadrante conservador.

Tabla 20

*Matriz PEYEA de Trade Sandder*

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)			Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Retorno en la inversión.	3	1	Cambios tecnológicos	5
2	Apalancamiento	2	2	Tasa de inflación	5
3	Liquidez	1	3	Variabilidad de la demanda	5
4	Capital requerido vs capital disponible	4	4	Rango de precios de productos de la competencia	3
5	Flujo de caja	2	5	Barreras de entrada al mercado	2
6	Facilidad de salida del mercado	4	6	Rivalidad / Presión competitiva	4
7	Riesgo involucrado en el negocio.	4	7	Elasticidad de precios de la demanda	3
8	Rotación de inventarios	5	8	Presión de los productos sustitutos	1
9	Economías de escala y experiencia	4			
	Promedio	3.22		Promedio	-2.50
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)			Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Participación en el mercado	1	1	Potencial de crecimiento	4
2	Calidad del producto	4	2	Potencial de utilidades	3
3	Ciclo de vida del producto	3	3	Estabilidad financiera	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	4	4	Conocimiento tecnológico	3
5	Lealtad del consumidor	1	5	Utilización de recursos	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	4	6	Intensidad de capital	2
7	Conocimiento tecnológico	5	7	Facilidad de entrada el mercado	3
8	Integración vertical	1	8	Productividad/utilización de la capacidad	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	9	Poder de negociación con los productores	2
	Promedio	-3.33		Promedio	2.78

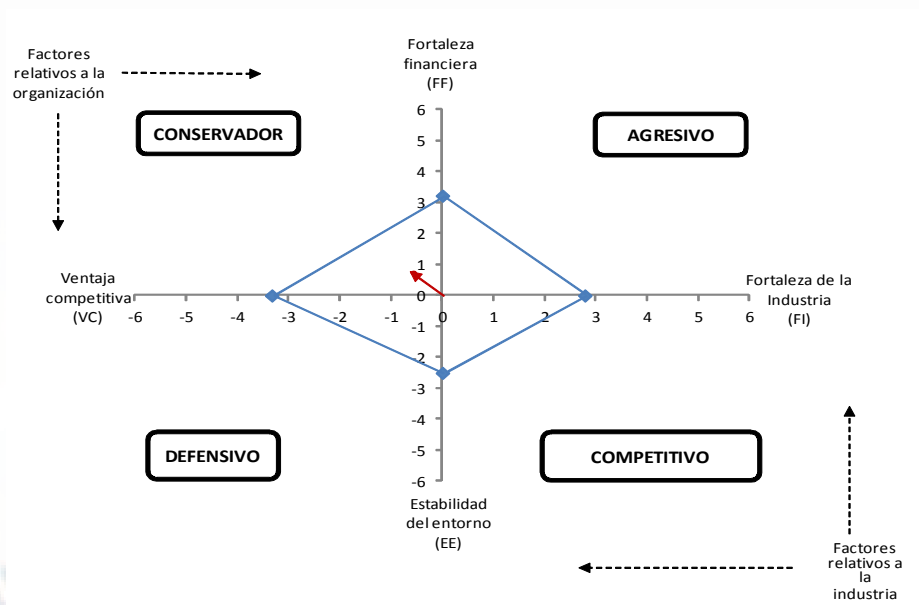


Figura 14. Matriz PEYEA de Trade Sandder

Según MPEYEA, Trade Sandder tiene una posición estratégica conservadora, ha adquirido una ventaja financiera en un mercado estable, sin embargo la empresa no tiene ventajas competitivas importantes, empresas en este cuadrante deben reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, innovar, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más atractivos, (D'Alessio, 2008, p. 282). Trade Sandder debe seguir las siguientes estrategias: (a) Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y mujer; (b) Desarrollar mercados nuevos por medio del uso de tratados de libre comercio; (c) Innovar mediante el desarrollo de productos nuevos; (d) Implementar el departamento de marketing y crear fuerza de ventas; (e) Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B; (f) Potenciar la imagen de marca en base a la materia prima e insumos de calidad utilizados para la fabricación del calzado y mano de obra calificada; (g) Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados, utilizando el cuero; (h) Crear una gerencia de procesos; (i) Retener el talento y la mano de obra calificada; (j) Desarrollar un plan de continuidad del negocio.



### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Los resultados obtenidos aplicando la matriz BCG para Trade Sandder, se muestra en la Figura 15, donde se observa que sus productos se ubican en el cuadrante Interrogante; porque la tasa de crecimiento de las ventas de calzado de cuero de Trade Sandder está por encima de la tasa de crecimiento del mercado del calzado de cuero en Perú. Esto implica que, Trade Sandder debe aplicar estrategias intensivas, por lo que se sugiere lo siguiente: (a) Incrementar la penetración de mercado mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamento; (b) Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales; (c) Implementar el departamento de marketing y crear fuerza de ventas; (d) Implementar el departamento de diseño e investigación para el desarrollo de nuevos productos de calzado para varón y dama; (e) Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa, con la finalidad de buscar financiamiento de corto plazo, (f) Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B; (g) Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre con la finalidad de pactar mercados con mayor poder adquisitivo; (h) Retener el talento y la mano de obra calificada; (i) Desarrollar un plan de continuidad del negocio.

Tabla 21

*Posición de mercado de calzado de los productos de cuero de Trade Sandder con relación a su tasa de crecimiento en el mercado de calzado de cuero.*

División	% de Utilidades	Dif % de Utilidades	Participación de mercado	Tasa de crecimiento de las ventas
1. Calzado Cuero Tenis	40%	60%	0.50%	10.0%
2. Calzado Cuero Casual	30%	70%	0.40%	10.0%
3. Calzado Cuero Vestir	30%	70%	0.40%	15.0%
Total	100.0%		1.30%	

Posición de la participación  
de mercado relativa de Trade Sandder

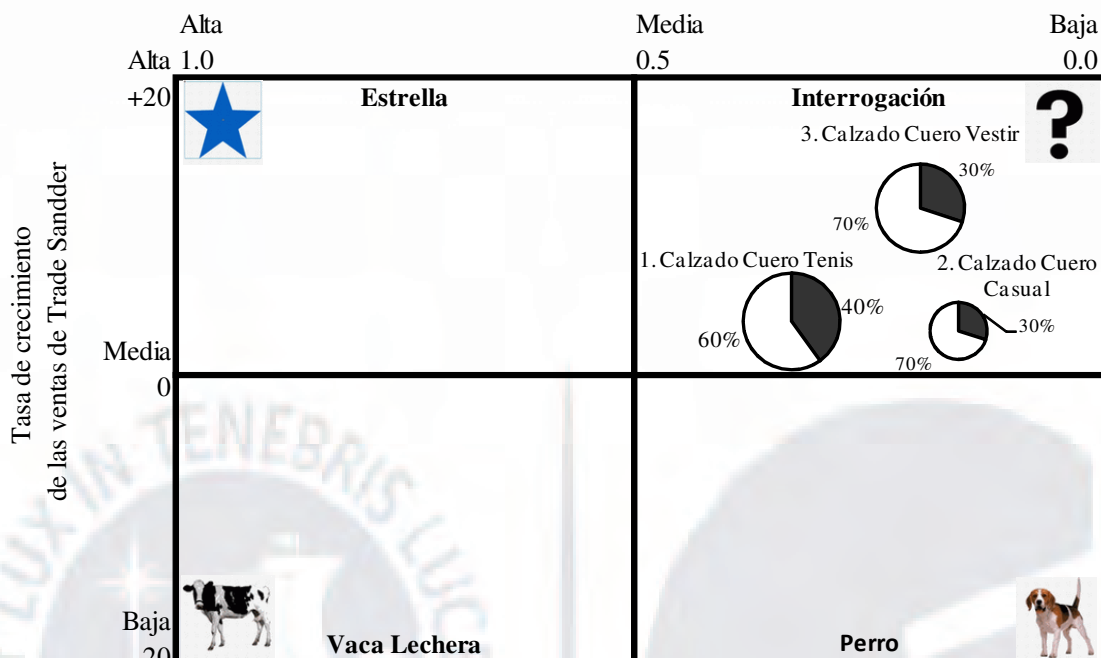
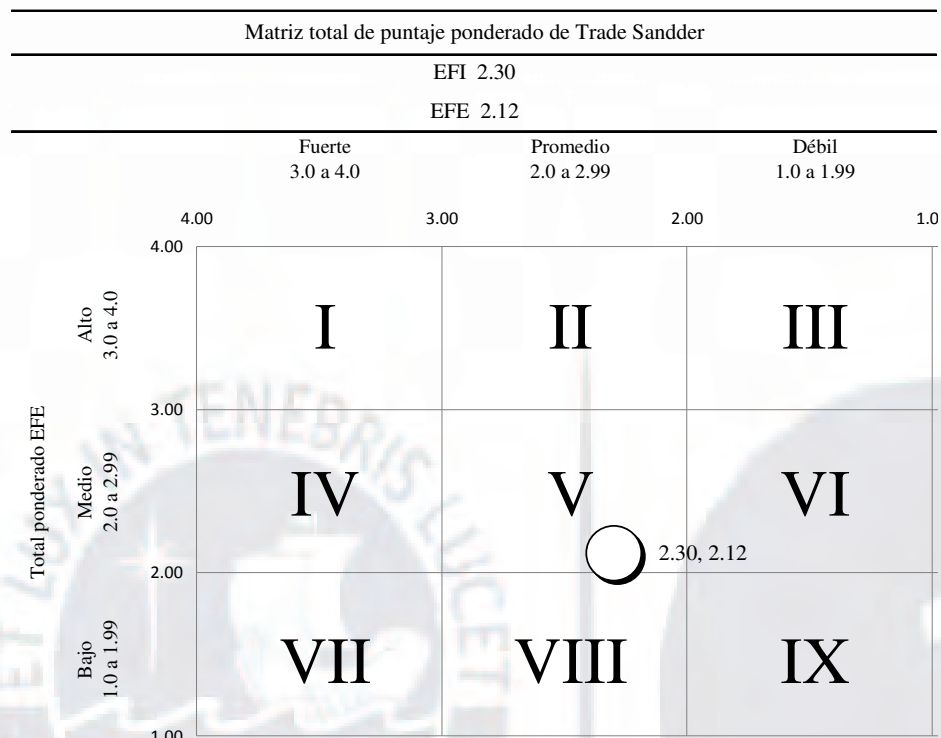


Figura 15. Matriz BCG para Trade Sandder

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

El resultado de ubicar a Trade Sandder en la Matriz IE se pueden ver en la Tabla 22, el círculo se ubica en una zona de frontera entre la celda V y VIII, por lo tanto Trade Sandder debe aplicar estrategias de dos grupos; una de desarrollo selectivo para mejorar es recomendable implementar estrategias de penetración en el mercado a través alianzas estratégicas con distribuidores, desarrollo de productos nuevos incluyendo varones y damas, y diversificar la producción; por otro lado se debe utilizar otras estrategias defensivas ya que Trade Sandder se encuentra muy cerca al cuadrante VIII, debido al promedio ponderado de la matriz EFE igual a 2.12, claramente no se está aprovechando las fortalezas del entorno y es susceptible a las amenazas, por esto es necesario que Trade Sandder diseñe e implemente indicadores de desempeño que le permita medir los niveles de productividad y reducir costos.

Tabla 22

*Matriz IE de Trade Sandder***6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La matriz está fundamentada en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Como se puede ver en la Figura 16, y después de un análisis del mercado del calzado y la empresa, Trade Sandder se encuentra en el cuadrante II, ya que el mercado de calzado es un mercado de crecimiento rápido y la empresa tiene una posición competitiva débil, debido en gran medida a su poca fortaleza interna lo cual fue analizado en el Capítulo IV de la presente tesis, sin embargo la empresa tiene puntos con gran potencial para explotar, por lo que se recomienda seguir estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos.

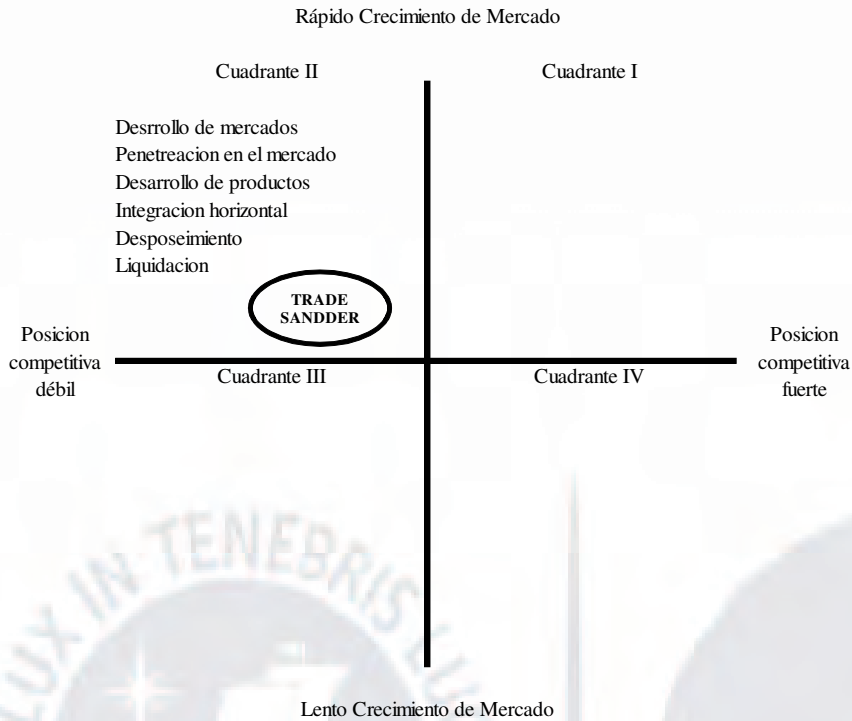


Figura 16. Matriz de la gran estrategia para Trade Sandder

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz está fundamentada en la idea que el análisis de cada matriz antes revisada tiene como producto estrategias que las empresas deben aplicar, y algunas de estas se repetirán en los distintos análisis, estas estrategias poseen una alta probabilidad de tener éxito. Es por esto que Trade Sandder según la Tabla 23 la cual muestra las estrategias escogidas para la empresa, debe retener todas las estrategias porque todas tiene un valor mayor a tres, siendo dentro de estas la estrategia: E9 Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa; de vital importancia para la sobrevivencia de la empresa, porque esta le ayudara a tener mayor financiamiento, lo cual ayudara a la empresa a aplicar las estrategias escogidas y le evitara tener problemas legales.

Tabla 23

*Matriz de Decisión Estratégica de Trade Sandder*

N°	Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	X	X		X	X	4
E3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	X	X	X	X	X	5
E4	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	X	X	X	X	X	5
E5	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	X		X	X	X	4
E6	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	X		X	X		3
E7	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	X	X	X	X		4
E8	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	X	X	X	X	X	5
E9	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa	X	X	X	X		4
E10	Retener el talento y la mano de obra calificada	X	X	X			3
E11	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	X	X	X	X	X	5
E12	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	X	X		X		3
E13	Tercerizar producción fuera del Perú	X	X	X			3
E14	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	X	X		X		3
E15	Gestionar los residuos sólidos	X			X	X	3

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En la Tabla 24, se muestra la Matriz CPE para determinar el atractivo relativo de las estrategias específicas; para Trade Sandder se evaluaron las 15 estrategias retenidas, donde todas alcanzaron puntajes mayores a cinco, por lo que podemos concluir que todas las estrategias son aceptables para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito de las matrices MEFE y MEFI.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

En la Tabla 25 se evalúan los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias en base a los cuatro factores: (a) consistencia donde la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia donde la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) factibilidad donde la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución y (d) ventaja donde la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; de las 15 estrategias retenidas todas pasaron la prueba quedando listas para ser implementadas.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Según la Tabla 26, se observa que ninguna de las 15 estrategias específicas propuestas va en contra de los derechos, la justicia ni utilitarismo, los resultados se encuentran dentro de lo neutral, justo y excelente por lo que ninguna estrategia viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De acuerdo con el proceso estratégico planteado y los resultados obtenidos en las anteriores matrices analizadas, se cuentan con 15 estrategias retenidas y ninguna de contingencia, según se indican en la Tabla 27.

### **6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En la Tabla 28 se puede verificar la relación que tienen los objetivos de largo plazo con las 15 estrategias retenidas, donde se puede verificar que se encuentran alineadas y apoyan a los objetivos de largo plazo, los mismos que contribuyen con alcanzar la visión de Trade Sandder.

### **6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Para Trade Sandder, los principales competidores locales son Calimod, Bruno Ferrini, Ecco y Atlas. En la Tabla 29, se muestra las posibilidades que tienen estos competidores en relación con las 15 estrategias retenidas de Trade Sandder. De acuerdo a los resultados obtenidos la competencia para Trade Sandder es bastante alta por las estrategias que vienen implementando sus principales competidores, las 15 estrategias retenidas se encuentran muy bien diseñadas porque no todas las empresas las tienen mapeadas dentro de sus procesos de crecimiento por lo que Trade Sandder puede obtener ventaja de ello.

Tabla 24

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Trade Sandder

		EE1		EE2		EE3		EE4		EE5		EE6		EE7		EE8		EE9		EE10		EE11		EE12		EE13		EE14		EE15		
		Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos		Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama		Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales		Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo		Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas		Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo		Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero		Retener el talento y la mano de obra calificada		Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B		Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada		Tercerizar producción fuera del Perú		Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad		Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama		Gestionar los residuos sólidos		Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>Oportunidad</b>																																
1	Alto poder de consumo concentrado en el sexo femenino.	0.08	2	0.16	4	0.33	3	0.25	4	0.33	3	0.25	3	0.25	4	0.33	1	0.08	4	0.33	3	0.25	4	0.33	1	0.08	4	0.33	2	0.16	2	0.16
2	Industria del calzado en crecimiento.	0.07	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.22	4	0.29	3	0.22	4	0.29	2	0.15	4	0.29	4	0.29	4	0.29
3	Tendencias del consumidor orientadas por la moda casual.	0.07	2	0.15	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.22	4	0.29	3	0.22	1	0.07	3	0.22	3	0.22	4	0.29	1	0.07	4	0.29	4	0.29	1	0.07
4	Estabilidad económica, política y gubernamental del Perú.	0.06	1	0.06	4	0.25	4	0.25	1	0.06	2	0.13	2	0.13	3	0.19	4	0.25	3	0.19	2	0.13	3	0.19	1	0.06	3	0.19	4	0.25	3	0.19
5	Disponibilidad de materia prima (cuero) de buena calidad en la ciudad de Arequipa.	0.06	4	0.25	4	0.25	4	0.25	1	0.06	2	0.13	3	0.19	4	0.25	3	0.19	4	0.25	4	0.25	3	0.19	2	0.13	2	0.13	4	0.25	4	0.25
6	Crecimiento de la población económicamente activa, mayor poder adquisitivo y menor tasa de desempleo, concentrado en las principales ciudades del país, como: Lima, Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Tacna, Puno-Juliaca.	0.06	3	0.19	4	0.25	4	0.25	4	0.25	3	0.19	3	0.19	4	0.25	3	0.19	4	0.25	3	0.19	4	0.25	1	0.06	2	0.13	4	0.25	3	0.19
7	Migración de la población desde los segmentos C y D hacia B.	0.06	2	0.13	4	0.25	1	0.06	4	0.25	3	0.19	3	0.19	3	0.19	3	0.19	4	0.25	4	0.25	3	0.19	1	0.06	4	0.25	4	0.25	3	0.19
8	Existencia de tratados de libre comercio para la exportación de productos, a nuevos mercados en expansión (Chile, Bolivia, Colombia).	0.05	1	0.05	3	0.16	4	0.22	3	0.16	2	0.11	1	0.05	2	0.11	1	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.11
9	Nuevos canales de comercialización, como cadenas de zapaterías y tiendas por departamento.	0.05	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	2	0.11	4	0.22	3	0.16	3	0.16	3	0.16	4	0.22	1	0.05	3	0.16	2	0.11	2	0.11
10	Relación comercial con proveedores del extranjero.	0.05	2	0.09	1	0.05	3	0.14	2	0.09	2	0.09	1	0.05	1	0.05	3	0.14	2	0.09	2	0.09	3	0.14	1	0.05	3	0.14	3	0.14	3	0.14
11	Mercado financiero accesible con tasas de interés competitivas y mayor facilidad de acceso al crédito.	0.05	3	0.14	3	0.14	1	0.05	3	0.14	3	0.14	2	0.09	2	0.09	2	0.09	3	0.14	2	0.09	2	0.09	1	0.05	2	0.09	3	0.14	4	0.18
12	Tecnologías de última generación presentes en procesos y maquinarias.	0.05	3	0.14	3	0.14	2	0.09	4	0.18	2	0.09	4	0.18	3	0.14	4	0.18	2	0.09	3	0.14	2	0.09	3	0.14	4	0.18	4	0.18	4	0.18
<b>Amenazas</b>																																
1	Crecimiento de las importaciones de productos terminados provenientes de china y existencia de empresas nacionales competitivas en el sector calzado.	0.09	4	0.35	2	0.17	4	0.35	4	0.35	4	0.35	4	0.35	3	0.26	3	0.26	4	0.35	3	0.26	4	0.35	1	0.09	2	0.17	3	0.26	4	0.35
2	Contrabando en el sector calzado.	0.07	3	0.22	2	0.15	3	0.22	4	0.29	2	0.15	2	0.15	2	0.15	1	0.07	3	0.22	3	0.22	2	0.15	1	0.07	2	0.15	3	0.22	4	0.29
3	Déficit de mano de obra tecnificada.	0.05	2	0.11	3	0.16	4	0.22	1	0.05	1	0.05	2	0.11	3	0.16	4	0.22	2	0.11	4	0.22	3	0.16	2	0.11	3	0.16	2	0.11	1	0.05
4	Déficit en el mercado nacional de empresas dedicadas al manejo de residuos.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.05	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.08	1	0.03	1	0.03	2	0.05	2	0.05	2	0.05	4	0.11	1	0.03
5	Propensión del Perú y Arequipa a los terremotos.	0.03	3	0.08	3	0.08	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.05	2	0.05	1	0.03	3	0.08	1	0.03	2	0.05	4	0.11	1	0.03



Fortalezas

1	Capacidad de producción, y distribución de la planta.	0.09	4	0.35	4	0.35	3	0.26	1	0.09	4	0.35	1	0.09	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26	4	0.35	3	0.26	4	0.35	3	0.26	3	0.26
2	Mano de obra calificada y capacitada.	0.08	4	0.31	4	0.31	3	0.23	1	0.08	2	0.15	2	0.15	4	0.31	4	0.31	3	0.23	4	0.31	3	0.23	4	0.31	4	0.31	2	0.15	2	0.15
3	Maquinaria con tecnología de punta para la fabricación de calzado.	0.07	3	0.20	4	0.27	3	0.20	4	0.27	2	0.13	4	0.27	4	0.27	4	0.27	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20
4	Conocimiento y experiencia en el negocio por parte de la gerencia general	0.07	4	0.27	4	0.27	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20	4	0.27	2	0.13	4	0.27	4	0.27	4	0.27	4	0.27	2	0.13	2	0.13	2	0.13
5	Control de Calidad especializada en la línea de producción.	0.05	2	0.10	4	0.19	3	0.14	4	0.19	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.14	3	0.14	4	0.19	3	0.14	3	0.14	4	0.19	2	0.10	2	0.10
6	Infraestructura adecuada y ubicada en una zona industrial.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.15	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.15	3	0.12	2	0.08

Debilidades

1	Estados financieros no refleja situación real de la empresa.	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15	1	0.08	3	0.23	4	0.31	4	0.31	4	0.31	4	0.31	3	0.23	4	0.31
2	No existe un departamento de marketing	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	4	0.31	4	0.31	4	0.31	4	0.31	3	0.23	4	0.31	4	0.31	4	0.31	4	0.31	3	0.23	1	0.08	4	0.31
3	Estilo de liderazgo de la gerencia general autocrático.	0.08	2	0.15	3	0.23	2	0.15	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.23	2	0.15	1	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	2	0.15	3	0.23
4	No cuenta con fuerza de ventas	0.07	4	0.27	3	0.20	1	0.07	2	0.13	4	0.27	1	0.07	2	0.13	2	0.13	2	0.13	4	0.27	3	0.20	4	0.27	4	0.27	1	0.07	2	0.13
5	No se cuenta con una estructura organizacional y un estilo de gestión bien definido.	0.07	2	0.13	2	0.13	1	0.07	1	0.07	2	0.13	2	0.13	1	0.07	2	0.13	1	0.07	1	0.07	3	0.20	4	0.27	2	0.13	1	0.07	2	0.13
6	Falta de indicadores que midan el desempeño de las distintas áreas de la organización.	0.07	3	0.20	3	0.20	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.20	2	0.13	2	0.13	1	0.07	2	0.13	3	0.20	4	0.27	2	0.13	1	0.07	2	0.13
7	No cuenta con un sistema de información ERP que le permitía tomar decisiones	0.07	4	0.27	1	0.07	1	0.07	2	0.13	3	0.20	2	0.13	1	0.07	2	0.13	1	0.07	3	0.20	2	0.13	4	0.27	2	0.13	1	0.07	1	0.07
8	Falta de planeamiento y programación administrativa de la producción.	0.07	4	0.27	1	0.07	2	0.13	1	0.07	4	0.27	1	0.07	2	0.13	2	0.13	1	0.07	2	0.13	3	0.20	4	0.27	1	0.07	1	0.07	1	0.07
9	No se cuenta con un departamento de diseño ni investigación y desarrollo ni gestión de residuos.	0.05	2	0.10	4	0.19	4	0.19	1	0.05	3	0.14	4	0.19	4	0.19	2	0.10	3	0.14	4	0.19	3	0.14	4	0.19	4	0.19	2	0.10	2	0.10
		2.00		5.81		6.31		5.52		5.15		5.31		5.04		5.46		5.01		5.58		5.97		6.47		5.03		5.93		5.04		5.22

Tabla 25

*Matriz Rumelt de Trade Sandder*

Ítem	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
EE1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE4	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE5	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE6	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE7	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE8	Retener el talento y la mano de obra calificada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE9	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE10	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE11	Tercerizar producción fuera del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE12	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE13	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE14	Gestionar los residuos sólidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EE15	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 26

## Matriz de Ética de Trade Sandder

		Estrategias														
		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	EE13	EE14	EE15
		Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	Retener el talento y la mano de obra calificada	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	Tercerizar producción fuera del Perú	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	Gestionar los residuos sólidos	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa
Derechos																
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia																
1	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
2	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
3	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo																
1	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
2	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Derechos		V: Viola		N: Neutral			P: Promueve									
Justicia		J: Justo		N: Neutro			I: Injusto									
Utilitarismo		E: Excelentes		N: Neutro			P: Perjudicial									

Tabla 27

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de Trade Sandder*

Estrategias Retenidas	
E1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos
E2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama
E3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales
E4	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama
E5	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo
E6	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas
E7	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo
E8	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero
E9	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa
E10	Retener el talento y la mano de obra calificada
E11	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B
E12	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada
E13	Tercerizar producción fuera del Perú
E14	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad
E15	Gestionar los residuos sólidos

Tabla 28

Matriz de Estrategias Vs. OLP de Trade Sandder

		Visión				
		Ser reconocida para el año 2018 en la industria de calzado entre las diez primeras empresas a nivel nacional y entre las más competitivas de Sur América, enfocada en los distintos segmentos de mercado, destacando por su capacidad productiva, productividad, calidad, marketing, diferenciación, uso de tecnología de última generación y rentabilidad, siendo sus principales pilares la permanente innovación en los procesos de producción y desarrollo de calzado, establecer importantes alianzas estratégicas y tener personal altamente capacitado y en constante entrenamiento.				
		Objetivos de Largo plazo				
Ítem	Estrategias	OLP1: En el 2018 estar entre las diez primeras empresas en ventas a nivel nacional en el sector del calzado. En el 2013 la empresa Trade Sandder estaba en el 17° lugar	OLP2: Para el año 2018 incrementar la rentabilidad de Trade Sandder a 45% de las ventas, partiendo del 20% en el 2013	OLP3: Al año 2018, la participación de mercado nacional será de 6%. La participación de mercado en el 2013 era de 1.3%	OLP4: Para el año 2018 Trade Sandder logrará niveles de calidad, tecnología, diferenciación y marketing por encima de sus competidores, incrementando e innovando su capacidad productiva en 3,600 pares de zapatos al día, partiendo de una producción de 600 pares de zapatos al día en el 2013	OLP5: Para el año 2018, la participación de mercado en los países de Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador será 1% en promedio. La participación de mercado en el 2013 era de 0.04% en Bolivia solamente
EE1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	X	X	X	X	X
EE2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	X	X	X	X	X
EE3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	X	X		X	X
EE4	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	X	X	X	X	
EE5	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	X	X	X	X	X
EE6	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	X	X	X	X	X
EE7	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	X	X	X	X	X
EE8	Retener el talento y la mano de obra calificada	X	X	X	X	X
EE9	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	X	X	X	X	
EE10	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	X		X	X	X
EE11	Tercerizar producción fuera del Perú	X	X	X	X	X
EE12	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	X		X	X	X
EE13	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	X	X	X	X	X
EE14	Gestionar los residuos sólidos	X	X		X	
EE15	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa	X	X	X	X	

Tabla 29

## Matriz de Posibilidades de los Competidores de Trade Sandder

Ítem	Estrategias	Posibilidad de los Competidores de Trade Sandder			
		CALIMOD	BRUNO FERRINI	ECCO	ATLAS
EE1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	Ampliar red de locales, en tiendas por departamento.	Ampliar red de locales, en tiendas por departamento.	Ampliar red de locales, en tiendas por departamento.	
EE2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos		Creación de su propia marca
EE3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	Exportación de productos	Exportación de productos		Exportación de productos
EE4	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	Establecer alianza con un proveedor extranjero	Establecer alianza con un proveedor extranjero		Establecer alianza con un proveedor extranjero
EE5	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	Incrementar fuerza de ventas	Incrementar fuerza de ventas	Incrementar fuerza de ventas	
EE6	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	Mejorar las áreas de investigación y desarrollo	Mejorar las áreas de investigación y desarrollo		Mejorar las áreas de investigación y desarrollo
EE7	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	Aumento de la calidad de sus productos	Aumento de la calidad de sus productos		Aumento de la calidad de sus productos
EE8	Retener el talento y la mano de obra calificada	Políticas de Retención de Personal	Políticas de Retención de Personal	Políticas de Retención de Personal	Políticas de Retención de Personal
EE9	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	Aumento de la calidad de sus productos	Aumento de la calidad de sus productos		Aumento de la calidad de sus productos
EE10	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	Especialización de personal	Especialización de personal	Especialización de personal	Especialización de personal
EE11	Tercerizar producción fuera del Perú	Fabricación Descentralizada	Fabricación Descentralizada	Importación de Productos	Fabricación Descentralizada
EE12	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	Reingeniería de estructuras	Reingeniería de estructuras		
EE13	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	Mercado de productos femeninos desarrollado	Mercado de productos femeninos desarrollado	Mercado de productos femeninos desarrollado	
EE14	Gestionar los residuos sólidos	Certificados ISO para manejo de residuos sólidos	Certificados ISO para manejo de residuos sólidos		
EE15	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa		Preparación y presentación de estados financieros		Preparación y presentación de estados financieros

### 6.13. Conclusiones

El proceso estratégico es la evaluación de los factores externos e internos en conjunto, esta permiten generar estrategias que guiarán a Trade Sandder hacia su visión, las mismas que han sido exhaustivamente evaluadas por medio de las matrices antes expuestas y teniendo en cuenta la factibilidad de cumplir con los objetivos de largo plazo En el proceso estratégico desarrollado se obtuvieron un total de 12 estrategias que de ser implementadas correctamente llevaran a Trade Sandder a la meta planteada en su visión.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo establecidos en el presente plan estratégico en relación con los objetivos de largo plazo son los siguientes:

OLP1: En el 2018 estar entre las diez primeras empresas en ventas a nivel nacional en el sector del calzado. En el 2013 la empresa Trade Sandder estaba en el 17° lugar.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): A partir del 2014 se incrementarán las ventas en un promedio del 100% anual por cinco años consecutivos, partiendo de 7'938,000 nuevos soles en el año 2013.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): A partir del 2014 se incrementará la producción en un 100% anual, durante cinco años consecutivos, partiendo de 600 pares de zapatos diarios en el año 2013 y mantenerlo o aumentarlos sostenidamente a partir de allí.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): A partir del 2014 hasta el 2018 el área de recursos humanos contratará mano de obra calificada en un 15% anual. Durante el 2013 el total de empleados ascendía a 110 colaboradores.

Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): A partir del 2014 hasta el 2018 se incrementara el diseño de nuevos modelos de calzado para varón y para dama en 10% y 20% anual respectivamente. Durante el 2013 el diseño de nuevos modelos de calzado ascendió a un 10% en total.

OLP2: Para el año 2018 incrementar la rentabilidad de Trade Sandder a 45% de las ventas, partiendo del 20% en el 2013.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Entre los años 2014 y 2018, el área de producción optimizará recursos y procesos optando por la tercerización de la producción de calzado con China, reduciendo con esto el costo de producción en un 10% anual. En el 2013 el costo de producción representa el 83% de las ventas.



Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Incrementar el porcentaje del volumen de ventas, del consumidor femenino, en un 50% anual a partir del 2015 hasta el 2018 partiendo de 200 pares diarios en el 2014. En el 2013 el volumen de ventas para damas fue de 50 pares diarios.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar el diseño de los productos para incrementar el precio de venta de los productos de introducción al calzado femenino en un 5% anual con su marca propia. En el 2013 los precios se mantuvieron.

Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar la calidad de los productos incrementado en un 10% anual las compras de materia prima de mejor calidad. En el 2013 no se realizaron compras de materia prima de mejor calidad.

Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5): A partir del 2014 y hasta el 2018, incrementar la frecuencia de consumo del calzado Zedani en un 15% anual. En el 2013 la frecuencia de consumo fue de un 2%.

Objetivo de corto plazo 2.6 (OCP2.6): A partir del 2014 y hasta el 2018, brindar cuatro capacitaciones anuales sobre calidad en la producción, para lograr una cultura organizacional enfocada en la obtención de productos de calidad. En el 2013 no se brindó capacitaciones sobre calidad.

OLP3: Al año 2018, la participación de mercado nacional será de 6%. La participación de mercado en el 2013 era de 1.3%.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): La empresa debe abrir dos tiendas por año a partir del 2014, en los distintos mercados según resultados de los estudios de mercado hasta el 2018, en el 2013 abrió dos tiendas.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): A partir del 2014 y hasta el 2018, concretar al menos tres estudios de mercados al año de las distintas plazas a nivel nacional e internacional. En el 2013 no se realizó ningún estudio de mercado.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Para el 2014 y hasta el 2018, se concretará marketing y ventas vía e-commerce, usando las redes sociales más populares. En el 2013 no contaba con página web ni e-commerce por redes sociales.

Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): Lograr una alianza de comercialización con un productor extranjero de renombre, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales, desde el año 2014 hasta el 2018. En el 2013 no se concretó ninguna alianza de comercialización con ningún producto extranjero.

Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5): Se incrementará la participación de mercado en un 36% anual a partir del 2014 hasta el 2018. En el 2013 el incremento de participación de mercado en comparación al 2012 fue del 20% y en el 2013 se tuvo una participación de mercado del 1.3%.

Objetivo de corto plazo 3.6 (OCP3.6): A partir del 2014, Trade Sandder va a desarrollar mercados en las siguientes ciudades a nivel nacional Lima, Cuzco, Tacna, Huancayo, Trujillo, Chiclayo, Puno y Juliaca, y mantenerlos hasta el 2018. En la actualidad solo tiene presencia en el mercado de Arequipa.

OLP4: Para el año 2018 Trade Sandder logrará niveles de calidad, tecnología, diferenciación y marketing por encima de sus competidores, incrementando e innovando su capacidad productiva en 3,600 pares de zapados al día, partiendo de una producción de 600 pares de zapatos al día en el 2013.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): A partir del 2014, se implementara el sistema de gestión integrado para la calidad de los procesos, el mismo que será certificado anualmente. En el 2013 no se contaba con ningún sistema de gestión de calidad.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): A partir del 2014 hasta el 2018 se designara una inversión del 35% de las ganancias anuales para la compra de equipos y tecnología de última generación, partiendo de 500,000 nuevos soles en el año 2013.

Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): A partir del 2014 y hasta el 2018 se implementará una política de diferenciación, incrementando la calidad del calzado en un 35% anual, partiendo que en el 2013 fue del 5%.

Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): En el 2014 se implementara el área de marketing, y hasta el 2018 incrementara las campañas de publicidad en un 100% anual para el 2013 la empresa no cuenta con un área de marketing y no se realiza ninguna campaña de publicidad.

Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5): Entre el 2014 y 2015, se incrementará el nivel de inversión en maquinaria de última generación hasta un monto de US\$ 2 millones y se incrementara en un US\$1 millón anual entre el 2016 y 2017. En el 2013 se tiene inversión de US\$ 500 mil.

Objetivo de corto plazo 4.6 (OCP4.6): Para el 2014, se concretará el rediseño de los puestos de trabajo y se establecerán funciones y responsabilidades a todo el personal, en el 2013 no se rediseño ninguna estructura organizacional.

OLP5: Para el año 2018, la participación de mercado en los países de Chile, Colombia y Bolivia será 1% en promedio. La participación de mercado en el 2013 fue del 0.04% en Bolivia solamente.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): A partir del 2014 y hasta el 2018 Trade Sandder realizará un estudio de mercado por año en los países de Sudamérica, este estudio analizara el mercado, el cliente, y los canales de venta, actualmente no se realiza ningún estudio de mercado.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): A partir del 2014y hasta el 2018 se realizará una reunión anual con los resultados de los estudios de mercado para establecer posibles nuevos mercados, analizando los posibles clientes y los posibles productos a introducir, actualmente no se realiza reuniones de este tipo.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): A partir del 2014 y hasta el 2018 se realizara exposiciones en los países donde se desarrolle los estudios de mercado con la finalidad de recabar datos de interés, actualmente no se realiza exposiciones en otros países.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

En la Tabla 30 se listan los recursos necesarios que nos van a permitir cumplir con los objetivos de largo plazo y corto plazo.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Trade Sandder en la Tabla 31, establece las siguientes políticas para cumplir con sus objetivos:

P1 Promover alianzas con tiendas por departamento más importantes del país/extranjero.

P2 Promover la penetración de mercado con productos de la mejor calidad.

P3 Desarrollar indicadores para el monitoreo constante del crecimiento de las ventas por departamento.

P4 Promover la capacitación y formación del personal

P5 Asegurar la calidad del producto.

P6 Incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos de marca propia.

P7 Establecer procesos de mejora continua.

P8 Promover la especialización de la mano de obra.

P9 Promover la innovación.

P10 Cumplir con la normativa nacional vigente.

P11 Fomentar la ética en los negocios.

P12 Utilizar medios de comunicación reconocidos en la promoción de los productos.

P13 Reconocer los logros de todo el personal

P14 Mantener las puertas abiertas para promover la comunicación horizontal con el personal para resolver dudas.

P15 Hacer cumplir las normas de seguridad cero accidentes.

P16 Cumplir con el manual de funciones.

P17 Promover el reconocimientos de logros

P18 Promover que se comunique el cumplimiento de las metas establecidas.

P19 Establecer una política de incentivos para estimular el incremento de ventas.

Tabla 30

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo*

Objetivos de Largo		
Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP1: En el 2018 estar entre las diez primeras empresas en ventas a nivel nacional en el sector del calzado. En el 2013 la empresa Trade Sandder estaba en el 17° lugar	OCP1.1: A partir del 2014 se incrementarán las ventas en un promedio del 100% anual por cinco años consecutivos, partiendo de 7'938,000 nuevos soles en el año 2013.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en ventas y marketing.</p> <p><u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia, para desarrollar y controlar planes de ventas y de marketing.</p> <p><u>Físico:</u> Implementar oficinas para el área de Marketing y Ventas.</p> <p><u>Financieros:</u> Crear una política financiera que permita administrar de manera ordenada los ingresos como los gastos.</p>
	OCP1.2: A partir del 2014 se incrementará la producción en un 100% anual, durante cinco años consecutivos, partiendo de 600 pares de zapatos diarios en el año 2013 y mantenerlos o aumentarlos sostenidamente a partir de allí.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en procesos de manufactura.</p> <p><u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia, para desarrollar y controlar planes de producción en coordinación con el área de ventas.</p> <p><u>Financieros:</u> Adquisición de maquinaria de última generación.</p> <p><u>Físico:</u> Ampliar el local para el crecimiento de la planta.</p>
	OCP1.3: A partir del 2014 hasta el 2018 el área de recursos humanos contratará mano de obra calificada en un 15% anual. Durante el 2013 el total de empleados ascendía a 110 colaboradores.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales con experiencia en el reclutamiento del personal especializado.</p> <p><u>Financieros:</u> Asignar presupuesto para la capacitación del personal.</p> <p><u>Físico:</u> Implementar el local para el entrenamiento del personal.</p>
	OCP1.4: A partir del 2014 hasta el 2018 se incrementara el diseño de nuevos modelos de calzado para varón y para dama en 10% y 20% anual respectivamente. Durante el 2013 .	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en diseño de moda</p> <p><u>Financieros:</u> Asignar presupuesto para la compra de materiales necesarios para el desarrollo de nuevos diseños</p>

Tabla 30

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)*

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
Plazo			
OLP2: Para el año 2018 incrementar la rentabilidad de Trade Sandder a 45% de las ventas, partiendo del 20% en el 2013	OCP2.1: Entre los años 2014 y 2018, el área de producción optimizará recursos y procesos optando por la tercerización de la producción de calzado con China, reduciendo con esto el costo de producción en un 10% anual. En el 2013 el costo de producción representa el 83% de las ventas.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales capacitado en especializado en procesos de manufactura y optimización de los recursos materiales.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de profesionales capacitado y especializado en presupuesto y control de costos.</p> <p><u>Financieros:</u> Asignar presupuesto para la compra de maquinaria con tecnología.</p> <p><u>Físico:</u> Equipos y maquinaria con tecnología de punta.</p> <p><u>Físico:</u> Logística de materiales eficiente para evitar retrasos en la producción.</p>	
	OCP2.2: Incrementar el porcentaje del volumen de ventas, del consumidor femenino, en un 50% anual a partir del 2015 hasta el 2018 partiendo de 200 pares diarios en el 2014. En el 2013 el volumen de ventas para damas fue de 50 pares diarios.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificado en ventas y marketing, y especializado en moda femenina.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificado y especializado en la confección de calzado femenino.</p> <p><u>Físico:</u> Adquirir Equipos y maquinarias orientadas a la fabricación de calzado femenino.</p> <p><u>Financieros:</u> Financiamiento para las campañas de marketing y compra de equipos.</p>	
	OCP2.3: A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar el diseño de los productos para incrementar el precio de venta de los productos de introducción al calzado femenino en un 5% anual con su marca propia. En el 2013 los precios se mantuvieron.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados en ventas y marketing, y especializados en moda femenina.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de profesionales capacitados y especializados en presupuestos y control de costos. Materiales e insumos de calidad.</p> <p><u>Físico:</u> Adquirir Materiales e Insumos de Calidad.</p> <p><u>Financieros:</u> Elaborar una política de precios.</p>	
	OCP2.4: A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar la calidad de los productos incrementado en un 10% anual las compras de materia prima de mejor calidad. En el 2013 no se realizaron compras de materia prima de mejor calidad	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales expertos en la identificación de materiales de mejor calidad</p> <p><u>Financieros:</u> Contar con el financiamiento para la compra de productos de mejor calidad</p>	
	OCP2.5: A partir del 2014 y hasta el 2018, incrementar la frecuencia de consumo del calzado Zedani en un 15% anual. En el 2013 la frecuencia de consumo fue de un 2%.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificado en ventas y marketing, y especializado en moda femenina.</p> <p><u>Financieros:</u> Financiamiento para las campañas de marketing y compra de equipos.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Soporte informático para establecer indicadores de la frecuencia de consumo.</p>	
	OCP2.6: A partir del 2014 y hasta el 2018, brindar cuatro capacitaciones anuales sobre calidad en la producción, para lograr una cultura organizacional enfocada en la obtención de productos de calidad. En el 2013 no se brindó capacitaciones sobre calidad.	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificado y especializados en el desarrollo de los temas de capacitación.</p> <p><u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia para el desarrollo del plan de capacitación</p> <p><u>Físico:</u> Implementar el local para brindar las capacitaciones.</p> <p><u>Financieros:</u> Contar con el financiamiento para las cuatro capacitaciones anuales.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Soporte informático para brindar estas capacitaciones</p>	

Tabla 30

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)*

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
<p>OLP3: Al año 2018, la participación de mercado nacional será de 6%. La participación de mercado en el 2013 era de 1.3%</p>	<p>OCP3.1: La empresa debe abrir dos tiendas por año a partir del 2014, en los distintos mercados según resultados de los estudios de mercado hasta el 2018, en el 2013 abrió dos tiendas.</p>	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales especializados en atención al público.  <u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia, para concretar la implementación de estas tiendas.  <u>Financieros:</u> Preparar el presupuesto para concretar la apertura de estas tiendas.  <u>Tecnológico:</u> Adquirir Sistema de Información para la integración de las tiendas</p>
	<p>OCP3.2: A partir del 2014 y hasta el 2018, concretar al menos tres estudios de mercados al año de las distintas plazas a nivel nacional e internacional. En el 2013 no se realizó ningún estudio de mercado.</p>	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en ventas y marketing.  <u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia, para soportar el estudio  <u>Humano:</u> Staff de profesionales especializados en comercio exterior.  <u>Financiero:</u> Contar con el presupuesto para el desarrollo del estudio de mercado.</p>
	<p>OCP3.3: Para el 2014 y hasta el 2018, se concretará marketing y ventas vía e-commerce, usando las redes sociales más populares. En el 2013 no contaba con página web ni e-commerce por redes sociales.</p>	<p><u>Financieros:</u> Contar con el presupuesto para la elaboración e implementación de un portal virtual, así como la adquisición de un dominio propio.  <u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en la comercialización por medio de la web.  <u>Tecnológicos:</u> Staff de profesionales calificados y especializados que brinden soporte a la página web.</p>
	<p>OCP3.4: Lograr una alianza de comercialización con un productor extranjero de renombre, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales, desde el año 2014 hasta el 2018. En el 2013 no se concretó ninguna alianza de comercialización con ningún producto extranjero.</p>	<p><u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados y especializados en ventas y marketing.  <u>Humano:</u> Staff de profesionales especializados en comercio exterior.  <u>Humano:</u> Liderazgo de la alta gerencia.  <u>Financieros:</u> Presupuesto para la adquisición de los primeros lotes.</p>
	<p>OCP3.5: Se incrementará la participación de mercado en un 36% anual a partir del 2014 hasta el 2018. En el 2013 el incremento de participación de mercado en comparación al 2012 fue del 20% y en el 2013 se tuvo una participación de mercado del 1.3%.</p>	<p><u>Financieros:</u> Asignar presupuesto para la compra de maquinaria de última generación.  <u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados en producción y ventas.</p>
	<p>OCP3.6: A partir del 2014, Trade Sandder va a desarrollar mercados en las siguientes ciudades a nivel nacional Lima, Cuzco, Tacna, Huancayo, Trujillo, Chiclayo, Puno y Juliaca, y mantenerlos hasta el 2018. En la actualidad solo tiene presencia en el mercado de Arequipa.</p>	<p><u>Financieros:</u> Asignar presupuesto para la compra o alquiler de locales en los retail.  <u>Humano:</u> Staff de profesionales calificados en ventas y análisis en estudios de mercados.  <u>Humano:</u> Liderazgo y compromiso de la alta gerencia.</p>



Tabla 30

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)*

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
<p>OLP4: Para el año 2018 Trade Sandder logrará niveles de calidad, tecnología, diferenciación y marketing por encima de sus competidores, incrementando e innovando su capacidad productiva en 3,600 pares de zapatos al día, partiendo de una producción de 600 pares de zapatos al día en el 2013</p>	<p>OCP4.1: A partir del 2014, se implementara el sistema de gestión integrado para la calidad de los procesos, el mismo que será certificado anualmente. En el 2013 no se contaba con ningún sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en presupuesto y control de costos. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Presupuesto para la puesta en marcha de un equipo encargado de la implementación de los sistemas de calidad.</p>
	<p>OCP4.2: A partir del 2014 hasta el 2018 se designara una inversión del 35% de las ganancias anuales para la compra de equipos y tecnología de última generación, partiendo de 500,000 nuevos soles en el año 2013.</p>	<p>Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en presupuesto y control de costos. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Presupuesto para la adquisición de la maquinaria y equipos. Físico: Ampliación de local para el crecimiento de la planta.</p>
	<p>OCP4.3: A partir del 2014 y hasta el 2018 se implementará una política de diferenciación, incrementando la calidad del calzado en un 35% anual, partiendo que en el 2013 fue del 5%</p>	<p>Humano: Staff de profesionales expertos en la identificación de materiales de mejor calidad Financieros: Contar con el financiamiento para la compra de productos de mejor calidad</p>
	<p>OCP4.4: En el 2014 se implementara el área de marketing, y hasta el 2018 incrementara las campañas de publicidad en un 100% anual para el 2013 la empresa no cuenta con un área de marketing y no se realiza ninguna campaña de publicidad.</p>	<p>Humano: Staff de profesionales con experiencia en desarrollo de capital humano y en procesos. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Humano: Comunicación eficaz en la difusión de funciones puestos de trabajo.</p>
	<p>OCP4.5: Entre el 2014 y 2015, se incrementará el nivel de inversión en maquinaria de última generación hasta un monto de US\$ 2 millones y se incrementara en un US\$1 millón anual entre el 2016 y 2017. En el 2013 se tiene inversión de U\$ 500 mil.</p>	<p>Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en presupuesto y control de costos. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Presupuesto para la adquisición de la maquinaria y equipos. Físico: Ampliación de local para el crecimiento de la planta.</p>
	<p>OCP4.6: Para el 2014, se concretará el rediseño de los puestos de trabajo y se establecerán funciones y responsabilidades a todo el personal, en el 2013 no se rediseño ninguna estructura organizacional.</p>	<p>Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en gestión del RRHH Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Presupuesto para la desarrollo de manuales, y capacitación al personal.</p>

Tabla 30

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)*

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP5: Para el año 2018, la participación de mercado en los países de Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador será 1% en promedio. La participación de mercado en el 2013 era de 0.04% en Bolivia solamente	OCP5.1: A partir del 2014 y hasta el 2018 Trade Sandder realizará un estudio de mercado por año en los países de Sudamérica, este estudio analizara el mercado, el cliente, y los canales de venta, actualmente no se realiza ningún estudio de mercado.	Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en comercio exterior, y desarrollo de estudios de mercado. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Presupuesto para la ejecución de estudios, compra de información, y otros referentes a los estudios de mercado
	OCP5.2: A partir del 2014y hasta el 2018 se realizará una reunión anual con los resultados de los estudios de mercado para establecer posibles nuevos mercados, analizando los posibles clientes y los posibles productos a introducir, actualmente no se realiza reuniones de este tipo	Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en comercio exterior, y desarrollo de estudios de mercado. Humano: Liderazgo y compromiso de la alta gerencia. Financieros: Local para realizar las reuniones
	OCP5.3: A partir del 2014 y hasta el 2018 se realizara exposiciones en los países donde se desarrolle los estudios de mercado con la finalidad de recabar datos de interés, actualmente no se realiza exposiciones en otros países.	Humano: Staff de profesionales capacitados y especializados en comercio exterior, y desarrollo de estudios de mercado. Humano: Liderazgo de la alta gerencia. Financiero: Presupuesto para viajes, publicidad y promoción en los mercados escogidos.

Tabla 31

*Políticas de Cada Estrategia*

Nº	Políticas por estrategia	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	EE13	EE14	EE15
P1	Promover alianzas con tiendas por departamento más importantes del país/extranjero.	X		X	X	X								X		X
P2	Promover la penetración de mercado con productos de la mejor calidad.	X		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
P3	Desarrollar indicadores para el monitoreo constante del crecimiento de las ventas por departamento.	X		X		X	X	X		X		X	X			X
P4	Promover la capacitación y formación del personal	X		X	X			X	X	X	X	X	X		X	
P5	Asegurar la calidad del producto.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P6	Incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos de marca propia.		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7	Establecer procesos de mejora continua.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P8	Promover la especialización de la mano de obra.	X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	
P9	Promover la innovación.			X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X
P10	Cumplir con la normativa nacional vigente.			X	X				X			X	X		X	X
P11	Fomentar la ética en los negocios.			X	X	X	X		X	X		X	X		X	X
P12	Utilizar medios de comunicación reconocidos en la promoción de los productos.	X		X	X	X	X				X	X		X		
P13	Reconocer los logros de todo el personal.					X	X	X	X		X	X	X			
P14	Mantener las puertas abiertas para promover la comunicación horizontal con el personal para resolver dudas.			X					X			X				
P15	Hacer cumplir las normas de seguridad cero accidentes.								X			X	X			
P16	Cumplir con el manual de funciones.		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X
P17	Promover el reconocimientos de logros.				X	X	X	X	X	X			X			
P18	Promover que se comunique el cumplimiento de las metas establecidas.				X	X		X		X	X	X	X			X
P19	Establecer una política de incentivos para estimular el incremento de ventas.			X	X	X			X		X	X				X

#### 7.4. Estructura de Trade Sandder

La estructura organizacional actual de Trade Sandder (ver Figura 17), nos muestra el punto de partida para el planeamiento estratégico planteado.

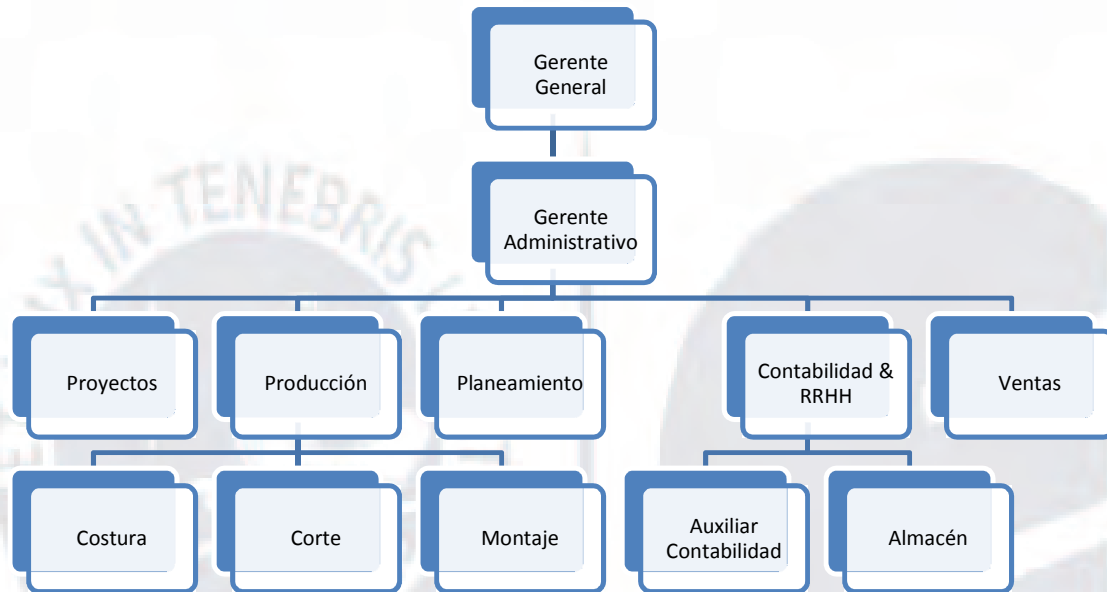


Figura 17. Estructura actual de Trade Sandder

Con el análisis de las estrategias evaluadas, se encuentra la importancia que debe dar Trade Sandder, para conseguir asegurar los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión de la empresa; adicionalmente se considera que la implementación de nuevas gerencias conlleva a nuevos desafíos en la organización. En la Figura 18, se presenta la estructura organizacional propuesta para Trade Sandder.

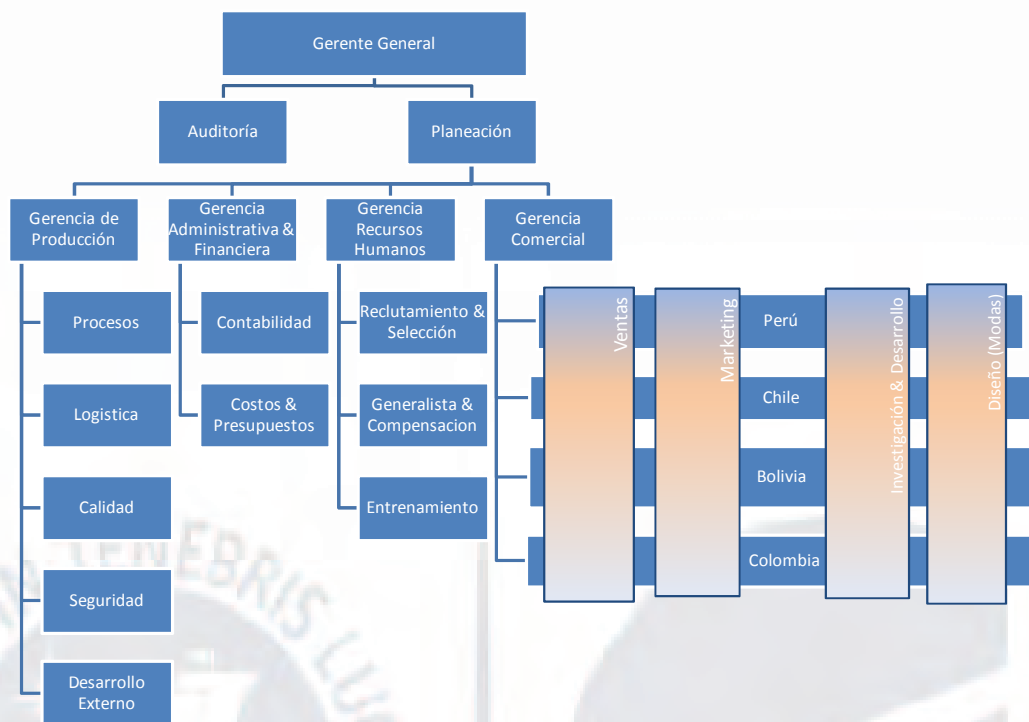


Figura 18. Estructura propuesta de Trade Sandder

### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Trade Sandder se relaciona con el medio ambiente a través del consumo de materias primas, energía y de la producción de residuos, sus objetivos estratégicos contribuyen con la protección del mismo cuando sus procesos son respetuosos del medio ambiente y toma medidas para reducir los impactos, a través de las buenas prácticas medioambientales, sobre todo con el cambio en la actitud de las personas e induce a sus proveedores a suministrar productos menos nocivos para el entorno. Trade Sandder para poder iniciar acciones del manejo eficiente de los residuos sólidos cuenta con tecnología de punta, lo que le permite tener un proceso técnico altamente capacitado, para poder complementar se tomaran acciones iniciales como minimizar los recortes de cuero ajustando los diseños a patrones que reduzcan los cortes y poder separar los residuos; los adhesivos generan vapores contaminantes por lo que se debe manejar con campanas extractoras que filtren los vapores emitidos; todos los residuos peligrosos y no peligrosos que genera la empresa serán reutilizados y vendidos

siempre que sea posible, almacenar correctamente los residuos en un área destinada para este, evita la contaminación y accidentes de los trabajadores. Para Trade Sandder la responsabilidad social está basada en el cumplimiento estricto de las normas legales, y mejora las posibilidades y oportunidades de la comunidad aledaña.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano es el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangible, haciendo funcionar el ciclo operativo, estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos, (D'Alessio, 2008); es por esto que Trade Sandder está comprometido en desarrollar una gerencia de recursos humanos, que no solo se preocupe por la contratación de personal, sino más bien en desarrollar el capital humano, lográndose la interiorización de la visión, misión y objetivos de la empresa y por ende entiende los desafíos a los cuales se enfrenta la empresa. La motivación a todo nivel del personal, se consigue por medio de la capacitación, incentivos, comisiones, reconocimiento de logros y responsabilidades, permitiendo a Trade Sandder asegurar el éxito del planeamiento estratégico.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Al contar con un flujo de información de mercado y del desempeño de Trade Sandder dentro de este, permitirá tener una gestión estratégica de Trade Sandder, la inteligencia de mercado permite extraer conocimiento del negocio como tendencias de ventas, nichos de valor, principalidad en los clientes, rentabilidad de segmentos y principales competidores. Una cultura organizacional sólida que priorice al capital humano es la base del éxito, la generación y retención del talento no se logra solo con mejores remuneraciones sino con estímulos para mejorar el desempeño de los trabajadores y retener su talento, siendo gestionados por habilidades gerenciales comunicacionales.

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2008). Las actividades que Trade Sandder debe implementar para administrar adecuadamente la gestión del cambio son: (a) nombrar un líder para la gestión del cambio, (b) medir el clima laboral de los trabajadores de la empresa, (c) establecer un medio para comunicar los objetivos que tiene la empresa, de manera que estén a la mano de todos, (d) proponer la implementación de un buzón de sugerencias, (e) explicar a todo el personal acerca de las ventajas que se tienen al implementar el planeamiento estratégico, (f) diseñar un programa de beneficios e incentivos en función a los resultados obtenidos en la implementación y (g) generar indicadores y planes de seguimiento del progreso de la implementación.

### **7.8. Conclusiones**

La implementación estratégica es la segunda etapa importante del proceso estratégico, para que este sea exitoso, es necesario implementar objetivos de corto plazo y políticas de implementación, los cuales deben ser aplicadas por Trade Sandder, como un solo bloque con una sola visión de lo que se busca lograr en un futuro cercano, para esto el recurso humano es el agente facilitador primordial para asegurar que la implementación sea exitosa, sin embargo en este camino se generaran fricciones y amenazas propias de un proceso de cambio, es por esto, que es necesario involucrar a todo el personal y realizar una gestión adecuada del cambio. Para evitar el rechazo y la resistencia al cambio es necesario que el proceso sea sensible al entorno y que del recurso humano se deriven los planes de acción y las mejoras a considerar.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha como sí lo son la de formulación e implementación, puesto que la evaluación se realiza en todo momento (D'Alessio, 2008). El cierre del vacío que existe entre lo que la organización debería hacer y lo que hace fue planteado a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas, lo que lleva a lograr cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos y (d) empleados motivados (Kaplan & Norton, 2001).

### 8.1. Perspectivas de Control

Según Kaplan & Norton (2001), plantean que para que la organización se enfoque en sus estrategias, se deben trasladar las estrategias en términos operaciones a través del tablero de mando integral o *Balance Score Card* (BSC), la cual tiene cuatro perspectivas, como se desarrolla a continuación:

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

En esta perspectiva se analiza la adecuación a los procesos del activo más importante de la empresa que es el personal que en su conjunto desarrollan una cultura organizacional la que debe ser un facilitador en el proceso estratégico, se analizan indicadores como: capacitaciones sobre estándares de calidad en todo el proceso, conocimiento de la visión, misión, objetivos y código de ética de la empresa, el compromiso del personal con los objetivos de la empresa y el incremento de mano de obra calificada.

#### 8.1.2. Procesos

Trade Sandder necesita conformar un nuevo organigrama enfocado en las áreas de marketing y ventas para la búsqueda de nuevos mercados y la fidelización de sus clientes



actuales, esto le permitirá incrementar sus ventas en corto plazo, sin embargo será necesario incrementar su capacidad de producción, según sea el incremento de ventas, una herramienta esencial para lograr esto será la implementación de su página web y su incursión en las redes sociales.

### **8.1.3. Clientes**

En la perspectiva de clientes se mide las relaciones con la parte más importante de la empresa que son los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, se evalúan los principales componentes que generan valor para los clientes resumiéndolas en una propuesta de valor, para con ello centrarse en los procesos más importantes que los satisfacen. El conocimiento del cliente y de los procesos que generan mayor valor es importante para poder lograr indicadores positivos en la perspectiva financiera y evaluar si los procesos con los que cuenta la empresa produce los efectos deseados en la captación, retención y fidelización de clientes, medidos a través de la rentabilidad por cliente, por el incremento de la participación de mercado y la satisfacción del cliente.

### **8.1.4. Financiera**

Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la empresa, esta perspectiva se enfoca en el requerimiento de crear valor para la organización y para el accionista a través de la rentabilidad; siendo medidas por indicadores de rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre los activos, utilidad bruta, utilidad neta, indicadores de liquidez, de apalancamiento y actividad que miden los períodos de rotación de inventarios, de cobranza y de pagos.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

Según Tabla 32, se muestra el tablero de control balanceado de mando o integral de la empresa Trade Sandder con los objetivos de corto plazo y sus indicadores con las unidades

respectivas, el mismo que permite controlar la gestión de la ejecución de los objetivos a corto plazo, nos muestra la importancia del monitoreo y la toma de decisiones de manera oportuna.

### **8.3. Conclusiones**

Las perspectivas de control están enlazadas entre sí por medio del cumplimiento de los indicadores de los objetivos de corto plazo, en base a la utilización de los recursos humanos quienes impulsan y aseguran el éxito de la implementación.

Los indicadores seleccionados para cada objetivo podrían ir variando de acuerdo a la dinámica de la industria y los pasos de la implementación del plan estratégico por lo que se deben analizar continuamente.

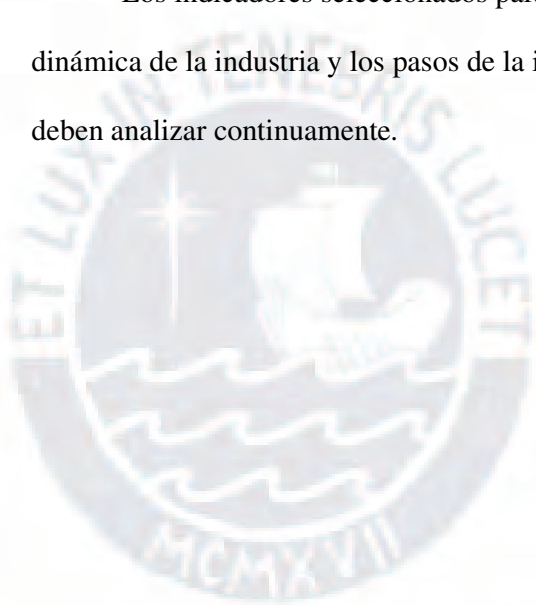


Tabla 32

## Tablero de Control Balanceado de Mando de Trade Sandder

N°	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP 2.1	Entre los años 2014 y 2018, el área de producción optimizará recursos y procesos optando por la tercerización de la producción de calzado con China, reduciendo con esto el costo de producción en un 10% anual. En el 2013 el costo de producción representa el 83% de las ventas.	Costo de producción	%
OCP 4.2	A partir del 2014 hasta el 2018 se designara una inversión del 35% de las ganancias anuales para la compra de equipos y tecnología de última generación, partiendo de 500,000 nuevos soles en el año 2013.	Activo fijo	Número
OCP 4.3	A partir del 2014 y hasta el 2018 se implementará una política de diferenciación, incrementando la calidad del calzado en un 35% anual, partiendo que en el 2013 fue del 5%.	Rentabilidad del producto	%
OCP 4.5	Entre el 2014 y 2015, se incrementará el nivel de inversión en maquinaria de última generación hasta un monto de US\$ 2 millones y se incrementara en un US\$1 millón anual entre el 2016 y 2017. En el 2013 se tiene inversión de U\$ 500 mil.	Retorno sobre la inversión	%
Perspectiva clientes			
OCP 2.2	Incrementar el porcentaje del volumen de ventas, del consumidor femenino, en un 50% anual a partir del 2015 hasta el 2018 partiendo de 200 pares diarios en el 2014. En el 2013 el volumen de ventas para damas fue de 50 pares diarios.	Volumen de ventas	%
OCP 2.3	A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar el diseño de los productos para incrementar el precio de venta de los productos de introducción al calzado femenino en un 5% anual con su marca propia. En el 2013 los precios se mantuvieron.	Precio de venta	%
OCP 2.5	A partir del 2014 y hasta el 2018, incrementar la frecuencia de consumo del calzado Zedani en un 15% anual. En el 2013 la frecuencia de consumo fue de un 2%.	Frecuencia de consumo de calzado Zedani	%
OCP 3.1	La empresa debe abrir dos tiendas por año a partir del 2014, en los distintos mercados según resultados de los estudios de mercado hasta el 2018, en el 2013 abrió dos tiendas.	Cantidad de tiendas abiertas	Número
OCP 3.2	A partir del 2014 y hasta el 2018, concretar al menos tres estudios de mercados al año de las distintas plazas a nivel nacional e internacional. En el 2013 no se realizó ningún estudio de mercado.	Estudios de mercado	Número
OCP 3.4	Lograr una alianza de comercialización con un productor extranjero de renombre, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales, desde el año 2014 hasta el 2018. En el 2013 no se concretó ninguna alianza de comercialización con ningún producto extranjero.	Aliados estratégicos	Número
OCP 3.5	Se incrementará la participación de mercado en un 36% anual a partir del 2014 hasta el 2018. En el 2013 el incremento de participación de mercado en comparación al 2012 fue del 20% y en el 2013 se tuvo una participación de mercado del 1.3%.	Participación de mercado	%
OCP 3.6	A partir del 2014, Trade Sandder va a desarrollar mercados en las siguientes ciudades a nivel nacional Lima, Cuzco, Tacna, Huancayo, Trujillo, Chiclayo, Puno y Juliaca, y mantenerlos hasta el 2018. En la actualidad solo tiene presencia en el mercado de Arequipa.	Desarrollo de mercado	%
OCP 4.4	En el 2014 se implementara el área de marketing, y hasta el 2018 incrementara las campañas de publicidad en un 100% anual para el 2013 la empresa no cuenta con un área de marketing y no se realiza ninguna campaña de publicidad.	Cantidad de campañas de publicidad	Número
OCP 5.1	A partir del 2014 y hasta el 2018 Trade Sandder realizará un estudio de mercado por año en los países de Sudamérica, este estudio analizara el mercado, el cliente, y los canales de venta, actualmente no se realiza ningún estudio de mercado.	Participación en Ferias Internacionales	Número
OCP 5.2	A partir del 2014y hasta el 2018 se realizará una reunión anual con los resultados de los estudios de mercado para establecer posibles nuevos mercados, analizando los posibles clientes y los posibles productos a introducir, actualmente no se realiza reuniones de este tipo.	Desarrollo de promoción de productos	Número
Perspectiva interna (Procesos)			
OCP 1.1	A partir del 2014 se incrementarán las ventas en un promedio del 100% anual por cinco años consecutivos, partiendo de 7'938,000 nuevos soles en el año 2013.	Ventas	%
OCP 1.2	A partir del 2014 se incrementará la producción en un 100% anual, durante cinco años consecutivos, partiendo de 600 pares de zapatos diarios en el año 2013 y mantenerlo o aumentarlos sostenidamente a partir de allí.	Capacidad de producción en pares	Número
OCP 1.4	A partir del 2014 hasta el 2018 se incrementara el diseño de nuevos modelos de calzado para varón y para dama en 10% y 20% anual respectivamente. Durante el 2013 .	Cantidad modelos nuevos	Número
OCP 2.6	A partir del 2014 y hasta el 2018, brindar cuatro capacitaciones anuales sobre calidad en la producción, para lograr una cultura organizacional enfocada en la obtención de productos de calidad. En el 2013 no se brindó capacitaciones sobre calidad.	Cantidad de capacitaciones	Número
OCP 3.3	Para el 2014 y hasta el 2018, se concretará marketing y ventas vía e-commerce, usando las redes sociales más populares. En el 2013 no contaba con página web ni e-commerce por redes sociales.	Cantidad de ventas por internet	Número
OCP 4.6	Para el 2014, se concretará el rediseño de los puestos de trabajo y se establecerán funciones y responsabilidades a todo el personal, en el 2013 no se rediseño ninguna estructura organizacional.	Organigrama	1
Aprendizaje de la organización (Aprendizaje interno )			
OCP 1.3	A partir del 2014 el área de recursos humanos contratará mano de obra calificada en un 15% anual. Durante el 2013 el porcentaje de contratación fue del 0%.	Contratación de mano de obra	Número
OCP 2.4	A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar la calidad de los productos incrementado en un 10% anual las compras de materia prima de mejor calidad. En el 2013 no se realizaron compras de materia prima de mejor calidad	Capacitación anual	Número
OCP 4.1	A partir del 2014, se implementara el sistema de gestión integrado para la calidad de los procesos, el mismo que será certificado anualmente. En el 2013 no se contaba con ningún sistema de gestión de calidad.	Implementación de Sistema de Gestión Integral	%
OCP 5.3	A partir del 2014 y hasta el 2018 se realizara exposiciones en los países donde se desarrolle los estudios de mercado con la finalidad de recabar datos de interés, actualmente no se realiza exposiciones en otros países.	Cantidad de exposiciones	Número

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.

Por medio del Plan Estratégico Integral (ver Tabla 33), se visualizan toda las estrategias que van a guiar a la empresa a alinear sus objetivos de largo plazo y de corto plazo por medio del Tablero de Control Balanceado de Mando del Capítulo VIII.

### 9.1. Conclusiones Finales

1. La mayor oportunidad de Trade Sandder en este momento se encuentra en el mercado peruano y en países selectos de Sur América, tales como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, enfocado al mercado femenino.
2. La mayor amenaza de Trade Sandder son las importaciones chinas, basadas principalmente en su liderazgo de costos y en la economía de escala.
3. Trade Sandder para sostener su crecimiento y pasar de ser una pequeña empresa a una mediana empresa tiene que desarrollar una serie de cambios desde organizacionales hasta las estrategias de comercialización y marketing, de otra manera entrará a un ciclo de vida de la industria de madurez.
4. La implementación sistemática de un plan estratégico permitirá corregir y ajustar los resultados para de esta manera alcanzar los objetivos de largo y corto plazo de manera efectiva, especialmente en una industria con fuerte presencia de la informalidad y con un crecimiento desordenado, acompañado por los cambios en las preferencias de los consumidores.
5. Trade Sandder al aplicar las estrategias propuestas en el presente plan estratégico le va a permitir crecer de manera sostenida en el tiempo, incrementando sus ventas y rentabilidad.

## 9.2. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones a seguir para la efectiva implementación del presente plan son:

1. Se recomienda al Sr. Alexi Pezo, gerente general y único propietario de la empresa Trade Sanddrer implementar este Plan Estratégico a partir de este año 2014, asegurando la participación activa de la alta gerencia y de las gerencias propuestas en el nuevo organigrama.
2. Se recomienda al Sr. Alexi Pezo, gerente general y único propietario de la empresa Trade Sandder adoptar la nueva estructura organizacional propuesta, antes de comenzar a implementar este Plan estratégico.
3. Mantener un enfoque por diferenciación de productos, principalmente de cuero con alta calidad, y con ello permitir la competencia con las importaciones extranjeras sin sacrificar el precio.
4. El Estado deberá promover el desarrollo del sector calzado, estableciendo políticas de proteccionismo, fomentando la inversión tecnológica, regulando el ingreso de productos de menor estándar en calidad y auspiciando la marca Perú en mercados internacionales.
5. Trade Sandder tiene que ejecutar una serie de modificaciones al interior, desde la organización jerárquica, hasta la forma de la disposición de sus desechos, de manera que todos los trabajadores se sientan protagonistas del gran cambio de Trade Sandder.
6. Desarrollar un estilo de liderazgo transformacional dentro de la empresa que permita generar un excelente clima laboral con incentivos y oportunidades de línea de carrera.
7. Buscar asesoría externa permanente con las entidades del estado como PROMPEX, ADEX, SUNAT, CITECCAL, Ministerio de Trabajo, entre otros, de

manera que Trade Sandder cumpla con las políticas y regulaciones nacionales mínimas y esté a la vanguardia de las exigencias de las normas internacionales en calidad, procesos, seguridad, medio ambiente, respeto y principios de conducta empresarial.



Tabla 33

## Plan Estratégico Integral de Trade Sandder

Misión: Producir y comercializar calzado de vestir, deportivo y casual de alta calidad, reconocido por su diseño, usando tecnología de punta, canales de comercialización diversos, contando con personal plenamente capacitado, que nos permita llegar a los segmentos B, C y D de la población y de esta manera generar el máximo valor para los inversionistas y clientes del sector masculino y femenino, manteniendo siempre nuestro compromiso con toda nuestra cadena productiva.				Visión: Ser reconocida para el año 2018 en la industria de calzado entre las diez primeras empresas a nivel nacional y entre las más competitivas de Sur América, enfocada en los distintos segmentos de mercado, destacando por su capacidad productiva, productividad, calidad, marketing, diferenciación, uso de tecnología de última generación y rentabilidad, siendo sus principales pilares la permanente innovación en los procesos de producción y desarrollo de calzado, establecer importantes alianzas estratégicas y tener personal altamente capacitado y en constante entrenamiento					
				Intereses organizacionales: Incrementar la Rentabilidad Incrementar la Capacidad Productiva Incrementar Estrategias de nuevos productos Aumentar el Posicionamiento del Mercado Incrementar la Calidad por la utilización de tecnologías de punta y entrenamiento del personal		Objetivos de largo plazo			
Estrategias				OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
EE1	Penetrar actuales mercados mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas por departamentos	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P12, P14
EE2	Desarrollar productos nuevos por medio de una marca propia para varón y dama	X	X	X	X	X	X	X	P5, P6, P7, P8, P16
EE3	Desarrollar mercados nuevos internacionales por medio del uso de los tratados de libre comercio actuales	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P16, P19
EE4	Establecer alianza de comercialización con una empresa internacional de renombre, con la finalidad de captar mercados con mayor poder adquisitivo	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P4, P5, P7, P9, P10, P11, P12, P16, P17, P18, P19
EE5	Crear capacidad de marketing y crear fuerza de ventas	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P7, P11, P12, P13, P16, P17, P18, P19
EE6	Crear capacidad de diseño e investigación y desarrollo	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P13, P17
EE7	Buscar la diversificación concéntrica, por medio del desarrollo e innovación de productos relacionados utilizando el cuero	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P13, P14, P16, P17, P18
EE8	Retener el talento y la mano de obra calificada	X	X	X	X	X	X	X	P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P15, P16, P17, P19
EE9	Alcanzar la diferenciación mediante la calidad del producto terminado dirigido al segmento B	X	X	X	X	X	X	X	P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P16, P17, P18
EE10	Potenciar la imagen de la marca en base a la materia prima e insumos de calidad y mano de obra calificada	X	X	X	X	X	X	X	P4, P5, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P14, P16, P18, P19
EE11	Tercerizar producción fuera del Perú	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15, P16, P18, P19
EE12	Optimizar los procesos con el objetivo de incrementar la productividad	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P13, P15, P16, P17, P18
EE13	Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos para varón y dama	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P5, P6, P7, P8, P9, P12
EE14	Gestionar los residuos sólidos	X	X	X	X	X	X	X	P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P16
EE15	Formalizar la presentación de los estados financieros de la empresa	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P16, P18, P19
Tablero de control balanceado de mando				OCP1.1: A partir del 2014 se incrementarán las ventas en un promedio del 100% anual por cinco años consecutivos, partiendo de 7'938,000 nuevos soles en el año 2013.	OCP2.1: Entre los años 2014 y 2018, el área de producción optimizará recursos y procesos optando por la tercerización de la producción de calzado con China, reduciendo con esto el costo de producción en un 10% anual. En el 2013 el costo de producción representa el 83% de las ventas.	OCP3.1: La empresa debe abrir dos tiendas por año a partir del 2014, en los distintos mercados según resultados de los estudios de mercado hasta el 2018, en el 2013 abrió dos tiendas.	OCP4.1: A partir del 2014, se implementará el sistema de gestión integrado para la calidad de los procesos, el mismo que será certificado anualmente. En el 2013 no se contaba con ningún sistema de gestión de calidad.	OCP5.1: A partir del 2014 y hasta el 2018 Trade Sandder realizará un estudio de mercado por año en los países de Sudamérica, este estudio analizará el mercado, el cliente, y los canales de venta, actualmente no se realiza ningún estudio de mercado.	Tablero de control balanceado de mando
Nº	Objetivo	Indicadores	Unidades	Procesos (Perspectiva interna)					
OCP 2.1	Entre los años 2014 y 2018, el área de producción optimizará recursos y procesos optando por la tercerización de la producción de calzado con China, reduciendo con esto el costo de producción en un 10% anual. En el 2013 el costo de producción representa el 83% de las ventas.	Costo de producción	%	A partir del 2014 el área de recursos humanos contratará mano de obra calificada en un 15% anual. Durante el 2013 el porcentaje de contratación fue del 0%.					
				Contratación de mano de obra					
				Número					

**Valores:**

- **Integridad.** Es actuar éticamente de acuerdo a lo valores personales, haciendo lo correcto.
- **Honestidad.** Es el valor de ser honrado buscando siempre actuar en base a la verdad y ser justo con los demás.
- **Responsabilidad.** Es el valor que está representado por los actos de cada persona, cumpliendo con los objetivos y metas de la empresa, cumpliendo con las funciones de la misma y con los procedimientos internos como externos.
- **Respeto.** Está relacionado con la moral y ética de cada persona, donde se debe aceptar uno mismo como tal y a la otra persona. Se deben valorar las necesidades e intereses de la otra persona.
- **Innovación.** El producto final debe estar en constantes procesos de innovación.
- **Dar Valor a los Clientes.** Buscando la satisfacción del cliente, ofreciéndole productos de calidad cumpliendo con los altos estándares de calidad y normas.
- **Importancia de nuestros aliados estratégicos:** Buenas relaciones con nuestros aliados, satisfacción de necesidades buscando en todo momento la calidad y eficiencia en los procesos operativos.
- **Importancia de los colaboradores:** Tener el personal comprometido con la empresa y contento en desempeño de sus funciones diarias.

OCP 4.2	A partir del 2014 hasta el 2018 se designara una inversión del 35% de las ganancias anuales para la compra de equipos y tecnología de última generación, partiendo de 500,000 nuevos soles en el año 2013.	Activo fijo	Número	OCP1.2: A partir del 2014 se incrementará la producción en un 100% anual, durante cinco años consecutivos, partiendo de 600 pares de zapatos diarios en el año 2013 y mantenerlo o aumentarlos sostenidamente a partir de allí.	OCP2.2: Incrementar el porcentaje del volumen de ventas, del consumidor femenino, en un 50% anual a partir del 2015 hasta el 2018 partiendo de 200 pares diarios en el 2014. En el 2013 el volumen de ventas para damas fue de 50 pares diarios.	OCP3.2: A partir del 2014 y hasta el 2018, concretar al menos tres estudios de mercados al año de las distintas plazas a nivel nacional e internacional. En el 2013 no se realizó ningún estudio de mercado.	OCP4.2: A partir del 2014 hasta el 2018 se designara una inversión del 35% de las ganancias anuales para la compra de equipos y tecnología de última generación, partiendo de 500,000 nuevos soles en el año 2013.	OCP5.2: A partir del 2014y hasta el 2018 se realizará una reunión anual con los resultados de los estudios de mercado para establecer posibles nuevos mercados, analizando los posibles clientes y los posibles productos a introducir, actualmente no se realiza reuniones de este tipo	OCP 2.4	A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar la calidad de los productos incrementado en un 10% anual las compras de materia prima de mejor calidad. En el 2013 no se realizaron compras de materia prima de mejor calidad	Capacitación anual	Número
OCP 4.3	A partir del 2014 y hasta el 2018 se implementará una política de diferenciación, incrementando la calidad del calzado en un 35% anual, partiendo que en el 2013 fue del 5%.	Rentabilidad del producto	%	OCP1.3: A partir del 2014 hasta el 2018 el área de recursos humanos contratará mano de obra calificada en un 15% anual. Durante el 2013 el total de empleados ascendía a 110 colaboradores.	OCP2.3: A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar el diseño de los productos para incrementar el precio de venta de los productos de introducción al calzado femenino en un 5% anual con su marca propia. En el 2013 los precios se mantuvieron.	OCP3.3: Para el 2014 y hasta el 2018, se concretará marketing y ventas vía e-commerce, usando las redes sociales más populares. En el 2013 no contaba con página web ni e-commerce por redes sociales.	OCP4.3: A partir del 2014 y hasta el 2018 se implementará una política de diferenciación, incrementando la calidad del calzado en un 35% anual, partiendo que en el 2013 fue del 5%	OCP5.3: A partir del 2014 y hasta el 2018 se realizara exposiciones en los países donde se desarrolle los estudios de mercado con la finalidad de recabar datos de interés, actualmente no se realiza exposiciones en otros países.	OCP 4.1	A partir del 2014, se implementara el sistema de gestión integrado para la calidad de los procesos, el mismo que será certificado anualmente. En el 2013 no se contaba con ningún sistema de gestión de calidad.	Implementación de Sistema de Gestión Integral	%
OCP 4.5	Entre el 2014 y 2015, se incrementará el nivel de inversión en maquinaria de última generación hasta un monto de US\$ 2 millones y se incrementara en un US\$1 millón anual entre el 2016 y 2017. En el 2013 se tiene inversión de U\$ 500 mil.	Retorno sobre la inversión	%	OCP1.4: A partir del 2014 hasta el 2018 se incrementara el diseño de nuevos modelos de calzado para varón y para dama en 10% y 20% anual respectivamente. Durante el 2013 .	OCP2.4: A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar la calidad de los productos incrementado en un 10% anual las compras de materia prima de mejor calidad. En el 2013 no se realizaron compras de materia prima de mejor calidad	OCP3.4: Lograr una alianza de comercialización con un productor extranjero de renombre, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales, desde el año 2014 hasta el 2018. En el 2013 no se concretó ninguna alianza de comercialización con ningún producto extranjero.	OCP4.4: En el 2014 se implementara el área de marketing, y hasta el 2018 incrementara las campañas de publicidad en un 100% anual para el 2013 la empresa no cuenta con un área de marketing y no se realiza ninguna campaña de publicidad.		OCP 5.3	A partir del 2014 y hasta el 2018 se realizara exposiciones en los países donde se desarrolle los estudios de mercado con la finalidad de recabar datos de interés, actualmente no se realiza exposiciones en otros países.	Cantidad de exposiciones	Número
<b>Perspectiva clientes</b>									<b>Aprendizaje de la organización (Aprendizaje interno)</b>			
OCP 2.3	A partir del 2014 y hasta el 2018, mejorar el diseño de los productos para incrementar el precio de venta de los productos de introducción al calzado femenino en un 5% anual con su marca propia. En el 2013 los precios se mantuvieron.	Precio de venta	%		OCP2.5: A partir del 2014 y hasta el 2018, incrementar la frecuencia de consumo del calzado Zedani en un 15% anual. En el 2013 la frecuencia de consumo fue de un 2%.	OCP3.5: Se incrementará la participación de mercado en un 36% anual a partir del 2014 hasta el 2018. En el 2013 el incremento de participación de mercado en comparación al 2012 fue del 20% y en el 2013 se tuvo una participación de mercado del 1.3%.	OCP4.5: Entre el 2014 y 2015, se incrementará el nivel de inversión en maquinaria de última generación hasta un monto de US\$ 2 millones y se incrementara en un US\$1 millón anual entre el 2016 y 2017. En el 2013 se tiene inversión de US\$ 500 mil.		OCP 1.1	A partir del 2014 se incrementarán las ventas en un promedio del 100% anual por cinco años consecutivos, partiendo de 7'938,000 nuevos soles en el año 2013.	Ventas	%
OCP 2.5	A partir del 2014 y hasta el 2018, incrementar la frecuencia de consumo del calzado Zedani en un 15% anual. En el 2013 la frecuencia de consumo fue de un 2%.	Frecuencia de consumo de calzado Zedani	%		OCP2.6: A partir del 2014 y hasta el 2018, brindar cuatro capacitaciones anuales sobre calidad en la producción, para lograr una cultura organizacional enfocada en la obtención de productos de calidad. En el 2013 no se brindó capacitaciones sobre calidad.	OCP3.6: A partir del 2014, Trade Sandder va a desarrollar mercados en las siguientes ciudades a nivel nacional Lima, Cuzco, Tacna, Huancayo, Trujillo, Chiclayo, Puno y Juliaca, y mantenerlos hasta el 2018. En la actualidad solo tiene presencia en el mercado de Arequipa.	OCP4.6: Para el 2014, se concretará el rediseño de los puestos de trabajo y se establecerán funciones y responsabilidades a todo el personal, en el 2013 no se rediseño ninguna estructura organizacional.		OCP 1.2	A partir del 2014 se incrementará la producción en un 100% anual, durante cinco años consecutivos, partiendo de 600 pares de zapatos diarios en el año 2013 y mantenerlo o aumentarlos sostenidamente a partir de allí.	Capacidad de producción en pares	Número
OCP 3.1	La empresa debe abrir dos tiendas por año a partir del 2014, en los distintos mercados según resultados de los estudios de mercado hasta el 2018, en el 2013 abrió dos tiendas.	Cantidad de tiendas abiertas	Número	<b>RECURSOS</b>					OCP 1.4	A partir del 2014 hasta el 2018 se incrementara el diseño de nuevos modelos de calzado para varón y para dama en 10% y 20% anual respectivamente. Durante el 2013 .	Cantidad de modelos nuevos	Número
				Alta gerencia con liderazgo transformacional, con compromiso para soportar los estudios del mercado.								
				Comunicación eficaz en la difusión de funciones puestos de trabajo.								
				Equipos y maquinaria con tecnología de punta, orientadas a la fabricación de calzado femenino.								
OCP 3.2	A partir del 2014 y hasta el 2018, concretar al menos tres estudios de mercados al año de las distintas plazas a nivel nacional e internacional. En el 2013 no se realizó ningún estudio de mercado.	Estudios de mercado	Número	Infraestructura local necesaria para brindar las capacitaciones, para el crecimiento de la planta y para el entrenamiento del personal.					OCP 2.6	A partir del 2014 y hasta el 2018, brindar cuatro capacitaciones anuales sobre calidad en la producción, para lograr una cultura organizacional enfocada en la obtención de productos de calidad. En el 2013 no se brindó capacitaciones sobre calidad.	Cantidad de capacitaciones	Número
				Liderazgo de alta gerencia para el desarrollo del plan de capacitación, concretar la implementación de estas tiendas, desarrollar y controlar planes de expansión de mercado, producción, ventas y marketing.								
				Logística de materiales eficiente para evitar retrasos en la producción.								
				Materiales e insumos de calidad.								

El presente Código de Ética pone a disposición de todos los directivos, funcionarios y colaboradores de la empresa Trade Sandder Group los principios y normas de conducta que buscan guiar su actitud y comportamiento en todas las actividades, operaciones y negocios que realicen en nombre de la empresa. El proceso productivo, toda información de clientes y proveedores debe ser manejada de manera estrictamente confidencial sin ser divulgada bajo ninguna circunstancia, a excepción de alguna autorización por parte de los altos directivos de la empresa Trade Sandder. Los directivos, funcionarios y colaboradores de la empresa Trade Sandder están obligados en todas sus responsabilidades a: Obrar con honestidad y responsabilidad, con sus altos directivos, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, velando siempre por el respeto hacia las personas.



OCP 3.4	Lograr una alianza de comercialización con un productor extranjero de renombre, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales, desde el año 2014 hasta el 2018. En el 2013 no se concretó ninguna alianza de comercialización con ningún producto extranjero.	Aliados estratégicos	Número	<p>Recurso financiero para: concretar apertura tiendas, desarrollo del estudio, pagar capacitaciones anuales, adquisición de maquinaria y equipos, primeros lotes, elaboración e implementación de portal virtual y publicación de la visión, misión, código de ética y objetivos.</p> <p>Recurso humano calificado en ventas y marketing, y especializado en moda femenina, en desarrollo de temas de capacitación, comercialización por medio de la web, confección de calzado femenino, procesos de manufactura, en ventas y marketing, motivado y comprometido con los objetivos, en capital humano, en procesos, atención al público, comercio exterior y en capacitación de personal</p> <p>Recurso tecnológico para el soporte de la página web, para la integración de las tiendas y para brindar las capacitaciones.</p>	OCP 3.3	Para el 2014 y hasta el 2018, se concretará marketing y ventas vía e-commerce, usando las redes sociales más populares. En el 2013 no contaba con página web ni e-commerce por redes sociales.	Cantidad de ventas por internet	Número	<p>Ningún funcionario o colaborador deberá divulgar o publicar información confidencial de la empresa para fines personales, salvo bajo requerimiento legal o autorización de los altos directivos.</p> <p>Rechazar e informar a las instancias pertinentes, cualquier caso de soborno o extorsión que pueda afectar a los intereses de la empresa.</p> <p>La empresa Trade Sandder Group se compromete con sus clientes y colaboradores a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer productos de óptima calidad, mediante el uso de tecnología de punta e innovación continua, para ser más eficientes en nuestros procesos y competitivos en el mercado.</li> <li>• Contar con un excelente equipo de colaboradores, para apoyarlos e incentivarlos constantemente en beneficio de su crecimiento personal y profesional, buscando que se encuentren totalmente comprometidos con la empresa.</li> <li>• En la empresa Trade Sandder Group está prohibida la discriminación de carácter racial, étnico, sexual, cultural, social y religioso, por lo que se considerará falta grave.</li> </ul>
OCP 3.5	Se incrementará la participación de mercado en un 36% anual a partir del 2014 hasta el 2018. En el 2013 el incremento de participación de mercado en comparación al 2012 fue del 20% y en el 2013 se tuvo una participación de mercado del 1.3%.	Participación de mercado	%	Recursos financieros de presupuesto para la capacitación del personal, para el programa de incentivos dirigido al cumplimiento de objetivos, para las campañas de marketing y para la adquisición de maquinaria de última generación.	OCP 4.6	Para el 2014, se concretará el rediseño de los puestos de trabajo y se establecerán funciones y responsabilidades a todo el personal, en el 2013 no se rediseñó ninguna estructura organizacional.	Organigrama	1	
OCP 3.6	A partir del 2014, Trade Sandder va a desarrollar mercados en las siguientes ciudades a nivel nacional Lima, Cuzco, Tacna, Huancayo, Trujillo, Chiclayo, Puno y Juliaca, y mantenerlos hasta el 2018. En la actualidad solo tiene presencia en el mercado de Arequipa.	Desarrollo de mercado	%						
OCP 4.4	En el 2014 se implementara el área de marketing, y hasta el 2018 incrementara las campañas de publicidad en un 100% anual para el 2013 la empresa no cuenta con un área de marketing y no se realiza ninguna campaña de publicidad.	Cantidad de campañas de publicidad	Número						
OCP 5.1	A partir del 2014 y hasta el 2018 Trade Sandder realizará un estudio de mercado por año en los países de Sudamérica, este estudio analizara el mercado, el cliente, y los canales de venta, actualmente no se realiza ningún estudio de mercado.	Participación en Ferias Internacionales	Número						
OCP 5.2	A partir del 2014y hasta el 2018 se realizará una reunión anual con los resultados de los estudios de mercado para establecer posibles nuevos mercados, analizando los posibles clientes y los posibles productos a introducir, actualmente no se realiza reuniones de este tipo.	Desarrollo de promoción de productos	Número						
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL</b>									
<b>PLANES OPERACIONALES</b>									

### 9.3. Futuro de Trade Sandder

Durante la evaluación externa e interna de Trade Sandder, se establecieron las estrategias para conducir a la empresa hacia una posición más agresiva, aprovechando el conocimiento del negocio y desarrollando la ventaja competitiva de una propuesta de calidad para el consumidor. El futuro de Trade Sandder radica en convertirse en una empresa formal que por su crecimiento migre de ser pequeña empresa a una mediana empresa, con sistemas de alta dirección, con procesos tecnificados y automatizados, con alta productividad, con la capacidad de atender a un cliente que busca productos de mayor calidad al precio justo, reduciendo con ello la elección de un producto importado de bajo costo. El modelo de negocio de Trade Sandder, le va a permitir estar siempre a la vanguardia, desarrollando el marketing de los productos, innovando con las nuevas tendencias del mercado y cubriendo las expectativas del cliente cada vez más interesado por consumir la marca Perú.

## Referencias

- Andina agencia peruana de noticias. (2013). Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx#.UrE43CYo7IU>
- Ballón, J. (2008). *Identificar la demanda y oferta exportable de los principales y potenciales mercados internacionales para los productos del sector calzado-La Libertad Proyecto de Cooperación UE. Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio*. 07-11. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Tasa de inflación del Perú 2008-2013 y proyección al 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Variación del incremento del mercado salarial peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Centro de Innovación Tecnológica. (2013). Recuperado de <http://www.cites.pe/cites/index.jsp>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Un enfoque estratégico y de calidad*. México D.F., México: Pearson Educación.

Departamento de Estudios económicos de Scotiabank. (2010). *Industria de Calzado*.

Recuperado de:

[www.scotiabank.com.pe](http://www.scotiabank.com.pe)

García, J., & Céspedes N. (2011) *Pobreza y crecimiento económico: tendencias durante la década del 2000* DT N°. 2011-021 Serie de trabajos Diciembre 2011 BCRP.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2012). Recuperado de

<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

International Trade Center. (2008). Estadísticas [Trade Map]. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Loayza, N (2008). *El crecimiento económico en el Perú. Economía Vol. XXXI, N°. 61, semestre enero-julio 2008*, Departamento de investigación Banco Mundial.

MARSH (2013) *Political risk 2013 Risk and opportunity hotspots in key growth markets*,

Recuperado el 03 de diciembre de 2013 de:

<http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Political%20Risk%20Map%202013.pdf>

Pastor, C. (2010) *Sector informal y políticas públicas en America latina - Perú*. Rio de

Janeiro, Fundacion konrad Adenauer.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España:

Deusto.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2013). Recuperado

de <http://www.sunat.gob.pe/>

Tello. (2011). *Doing Business 2012*. Recuperado de

<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD310.pdf>

Trade Statistics for International Business Development. (2013). Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=31604111641121111121121111](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=31604111641121111121121111).

Vega, M. (2005) *La reforma laboral en America Latina 15 años después*. Lima Organización Internacional del Trabajo.



## Apéndice A

### Cuestionario al Gerente General de la Empresa Trade Sandder

El presente documento, tiene como objetivo recopilar información específica de los distintos procesos y productos que se vienen desarrollando en la empresa, y que van a servir sustancialmente para la preparar el plan estratégico empresarial.

La información brindada será transcrita en el plan estratégico, sin la omisión ni falsa interpretación de los textos.

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
1	CUAL ES LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Respuesta: Conoce su estructura, pero no tiene una estructura organizacional definida y plasmada en un organigrama.
2	POR QUÉ TIENEN TANTAS EMPRESAS AFINES.	Respuesta: inicialmente para no pagar impuestos Piensa quedarse con 03 empresas con 3 líneas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fabricación Calzado industrial</li> <li>2. Fabricación de suelas y plantas</li> <li>3. Fabricación de calzado de moda</li> </ol>
2	QUE ESPERA DE LA EMPRESA Y COMO PIENSA LOGRARLO. (VISION Y MISION).	Respuesta: No posee una visión, ni una misión, solamente tiene objetivos a largo plazo, como ser la número uno en la región sur.
<b>PRODUCTOS</b>		
4	CUALES ES SU PRODUCTO MÁS IMPORTANTE.	Respuesta: calzado de vestir de varón.
5	QUE PORCENTAJE DE SU CAPACIDAD INSTALADA SE DESTINA A LOS ZAPATOS DE SEGURIDAD.	Respuesta: El 50% de la capacidad de su planta está destinada a calzado de seguridad, con un modelo establecido por sus clientes.
<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>		
6	CUAL ES SU PROCESO PRODUCTIVO, EN GENERAL (DESDE LA OBTENCIÓN DE LA MATERIA PRIMA, HASTA EL PRODUCTO TERMINADO).	Respuesta: Empieza con el suministro de las materias primas: cuero, suelas, pasadores y cajas; el corte; el armado utilizando las hormas; empaque; distribución por medio de venta directa en fabrica.

7	CUAL ES SU CAPACIDAD INSTALADA (CUANTOS PARES DE ZAPATOS FABRICA AL MES O AL DIA).	Respuesta: Capacidad instalada 1200 pares moda / industrial 1500 a 2000 pares, fabrica el 50% de la capacidad instalada
8	TECNOLOGÍA UTILIZADA.	Respuesta: tecnología moderna para la confección de suelas, y para el tratamiento del cuero.
9	CUAL ES SU ESTRATEGIA DIRIGIDA AL DISEÑO (TIENE UN DEPARTAMENTO DE DISEÑO).	Respuesta: tenemos una pequeño departamento de diseño, que recién se está implementando con personal competente, para iniciarse en el diseño de calzado femenino.
10	CUAL ES SU ESTRATEGIA ACTUAL, SIENDE QUE ESTÁ YENDO BIEN?	Respuesta: Estamos en una etapa de crecimiento, aprovechando sin problemas la demanda del mercado, solamente que sentimos que podemos fabricar mayor cantidad de productos.
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>		
11	QUE PLANES DE PUBLICIDAD Y MARKETING.	Respuesta: cuenta con catálogos virtual y físico su página web está en proceso de elaboración
12	CUALES CREE QUE SON SUS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (MARKETING, INNOVACION, ETC).	Respuesta: factor de éxito entrar en mercados donde no tenía competencia, además de tener un fuerte conocimiento del calzado y de sus tendencias.
<b>COMPETENCIA</b>		
13	CONOCE DE OTRAS EMPRESAS RELACIONAS AL MISMO RUBRO.	Respuesta: si conoce sus principales competidores Calimond y Bruno Ferrini, en tiendas en la ciudad de Arequipa.
<b>CANAL DE DSTRIBUCION Y CLIENTES</b>		
14	DEFINIR SU CADENA DE SUMINISTRO. (DONDE OBTIENE SUS INSUMOS, Y COMO DISTRIBUYE EL PRODUCTO FINAL).	Respuesta: Nuestro principal insumo, es el cuero natural, que lo encontramos en la ciudad de Arequipa y de Ica, con una calidad superior, para la confección de las suelas, importamos la materia prima de China principalmente. La distribución la hacemos desde la fábrica, donde es recogido directamente por los clientes.
15	TIENE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ALGUIEN. (ZAPATERIAS BATA, WONG, METRO, FALABELLA).	Respuesta: No actualmente, aunque ha contratado un ingeniero de Brasil que ha trabajado con sus competidores y los ha llevado al éxito al sacar productos y diseños modernos.
16	DESDE CUANDO EXPORTA Y A QUE PAISES.	Respuesta: solo vende a Bolivia de manera informal sin documentación.
<b>CALIDAD</b>		

17	CUAL ES LA CALIDAD DE LA MANO DE OBRA DE SU PERSONAL (ESTAN CAPACITADOS? LOS SIENDE MOTIVADOS?)	Respuesta: Sí ha enviado a sus técnicos a capacitar a Brasil, los gastos los asume la empresa y realiza entrenamientos en su fábrica a todo su personal. Realiza actividades deportivas integracionales en la fábrica, donde ha construido una cancha de fútbol.
18	HA MEDIDO EL CLIMA LABORAL EN SU EMPRESA ULTIMAMENTE.	Respuesta: No.
<b>VENTAS</b>		
19	CUAL ES SU ESTRATEGIA DE VENTAS ACTUAL.	Respuesta: Cuenta con 03 vendedores solamente, distribuidos por cada línea, laborando en las oficinas de la fábrica.
20	TIENE ALGÚN PLAN DE VENTAS PARA EL LARGO PLAZO.	Respuesta: No.
<b>OTROS</b>		
21	CUAL ES SU VISION, QUE ES LO QUE ESPERA SER O A DONDE LLEGAR DE ACA UNOS AÑOS.	Respuesta: Ser la número uno en el sector del calzado de moda y casual de varón y dama en la región sur del país.
22	CUAL ES SU MISION, QUE ES LO QUE DESEA HACER LA ORGANIZACIÓN PARA TENER ÉXITO.	Respuesta: Tener una planta de producción 100% orientada a la moda casual, con personal altamente capacitado y caracterizarse por la utilización de materias prima de calidad y equipo tecnificado.
23	CUALES SON SUS VALORES: CUAL ES LA FILOSOFIA DE SU EMPRESA SUS CREENCIAS, ACTITUDES, TRADICIONES Y PERSONALIDAD.	Respuesta: Responsabilidad, puntualidad, calidad.
24	CUAL ES SU CODIGO DE ETICA: SU SISTEMA DE PRINCIPIOS OCORDADOS DE LA BUENA CONDUCTA Y EL BUEN VIVIR, QUE NORME EL ACCIONAR DE SUS EMPLEADOS. SE AFINAN LOS VALORES	Respuesta: Cultura de la exigencia, trabajo con responsabilidad, sin discriminación de ninguna clase, honestidad y calidad.



25	<p>CUALES CONSIDERA USTED SON LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS:</p>	<p>Respuesta:</p> <p>Externos: se percibe una estabilidad política y económica en el gobierno, los bancos están buscándolo para consolidar todas sus cuentas; hay mayor acceso a la maquinaria de tecnología de punta de última generación, existen facilidades y asesoría para la importación y exportación de sus productos; las empresas industriales están implementando sistemas de gestión de la calidad y manejo de sus residuos.</p> <p>Internos: Cuenta con 130 trabajadores, de los cuales mano de obra calificada solo 30, Senati no capacita a los jóvenes como en otros países, si tienes mercado terciariza la producción de acuerdo a sus modelos, no cubres toda la demanda, actualmente está importando de China calzado de gamuza y sintético con su marca que abarata costos</p>
----	---	---

