



EPE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA PROFESIONAL DE MARKETING

ASIGNATURA: DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (AP127)

PROFESOR: Portillo Ríos, Héctor

Renzo Costa

INVESTIGADOR:

Pérez Fernández-Cabero, Alberto (U200711499)

SECCIÓN: Q84A

SEDE: Monterrico

LIMA, PERÚ

2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción	6
II.	Parte 1: Presentación de la empresa	9
	a. Situación actual	9
	b. Visión y objetivos de largo plazo (OLP)	10
	c. Misión	11
	d. Valores	11
	e. Código de ética	12
	f. Matriz de análisis de la visión	13
	g. Conclusiones	14
III.	Parte 2: Análisis externo de la empresa	15
	a. Modelo de negocio	15
	b. Identificación de la industria a la cual pertenece	16
	c. Análisis externo (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter)	17
	d. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	22
	e. Conclusiones	24
IV.	Parte 3: Análisis interno de la empresa	25
	a. Análisis interno (Matriz Cadena de Valor y análisis AMOFHIT)	25
	b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	34
	c. Conclusiones	36
V.	Parte 4: Determinación de estrategias	37
	a. Análisis Matriz de Estrategias Genéricas de Porter	37
	b. Análisis Matriz FODA Cruzado	41
	c. Análisis Matriz PEYEA	43
	d. Análisis Matriz BCG	46
	e. Análisis Matriz Interna/ Externa (IE)	48
	f. Análisis Matriz Gran Estrategia (GE)	50
	g. Análisis Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	52
	h. Conclusiones	55

VI.	Parte 5: Dirección y Planeamiento estratégico	57
a.	Implementación	57
b.	Alineación de OLP y OCP – Estrategias y actividades de eficacia operativa	59
c.	¿Cómo la organización se adapta a las estrategias seleccionadas para lograr su ejecución?	61
d.	Políticas a aplicar	63
e.	Recursos necesarios	66
f.	Capacidades con las que se cuenta	67
g.	Estructura organizacional. ¿Cuál será la estructura propuesta para seguir a la estrategia?	68
h.	Estilo de liderazgo organizacional	73
i.	Conclusiones	76
VII.	Parte 6: Ejecución y control	77
a.	Importancia de la ejecución y el proceso de control de estrategias	77
b.	Tablero de Control Balanced Scorecard (BSC)	78
VIII.	Conclusiones y recomendaciones	80
	Bibliografía	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Valores de la empresa	11
Tabla 02. Matriz de Análisis de la Visión de la empresa	13
Tabla 03. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter de la empresa	21
Tabla 04. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	23
Tabla 05. Cadena de valor de la empresa	25
Tabla 06. Logística de entrada de la empresa	31
Tabla 07. Logística de salida de la empresa	32
Tabla 08. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	35
Tabla 09. Análisis Matriz FODA Cruzado de la empresa	41
Tabla 10. Análisis de la Matriz PEYEA de la empresa	43
Tabla 11. Resultados de la Matriz PEYEA de la empresa	44
Tabla 12. Análisis de la Matriz BCG de la empresa	46
Tabla 13. Resumen del análisis de la Matriz de la Gran Estrategia (GE)	51
Tabla 14. Matriz de Decisión Estratégica de la empresa (MDE)	53
Tabla 15. Estrategias retenidas dentro del análisis de la MDE	54
Tabla 16. Plan Estratégico de Renzo Costa	58
Tabla 17. Estrategia Ofensiva del plan estratégico	59
Tabla 18. Estrategia Defensiva del plan estratégico	60
Tabla 19. Estrategia de Reorientación del plan estratégico	60
Tabla 20. Niveles de adaptación de la organización con respecto a las estrategias seleccionadas para lograr su ejecución	62
Tabla 21. Cambios a nivel estructural, de políticas y de cultura para la adaptación de la organización en cuanto a las estrategias a ejecutar por la empresa	63
Tabla 22. Políticas de las estrategias a ejecutar por la empresa	64
Tabla 23. Recursos necesarios para ejecutar las estrategias seleccionadas para la empresa	66
Tabla 24. Capacidades actuales de la empresa	67
Tabla 25. Estilo de liderazgo organizacional para las principales áreas funcionales en las que se realizarán los cambios estructurales.....	74
Tabla 26. Tablero de Control Balanceado (BSC) para la empresa ..	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Modelo de Negocio de la marca	16
Gráfico 02. Sobre las 5 Fuerzas de Porter	21
Gráfico 03. Sobre el análisis AMOFHIT	27
Gráfico 04. Organigrama de la empresa	28
Gráfico 05. Matriz de Estrategias Genéricas de Porter	37
Gráfico 06. Curva de la experiencia o Ley de Wright	39
Gráfico 07. Términos y Condiciones de la marca	40
Gráfico 08. Matriz PEYEA de la empresa	45
Gráfico 09. Matriz BCG de la empresa	47
Gráfico 10. Matriz IE de la empresa	49
Gráfico 11. Matriz GE de la empresa	51
Gráfico 12. Implementación estratégica	57
Gráfico 13. Relación estrategia/estructura de Chandler para la empresa	68
Gráfico 14. Reestructuración del organigrama de la empresa	71

I. Introducción

El presente trabajo se centra en analizar la dirección y planificación estratégica de la empresa peruana Renzo Costa. El primer entregable consiste en presentar una descripción de la situación actual de la organización, así como su visión, misión, valores y código de ética. En particular, analizaremos el contenido de su visión.

La compañía fue fundada en 1973 por la empresaria Marina Bustamante, tomando el nombre de su primogénito Renzo. Su primera línea de negocio fue cinturones y bolsas de cuero y su primera tienda comercial se ubicó en el concurrido Jirón de la Unión, en Lima. Debido al éxito comercial, rápidamente amplió sus líneas de producto al incorporar casacas de cuero, así como el número de locales comerciales en Lima y provincias. Actualmente tienen presencia en 16 ciudades y en múltiples centros comerciales a nivel nacional, con 65 puntos de venta. Así mismo, ha diversificado el negocio a otras líneas de marroquinería como zapatos, billeteras, maletines, entre otros, para hombres y mujeres.

Estos cerca de 50 años en el mercado han permitido que Renzo Costa sea una de las marcas peruanas más conocidas a nivel nacional. Su imagen se encuentra asociada a la calidad, lujo y confort. En la actualidad, es una de las empresas peruanas más importantes en la confección de prendas y artículos de cuero. Según Marina Bustamante, este éxito se debe a que “la empresa se basa en la constancia, un alto rendimiento empresarial y la búsqueda de la excelencia e innovación de sus productos”.

A raíz de la pandemia, la empresa ha dado un impulso importante al canal de ventas digital y ha potenciado su página web. A través de ella, los clientes pueden realizar pedidos de toda la gama de productos de la compañía. La mirada actual de Renzo Costa se encuentra centrada en seguir potenciando las ventas de dicho canal online, pero también reflotar las ventas a través de sus canales directos.

El segundo entregable presenta en detenimiento el modelo de negocio de la empresa y detalla sus principales procesos y esboza su ventaja competitiva, así como su portafolio de producto. También se analizó la industria de cueros, calzado y marroquinería que es a la que pertenece la marca. Luego, se hizo un análisis del entorno externo genérico y específico utilizando el modelo PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, respectivamente... Finalmente, se identifican los factores externos determinantes del éxito (Oportunidades y Amenazas) y se evaluó cuán eficiente es la respuesta de la empresa con respecto a estas.

El tercer entregable nos introdujo más al ambiente interno de Renzo Costa. Primero se realizó un análisis interno evaluando la Cadena de Valor de la empresa y haciendo un análisis AMOFHIT para comprender cómo estaba funcionando el negocio a nivel interno en cuanto a sus áreas funcionales. Luego, se listaron los factores internos determinantes del éxito (Fortalezas y Debilidades) y se determinó si la empresa está aprovechando las fortalezas que tiene y mitigando el impacto de sus debilidades.

En el cuarto entregable se hizo un análisis global a profundidad de la empresa. Primero, con la Matriz de Estrategias Genéricas de Porter para entender qué estrategias está usando Renzo Costa para aprovechar su ventaja competitiva frente a su objetivo estratégico. A continuación, se procedió a realizar un análisis de la Matriz FODA para determinar estrategias tomando en cuenta las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas identificadas anteriormente. Luego, se realizó una Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Esta matriz nos ayudó a identificar qué estrategia está empleando la marca en cuanto a la fuerza de su industria, su ventaja competitiva, la fuerza financiera que presenta y la estabilidad del ambiente en el que se encuentra. Después, se decidió incorporar una matriz adicional a nuestra investigación para analizar el portafolio de productos de la marca, a través de una Matriz BCG y se identificó el producto estrella de la marca. También se hizo un diagnóstico de las estrategias que estaba implementando la marca con respecto a su portafolio para poder proponer estrategias de mejora utilizando una Matriz IE. La matriz de análisis que presenta este entregable es la Matriz de la Gran Estrategia (GE) y nos ayudó a evaluar y precisar las estrategias más apropiadas para la empresa en base al crecimiento del mercado y la posición competitiva de Renzo Costa. Finalmente, se diseñó una Matriz de Decisión Estratégica (MDE), en la que se sintetizaron las estrategias de las matrices anteriores y se halló un nivel de coincidencia de cada estrategia en las diversas matrices para retener las estrategias con mayor puntaje. Se determinó que este total de 07 estrategias son las que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos planteados y los objetivos dentro de la industria de cuero, calzado y marroquinería en el mercado peruano actual.

En el quinto entregable presenta el proceso de implementación del Plan Estratégico diseñado a partir del análisis realizado en los entregables pasados. Se alinearon los OLP y OCP con las estrategias y actividades para asegurar la eficacia operativa. Se habló de la gestión del cambio, las políticas y recursos necesarios para la implementación de cada estrategia, al igual que las capacidades, los ajustes en la estructura organizacional requeridos y el estilo de liderazgo que acompañará cada estrategia.

En el entregable número seis hace hincapié en la importancia de la ejecución de las estrategias, puesto que ejecutar correctamente las estrategias propuestas para la empresa Renzo Costa resulta importante para mejorar la posición del negocio con respecto a su competencia y destacar dentro del entorno de la industria del cuero, calzado y marroquinería. Además, como actividad de evaluación y control, se ha definido un sistema efectivo para darle seguimiento, feedback inmediato y aplicar estrategias de contingencia a lo largo de la ejecución del plan estratégico. Finalmente, a través de un tablero de control balanceado (BSC) con el fin de tener una visión integral sobre el avance de la ejecución de las estrategias y ayudar a medir.

II. Parte 1: Presentación de la empresa

a. Situación actual

La industria del cuero se encuentra frente a desafíos importantes para el desarrollo, la continuidad y la evolución de sus actividades en el mercado mundial. Según el Instituto Tecnológico de la Producción (2020), los consumidores demandan un mayor grado de responsabilidad social en los procesos de producción y productos terminados de las empresas.

Durante la crisis de la pandemia por el virus COVID – 19, se ha acelerado la transformación digital de los puntos de venta como es el caso de las tiendas y los centros comerciales. Hoy en día, estos Marketplace físicos han trasladado sus modelos de negocio a un canal digital. En ese sentido, Renzo Costa tuvo muchos desafíos y dificultades: evaluar cuáles serían los cambios que se realizarían en su cadena de valor, cadena de suministros, al igual que sus estrategias comunicacionales, de marketing y publicidad. Sin olvidarnos claro está de la logística que soportaría su canal de distribución, venta y entrega de productos a través de plataformas online. En respuesta, la famosa marca de prendas de vestir y artículos de cuero, este año apostará en su plataforma de e-commerce. “Montamos un sitio web hace 4 años y empezó representando el 0.6% de nuestras ventas totales; al cierre de 2019, superamos el 2.5%”, afirmó José Cabanillas, gerente comercial de la marca. (E-commerce News, 2020)

Desde que apostaron por el canal online, afirma Cabanillas, el crecimiento ha sido moderado. No obstante, durante mayo ya observaron un crecimiento del 45%. “El año pasado renovamos la plataforma sin conocer la importancia que cobraría”, acotó. Frente a esta importancia del canal online, Cabanillas señaló que están evaluando convertir su sitio web en un Marketplace oficial para integrar a otras marcas del sector y ofrecer a sus clientes una experiencia aún más completa.

Recientemente incluyeron la línea de casacas a esta plataforma para tener un portafolio completo que atienda la actual demanda del mercado local. Asimismo, se puede observar que no solo complementaron y mejoraron sus Redes Sociales y página oficial de la marca, sino que toda la compañía se encuentra bajo el enfoque principal de las ventas en línea. Como parte de la estrategia la marca obtuvo el permiso para ventas por delivery, cumpliendo con el Plan SISCOVID autorizado por el Minsa, implemento su propio sistema de logística para repartos. (E-commerce News, 2020)

Cabe mencionar que, durante los primeros días de marzo, previos a la pandemia, como parte de su plan de diversificación, la marca incursionó en el sector de perfumería local. Renzo Costa lanzó un perfume dirigido a hombres y mujeres que, pese a muchas complicaciones, pudo tener su debut y forma parte actualmente de su portafolio de productos como parte de su oferta en el mercado peruano. (Gestión, 2021)

Por último, la marca tuvo que reducir su número de tiendas físicas por cuestiones de liquidez como parte de su plan estratégico para poder acoplarse y sobrevivir ante al cierre de los centros comerciales y tiendas que a su vez eran almacenes. Hoy en día, pese al desenlace de su situación actual de empresa, su página web cumple con todas las necesidades o dudas de sus clientes, pues han tratado de trasladar la experiencia de sus clientes lo mejor posible, mientras surge el tan esperado resurgimiento de sus tiendas físicas.

b. Visión y objetivos de largo plazo (OLP)

b.1. La visión

Es el propósito, aspiración, sueño que la empresa quiere lograr a mediano o largo plazo. Según J. Fleitman, la visión es como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Negocios Exitosos, 2000)

La visión de Renzo Costa es:

"Ser la organización líder de Latinoamérica en rentabilidad y servicios a sus clientes, ofreciendo prendas y artículos de cuero de alta calidad y prestigio."(Renzo Costa, 2020)

b.2. Objetivos a largo plazo (OLP)

Según D'Alessio (2016), el horizonte de tiempo para los OLP y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Se debe tener en cuenta los posibles cursos de acción futuros que conduzcan hacia la visión. Los OLP de Renzo Costa son:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en los próximos años.
- Expandir la capacidad de producción con el uso de tecnologías automáticas.

- Incrementar sustantivamente la producción de prendas de vestir y artículos de cuero de calidad.
- Ampliar los mercados internacionales de destino para las exportaciones de sus productos.
- Incrementar la participación de mercado en los nuevos destinos.
- Introducir nuevas líneas de productos.

c. Misión

La misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (Muñiz, 2010)

La misión de Renzo Costa es:

“Gestionar y promover el talento de manera eficiente, integrando áreas y procesos, promoviendo la innovación en búsqueda de la excelencia para satisfacción de nuestros clientes, en un ambiente de armonía que estimule el trabajo en equipo.” (Renzo Costa, 2020)

d. Valores

Según Reygon (2015), los valores son los pilares que deben tener los miembros de una organización con la finalidad de conducir al logro de los objetivos planteados de la misma. La elección de los valores va a depender del rubro de la empresa. A continuación, se representa en una tabla que explica los valores que comunica Renzo Costa como parte de su cultura organizacional (ver Tabla 01).

Tabla 01. Sobre los valores de la empresa Renzo Costa.

VALOR	DESCRIPCIÓN
Pasión	Se busca que los miembros de la empresa se valoren y se desenvuelvan de manera apasionada con su trabajo, con la finalidad de transmitir este valor a sus compañeros de trabajo y a los clientes.
Integridad	Se busca que los miembros de la empresa demuestren honestidad y veracidad, es decir, que tengan principios morales y éticos en el centro de trabajo.

Compromiso	Se requiere que todos los colaboradores de la empresa tengan un compromiso con la misma, es decir, que ejerzan sus roles con profesionalismo... con la finalidad de poder lograr la misión, visión y objetivos de la organización.
Crecimiento	Se estima que todos los miembros de Renzo Costa puedan realizar línea de carrera dentro de la empresa, ayudando así a su crecimiento profesional y personal.
Solidaridad	Dado que la empresa siempre desarrolla buenas prácticas y Responsabilidad Social, se busca que el personal sienta empatía hacia sus demás compañeros de trabajo.

Tomado de Renzo Costa (2020).

Elaboración propia.

e. Código de ética

Según D'Alessio (2016), el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza los principios de la organización. Así pues, el código de ética es concebido por las organizaciones con la intención de normar y guiar el comportamiento y las funciones de sus colaboradores y así cumplir con su misión y visión también.

La empresa Renzo Costa considera que sus trabajadores son más que eso: son el capital humano como parte fundamental de su negocio. Por ello, promueve activamente el desarrollo, la integración y la innovación, generando un ambiente laboral adecuado que asegure los procesos internos que, como resultado, impactarán positivamente en sus clientes finales que disfrutarán a su vez de la experiencia de los productos líder en cuero. La empresa brinda capacitaciones constantes que buscan el desarrollo de la organización y de sus colaboradores para tener profesionales actualizados y enfocados en la innovación con las nuevas tecnologías. (Renzo Costa, 2021)

En cuanto a sus productos, tienen el compromiso de hacer productos con 100% de cuero de alta calidad y garantía; aceptan cambios y devoluciones; y cuentan con un servicio de post venta bastante eficiente que busca darle lo mejor a sus clientes.

Es importante recalcar el alto compromiso con la sociedad que tiene Renzo Costa y por la cual ha implementado dos estrategias dignas de imitar por otras empresas. La

primera, la contratación de personas con habilidades especiales y la segunda, el taller que ha hecho en el penal de Ancón. (Renzo Costa, 2021)

f. Matriz de análisis de la visión

Según Wheelen (2013), es necesaria considerar una secuencia lógica en el proceso de ejecución de la visión. Esta secuencia debe empezar con la definición de la visión de una empresa, seguido por la identificación de los ADN de esta visión. Luego, deben generarse los factores críticos de éxito para cada ADN y convertirlos en objetivos claros que finalmente se puedan evaluar a través de indicadores asignados. A continuación, se presenta una tabla que sigue la lógica planteada por el autor y desarrolla con exactitud el proceso de ejecución por la marca Renzo Costa (ver Tabla 02).

Tabla 02. Sobre la Matriz de Análisis de la Visión de la empresa Renzo Costa.

PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA VISIÓN				
VISIÓN	ADN	FCE	OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
"Ser la organización líder de Latinoamérica en rentabilidad y servicios a sus clientes, ofreciendo prendas y artículos de cuero de alta calidad y prestigio"	Organización líder de Latinoamérica en rentabilidad	Plan de negocios estratégico	Contar con un plan de negocio actualizado de acuerdo a las circunstancias	% de objetivos organizacionales logrados anualmente
		Controlar gastos e ingresos	Generar procesos productivos costo eficientes y aplicar un control de gastos	Margen Bruto, Margen Operativo y Margen Neto
		Optimizar recursos	Generar alianzas estratégicas con proveedores y canales de distribución	N° de alianzas estratégicas y % de reducción de costo promedio
		Alto rendimiento	Potenciar el compromiso de todos los colaboradores	% de rotación de personal
	Organización líder de la región en	Desarrollar talento humano	Contar con línea de carrera para los trabajadores	N° de asensos internos

	servicios a sus clientes	Nuevas tecnologías	Implementar nuevos procesos y programas actualizados para atención al cliente	% de satisfacción del cliente de servicio post venta
	Ofrecer prendas y artículos de cuero de alta calidad	Insumos y materiales de primera calidad	Utilizar los mejores insumos y materiales en todos los productos	N° de productos fabricados con insumos y productos de primera calidad
		Óptimo control de calidad	Cumplir y superar los estándares de calidad de la marca	% de satisfacción de los clientes
		Fabricación de prendas y accesorios	Reducir la cantidad de productos fallidos no aptos para la venta	% de merma de los productos
	Consolidar el prestigio internacional de la marca	Reconocimiento internacional de la marca	Ser una marca reconocida a nivel nacional e internacional	% de recordación de marca
		Comunicar exclusividad	Marcar tendencia, ser pioneros y tener estilo propio	N° de reconocimientos y premios obtenidos

Elaboración propia.

g. Conclusiones

- La pandemia ocurrida durante el año 2020 por la pandemia COVID – 19 ha generado impacto en las organizaciones. Las compañías no han sido ajenas a este hecho; en dicho sentido, Renzo Costa nos permite entender qué impacto han tenido tales efectos en una compañía sólida y con gran trayectoria como la suya, enseñándonos que la innovación es la clave vital para la supervivencia de las marcas, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado, a través de las tecnologías y recursos disponibles.
- La empresa Renzo Costa tiene muy en claro cuáles son los valores que sostienen la cultura organizacional de su empresa y se esfuerza por lograr que hagan sinergia con cada actividad, ya que se desea que todos sus

colaboradores estén alienados hacia un mismo objetivo para el crecimiento y desarrollo del negocio.

- Renzo Costa cuenta claramente con unas estrategias fundamentadas en sus valores como corporación y orientadas en cuidar todos los procesos que garanticen productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes; tener una relación cercana con sus consumidores, a través de un servicio post venta de calidad y mantener su política de devoluciones y/o cambios. Además del cuidado y respeto por sus colaboradores y los temas de responsabilidad social.
- La marca ha logrado un planeamiento estratégico sólido; sin embargo, pese a que cuenta con una visión planteada como directriz que define claramente sus objetivos a largo plazo, no se ha introducido aún en el mercado internacional, lo cual podría impactar en la coherencia de su efectividad operativa.
- La misión de Renzo Costa se centra en el porqué y el cómo se trabaja al interior de la empresa, sus valores, principios y motivaciones. Es positivo notar que ha incorporado a los colaboradores en su definición. Sin embargo, no presenta con claridad cuál es el giro del negocio en sí, la marroquinería. Tal cual se encuentra redactada, la misión de Renzo Costa podría aplicarse para diferentes empresas. Esta misión requiere responder a la pregunta de por qué existe, y la razón de ser es ofrecer productos y servicios de marroquinería de primera calidad a clientes peruanos e internacionales, la mayor satisfacción.

III. Parte 2: Análisis externo de la empresa

a. Modelo de negocio

A continuación, presentamos el Modelo de Negocio de Renzo Costa. El eje central de la marca se encuentra en su propuesta de valor, que consiste en ofrecer productos exclusivos de marroquinería, buscando la mayor satisfacción de sus clientes. Su principal segmento de mercado se encuentra compuesto por hombres y mujeres entre 25 y 55 años de edad, de los NSE A y B, a nivel de Perú. Estas personas buscan productos de cuero únicos que sean funcionales, que les brinden status y que sean de la mayor calidad.

Para responder a estas expectativas, el servicio de Renzo Costa es altamente personalizado. Tanto durante el proceso de venta, donde los clientes reciben una asesoría, así como en el servicio de postventa como, por ejemplo, en el mantenimiento de los productos de cuero.

A continuación, se presenta un modelo Canvas sobre la empresa Renzo Costa a fin de entender a profundidad las funcionalidades de la empresa, el core del negocio e identificar posibles oportunidades de mejora (ver Gráfico 01).)

Gráfico 01. Sobre el Modelo de Negocio de la marca Renzo Costa.



Tomado de Marketing & Finanzas.net (2016).

Elaboración propia.

b. Identificación de la industria a la cual pertenece

La empresa Renzo Costa pertenece a la industria peruana de Cuero, Calzado y Marroquinería. Actualmente, se mantiene en vigencia un Mapa Funcional de dicha industria, elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde se detalla:

- El propósito principal de la industria,
- Las funciones clave,
- Las funciones principales,
- Las funciones básicas que representan las unidades de competencia y
- Las subfunciones o elementos de competencias.

En cuanto al propósito principal, se enfoca en suministrar cuero, calzado y artículos de marroquinería en respuesta a la demanda actual del mercado local; a la tendencia de la moda; a los métodos y situaciones de las empresas de la industria; y, finalmente, a los aspectos normativos vigentes del entorno.

Por otro lado, en referencia a las funciones clase tenemos: la gestión de la producción del cuero, calzado y artículos de marroquinería en base a las necesidades de las empresas y demanda del mercado; la obtención del cuero como materia prima para la elaboración de artículos hechos de cuero; y la gestión de la producción del cuero, calzado y artículos de marroquinería en base a los estándares de calidad fijados por la demanda del mercado.

Al hablar de las funciones principales de la industria, encontramos: la gestión de recursos humanos, financieros y logísticos; el control de la producción; la gestión del desarrollo de la misma industria; suministrar la piel como insumo principal en bruto, considerando la calidad y métodos de conservación normados; la transformación de la piel en cuero; y, finalmente, la confección misma de los productos hechos de cuero.

Por último, en cuanto a las funciones básicas y las subfunciones de la industria, tenemos los procesos de: Planificación del desarrollo; la Administración de los RR.HH.; la Adquisición y Distribución de materiales; la Supervisión de actividades; el Control de la calidad; el Diseño del producto; el Desarrollo de modelos; el Tratamiento de materiales e insumos; el Proceso de Acabado y Armado; y, finalmente, la Comercialización del producto y Gestión de desempeño del mismo.

c. Análisis externo (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter)

c.1. Análisis PESTEL

Para el entorno genérico, se utilizó el modelo de análisis PESTEL como herramienta para identificar los factores externos que podrían impactar en Renzo Costa y en las demás empresas dentro de la industria a la que pertenece. Según Betancourt (2018), tener una visión más amplia del macroentorno brindará una mejor capacidad de reacción frente a las oportunidades o amenazas que se identifiquen. A continuación, detallaremos cada factor que permita entender mejor la situación actual de la marca Renzo Costa dentro del mercado peruano:

c.1.1. Factor Político – Legal

- Debido a la pandemia del COVID – 19, el Perú ha tenido inestabilidad política durante el 2020, prueba de ello es que el año pasado se tuvo 3 presidentes en una semana (Milenio, 2020).
- Para julio de 2021, el país tendrá nuevo presidente, por lo que habrá cambios políticos y económicos importantes.
- Según Miguel Laura, Ex Presidente de APEMEFAC (Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado), el arancel sobre las importaciones de calzado, en el Perú es de 8.8%, convirtiéndolo en el segundo país de la región con el arancel más bajo frente a países como Brasil, Bolivia y Argentina que tienen aranceles por encima del 30% (Serma.net, 2020). Esto impacta sobre la oportunidad que tienen marcas de fuera para vender sus productos a precios más bajos o a precios competitivos en detrimento al resurgimiento de las marcas nacionales de la industria.
- En junio 2020, buscando la reactivación del sector, Produce aprueba el Protocolo Sanitario de Operación en Materia de Fabricación de Calzado (SIN, 2020).
- El Instituto Tecnológico de la Producción inició a mitad de diciembre 2020, una iniciativa gubernamental de la Municipalidad de El Porvenir para la reactivación productiva de las mypes de la industria de cuero, calzado y marroquinería (Serma.net, 2020).

c.1.2. Factor Económico

- Según el IEES (2020), el Perú registró una caída del PBI en 11.1% a fines del 2020. Esto se traduce en una disminución natural en los gastos por parte de los consumidores. La inversión pública también tiene el mismo comportamiento.
- Según el BCRP (2021), hasta febrero 2021, la tasa de inflación era de 2.40% y se espera una reducción de hasta 2.11% dentro de los próximos 12 meses, lo que sería beneficioso para las empresas de la industria.
- Durante 2020, se perdieron 2.9 millones de empleos (IEES, 2020).

- Si bien los depósitos financieros registraron un aumento del 25%, el 73% de trabajadores informales agotó sus ahorros durante 2020 (WIEGO, 2021).
- Según el MEF (2021), se han reducido las tasas de interés para las empresas en 35% anual, ofreciendo tasas desde 3.9% hasta un 4.5%, siguiendo el programa de Reactiva Perú.
- El tipo de cambio de soles (S/) a dólares (\$) continúa su tendencia al alza. Esto afecta a la industria, ya que algunas materias primas son traídas del exterior.

c.1.3. Factor Sociocultural (Shock Marketing, 2020)

- Desde el año 2020 se vienen dando cambios en el estilo de vida de los consumidores, quienes ahora priorizan los productos de primera necesidad, como los artículos de cuidado personal.
- Los consumidores evitarán las aglomeraciones de personas y espacios públicos.
- Incrementará el gasto de productos de gran consumo, ya que los consumidores son cada vez más conscientes de las cosas que faltan en casa. Esto puede representar una oportunidad de diversificación.
- Los consumidores tienen más presente la fragilidad de la longevidad de los productos dentro del mercado, lo que significa una apuesta por productos de calidad.
- La industria de cuero, calzado y marroquinería se encuentra de cara a un consumidor que tiene cada vez más interés por temas de impacto social y medioambiental.
- Para 2021, se estima un crecimiento del 100% en ventas retail online versus el proyectado a lo largo de 2020 del 10% (Inside: Marketing Digital, 2021).

c.1.4. Factor Tecnológico

- Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), la cantidad de negocios que ingresaron a formar parte del comercio electrónico, en 2020, creció 400%. No obstante, solo un 5% vende a través de internet (Perú Retail, 2021).

- Diego Martínez, asesor de transformación digital retail de Blue Yonder, afirma que las empresas necesitan adaptarse a los cambios e implementar una estrategia de cultura de datos que potencien los e-commerce, la experiencia de compra y la cadena de suministros. (Perú Retail, 2021).

c.1.5. Factor Ecológico

- Según el ingeniero Claveli Chang (2020), existe un interés creciente en productos hechos de cuero ecoamigable dentro del mercado peruano, debido a los impactos ambientales negativos (residuos orgánicos, emisiones de CO₂, entre otros).
- Frente al cambio climático, el gobierno peruano ha adoptado medidas a través de la Ley Marco sobre el Cambio Climático N°30754 para mantener su compromiso hacia un crecimiento sostenible y competitivo dentro de las industrias en los próximos años, creando industrias limpias.
- Ley N°1278 sobre la Gestión Integral de Residuos Sólidos que incentiva a las empresas a maximizar ganancias por medio de sus residuos al final de los procesos de producción y a las nuevas ideas de negocio a presentar proyectos sustentables (SINIA, 2018).

c.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

En cuanto a las 5 Fuerzas de Porter, nos ayudarán a analizar el entorno específico de la marca Renzo Costa y determinar la fuerza relativa de cada una en relación al atractivo de la industria a la que pertenece (ver Gráfico 02).

Gráfico 02. Sobre las 5 Fuerzas de Porter.



Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

A continuación, este modelo será representado a través de una tabla explicativa (ver Tabla 03).

Tabla 03. Sobre el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter de la marca Renzo Costa.

FUERZA DE PORTER	DESCRIPCIÓN
Poder de Negociación de los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de precios en todos sus canales de ventas (bajo nivel de poder de negociación por parte de los clientes). - Integración vertical hacia atrás. Renzo Costa tiene una planta de encurtido y extracción de cuero en el norte del país.
Poder de Negociación de los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder de negociación de los proveedores de insumos menores para la fabricación de sus productos, ya que está integrado verticalmente hacia atrás en el encurtido y extracción de cuero.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado informal que incentiva la imitación. - Productos de procedencia china con precios reducidos, pero de menor calidad. - Renzo Costa es una marca fuerte en el Perú con más de 40 años de experiencia en el rubro, por lo que esto representa una barrera de entrada para los nuevos competidores que ingresan al mercado peruano.
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos	<p>Renzo Costa se mantiene en la constante innovación y renovación de sus productos, tanto en diseño como en la mejora de sus insumos y materiales.</p>
Rivalidad entre los Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - A raíz de la entrada de nuevos competidores, Renzo Costa fortaleció su servicio postventa, incluyendo una atención personalizada en todos sus locales y a través de sus canales de venta digital. - Creó programas de ayuda social como los proyectos “Piensa en mí” y “Manos invisibles”, los cuales generaron gran impacto en la sociedad y entre los competidores de la industria.

Elaboración propia.

d. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El objetivo de la elaboración de la Matriz EFE es identificar las variables más representativas del entorno de Renzo Costa que podrían afectar al negocio: oportunidades que podrían aprovechar y amenazas que podría evitar o enfrentar con mayor planificación de riesgos. A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos, que nos ayudará a evaluar la información de los análisis PESTEL para cuantificar los resultados en cuanto a oportunidades y amenazas que tiene la empresa (ver Tabla 04).

Tabla 04. Sobre el Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la marca
Renzo Costa.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
1. Aprobación del Protocolo Sanitario de Operación en Materia de Fabricación de Calzado.	0.06	4	0.24
2. Iniciativa gubernamental "El Porvenir" para reactivación productiva de la industria.	0.05	3	0.15
3. Reducción de las tasas de interés para las empresas en 35% anual.	0.10	3	0.30
4. El consumidor tiene más interés por temas sociales y medioambientales.	0.07	3	0.21
5. Crecimiento esperado de las ventas retail online de 100% en 2021.	0.14	4	0.56
6. Creciente interés en productos hechos de cuero eco-amigable en el mercado peruano.	0.07	3	0.21
Total Oportunidades	0.49	~	1.67
Amenazas			
1. Arancel sobre las importaciones de calzado de 8.8% en Perú, es decir, 21 puntos por debajo del promedio en la región.	0.10	3	0.30
2. Caída del PBI en 11.1% y del consumo en 8.7% en 2020.	0.11	2	0.22
3. Los consumidores tienden a priorizar los productos de primera necesidad.	0.08	2	0.16
4. Los consumidores prefieren evitar acudir a centros comerciales con aglomeraciones.	0.14	3	0.42
5. Ingreso de nuevos competidores a la industria de cuero, calzado y marroquinería.	0.08	4	0.32
Total Amenazas	0.51	~	1.42
TOTAL	1.00	~	3.09

Elaboración propia.

Hay un total de 11 factores determinantes de éxito: 06 oportunidades y 05 amenazas que influyen en la empresa Renzo Costa y en la industria de cuero, calzado y marroquinería. La calificación responde a cuán eficaces están siendo las estrategias diseñadas por la empresa en respuesta a cada factor.

Renzo Costa alcanzó un promedio ponderado de 3.09 en la Matriz EFE. Consideramos que esta calificación representa una capacidad de respuesta satisfactoria de la compañía frente a las oportunidades que puede aprovechar dentro de su industria y las amenazas que puede evitar o minimizar.

e. Conclusiones

- En el modelo Canvas observamos que Renzo Costa siempre estuvo adaptando e innovando sus procesos y productos. A su vez, nos damos cuenta que le dieron una gran importancia a la propuesta de valor que ofrecían con sus productos y servicios de calidad y diseños únicos. Esto ayudó a volverse un gran referente en la industria del cuero, calzado y marroquinería a nivel nacional.
- Comprender la manera en la que se comporta la industria del cuero, calzado y marroquinería, ayuda a entender el comportamiento y el diseño de estrategias por parte de las empresas que forman parte de ella. Entender la estructura de esta industria nos permite conocer el propósito de la industria y los alcances que tienen las empresas dentro de este marco.
- El análisis PESTEL ayuda a la empresa a poder identificar las diferentes oportunidades y amenazas que puede aprovechar para la mejora continua del negocio y la innovación de su eficacia operativa. La pandemia ha generado que el comportamiento del consumidor dé giros inesperados, transformando mercados.
- Evaluar las 5 Fuerzas de Porter nos permite saber qué ventajas ha tomado o podría tomar Renzo Costa frente a su entorno y cómo es que interactúa con los agentes más cercanos a su negocio.
- Tras el análisis de la Matriz EFE, consideramos que hay espacios de mejora que la empresa puede aprovechar para incrementar su ponderado, tales como el aprovechamiento de los intereses sociales y ambientales de los consumidores para potenciar su propuesta de valor.

IV. Parte 3: Análisis interno de la empresa

a. Análisis interno (Matriz Cadena de Valor y análisis AMOFHIT)

Según D'Alessio (2013), el análisis interno tiene por objetivo identificar estrategias para rentabilizar las fortalezas y mitigar el efecto de las debilidades.

a.1. Cadena de Valor

Según Porter (1985), la cadena de valor de una empresa nos ayuda a identificar las ventajas competitivas que ofrece. A continuación, observamos las actividades de soporte y las actividades operacionales y las características más importantes de cada una de ellas para más adelante poder realizar un análisis AMOFHIT que nos permita evaluar los factores internos determinantes del éxito para Renzo Costa (Ver Tabla 05).

Tabla 05. Sobre la cadena de valor de la empresa Renzo Costa.

CADENA DE VALOR				
Actividades de Soporte	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras/Abastecimiento/Realización
	Diseño de la infraestructura de la empresa: La marca utiliza una estrategia de marketing sensorial en sus puntos de venta: iluminación, el perfume de la tienda, la ubicación de los productos, la arquitectura del lugar y la decoración.	Selección de personal: Se busca alguien que sea capaz de desarrollar y mantener una conversación fluida y pueda realizar una venta efectiva.	Innovación: Productos por temporada, calidad de sus productos. Altas tendencias y constante evolución en temas de moda y diseño. Nuevas tecnologías automatizadas en la principal planta de producción.	Adquisición de mercancías: Búsqueda y alianzas estratégicas con proveedores: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo en el mercado. - Variedad de diseños de los productos. - Rotación de inventario. - Productos a consignación. - Variedad de estilos.
		Capacitación: La capacitación es asertiva. Este tipo de entrenamiento presenta para los colaboradores algunas técnicas para mejorar la comunicación interpersonal.		Selección de proveedores: La evaluación de los proveedores es uno de los requisitos menos asimilados por las organizaciones que implementan la norma ISO 9001:2000.
Actividades Operacionales	Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
	Productos que vienen de socios estratégicos y aquellos desarrollados en las fábricas y concesiones con tiendas de productos de marroquinería.	Envío de mercadería: Renzo Costa ha cuenta con su propio servicio de delivery.	Campañas publicitarias: Publicidad online, videos cortos en YouTube y alianzas con influencers. Google Ads y publicidad en Facebook e Instagram.	Atención al cliente: El servicio atenderá las consultas de nuestro cliente, además podrá orientar al cliente para que pueda realizar el proceso de devolución y/ o reclamos de los productos y/o servicios solicitados.
	ALMACENAJE: <ul style="list-style-type: none"> - Productos ubicados en el almacén del proveedor. - Productos en consignación en el almacén los almacenes, los cuales son derivados de las compras realizadas de los proveedores y los productos naturalmente generados por Renzo Costa. 		Canal de ventas: estrategia omnicanal. Ventas a través de tiendas físicas, ecommerce y tiendas por departamento Saga y Ripley.	GARANTÍA RENZO COSTA: Todos nuestros productos cuentan con una garantía por defecto de fabricación. CONDICIONES DE GARANTÍA: Los productos Renzo Costa cuentan con una garantía que se hace efectiva con solo presentar la factura o boleta de compra.
	OPERACIONES:	Devolución de mercancía:		
	A raíz de la coyuntura, os pedidos se realizan desde la plataforma virtual. Se cuenta con servicio de delivery propio.	Para cualquier cambio o devolución de mercadería, el cliente deberá presentar obligatoriamente el comprobante de pago (artículo 1° del Reglamento de Comprobantes de Pago).		

Elaboración propia.

a.2. Análisis AMOFHIT

Según D'Alessio (2013), es de vital importancia que las empresas encuentren sus ventajas competitivas y diferenciadoras para que estas no puedan ser imitadas o igualadas con facilidad por sus competidores. A continuación, se realizará la auditoría de las áreas funcionales clásicas de Renzo Costa: la administración y gerencia (A), el proceso que lleva a cabo marketing y ventas (M), las operaciones y logística (O), las características sobre las finanzas y manejo contable (F), la administración de recursos humanos (H), información y temas comunicacionales (I) y aspectos sobre tecnología y del área de Investigación y desarrollo (T). (ver Gráfico 03).

Gráfico 03. Sobre el resumen de los principales puntos del análisis AMOFHIT.

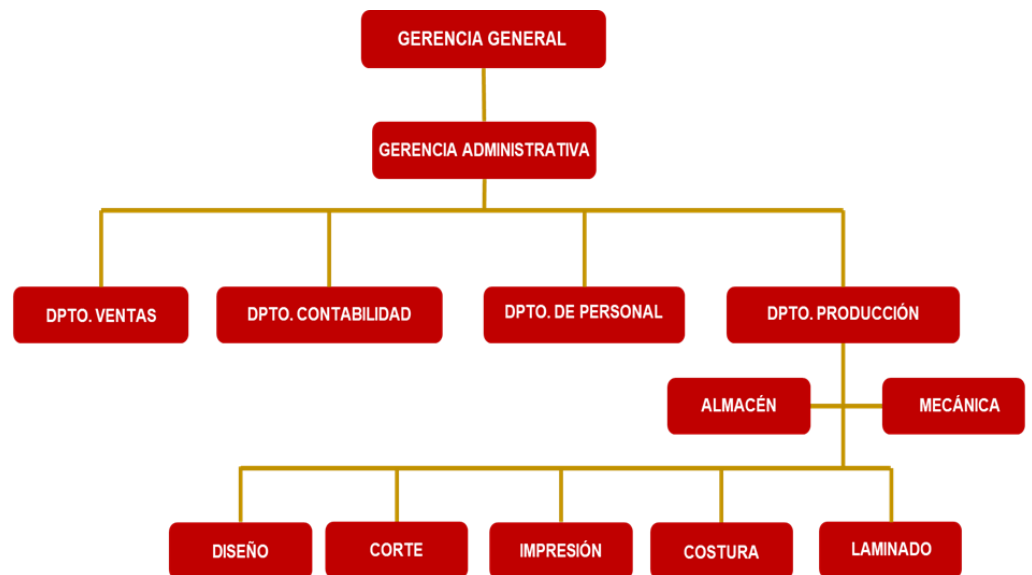


Tomado de D'Alessio 2016.
Elaboración propia.

a.2.1. Administración y Gerencia (A)

Actualmente, la organización de Renzo Costa es del tipo jerárquica, con un gerente general a la cabeza de todo el equipo, siguiendo la organización y administrativa tradicional distribuida en departamentos. Se ha representado la estructura de la empresa a través del siguiente organigrama (ver Gráfico 04):

Gráfico 04. Sobre el organigrama de la empresa Renzo Costa.



Tomado de Ramírez, Alberto (2019)

Elaboración propia.

- Renzo Costa está integrada por cuatro accionistas. La dueña y fundadora de la marca cumple con el rol de Gerente General, los otros tres accionistas son sus dos hijos y un antiguo trabajador de muchos años. La gerente general es quien se encuentra a cargo directamente de las decisiones estratégicas y organizacionales de la empresa, además de ser la persona con mayor experiencia en asuntos técnicos y el responsable de revisar y aprobar las propuestas comerciales.
- El plan estratégico es definido por esta área para su correcta ejecución y comunicación a los distintos departamentos de la empresa.
- Desean transferir los cargos gerenciales a futuro como parte de su plan de sostenibilidad gerencial, donde ellos ya no sean miembros ejecutivos de la plana profesional, sino solo sean miembros del Directorio.
- Entre sus socios estratégicos en España e Italia, tienen a Gianni Conti. Ellos no solo proveen a la marca de insumos de alta calidad, sino de insights que pueden resultar rentables dentro del desarrollo de Renzo Costa en la industria a la que pertenece.

- Se observa que hay una alta dependencia en la toma de decisiones por parte de la gerente general/ dueña. Lo que significa una centralización en la gestión: con respecto a las propuestas comerciales, asesorías técnicas y reuniones de trabajo con clientes, además que todas las salidas de dinero y decisiones organizacionales requieren de su aprobación.

a.2.2. Marketing y Ventas (M)

Producto

- Formato mixto. Renzo Costa se especializa en fabricar vestimenta, zapatos, accesorios de cuero y productos de marroquinería. Desde 2018, también venden perfumes (El Comercio, 2018) y recientemente, chocolates (Gestión, 2019). Este es un claro ejemplo de su estrategia de diversificación de productos.
- La ventaja competitiva que ha llevado a la marca a ser reconocida a nivel nacional e internacional está basada en la alta calidad de sus productos hechos con insumos y materiales de estándares superiores a los de otras marcas competidoras y la cultura hospitalaria que tiene el servicio y atención al cliente actualmente: a nivel de ventas y post venta (En la Mira, 2015).

Precio

- Renzo Costa ha desarrollado una estrategia de segmentación de precios para atender una mayor parte de la demanda del mercado interesado en la oferta de su marca. Esto como respuesta directa que acompaña a sus segmentos de productos que van desde los tipos de carteras, casacas, botas, entre otros productos de su portafolio hasta los tamaños de los mismos.
- Los precios pueden variar, según la ubicación y por estacionalidad o fechas especiales de descuentos.
- Los precios de sus competidores directos se encuentran en el mismo intervalo. Los precios son considerados altos con respecto a sus sustitutos directos.

Plaza

- Actualmente, cuentan con un canal de distribución moderno conformado por su canal de venta directo: Redes Sociales, tiendas físicas y tienda virtual, y también cuenta con venta a través de las plataformas virtuales de tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley. Además de los módulos por temporada que se ubican en centros comerciales o en supermercados Wong.

Promoción y ventas

- La empresa cuenta con un Departamento de Ventas que realiza a su vez los planes estratégicos de marketing para guiar la performance de ventas en sus distintos canales.
- Campañas publicitarias: Los principales medios han sido actualizados a raíz de la pandemia para apostar por la omnicanalidad para sus ventas, publicidad online en diversas plataformas digitales como, por ejemplo, videos cortos en YouTube, Google Ads, publicidad en Facebook e Instagram y alianzas estratégicas con influencers.

a.2.3. Operaciones y Logística (O)

Logística de entrada

- Productos que vienen de socios estratégicos y aquellos desarrollados en las fábricas y concesiones con tiendas de productos de marroquinería. Los productos se caracterizan por ser 100% de cuero, sello representativo de la marca Renzo Costa. De esta forma, garantiza la calidad de sus productos, con estilo clásico, pero con diseños modernos, la comodidad y variedad de colores también es otra característica que diferencia a la marca. Dentro de la logística de entrada, se observan dos procesos importantes: el almacenaje y las operaciones. A continuación, se detallan en una tabla (Ver Tabla 06).

Tabla 06. Sobre la logística de entrada de la empresa Renzo Costa.

LOGÍSTICA DE ENTRADA	DESCRIPCIÓN
Almacenaje	<p>Se tiene dos formas de gestionar el inventario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos ubicados en el almacén del proveedor. - Productos en consignación en almacenes, los cuales son derivados de las compras realizadas de los proveedores y los productos naturalmente generados por Renzo Costa. Varios de estos productos se encuentran distribuidos en sus tiendas, al alcance de todos los posibles compradores.
Operaciones	<p>A raíz de la coyuntura, los pedidos se realizan principalmente desde la tienda virtual, la misma que constantemente está siendo actualizada para evitar reclamos relacionados al stock que se ofrece. Aquí los clientes tienen un catálogo web, una interfaz amigable y una pasarela de pagos bastante estable, además de la opción de tracking de compra.</p>

Elaboración propia.

Logística de Salida

- Renzo Costa cuenta con un servicio de delivery propio. Dentro de la logística de salida, se observa el proceso de devolución de mercancía. A continuación, se detalla en una tabla (ver Tabla 07).

Tabla 07. Sobre la logística de salida de la empresa Renzo Costa.

LOGÍSTICA DE SALIDA	DESCRIPCIÓN
Devolución de Mercancía	Para cualquier cambio o devolución de mercadería, el cliente deberá presentar obligatoriamente el comprobante de pago (Artículo 1° del Reglamento de Comprobantes de Pago). Se sugiere brindar su correo electrónico al momento de realizar la compra y así poder facilitarle una copia de su boleta o factura de venta electrónica, en caso se requiera. Todo cambio o devolución será dentro de los 5 días de emitido el comprobante de pago tanto para compras en tiendas físicas, fonocompras y canales de venta online. Los productos se deben encontrar en sus empaques originales y sin señales de uso. Todo cambio de producto está sujeto a disponibilidad y stock en tienda.

Elaboración propia.

a.2.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Se observa un desempeño eficiente por parte del Departamento de Contabilidad y del capital humano que lleva acabo sus funciones. Esta área, desde la dimensión administrativa, ha brindado la función de soporte necesaria para sostener la expansión en producción y ventas de Renzo Costa. Según José Cabanillas, gerente comercial de la marca, durante 2015 las ventas online representaban un 0.4% de las ventas totales del negocio; sin embargo, al cierre de 2019 creció hasta un 2.9%, y durante mayo de 2020 creció hasta un 45% (Perú Retail, 2020).

a.2.5. Recursos Humanos (H)

Selección de personal

- Una vez que se ha evaluado un currículum, se realiza una entrevista para la selección del personal. Aquí se desarrollan pruebas de conocimientos básicos, se evalúa la capacidad de interacción con otras personas y demás habilidades intrapersonales (prueba de capacidades blandas) y para finalizar se realizan pruebas psicométricas y de personalidad. Después de haber aprobado todo el proceso, se realiza una simulación de venta en tienda.

Capacitación

- La capacitación es básicamente asertiva, la cual permite saber conversar de manera clara, objetiva y respetuosa. Es esencial para crear un ambiente agradable que incentive la interacción y el intercambio de saberes entre las personas. Este tipo de entrenamiento presenta para los colaboradores algunos indicios sobre determinadas técnicas para mejorar la comunicación interpersonal como, por ejemplo, tener conocimiento de lo que se está diciendo, utilizar la empatía y prestar atención al cliente, utilizar un lenguaje verbal adecuado al oyente y cuidar también el lenguaje corporal.

a.2.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

- Renzo Costa cuenta con un sistema integrado de información y comunicaciones que les permite llevar un mejor control del inventario, ventas y distribución de sus productos para ser más efectivos dentro de su cadena de suministros.
- La comunicación entre colaboradores se realiza a través de correo electrónico y de igual manera es el principal canal de interacción con los clientes para temas formales de cambios, devoluciones o reclamos. Para llevar un mejor manejo de las ventas, se realizan reportes de venta diaria, semanal y mensual y se sube a un programa de nube que registra la performance de ventas, según el canal.

a.2.7. Tecnología e Investigación&Desarrollo (T)

- Renzo Costa no solo innova a la hora de crear productos por temporada, sino que también realiza mejoras la calidad de sus productos base o madre: casacas, carteras, maletines y calzado. Todo con sumo cuidado de seguir con las nuevas tendencias y ofrecer al mercado la vanguardia de los cambios volátiles dentro de esta industria.
- Siempre busca desarrollar un uso eficiente de las nuevas tecnologías para automatizar los procesos que se llevan a cabo en su planta principal de producción. La tecnología también sirve para afianzar mejores lazos con los proveedores locales para que estos no exporten a gran escala el principal insumo del proceso productivo: el cuero de ovino.
- Según Perú Retail (2020), las nuevas tecnologías de la información y comunicación vienen siendo utilizadas de manera más constante, lo que ha permitido que durante el año 2020 implementen el comercio electrónico, extender la cartera de clientes con el uso de los datos, y mejorar los beneficios de sus usuarios, mejorando la transmisión de información en la gestión interna de cada sucursal.

b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI nos ayuda a formular estrategias, pues identifica las fortalezas y debilidades más resaltantes que existen en las diversas áreas de Renzo Costa.

Según D'Alessio (2008), nos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales del negocio, dándonos un punto de partida para identificar relaciones entre las áreas. (pp.184)

A continuación, observamos que para la matriz EFI se consideraron 14 factores: 09 fortalezas y 05 debilidades. Se obtuvo una calificación de 3.12 como Total Ponderado (ver Tabla 08).

Tabla 08. Sobre la Evaluación de Factores Internos de la empresa Renzo Costa.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
1. Constante innovación para nuevos productos.	0.09	4	0.36
2. Implementación de nuevas tecnologías en planta de fabricación para optimizar procesos.	0.08	4	0.32
3. Estrategia omnicanal asertiva. Las ventas online 2020 crecieron en 45% (Perú Retail, 2020).	0.10	4	0.40
4. Reconocimiento de los clientes como empresa peruana líder en el rubro de cuero.	0.07	3	0.21
5. Diversificación de portafolio de productos: Formato mixto.	0.10	4	0.40
6. Amplia cobertura de venta y distribución nacional: 61 locales en todo el Perú. Más e-commerce.	0.10	3	0.30
7. Personal altamente capacitado de forma constante.	0.06	3	0.18
8. Excelente relación calidad-precio: 100% cuero.	0.09	4	0.36
9. Socios estratégicos internacionales: insumos de alta calidad, actualización de tendencias y diseños.	0.09	3	0.27
Debilidades			
1. Alta dependencia en la gerente general para las principales tomas de decisiones.	0.07	1	0.07
2. Bajo control sobre el canal moderno (tiendas por departamento: Saga y Ripley) y Marketplace autorizados.	0.05	1	0.05
3. Altos costos fijos de las tiendas físicas frente a una disminución de ingresos por ventas <i>in situ</i> .	0.05	2	0.10
4. Incongruencia con la visión ¹ de la empresa. Resistencia a la expansión internacional de la marca (Cabanillas, 2019).	0.03	2	0.06
5. Débil asociación de la marca con sus nuevas líneas de productos: chocolates y perfumes.	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		3.12

Elaboración propia.

¹ La visión definida por Renzo Costa es "Ser la organización líder de Latinoamérica en rentabilidad y servicios a sus clientes, ofreciendo prendas y artículos de cuero de alta calidad y prestigio" (Renzo Costa, 2016).

Esto significa que la empresa está aprovechando de forma óptima sus fortalezas, tales como estrategia omnicanal y la diversificación de su portafolio de productos. Por otro lado, debilidades como los altos costos fijos de las tiendas físicas y la alta dependencia en la gerente general no están afectando el logro de los objetivos de Renzo Costa

c. Conclusiones

- Actualmente, Renzo Costa no mantiene una congruencia empresarial en cuanto a la visión que comunica el negocio y la resistencia a desarrollar e implementar estrategias de expansión en el mercado latinoamericano, incluso antes de la pandemia. Esto evidencia que pese a su aumento en ventas durante 2019 y 2020, la marca no está logrando la sinergia operacional que deberían mantener sus actividades con respecto al cumplimiento de los objetivos que los ayuden a alcanzar su visión.
- La marca presenta un portafolio bastante surtido. Cuentan con líneas de producto capaces de responder a la demanda actual de la industria y el segmento de mercado que atienden a nivel nacional. Incluso, con la intención de tener mayores ingresos, lanzaron una línea de fragancias para hombre y para mujer, además de una línea nueva de chocolates bajo el nombre de la misma marca.
- Pese a que los fundadores y accionistas de la marca son los mismo sobre los que recaen las funciones y actividades gerenciales, su experiencia e interés dentro de la industria de calzado, cuero y marroquinería, se han convertido en uno de los activos más valiosos con los que cuenta Renzo Costa. Por dicho motivo, pese a que representa una debilidad el hecho de tener una alta dependencia hacia la gerente general, esta no afecta el cumplimiento de los objetivos de la empresa como lo confirma nuestra matriz EFI.
- La empresa, siguiendo fieles a su misión en cuanto a la entrega de productos de la mejor calidad, se integró verticalmente hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor de la materia prima más importante para Renzo Costa: el cuero de ovino. Sin embargo, en cuanto a sus demás insumos y materiales cuenta con proveedores internacionales y nacionales de renombre que aseguran calidad y diseños de alta tendencia dentro del mercado. Además, la empresa cuenta con un sistema de evaluación periódica para el performance de estos aliados estratégicos.

- El crecimiento en ventas online a través de su e-commerce representó un crecimiento en 2020 del 45%, por lo que las expectativas para este 2021 son bastante prometedoras.
- El proceso de selección y evaluación tanto como el de capacitación del personal, es bastante riguroso y detallista. La empresa busca así asegurar la calidad de asesoramiento al cliente durante el proceso de compra.

V. Parte 4: Determinación de estrategias

a. Análisis Matriz de Estrategias Genéricas de Porter

De acuerdo con D'Alessio (2014), las empresas necesitan establecer una posición competitiva sostenible en la industria en la que se desarrollan sus actividades y enfrentar de forma eficaz las 05 fuerzas competitivas. Por lo tanto, estas estrategias genéricas competitivas ayudarán a identificar el motor estratégico que se ajuste a su negocio: liderazgo en costes; diferenciación de producto; segmentación enfocada a la diferenciación; o segmentación enfocada al liderazgo en costes.

Renzo Costa ha logrado combinar dos estrategias genéricas que se complementan de forma bastante eficaz para afrontar el entorno competitivo de su industria: la estrategia de diferenciación de producto y la de liderazgo en costes como lo vemos a continuación en la Matriz Genérica de Porter (ver Gráfico 05).

Gráfico 05. Sobre la Matriz de Estrategias Genéricas de Porter identificadas en la empresa Renzo Costa.



Elaboración propia.

a.1. Estrategia Genérica de “Diferenciación de Producto”

Como se ha mencionado con anterioridad, actualmente los consumidores están bastante enfocados en analizar la durabilidad de los productos como representación de una exigencia cada vez más significativa de calidad. (Shock Marketing, 2020)

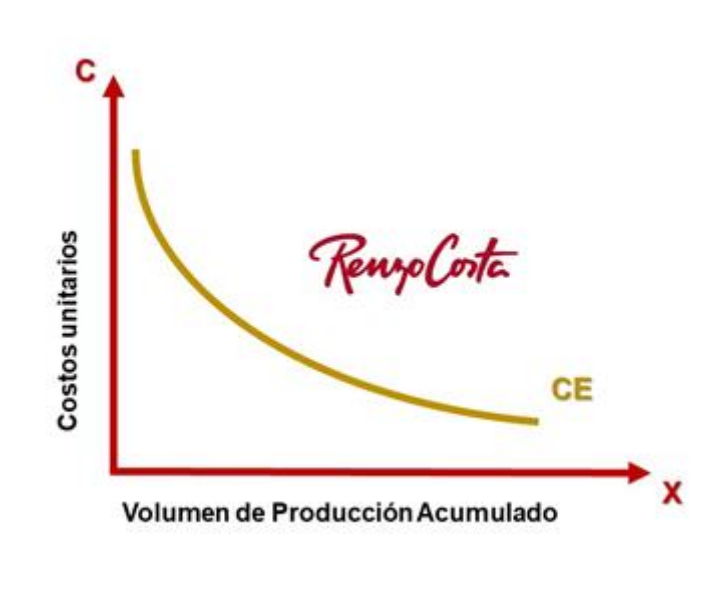
Renzo Costa se percibe como la marca peruana dedicada a prendas, calzado y accesorios de marroquinería de alta calidad, con un estilo clásico y con diseños vanguardistas y únicos. Además de la calidad como factor determinante dentro de su ventaja competitiva sostenible, se ha evidenciado que es reconocida por el público objetivo peruano como una marca que comunica valor. El consumidor asocia la marca directamente con la naturaleza de sus productos, ya que el producto se ha posicionado con éxito dentro del mercado y la calidad de sus productos se ha convertido en parte de la exclusividad percibida (ventaja competitiva, eje “X”) por un mercado amplio (objetivo estratégico, eje “Y”). Por lo tanto, los resultados del análisis son:

- La estrategia de Diferenciación de Producto explicada, representa para Renzo Costa una clara posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas dentro del mercado actual.
- La marca posee una ventaja frente a su competencia, pues se ha convertido en una lovemark para muchos. Esto levanta barreras de entrada, debido al carácter especial de sus productos.
- Se reduce la sensibilidad al precio, gracias a la lealtad que muestran sus consumidores. El poder de negociación de estos últimos se vuelve de un grado bajo, porque las opciones del mercado con características similares se ven reducidas.
- La desventaja de esta estrategia recae en la percepción de exclusividad por parte del target de la marca, puesto que se traduce inevitablemente en una participación de mercado relativamente reducida.
- Los clientes reconocen la calidad de los productos de Renzo Costa, pero esto no significa que todos comprarán sus productos basados solo en esa variable.

a.2. Estrategia Genérica de “Liderazgo en Costes”

- Esta es la estrategia más popular usada por las empresas dentro de la curva de la experiencia, que nos permite conocer la productividad y niveles de efectividad relacionados a la productividad: conseguir un mayor volumen acumulado con costos unitarios bajos. Para efectos de este análisis, se presentará un gráfico que muestre la Curva de la experiencia o Ley de Wright, definida por la Boston Consulting Group - BCG (1966) y la tendencia explicada líneas arriba (ver Gráfico 06).

Gráfico 06. Sobre la Curva de la experiencia o Ley de Wright.



Tomado de BCG (1966).

Elaboración propia.

Durante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se evidenció que Renzo Costa se había integrado verticalmente hacia atrás, puesto que tiene una planta de encurtido y extracción de cuero en el norte del país (ver Tabla 03). Por otro lado, algunos de sus productos diferenciados con integración horizontal (por ejemplo, la marca encarga la maquila de la producción de algunos de sus productos a terceros en China, Colombia, India, España Italia y Vietnam). Esta información es pública y la marca la comunica a través de la sección de Términos y Condiciones de su sitio web www.renzocosta.com

Esta estrategia es productos de la experiencia que tiene la marca dentro de la industria. Pese a que la marca utilice también esta estrategia, no

significa que haya descuidado la calidad de sus productos y así lo especifican en su página oficial. A continuación, un fragmento de la sección de Términos y Condiciones de la marca (ver Gráfico 07).

Gráfico 07. Sobre los Términos y Condiciones de la marca Renzo Costa.



Tomado de Renzo Costa [sitio web] 2020.

En ese sentido, dentro del cuadrante de la Matriz de Análisis de Estrategias Genéricas de Porter, podemos observar que Renzo Costa y su estrategia de Liderazgo en Costes logra un posicionamiento de costes bajos, eje “X” dentro de un sector/ mercado completo, eje “Y”). Por lo tanto, los resultados del análisis son:

- Las estrategias de integración vertical hacia atrás y horizontal le han permitido lograr a la marca un Liderazgo en Costes con rendimientos superiores al promedio en su industria.
- El contar con un Liderazgo en Costes le brinda una posición de Defensa ante la rivalidad de los competidores.
- Renzo Costa tiene cierto nivel de ventaja frente a clientes con un poder de negociación alto, lo que le permitiría a la marca –en caso lo necesite- flexibilizar sus precios.
- Esta posición le ofrece a la marca una sólida barrera de entrada en cuanto a economías de escala y productos sustitutivos de los competidores, protegiendo a la marca frente a las 5 fuerzas competitivas.
- Esta ventaja competitiva se ha logrado gracias al acceso privilegiado que tiene la empresa a la materia prima principal de sus productos: el cuero de ovino.
- Esta estrategia le permite recuperar la participación de mercado perdida por su estrategia de Diferenciación de Producto.

b. Análisis Matriz FODA Cruzado

Según Thompson (1998), el análisis FODA nos brindaría una perspectiva holística acerca de la situación estratégica de la empresa Renzo Costa para que, a través de la identificación de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, podamos definir estrategias que busquen lograr un equilibrio o ajuste entre las variables externas y las internas.

Como se observa en la Tabla 09, en el primer cuadrante FO se proponen estrategias de introducción de nuevos hechos a base de cuero o con detalles, según sea conveniente; seguir con una estrategia de expansión a nivel nacional; adquirir maquinas, equipos y toda la tecnología necesaria; y mejorar la comunicación de la ventaja competitiva de Renzo Costa.

En el cuadrante FA, la estrategia principal es lanzar una campaña en Redes Sociales reforzando el compromiso de la marca con los protocolos de bioseguridad en tiendas físicas; y en los procesos de producción para impulsar la venta física y a través de plataformas digitales. También, se debería aprovechar alguna alianza estratégica con bancos para facilitar el pago de cuotas sin intereses para los clientes.

El cuadrante DO propone iniciar un proceso de delegación de toma de decisiones por Departamentos dentro de la estructura de la empresa que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar el crecimiento de la demanda y ser más eficientes. También, seguir el modelo de expansión que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos fijados como base para alcanzar su visión.

Finalmente, las propuestas para el cuadrante DA se resumen en aprovechar los mercados latinoamericanos que tengan aranceles de importaciones bajos que ayuden a ingresar a Renzo Costa a sus mercados; y reducir los costos fijos de las tiendas físicas (ver Tabla 09).

Tabla 09. Sobre el Análisis FODA de la empresa Renzo Costa.

Renzo Costa

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Notable reconocimiento y trayectoria en el mercado peruano, lo que posiciona a la marca en la mente de sus consumidores.	D1	Alta dependencia en la gerente general para las principales tomas de decisiones.
F2	Amplia y variada oferta comercial en líneas de productos, de alta calidad y diseños únicos y modernos. Actualización de productos y formato mixto.	D2	Bajo control sobre el canal modernos: tiendas por departamento y marketplaces autorizados para la comercialización de sus productos.
F3	Excelente relación calidad - precio en todos sus productos.	D3	Incongruencia con la visión, evidenciada en su resistencia a la expansión internacional (ver Tabla 08).
F4	Costos bajos, pues cuenta con una planta de encurtido y extracción de cuero. Terceriza parte de su producción a costos bajos.	D4	Débil asociación de la marca con sus nuevas líneas de productos: chocolates y perfumes.
F5	Amplia cobertura de venta y distribución dentro del mercado peruano. La marca cuenta con 61 puntos de venta en todo el país.	D5	Poca publicidad en plataformas digitales: Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok), Google, YouTube, etc.
F6	Alto compromiso de los socios estratégicos de la marca.	D6	Altos costos fijos de las tiendas físicas frente a una disminución de ingresos por ventas <i>in situ</i> .
F7	Infraestructura, maquinaria y equipos de tecnología actualizados que aportan eficiencia y automatización.		
F8	Desempeño óptimo dentro del comercio electrónico a nivel nacional: omnicanalidad.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTE	
O1	Aprobación del Protocolo Sanitario de Operación en Materia de Fabricación de Calzado.	FO1	Introducir productos y accesorios de alta calidad para el hogar hechos de cuero o con detalles hechos de cuero. (O2, O4, O6, F1, F2, F3, F4, F7, F8)
O2	Reducción de las tasas de interés para las empresas en 35% anual.	FO2	Adquirir maquinaria y equipos que permitan expandir el portafolio de productos. (O2, F4, F6, F7, F8)
O3	El consumidor tiene más interés por temas sociales y medioambientales.	FO3	Comunicar ventaja diferenciadora sobre el origen del cuero de ovino y el proceso de creación de los productos. (O3, O5, F4, F5, F6, F7)
O4	Crecimiento esperado de las ventas retail online de 100% en 2021.	FO4	Aumentar la participación de mercado con nuevos puntos de venta en más partes del Perú. (O1, O4, F1, F2, F4, F5, F8)
O5	Creciente interés en productos hechos de cuero eco-amigable en el mercado peruano.	FO5	Comunicar servicios anexos como, por ejemplo, el envío a todo el Perú bajo el concepto de "Renzo Costa llega a todo el Perú". (O3, O4, F1, F2, F5, F7, F8)
O6	El consumidor de hoy está más pendiente a todo aquello que hace falta en casa.		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA - CONFRONTE	
A1	Arancel sobre las importaciones de calzado de 8.8% en Perú, es decir, 21 puntos por debajo del promedio en la región.	FA1	Lanzar una campaña en Redes Sociales reforzando el compromiso de la marca con los protocolos de bioseguridad en tiendas físicas y en los procesos de producción. (A4, F1, F7)
A2	Caída del PBI en 11.1% y del consumo en 8.7% en 2020.	FA2	Aprovechar el Liderazgo en Costes y ofrecer delivery gratis por compras mayores a cierta cantidad para evitar bajos tickets promedios e impulsar la venta. (A1, A2, A3, A5, F1, F4, F5, F8)
A3	Los consumidores tienden a priorizar los productos de primera necesidad, debido al Covid-19	FA3	Formar alianzas estratégicas con bancos para pagos en cuotas sin intereses y no perder venta, debido al Covid-19 y el impacto en la economía de los consumidores. (A2, A3, A5, F6)
A4	Los consumidores prefieren evitar acudir a centros comerciales con aglomeraciones por la pandemia.		
A5	Ingreso de nuevos competidores a la industria de cuero, calzado y marroquinería.		
		ESTRATEGIAS DO - BUSQUE	
		DO1	Iniciar un proceso de delegación de toma de decisiones por Departamentos dentro de la estructura de la empresa que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar el crecimiento de la demanda y ser más eficientes. (D1, O1, O4)
		DO2	Potenciar políticas de seguimiento y control de la performance de comunicación, promoción y ventas por parte del canal moderno para aumentar ventas y participación de mercado. (D2, O4)
		DO3	Diseñar una estrategia de expansión hacia los mercados latinoamericanos y perseguir de forma coherente la visión de la empresa a través de modelos de venta online de productos clave, incluyendo la nueva línea de productos para el hogar. (D3, D4, D5, D6, O4, O6)
		DO4	Mejorar la estrategia de promoción a través de publicidad digital que dé a conocer mejor los productos de la marca, en especial las nuevas líneas de productos. (D4, D5, O4)
		ESTRATEGIAS DA - EVITE	
		DA1	Aprovechar los mercados latinoamericanos que tengan aranceles de importaciones bajos que ayuden al crecimiento de la empresa. (A1, D3)
		DA2	Evaluar la capacidad y los resultados de las ventas proyectadas del año para migrar -en medida de lo posible- a un formato de venta digital. (A4, D2, D5, D6)
		DA3	Redefinir la visión actual de Renzo Costa para poder tener objetivos, metas, un cronograma y alcances más aterrizados. (A 2, D3,

c. Análisis Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

De acuerdo con Dickel (1984), esta matriz nos ayudará a identificar la postura estratégica más adecuada para la empresa Renzo Costa. Presenta cuatro cuadrantes indicando si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para ello la matriz posee ejes con cuatro dimensiones, dos internas (Fuerzas Financieras [FF] y Ventaja Competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente [EA] y Fuerza de la Industria [FI]).

Esta matriz es una herramienta que nos permitirá definir las mejores estrategias para la empresa una vez definida su posición a nivel interno y externo. Se emplea, pues, con el objetivo de saber el desempeño competitivo actual y futuro. La matriz PEYEA (ver Tabla 10) que se obtuvo a partir del análisis de la empresa Renzo Costa es la siguiente:

Tabla 10. Sobre el Análisis de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de la empresa Renzo Costa.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
FUERZA FINANCIERA (FF)		
1. Retorno de la inversión	5	
2. Apalancamiento	5	
3. Liquidez	4	
4. Capital requerido VS. Capital disponible	4	
5. Flujo de caja	4	
6. Facilidad de salida del mercado	2	
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	
8. Rotación de inventarios	3	
SUB TOTAL	30	3.75
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
1. Potencial de crecimiento	4	
2. Potencial de utilidades	4	
3. Estabilidad financiera	4	
4. Conocimiento tecnológico	5	
5. Uso de recursos	5	
6. Intensidad de capital	5	
7. Facilidad de entrada al mercado	3	
8. Productividad/ Utilización de la capacidad	4	
9. Poder de negociación de los proveedores	3	
SUB TOTAL	37	4.11

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		
1. Cambios tecnológicos	-3	
2. Tasa de inflación	-2	
3. Variabilidad de la demanda	-4	
4. Rango de precios de productos competitivos	-3	
5. Barreras de entrada al mercado	-5	
6. Rivalidad/ Presión competitiva	-4	
7. Elasticidad de precios de la demanda	-2	
8. Presión de los productos sustitutivos	-3	
SUB TOTAL	-26	-3.25
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		
1. Participación en el mercado	-1	
2. Calidad del servicio	-2	
3. Ciclo de vida del servicio	-2	
4. Ciclo de reemplazo del producto	-4	
5. Lealtad del consumidor	-1	
6. Uso de la capacidad competitiva	-1	
SUB TOTAL	-17	-1.89

Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

Nota Escala de valores: Para [FF] y [FI]: (1 peor; 6 mejor) y para [VC] y [EA]: (-1 mejor; -6 peor)

Una vez promediada la valoración por factor, se procede a sumar los factores pertenecientes al eje "X" y al eje "Y" de la siguiente forma (ver Tabla 11):

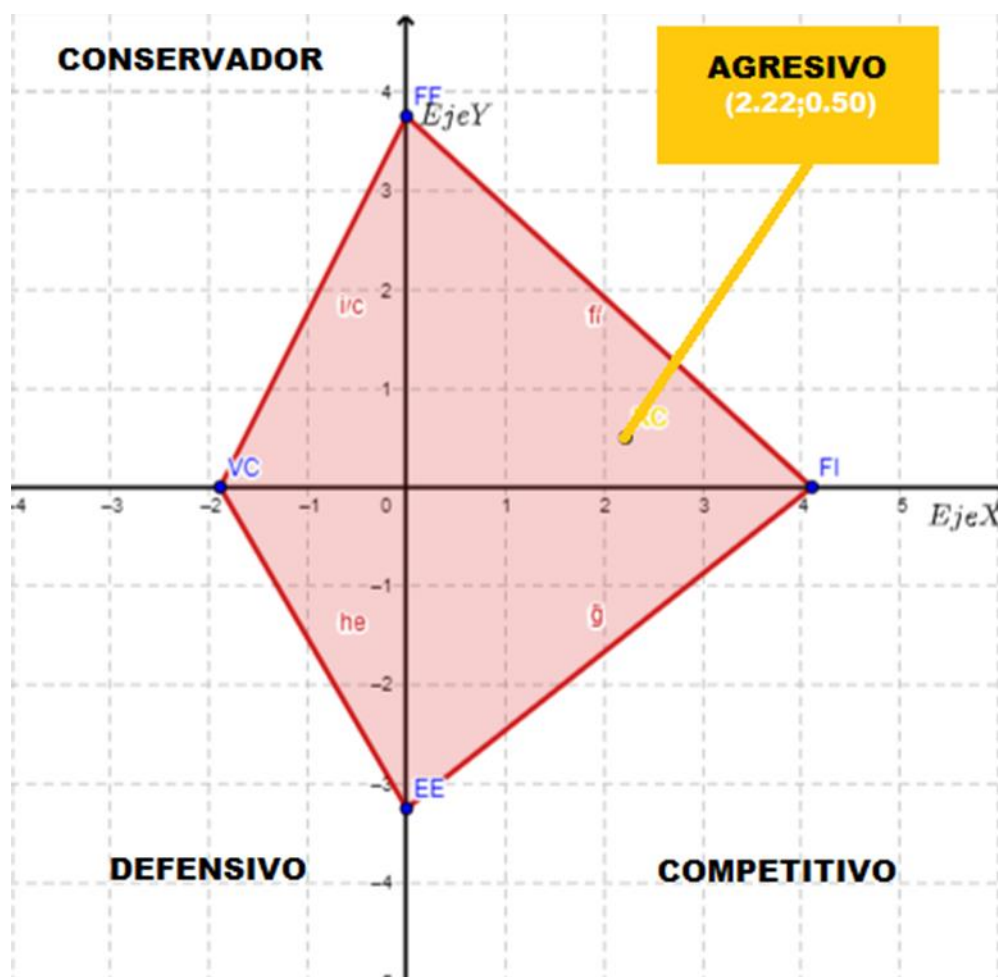
Tabla 11. Sobre los resultados de la matriz PEYEA de la empresa Renzo Costa.

Factor	Valor	Promedio	Valor Direccional	
Fuerza de la Industria (FI)	37	4.11	EJE	2.22
Ventaja Competitiva (VC)	-17	-1.89	"X"	
Fuerza Financiera (FF)	30	3.75	EJE	0.5
Estabilidad del Ambiente (EA)	-26	-3.25	"Y"	

Elaboración propia.

Finalmente, se ubican las coordenadas en el plano cartesiano para determinar en qué cuadrante se encuentra la empresa Renzo Costa, según su posición estratégica (ver Gráfico 08):

Gráfico 08. Sobre la Matriz PEYEA de la empresa Renzo Costa.



Tomado de Galván, Ramírez y Ramos 2018.

Elaboración propia.

Se puede concluir que, efectivamente, Renzo Costa es una empresa que ha logrado forjar ventajas competitivas de gran importancia dentro de la industria del cuero, calzado y marroquinería. El vector direccional está en el cuadrante superior derecho, es decir, la empresa tiene un perfil intensivo o agresivo. Esto se evidencia cuando notamos que la empresa:

- Ha seguido una estrategia de Penetración de Mercado, con el objetivo de incrementar sus ventas, generando competitividad en el mercado. Según

Cabanillas (2020), las ventas a través del e-commerce, al cierre de mayo 2020, crecieron en 45%. También debe contemplarse la venta por WhatsApp.


- Cuenta con 61 puntos de venta en todo el Perú más la tienda virtual. Esta es una estrategia de expansión a nivel local (Desarrollo de Mercado).
- Continuamente está actualizando su portafolio y las líneas de producto. En 2017 y 2019, amplió su portafolio introduciendo al mercado una línea de fragancias y chocolates Premium, respectivamente.
- Se ha integrado verticalmente hacia atrás, puesto que cuenta con una planta de encurtido y extracción de cuero.
- También, terceriza parte de su producción a costos bajos, como parte de su estrategia de integración horizontal.
- Y, finalmente, su tan notoria estrategia de diversificación representada en la naturaleza de sus productos.

d. Análisis Matriz Boston Consulting Group (BCG)

D'Alessio (2008), la presente matriz nos ayudará a identificar la posición competitiva del portafolio de productos en base a los productos con mejor desempeño, en términos de su participación relativa en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria.

Tomando en consideración que el año 2020 fue un año atípico, se han tomado como referencia los datos del año 2019. A continuación, se muestra información sobre la tasa de crecimiento de los principales productos de la marca con respecto al de la industria en 2019 (estos productos fueron considerados los de mejor desempeño). Además, se presenta la participación de mercado que alcanzó la empresa Renzo Costa con dichos productos (ver Tabla 12).

Tabla 12. Sobre el Análisis de la Matriz BCG de la empresa Renzo Costa.

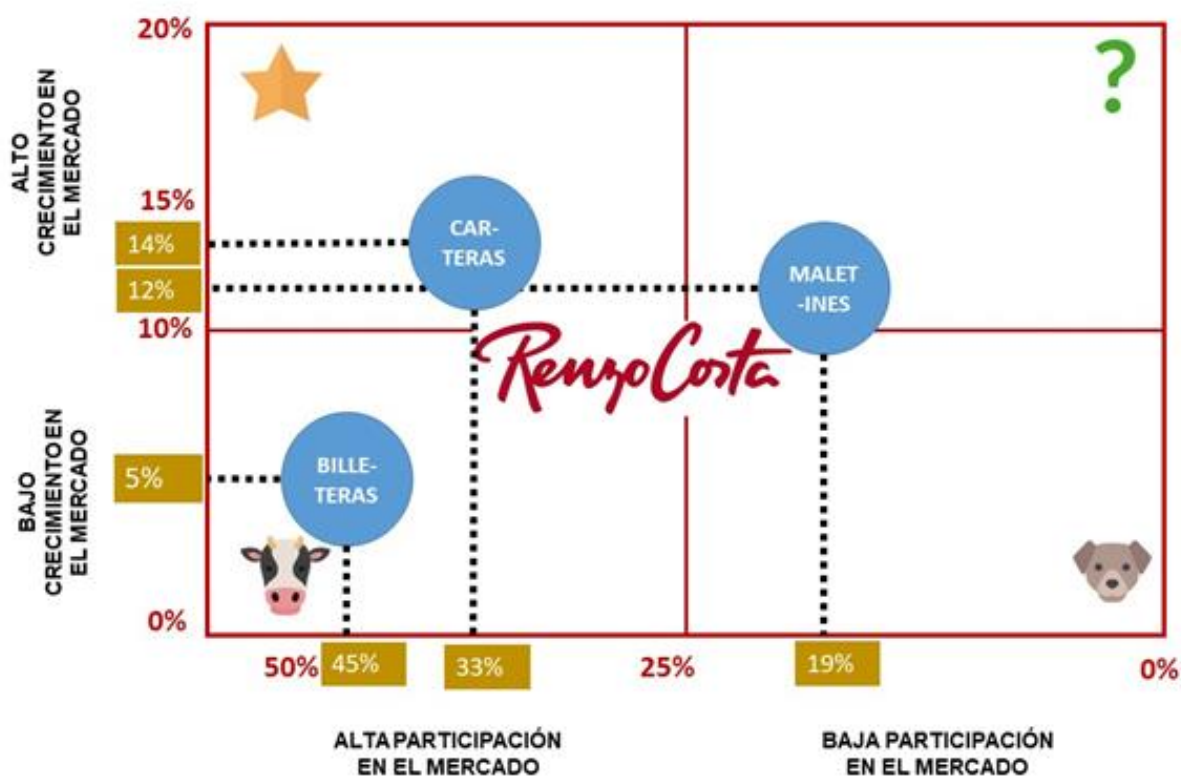
	Tasa de Crecimiento de la Industria(año 2019)	Participación de Mercado (año 2019)	Cuadrante
Billeteras	5%	45%	Vaca lechera
Carteras	14%	33%	Estrella
Maletines	12%	19%	Interrogante

Tomado de Renzo Costa (2020).

Elaboración propia.

Finalmente, se realiza una representación gráfica para terminar el análisis de la matriz BCG de la empresa Renzo Costa (ver Gráfico 09).

Gráfico 09. Sobre la matriz BCG de la empresa Renzo Costa.



Tomado de Contreras, Ricardo 2018.

Elaboración propia.

Se observa que las billeteras son un “Producto Vaca Lechera”, ya que los flujos de dinero que genera a través de la venta son estables, la inversión es poca (costos bajos) y es el producto que genera liquidez muy fácilmente (es muy rentable), por lo que es un producto categorizado como imprescindible para la empresa.

También tenemos las carteras como “Producto estrella” y, más allá del análisis, no es un secreto a voces que esta línea de producto es bastante famosa en el mercado y altamente valorada por las consumidoras que la marca mantiene como cautivas. Las carteras tienen un alto crecimiento, así como una alta participación de mercado. Este producto genera liquidez con facilidad; sin embargo, la inversión en innovación suele darse de manera constante lo que significa una inversión continua.

Finalmente, tenemos los maletines dentro del cuadrante de “La Interrogante”, debido a que su crecimiento en el mercado es grande, pero su participación no. Requiere altas inversiones de dinero, pero el comportamiento siempre tiende a generar ingresos bajos por el tema de su baja participación.

e. Análisis Matriz Interna/ Externa (IE)

Según D’Alessio (2008), la Matriz IE también es considerada una matriz de portafolio y ayudará a las empresas en la toma de decisiones estratégicas de líneas de productos. Para ello, sitúa a cada producto en una de las nueve celdas de la matriz. Los cuadros tienen dos dimensiones y se construyen en base a estas:

- Los Totales Ponderados de la matriz EFI (eje “X”)
- Los Totales Ponderados de la matriz EFE (eje “Y”)

Las celdas están divididas en tres regiones:

- Región I (Celdas I, II y IV): se recomienda crecer/construir, a través de estrategias intensivas de integración.
- Región II (Celdas III, V y VII): se recomienda retener/mantener, a través de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.
- Región III (Celdas VI, VIII y IX): se recomienda cosechar o desinvertir, por medio de estrategias defensivas.

Para el análisis de la Matriz IE se debe tomar en cuenta los puntajes ponderados de la matriz EFE y EFI, los cuales fueron 3.09 y 3.12, respectivamente. A continuación, se trabajará una MIE para efectos de nuestro análisis (ver Gráfico 10). En ella se ubicarán las coordenadas obtenidas de las matrices EFE y EFI, es decir, (3.09;3.12).

Gráfico 10. Sobre la Matriz IE de la empresa Renzo Costa.



Tomado de Galván, Ramírez y Ramos 2018.

Elaboración propia.

Como la intersección se ubica en la Celda I (debe invertir intensivamente para crecer), significa que la región a la que pertenece la Matriz IE de Renzo Costa es la Región I, que contiene a las celdas I, II y IV. Por lo tanto, la prescripción para esta región es la de “Crecer y construir”, a través de estrategias intensivas de integración.

- Celda I: “Invertir intensivamente para crecer”
- Celda II: “Invertir selectivamente y construir”
- Celda IV: “Invertir selectivamente y construir”

Por lo tanto, la toma de acción “Crecer y construir” se deben llevar acabo las siguientes estrategias:

1. Tratar de enfocar un porcentaje de la fuerza de venta a otro segmento objetivo, ya que se corre el riesgo de estar saturando el mercado. Se puede variar el factor de perfil demográfico, por ejemplo.
2. Se debe atraer nuevos consumidores. Quizá pueda aprovecharse el e-commerce y crear una estrategia de distribución. También se recomienda seguir fortaleciendo las ventas de manera online y por WhatsApp.
3. Se recomienda diseñar nuevos productos muy similares a los del portafolio actual, agregándole una nueva funcionalidad, por ejemplo.
4. La integración vertical y horizontal es una estrategia mixta que sigue la marca en la actualidad, por lo que se recomienda seguir aplicándola, pues ha resultado rentable y provechosa para ejecutar estrategias de Diferenciación y Liderazgo en costes.

f. Análisis Matriz Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2018), la Matriz de la Gran Estrategia (GE) nos ayudará a evaluar y precisar las estrategias más apropiadas para la empresa Renzo Costa. Su análisis se fundamenta en que el estado o situación actual de una empresa se define en base a dos variables: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la misma empresa en el mercado en el que se encuentra, sea esta fuerte o débil. Luego de haber evaluado estas variables, podremos darle una categoría a la marca Renzo Costa dentro de uno de los 04 cuadrantes como se muestra a continuación (ver Gráfico 11):

Gráfico 11. Sobre la matriz GE de la empresa Renzo Costa.



Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

Luego del análisis de las matrices anteriores, se ubica a Renzo Costa dentro del Cuadrante I de esta matriz, puesto que la empresa presenta una posición competitiva sólida dentro de un mercado con rápido crecimiento. Por último, se presenta la siguiente tabla resumen de la matriz GE para la empresa peruana Renzo Costa (ver Tabla 13):

Tabla 13. Sobre el resumen del análisis de la Matriz GE de la empresa Renzo Costa.

POSICIÓN ESTRATÉGICA DE RENZO COSTA, SEGÚN LA MATRIZ GE	
CUADRANTE I	
<ul style="list-style-type: none"> - Renzo Costa tiene una posición muy buena dentro de la matriz. - Entre las estrategias que debe seguir reforzando la empresa, identificamos: la de concentración de mercados, con su ampliación de puntos de venta o, debido al COVID – 19, instalar almacenes en ciertos puntos del Perú y realizar venta online 	

para reducir gastos o evitarlos (planilla, alquiler de tienda, mantenimiento, etc.). También, por WhatsApp.

- Seguir con el trabajo de posicionamiento de sus productos y nuevas líneas y reforzar la asociación de la marca con la naturaleza de productos como sus perfumes o su línea de chocolates premium) y en cuanto a los productos, debe utilizar una estrategia de desarrollo de productos.
- Debe mantener sus ventajas competitivas y hacerlas sostenibles, no cambiarlas. Por ejemplo, una estrategia de diversificación concéntrica sería oportuna, ya que estaría reforzando su propuesta de valor con productos o servicios que estén muy asociados con los ya existentes.
- Muestra recursos suficientes, por lo que hace algunos años optó por integrarse verticalmente hacia atrás e implementar una planta propia para el encurtido y extracción del cuero de ovino como insumo principal para sus productos. Esto tiene un gran impacto en la rentabilidad del negocio, pues reduce los costes considerablemente.
- Su gran tolerancia ante el riesgo le da a Renzo Costa una ventaja que debe aprovechar para diversificar su negocio, tal vez.

Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

g. Análisis Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2018), las estrategias generadas a partir del análisis de las cinco matrices anteriores: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE serán sintetizadas o resumidas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y se identificarán las repeticiones obtenidas a partir del emparejamiento de las estrategias listadas en esta última matriz. ¿Cuál es el objetivo? La empresa Renzo Costa debe retener las estrategias con mayor repetición (las que tengan de tres a más). Cabe mencionar que la naturaleza de estas estrategias debe ser específicas. A Continuación, se da paso a la estructura de la matriz y su contenido para su análisis (ver Tabla 14).

Tabla 14. Sobre la Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Renzo Costa.

Renzo Costa

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)							
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de Producto	1. Lanzar una nueva línea de productos enfocados en el hogar, hechos totalmente o con detalles de cuero aprovechando el nicho de mercado.	X	X		X	X	4
Interna	2. Adquirir maquinaria y equipos que permitan aumentar productos dentro del portafolio actual, buscando costes bajos.	X		X	X		3
Penetración de Mercado	3. Comunicar la ventaja diferencial sobre el tratamiento que se le da al cuero: insumo principal de la marca, creando mayor oportunidad de ventas.	X	X	X		X	4
Desarrollo de Mercado	4. Aumentar puntos de venta al interior del país para incrementar cuota de mercado, a través de nuevas áreas geográficas.	X	X		X	X	4
Desarrollo de Producto	5. Facilitar los proceso de entrega en términos de tiempo y costos para los consumidores	X	X		X	X	4
Administrativo/ Operacional	6. Mejorar la eficacia operativa, descentralizando las decisiones principales de la Gerencia General de la empresa.	X				X	2
Interna	7. Optimizar los sistemas de seguimiento y control a lo largo de la cadena de suministros para mejorar la eficiencia de la producción y las ventas.	X		X			2
Desarrollo de Producto	8. Aplicar una estrategia de diversificación concéntrica para los productos actuales de la marca.		X	X	X	X	4
Penetración de Mercado	9. Hacer énfasis el cumplimiento de protocolos de bioseguridad seguidos por la empresa a lo largo de su logística, utilizando como recurso las redes sociales para generar confianza y seguridad en los consumidores.	X					1
Penetración de Mercado	10. Impulsar las ventas online, incluyendo estrategias flexibles: descuentos de descuento en fechas especiales y estratégicas para aumentar el ticket promedio de las ventas por e-commerce.	X	X	X	X	X	5
Penetración de Mercado/ Alianzas estratégicas	11. Realizar alianzas estratégicas con entidades financieras para aumentar las ventas y los beneficios anexos de la marca: descuentos exclusivos.	X	X				2
Penetración de Mercado	12. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad medioambiental y optimizar reursos en toda la cadena de valor.	X					1
Desarrollo de Mercado	13. Expandir el negocio, ingresando los productos de la marca en un mercado internacional en los países de la región que cuenten con aranceles bajos. Apoyo de socios estratégicos.	X					1
Penetración de Mercado	14. Implementar ventas por WhatsApp Business para atender a un segmento de mercado representado por madres de familia que suelen realizar compras por venta por catálogo y no por tiendas online.		X	X	X	X	4

Podemos observar que las estrategias que debe retener la empresa Renzo Costa son las que tuvieron una calificación por agrupación mayor a 03 (>03), es decir, la estrategia que alcanzó un 05 y las 06 estrategias que alcanzaron un 04. Estas estrategias serán retenidas, pues se consideran fundamentales para que la empresa logre sus objetivos. A continuación, se presenta una tabla resumen de las estrategias retenidas (ver Tabla 15):

Tabla 15. Sobre las estrategias retenidas dentro del análisis de la MDE de la empresa Renzo Costa.

ESTRATEGIAS	COINCIDENCIAS	¿SE RETIENE?
1. Impulsar las ventas online, incluyendo estrategias flexibles: descuentos en fechas especiales para aumentar el ticket promedio de las ventas por e-commerce.	5	Sí
2. Lanzar una nueva línea de productos enfocados en el hogar, hechos totalmente o con detalles de cuero aprovechando el nicho de mercado.	4	Sí
3. Comunicar la ventaja diferencial sobre el tratamiento que se le da al cuero: insumo principal de la marca, creando mayor oportunidad de ventas.	4	Sí
4. Aumentar puntos de venta al interior del país para incrementar cuota de mercado, a través de nuevas áreas geográficas.	4	Sí
5. Facilitar los proceso de entrega en términos de tiempo y costos para los consumidores.	4	Sí
6. Aplicar una estrategia de diversificación concéntrica para los productos actuales de la marca.	4	Sí
7. Implementar ventas por WhatsApp Business para atender a un segmento de mercado representado por madres de familia que suelen realizar compras por venta por catálogo y no por tiendas online.	4	Sí

Elaboración propia.

h. Conclusiones

- Renzo Costa utiliza una combinación de estrategias genéricas. Por un lado, la Diferenciación de producto le ha otorgado a la marca una barrera de entrada favorable frente a sus competidores, hay poca sensibilidad de sus usuarios con respecto al precio y su posicionamiento se ha fortalecido gracias a sus ventajas competitivas sostenibles: calidad de productos y diseños clásicos y de moda; sin embargo, esta estrategia le resta participación de mercado. Por ello, la marca también utiliza una estrategia de Liderazgo de Costes con líneas de producto que ayudan a aumentar las ventas por volumen, creando un balance comercial a favor de sus finanzas. ¿Cómo lo ha logrado? A través de otra estrategia combinada: la integración vertical hacia atrás (pues cuenta con su propia planta de encurtido y extracción de cuero de ovino) y presenta también integración horizontal, pues terceriza la producción de algunos productos en China, India, entre otros países para lograr costes bajos.
- La empresa hasta antes del COVID – 19 consideraba no necesaria la expansión a mercados internacionales. Esto va a contraposición a su visión, tomando en consideración la cantidad de años que tiene en el mercado y el crecimiento y las ventajas competitivas que posee.
- En la evaluación de estrategias del FODA cruzado se identifican también otras estrategias como la introducción de nuevos productos (nueva línea de productos), tomando en consideración las oportunidades y amenazas que existen en torno a las fortalezas y debilidades de la marca. Debe aprovechar también su capacidad de distribución para dirigirse a otro perfil demográfico a nivel de Perú.
- La Matriz PEYEA confirma el perfil intensivo o agresivo de la marca dentro del mercado. La valoración y el promedio de las variables deja en evidencia una coherencia de performance en el mercado y la industria a la que pertenece la empresa.
- Renzo Costa cuenta con tres productos principales dentro de su portafolio que, luego de ser analizados por una Matriz BCG, se determinó que la marca cuenta con un producto Estrella: las carteras; un producto Vaca Lechera: las billeteras; y un producto Interrogante: los maletines. Esta conclusión está basada solo en sus tres productos con mejor desempeño y que, además, están definidos como tal por ellos mismos. Esto les permite observar un panorama amplio sobre la sostenibilidad de sus estrategias presentes y futuras con respecto al desempeño de su portafolio y el crecimiento de la industria.

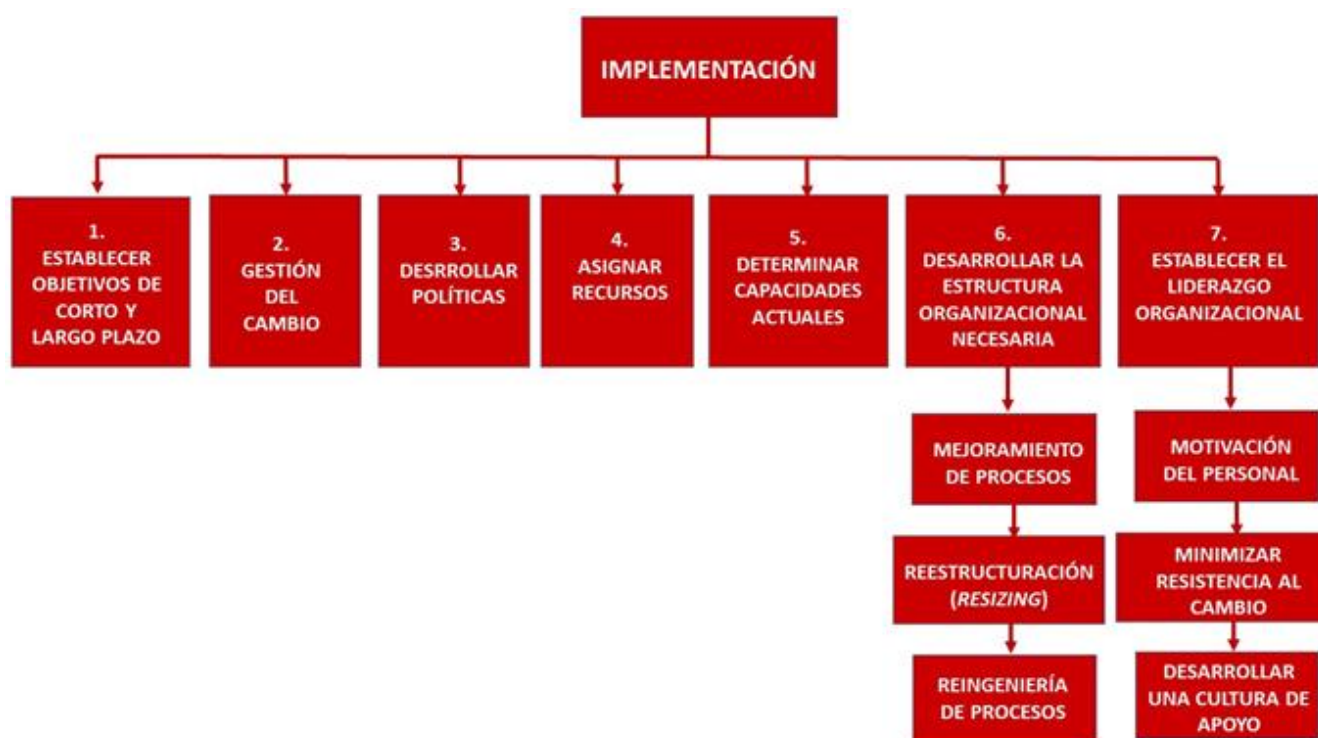
- Luego de analizar la MIE (Matriz Interna y Externa), se determinó que Renzo Costa debe “invertir intensivamente para crecer, y selectivamente y construir”, lo que confirma que está sustentada la capacidad que tiene la empresa de expandirse, de crecer, de construir. Se llegó a la conclusión de que es oportuno fortalecer su e-commerce y atender un nuevo perfil demográfico.
- También se concluyó que la marca presenta una posición competitiva sólida dentro de un mercado con rápido crecimiento, pues se ubica en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia (GE). Renzo Costa viene desarrollando, implementando y fortaleciendo estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia atrás e integración horizontal. No obstante, la matriz también propone una estrategia interesante: diversificación concéntrica y es la clave para las estrategias que fije la empresa, pues aprovechará en todo momento la experiencia y los recursos que ya tiene, haciendo más eficaces sus propuestas futuras.
- La Matriz de Decisión Estratégica ha permitido identificar cuál es el grado o nivel de coincidencia en cuanto a 07 estrategias esbozadas a lo largo de las anteriores matrices de evaluación y diagnóstico. Estas estrategias están llamadas a –una vez diseñado el mejor plan de ejecución- ayudar a la empresa a alcanzar con los objetivos planteados y también a cumplir con los objetivos dentro de la industria del cuero, calzado y marroquinería, en el mercado actual peruano.

VI. Parte 5: Dirección y Planeamiento estratégico

a. Implementación

Después de la formulación estratégica través del análisis de las matrices anteriores, según D'Alessio (2016), se debe implementar la estrategia. ¿Cómo se logrará? Convirtiendo los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. En consecuencia, el éxito de la implementación del plan estratégico para la empresa Renzo Costa dependerá de cómo logre alinearse las estrategias a los objetivos del negocio. A continuación, se muestra un flujograma de actividades que se seguirán para lograr una implementación estratégica eficaz (ver Gráfico 12).

Gráfico 12. Sobre la implementación estratégica.



Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

A continuación, se presenta el Plan Estratégico que se implementará en base a las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y Reorientación, representadas a través de una tabla (ver Tabla 16):

Tabla 16. Sobre el Plan Estratégico de Renzo Costa.

	ESTRATEGIA DE OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN
1.	Lanzar una nueva línea de productos enfocados en el hogar, hechos totalmente o con detalles de cuero aprovechando el nicho de mercado.	Impulsar las ventas online, incluyendo estrategias flexibles: descuentos en fechas especiales para aumentar el ticket promedio de las ventas por e-commerce.	Descentralizar la toma de decisiones para agilizar y mejorar los procesos críticos de la empresa.
2.	Comunicar la ventaja diferencial sobre el tratamiento que se le da al cuero: insumo principal de la marca, creando mayor oportunidad de ventas.	Facilitar los procesos de entrega en términos de tiempo y costos para los consumidores.	
3.	Aumentar puntos de venta al interior del país para incrementar cuota de mercado, a través de nuevas áreas geográficas.	Implementar ventas por WhatsApp Business para atender a un segmento de mercado representado por madres de familia que suelen realizar compras por venta por catálogo y no por tiendas online.	
4.	Aplicar una estrategia de diversificación concéntrica para los productos actuales de la marca.		

Elaboración propia.

Nota:

- Estrategias Ofensivas (**Fortalezas + Oportunidades**)
- Estrategias Defensivas (**Fortalezas + Amenazas**)
- Estrategias de Reorientación (**Debilidades + Oportunidades**)

b. Alineación de OLP y OCP – Estrategias y actividades de eficacia operativa

Según D'Alessio (2016), los OCP representan los hitos a través de los cuales se alcanza, gracias a cada estrategia, los OLP. Recordemos que las estrategias a su vez son desarrolladas por medio de actividades específicas. Cabe mencionar que los OLP y OCP son una herramienta de medición para determinar el grado de eficacia operativa que la empresa alcanza durante un período determinado de tiempo. A su vez, los OCP monitorean el progreso hacia los OLP.

A continuación, se presentan las 3 estrategias principales que servirán de directriz y de acompañamiento para enlazar las actividades o tácticas de cada estrategia y crear una correspondencia lógica estas y los OCP y OLP para sustentar la estrategia planteada y lograr una eficacia operativa (ver Tablas 17, 18 y 19):

Tabla 17. Sobre la Estrategia Ofensiva del plan estratégico.

ESTRATEGIA OFENSIVA	
Objetivo de largo plazo (OLP)	
Aumentar la participación de mercado en 35% en los próximos 5 años.	
OCP - 01	Incrementar la participación de mercado en 10% en el primer año.
OCP - 02	Incrementar las ventas totales en 15% anual.
ESTRATEGIA	
Expandir el mercado de la empresa a través de nuevos productos y nuevas áreas geográficas.	
ACTIVIDADES O TÁCTICAS	
<ol style="list-style-type: none">1. Lanzar una nueva línea de productos enfocados en el hogar, hechos totalmente o con detalles de cuero aprovechando el nicho de mercado.2. Aumentar puntos de venta al interior del país para incrementar cuota de mercado, a través de nuevas áreas geográficas.3. Aplicar una estrategia de diversificación concéntrica para los productos actuales de la marca.4. Comunicar la ventaja diferencial sobre el tratamiento que se le da al cuero: insumo principal de la marca, creando mayor oportunidad de ventas.	

Elaboración propia.

Tabla 18. Sobre la Estrategia Defensiva del plan estratégico.

ESTRATEGIA DEFENSIVA	
Objetivo de largo plazo (OLP)	
Lograr que las ventas digitales representen el 50% de la venta total anual en los próximos 5 años.	
OCP - 01	Reducir los tiempos de entrega del delivery de la empresa en un 20% en el primer año.
OCP - 02	Incrementar las ventas a través de las plataformas digitales en 20% en el primer año.
ESTRATEGIA	
Potenciar los canales de distribución con un enfoque omnicanal, logrando expandir su mercado a través de un formato de venta mixto.	
ACTIVIDADES O TÁCTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar las ventas online, incluyendo estrategias flexibles como descuentos en fechas especiales para aumentar el ticket promedio de las ventas por e-commerce. 2. Facilitar los procesos de entrega en términos de tiempo y costos para los consumidores. 	

Elaboración propia.

Tabla 19. Sobre la Estrategia de Reorientación del plan estratégico.

ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	
Objetivo de largo plazo (OLP)	
Mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa al cabo de 3 años.	
OCP - 01	Transferir responsabilidades en manos de la Gerencia General hacia las áreas funcionales vinculadas al tema de implementación de estrategias comerciales.

OCP - 02	Optimizar procesos en cuanto a la toma de decisiones y reducir las rutas críticas de actividades.
ESTRATEGIA	
Descentralizar la toma de decisiones para agilizar y mejorar los procesos críticos de la empresa.	
ACTIVIDADES O TÁCTICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de adaptación mutua para la Gerencia General y las principales áreas funcionales de la empresa. 2. Establecer un sistema de monitoreo interno para evaluar el desempeño y cumplimiento de las nuevas responsabilidades a las áreas asignadas. 	

Elaboración propia.

c. ¿Cómo la organización se adapta a las estrategias seleccionadas para lograr su ejecución?

La forma en la que la empresa Renzo Costa se adaptará a las estrategias planteadas para lograr su ejecución será a través de la gestión del cambio. Según D'Alessio (2016), el proceso de implementación trae consigo cambios estructurales, de políticas o de cultura: los cambios deben planificarse para favorecer el proceso dentro de la empresa y sus colaboradores.

A continuación, presentan las estrategias definidas para el Plan estratégico y se identifican los niveles en los que la empresa Renzo Costa deberá adaptarse para que la ejecución de las estrategias se lleve a cabo exitosamente (ver Tabla 20).

Tabla 20. Sobre los niveles de adaptación de la organización con respecto a las estrategias seleccionadas para lograr su ejecución.

ESTRATEGIA	NIVEL ESTRUCTURAL	NIVEL DE POLÍTICAS	NIVEL CULTURAL
E1: Expandir el mercado de la empresa a través de nuevos productos y nuevas áreas geográficas.	X		
E2: Potenciar los canales de distribución con un enfoque omnicanal, logrando expandir su mercado a través de un formato de venta mixto.	X	X	
E3: Descentralizar la toma de decisiones para agilizar y mejorar los procesos críticos de la empresa.	X	X	X

Elaboración propia.

Una vez que se han identificado los niveles en los que se debe trabajar para que la adaptación sea provechosa, se procede a articular los cambios pertinentes como parte de la gestión del cambio en este proceso (ver Tabla 21).

Tabla 21. Sobre los cambios a nivel estructural, de políticas y de cultura para la adaptación de la organización en cuanto a las estrategias a ejecutar por la empresa
Renzo Costa.

E1	Expandir el mercado de la empresa a través de nuevos productos y nuevas áreas geográficas.	
Estructural	Crear una nueva área de Proyectos que planifique mejor los proyectos dentro de la empresa.	
Políticas		
Cultural		
E2	Potenciar los canales de distribución con un enfoque omnicanal, logrando expandir su mercado a través de un formato de venta mixto.	
Estructural	Potenciar el departamento de Ventas, creando un área de E-commerce.	
Políticas		
Cultural		
E3	Descentralizar la toma de decisiones para agilizar y mejorar los procesos críticos de la empresa.	
Estructural	Crear una nueva área (de cumplimiento) de Control de Gestión.	
Políticas	Decisión de la línea directiva de transferir responsabilidades a las áreas principales para la toma de decisiones.	
Cultural	Nuevos estilos de trabajo y de relaciones interpersonales dentro de la empresa.	

Elaboración propia.

d. Políticas a aplicar

Según D'Alessio (2016), las políticas delimitan los alcances necesarios para la implementación de las estrategias que defina la empresa como parte de su plan

estratégico. Por lo tanto, deben servir de ruta de acción que permitan que las estrategias logren guiar a una empresa como Renzo Costa de la situación actual en la que se encuentra hacia los resultados (objetivos) que se esperan alcanzar. Cabe mencionar que las políticas son como “las reglas del juego” y están estrechamente vinculadas a los valores de la empresa.

A continuación, se listarán las políticas en relación a las estrategias planteadas y se emparejarán de acuerdo a la relevancia y necesidad de lograr la correcta ejecución del plan estratégico para la empresa Renzo Costa (ver Tabla 22).

Tabla 22. *Sobre las políticas de las estrategias a ejecutar por la empresa Renzo Costa.*

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS		
	Expandir el mercado de la empresa a través de nuevos productos y nuevas áreas geográficas	Potenciar los canales de distribución con un enfoque omnicanal, logrando expandir su mercado a través de un formato de venta mixto	Descentralizar la toma de decisiones para agilizar y mejorar los procesos críticos de la empresa
1. Crear productos de cuero de alta calidad, a través de buenas prácticas de responsabilidad ambiental, optimizando los recursos de la empresa.	X		
2. Fomentar el principio de innovación como eje clave de expansión y crecimiento para las líneas actuales y futuras de la empresa.	X		
3. Impulsar en toda la estructura organizacional el desarrollo de habilidades duras y conocimientos técnicos acorde a las metas de la empresa.	X	X	X
4. Fomentar el liderazgo de la línea media con miras a desarrollar habilidades en la toma de decisiones.	X		X
5. Incentivar la delegación de autoridad de la línea gerencial hacia los mandos medios.	X		X
6. Adoptar políticas ambientales a lo largo de la cadena de valor de la empresa.	X	X	

Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

e. Recursos necesarios

Según D'Alessio (2016), para la implementación exitosa de las estrategias, las empresas deben asignar oportunamente los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos que refuercen las ventajas competitivas que sirven de guía hacia la visión del negocio.

A continuación, se presentan los recursos necesarios para ejecutar las estrategias planteadas, siguiendo el esquema de las 7M (ver Tabla 23):

Tabla 23. Sobre los recursos necesarios para ejecutar las estrategias seleccionadas para la empresa Renzo Costa.

RECURSOS NECESARIOS (7 M)	DESCRIPCIÓN
1. Materiales	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura (locales).- Contratistas (implementación nuevas tiendas).- Materia prima adicional para realizar las extensiones de línea.- Equipo informático para staff y personal de ventas.
2. Mano de Obra	<ul style="list-style-type: none">- Personal para gestionar nuevas tiendas.- Contratación de personal especializados (E-commerce y especialista en Control de Gestión).
3. Maquinarias	<ul style="list-style-type: none">- Tercerizar proceso productos de algunos nuevos productos (línea para el hogar).
4. Métodos	<ul style="list-style-type: none">- CRM ventas.- Programa de capacitación para áreas funcionales.
5. Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de un esquema de trabajo flexible, combinando trabajo presencial y remoto, dependiendo del puesto.- Consultoría externa para proceso de adaptación (gestión del cambio).
6. Mentalidad	<ul style="list-style-type: none">- Creación de comités multiáreas.
7. Moneda	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar el presupuesto de publicidad y promoción en redes sociales.

Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

f. Capacidades con las que se cuenta

Según D'Alessio (2016), las capacidades deben evaluarse para determinar la factibilidad de la implementación de una estrategia. En este sentido, tanto las capacidades individuales de los colaboradores de Renzo Costa como las capacidades de la organización en su conjunto serán analizadas para identificar limitaciones que deban superarse para que el plan estratégico sea ejecutado con éxito.

Actualmente, Renzo Costa cuenta con las siguientes capacidades internas que se listan a continuación y que están representadas en las fortalezas de la empresa. Saber cuáles son las capacidades con las que se cuentan actualmente, ayudará a la empresa a saber si el plan estratégico puede ser ejecutado con éxito o se necesita desarrollar otras capacidades para alcanzar cada estrategia (ver Tabla 24).

Tabla 24. Sobre las capacidades actuales de la empresa Renzo Costa.

FORTALEZA ACTUAL	CAPACIDAD ACTUAL
F1. Notable reconocimiento y trayectoria en el mercado peruano, lo que posiciona a la marca en la mente de sus consumidores.	Cap 1. Fuerte posicionamiento entre los consumidores, marca reconocida en el mercado.
F2. Amplia y variada oferta comercial en líneas de productos, de alta calidad y diseños únicos y modernos. Actualización de productos y formato mixto.	Cap 2. Oferta variada de productos de marroquinería de alta calidad y de diseños únicos.
F3. Costos bajos, pues cuenta con una planta de encurtido y extracción de cuero. Terceriza parte de su producción a costos bajos.	Cap 3. Activos productivos altamente eficientes y con posibilidad de incrementar volúmenes de producción.
F4. Amplia cobertura de venta y distribución dentro del mercado peruano. La marca cuenta con 61 puntos de venta en todo el país.	Cap 4. Red de distribución de productos a nivel nacional.

F5. Alto compromiso de los socios estratégicos de la marca.	Cap 5. Know-how de la alta dirección, experiencia comprobada en gestión.
F6. Infraestructura, maquinaria y equipos de tecnología actualizados que aportan eficiencia y automatización.	Cap 6. Planta de encurtidos y extracción de cuero, software de gestión integrado.
F7. Desempeño óptimo dentro del comercio electrónico a nivel nacional: omnicanalidad.	Cap 7. Personal de línea media y operativo altamente capacitado.

Elaboración propia.

g. Estructura organizacional. ¿Cuál será la estructura propuesta para seguir a la estrategia?

Para el logro de las estrategias propuestas anteriormente, es necesario realizar algunos ajustes en la organización actual. Según D'Alessio (2016), la estructura organizacional es el soporte de la empresa, la cual va a contribuir a la implementación de las estrategias planteadas, a través de las políticas formuladas. Recordemos que es la estructura de una organización la que recibe a una estrategia; por lo tanto, existe una estrecha relación entre ambas como se explica en el siguiente diagrama de Chandler (ver Gráfico 13)

Gráfico 13. Sobre la relación estrategia/estructura de Chandler para la empresa Renzo Costa.



Tomado de D'Alessio 2016.

Elaboración propia.

Existen diferentes tipos, las más comunes son: lineal, funcional, divisional y matricial. La nueva estructura organizacional para Renzo Costa se sigue manteniendo en tipo lineal (ver **Gráfico 02**. Sobre el organigrama de la empresa Renzo Costa). Sin embargo, después de analizar las estrategias, identificar las políticas y recursos y evaluar las capacidades actuales de la empresa, se considera oportuno realizar algunos cambios estructurales para que la ejecución de las estrategias alcance la eficacia operativa deseada.

El proceso de cambios en la estructura organizacional tiene como objetivo principal el mejoramiento de procesos a través de la reestructuración (Resizing) y la reingeniería de procesos. A continuación, se detallan los cambios en cuanto a la departamentalización, la cadena de mando, la extensión de control y la descentralización:

g. 1. Departamentalización

Renzo Costa maneja una departamentalización vertical. Se propone la siguiente estructura:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa, esta gerencia tendrá un área de Control de Gestión, que será un área de apoyo.
- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Ventas, en este departamento se incluirá un área de E-commerce que planifique, ejecute y supervise el performance de este proceso.
- Departamento de Comunicación y Marketing
- Departamento de Diseño y Desarrollo de producto

g.2. Cadena de mando

Evidentemente, al ser lineal, existe una jerarquía de autoridad. Por lo tanto, los niveles inferiores reportarán a la línea de mandos superiores del organigrama. Cabe señalar que el objetivo de la descentralización de la toma de decisiones de la Gerencia General tendrá como efecto colateral la delegación de estas responsabilidades entre las principales áreas funcionales de la empresa, es decir, los distintos departamentos del organigrama.

g.3. Extensión de control

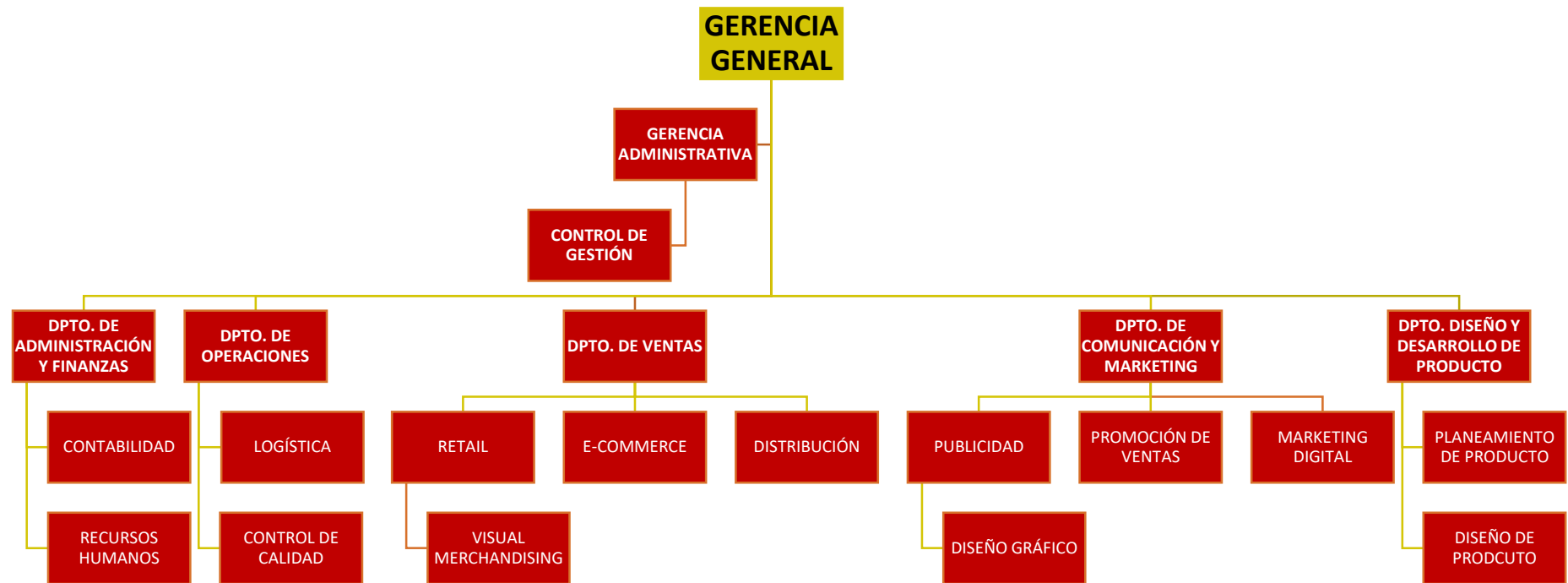
Actualmente, Renzo Costa tiene una extensión amplia, ya que posee gran número de niveles y gerentes. Tener este tipo de extensión le ha resultado eficiente, debido a que permite mayor supervisión de cada área y acelerar los procesos que se desarrollan a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Pese a ser una opción costosa, el desempeño de sus productos dentro del mercado y su participación de mercado compensan esa inversión.

g.4. Descentralización

La anterior estructura organizacional de Renzo Costa era centralizada, ya que todas las decisiones importantes en la empresa son tomadas por la Gerente General, Marina Bustamante. Esto ha generado que el proceso de la toma de decisiones tome más tiempo de lo habitual y que terminan realentando y restando eficacia al resto de procesos a lo largo de la cadena de valor de la empresa Renzo Costa. En respuesta a esta situación, se propone la descentralización de la toma de decisiones por parte de la Gerente General, con la finalidad que se agilice y mejore los procesos críticos de la empresa.

A continuación, se presenta la reestructuración del organigrama para poder visualizar los cambios propuestos (Gráfico 14):

Grafico 14. Sobre la reestructuración del organigrama de la empresa Renzo Costa.



Elaboración propia.

Tal como podemos ver en el Grafico 12, podemos observar los siguientes cambios estructurales:

1. **Gerencial General:** Se iniciará un proceso de descentralización en cuanto a la toma de decisiones que necesitará un proceso de adaptación mutua.
2. **Gerencia Administrativa:** Se agregará un puesto de apoyo denominado área de Control de Gestión para supervisar el cumplimiento oportuno dentro del proceso de delegación de funciones y redistribución de poder y capacidad de decisión dentro de la empresa Renzo Costa.
3. **Dpto. de Administración y Finanzas:** Se encuentran las áreas de Contabilidad y RR.HH., en la última podremos encontrar subáreas como reclutamiento, planillas y bienestar.
4. **Dpto. de Operaciones:** Se podrá controlar el manejo de almacén tanto de materia prima como de productos con la finalidad de evitar desabastecimiento, el área de Control de Calidad para verificar el acabo A-1 que suele tener Renzo Costa. Por último, el área de Control de Gestión, para optimizar los recursos y alcanzar de manera eficaz los objetivos planteados evaluando el desempeño en los procesos y obteniendo información para la toma de decisiones.
5. **Dpto. de Ventas:** Se tiene distribuido el área de Retail que tienen bajo control al personal de las tiendas propias y al de las tiendas por departamento. El área de E-commerce se encarga netamente de las ventas mediante la plataforma online, esto tras el aumento que se viene dando en ventas online y los objetivos que se plantean y la última área de Distribución se encarga de transportar la materia prima y productos a las tiendas y plantas de fabricación.
6. **Dpto. de Comunicación y Marketing:** Encargada de la Publicidad de la marca donde habrá diseñadores gráficos para crear contenido, la subárea de Promoción de Ventas, la cual servirá para dar a conocer el tratamiento que se le brinda al cuero obteniendo mayores ventas; y Marketing Digital.
7. **Dpto. de Diseño y Desarrollo de producto:** Se encuentra la subárea de Planeamiento de Producto, debido a que ahora la marca viene desarrollando productos nuevos y el Diseño de Producto donde se encontraran personal de dibujo, diseño, corte, etc.

Como se mencionó anteriormente que Renzo Costa viene desarrollando productos nuevos como chocolates y perfumes, debido a que aún este nuevo portafolio no está posicionado al mismo nivel que las demás líneas de productos: ropa y accesorios de cuero, por ejemplo, se optó por esta estructura que buscará aprovechar mejor las oportunidades y optimizar los procesos y uso de recursos, así como las estrategias de comercialización y promoción. Sin embargo, esperamos que las ventas de estos nuevos productos se incrementen y alcancen el punto de equilibrio deseado. De ser así, se implementaría una nueva estructura de tipo divisional, en donde se tendrá que separar por productos para mantener un mejor orden, aprovechar las oportunidades y evitar o mitigar los riesgos.

h. Estilo de liderazgo organizacional

Según el Amazonía Team Factory (2018), el liderazgo organizacional debe ser implementado en las diversas áreas de una organización. Un buen liderazgo dentro de un equipo de trabajo hace mucho más fácil y sencillo alcanzar los objetivos de una empresa.

El proceso para ser un buen líder parte del desarrollo de habilidades y cualidades interpersonales... Estas permiten tener una comunicación eficiente y apunta a conservar un clima laboral óptimo, establecer un clima laboral de acuerdo con los valores y lograr altos niveles de motivación, satisfacción y cultura de mejora continua. Cabe mencionar que no todas las áreas de trabajo necesitan el mismo tipo de liderazgo para lograr el desempeño esperado.

Propuesta de liderazgo Organizacional Participativo – Democrático

- Según la OBS Business School (2019), el liderazgo organizacional participativo – democrático se basa en la imagen de un líder capaz de influir en todos los miembros de una organización y motivarlos para detectar fortalezas y debilidades y armar un plan de acción para maximizar las habilidades que respondan a estos factores e involucrarlos más en los procesos creativos de diversa naturaleza. Por lo tanto, es importante que en esta etapa de transición al cambio existan líderes capacitados en las áreas funcionales de la empresa Renzo Costa que ayuden a mantener una actitud positiva y orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1. **Descentralización:** Delegar la responsabilidad y la toma de decisiones, en un proceso de descentralización, será provechoso para cumplir con uno de los valores de Renzo Costa que habla de la valoración y respeto por el trabajo de los demás colaboradores. Descentralizar no solo significa crecimiento y desarrollo de estructura y procesos, y tácticas, sino también apunta a desarrollar las capacidades de los trabajadores y promover su crecimiento personal y profesional. Esto genera satisfacción, motivación y una cultura orientada a la mejora constante. No obstante, también se da como efecto colateral, un desarrollo y formalización de una cultura de adaptación frente al cambio.
2. **Creación de Comités de participación:** con esta nueva política de participación empresarial entre colaboradores se busca involucrar a los colaboradores y volverlos protagonistas del cambio, agentes responsables de la ejecución de estrategias y profesionales capaces de responder y proponer mejoras en curso durante la cadena de valor de la empresa.
3. **Líderes en cada departamento de la empresa:** A continuación, se presenta una propuesta de perfil de líderes que logre hacer posible que los colaboradores generen sinergias y sean parte de la eficacia operativa que demanda el proceso de ejecución del plan estratégico (ver Tabla 25):

Tabla 25. *Sobre el estilo de liderazgo organizacional para las principales áreas funcionales en las que se realizarán los cambios estructurales.*

ÁREA FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN DE LIDERAZGO
Gerencia General	Se sugiere continuar con un liderazgo participativo que incluya la nueva delegación de funciones de la línea media que con la ejecución del plan estratégico tendrán mayor protagonismo en cuanto a la toma de decisiones dentro de la empresa.
Gerencia Administrativa	Esta área tendrá una modificación en cuando a que se le agregará una persona que cumpla la función de controlar la gestión de la empresa en el proceso de descentralización. Por dicho motivo, se requiere un tipo de liderazgo burocrático en cuanto a que se necesita que, basados en las políticas, se busque una eficacia operativa y una ejecución de estrategias de buenos resultados, Sin embargo, se mantendrá un ambiente de trabajo bastante agradable y orientado al cumplimiento de tareas dentro de un contexto de sinergia y aporte comunitario dentro de cada área de la empresa.
Departamento de Administración y Finanzas	Dentro de este departamento se necesita un líder orientado a la tarea, enfocado en lo que hay que hacer, la tarea que hay que ejecutar, y hacerla de la forma más rápida, económica y eficiente posible.
Departamento de Operaciones	En este departamento se necesita un líder burocrático, que cumpla las normas y reglas de la empresa para llegar a los objetivos, ya sea para la toma de decisiones logísticas o el manejo de materia prima y su control de calidad.
Departamento de Ventas	En el departamento de ventas se necesita un líder transformacional, que este motivando continuamente al equipo, a llegar a sus metas, a lograr los objetivos planteados y a querer siempre más y no conformarse.
Departamento de Comunicación y Marketing	Aquí vamos a necesitar un tipo de liderazgo participativo, en el cual el líder está atento y abierto a opiniones de sus colaboradores. Recordemos que en este departamento predomina la creatividad para mantener innovadas las publicidades, promociones de ventas y las redes sociales, por lo que siempre es bueno mantener el dialogo constante y tener una participación activa de todos los integrantes.

Departamento de Diseño y Desarrollo de productos	<p>Al igual que el departamento anterior, aquí se necesita un líder participativo, el cual mantenga a los colaboradores participando de manera activa, ya sea para la creación de nuevos productos o los diseños de estos mismos.</p>
---	---

Elaboración propia.

i. Conclusiones

- El plan estratégico presentado para la empresa Renzo Costa representa las estrategias definidas durante el análisis de factores internos, externos, de la evaluación de fortalezas y capacidades, de situación actual y de oportunidades dentro de la industria a la que pertenece la marca. La naturaleza de las tres propuestas presentadas engloba el reel de estrategias listadas a lo largo del trabajo de investigación y están alineadas tanto a los OLP y OCP como a la visión de la empresa.
- Los OCP y OLP establecidos serán la herramienta de medición para el avance en el proceso de ejecución de las estrategias planteadas: ofensiva, defensiva y de reorientación. Esta estructura sirve de orientación para el desarrollo de actividades o tácticas.
- Conocer los recursos y capacidades con las que cuenta Renzo Costa ha determinado el alcance del plan estratégico y permitió ajustar temas de estructura organizacional y modelos de procesos para lograr la ejecución de las estrategias.
- Implementar la estrategia de desarrollo de nuevas líneas de productos e ingreso a nuevos mercados permite que Renzo Costa se alinee un poco más a lograr la eficacia operativa que apunte a la visión de la marca: ingresar al mercado extranjero y ser líder del mercado latinoamericano.
- Una empresa sin un buen líder no llega lejos, y un buen líder sin una buena empresa tampoco llegan lejos. Un buen líder busca el desarrollo sostenible de su negocio, por lo que la estrategia de descentralización apuesta a valorar el trabajo y la participación de los demás trabajadores (tal y como lo dice su lista de valores). Por eso, se determinó que hay que saber delegar funciones para lograr una mejor eficiencia. El líder es la brújula que dirige a la empresa para lograr sus objetivos, pero siempre habrá otras direcciones que permitan caminar a la empresa; de eso se trata la delegación de decisiones.
- La creación de comités de participación son el insumo para el cumplimiento del plan estratégico, pero también una oportunidad perfecta para crear satisfacción, generar compromiso e incrementar la responsabilidad y entrega en cada proyecto.

VII. Parte 6: Ejecución y control

a. Importancia de la ejecución y el proceso de control de estrategias

a.1. Importancia de la ejecución de las estrategias

Ejecutar correctamente las estrategias propuestas para la empresa Renzo Costa resulta importante para mejorar la posición del negocio con respecto a su competencia y destacar dentro del entorno de la industria del cuero, calzado y marroquinería. Luego de analizar el entorno del negocio y la situación actual de la empresa, se determinó que -tomando en cuenta la visión planteada por la marca, la percepción del valor de la marca en el mercado peruano, la calidad y variedad del portafolio y, sobre todo, su capacidad productiva- es oportuno y consecuente implementar una estrategia basada en:

1. Incrementar las líneas de productos actuales y lanzar una nueva línea de productos para el hogar,
2. Penetrar nuevos mercados y
3. Reestructurar la organización y procesos.

Según Salinas (2020), las acciones relacionadas a la eficacia operativa deben conectar las tácticas de corto plazo con las de largo plazo, así se logrará sustentar en el tiempo a la estrategia. Tomando en consideración esta definición, es preciso que los procesos de formulación y ejecución del plan estratégico se encuentren enlazados durante todo el proceso, logrando una cohesión entre ambos a favor del correcto rumbo de la planificación estratégica y su ejecución.

Las acciones propuestas deben ser entendidas por los colaboradores que las ejecuten como pasos que persiguen un objetivo claro que debe ser cumplido. Tanto los procesos de adaptación a la nueva cultura organizacional de Renzo Costa y su propuesta descentralizadora, los comités de colaboración para el repotenciamiento de calidad de resultados, y los nuevos puestos de trabajo necesarios para la ejecución de la propuesta, deben coexistir y retroalimentarse como pasos de un mismo proyecto.

a.2. Importancia del proceso de control de las estrategias

Según Guerras (2018), el control estratégico es importante es tanto que tiene como objetivo asegurar el funcionamiento de la dirección estratégica y la obtención de resultados esperados. Así, pues, el control estratégico representa para la empresa Renzo Costa y su plan estratégico la retroalimentación que necesita la organización

para determinar si todas las etapas del proceso son las adecuadas a lo largo de su ejecución (tiempo), si son compatibles con la organización y si se desarrollan adecuadamente.

Dentro de este proceso, se propone el diseño de un sistema de control estratégico para la empresa Renzo Costa que permita:

- (i) **Medir los resultados de la empresa en base a las estrategias.** Aquí debe observarse el comportamiento de la empresa a lo largo de la estrategia para detectar posibles incongruencias, a través de una herramienta llamada Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC).
- (ii) **Diseñar un sistema de información.** Permite medir los resultados de la empresa y establecer un sistema de alerta que detecte de forma temprana los cambios que se están produciendo o se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa y que pueden afectar al éxito de la estrategia.
- (iii) **Definir sistemas de control interno.** Permite asegurarse de la implementación de la estrategia y orienta la actuación hacia los objetivos generales de la estrategia empresarial.

b. Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC)

Según Kaplan y Norton (2001), el tablero de control brinda una visión integral y holística del negocio, sirviendo de herramienta de control estratégico. A través de un tablero de control balanceado (BSC) no es parte del planeamiento, sino de evaluación y control. Esta herramienta nos ayudaría a identificar qué de lo que se está haciendo en la ejecución del plan estratégico para la empresa Renzo Costa ayudará a lograr los objetivos y alcanzar la visión establecidos.

Este tablero analiza a la empresa desde cuatro diferentes perspectivas:

1. El desempeño financiero (¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?),
2. La perspectiva del cliente (¿cómo nos ven los clientes?),
3. Los procesos internos de negocios (¿en qué debemos sobresalir?) y
4. El aprendizaje y crecimiento de la organización (¿podemos continuar mejorando y creando valor?).

A continuación, se presenta el tablero BSC (ver Tabla 26):

Tabla 26. Tablero de Control Balanceado (BSC) para la empresa Renzo Costa.

PERSPECTIVA	OLP	OCP	INDICADORES	METAS AÑO 2022	INICIATIVAS
Desempeño Financiero	Incrementar la rentabilidad económica de la empresa en los próximos 5 años.	Incrementar la rentabilidad económica.	ROA	7%	Esta es una meta que se logrará en medida que los OLP de las otras tres perspectivas (Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento) se vayan desarrollando.
			Margen Neto	15%	
Cliente	Aumentar la participación de mercado en 35% en los próximos 5 años.	Incrementar la participación de mercado en 10%	% Participación de Mercado	10%	Estadísticas de ventas contra el tamaño del mercado.
		Incrementar las ventas totales en 15%	% de Crecimiento en ventas anuales	15%	Estadísticas de venta por producto.
	Lograr que las ventas digitales representen el 50% de la venta total anual en los próximos 5 años.	Reducir los tiempos de entrega del delivery de la empresa en un 20%	Tiempos de entrega promedio a través del servicio de delivery de la empresa	20%	Mejoras en cuellos de botella.
		Incrementar las ventas a través de las plataformas digitales en 20%	% de Crecimiento en ventas anuales, a través de plataformas digitales	20%	Estrategias de marketing digital y promoción en plataformas digitales.
Procesos Internos	Mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa al cabo de 3 años..	Transferir responsabilidades en manos de la Gerencia General hacia las áreas funcionales vinculadas al tema de implementación de estrategias comerciales.	Organigrama reestructurado en el área Comercial	Tarea Completada	Programa de adaptación mutua para la Gerencia General y las principales áreas funcionales de la empresa.
		Optimizar procesos en cuanto a la toma de decisiones y reducir las rutas críticas de actividades.	Reducción del Tiempo promedio para la toma de decisiones	10%	Sistema de monitoreo interno para evaluar el desempeño y cumplimiento de las nuevas responsabilidades a las áreas asignadas.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las capacidades técnicas y humanas de los colaboradores de la empresa	Desarrollar las diversas competencias de los trabajadores según su desempeño.	% de Colaboradores sobresalientes	70%	Programa de gestión por competencias a nivel de empresa.
		Retener a los colaboradores sobresalientes	% de Rotación de personal	Menor a 5%	Plan motivacional para trabajadores que impulse su liderazgo.

Tomado de D'Alessio 2016.
Elaboración propia.

VIII. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

1. La empresa Renzo Costa cuenta con un claro y reconocido posicionamiento dentro de la industria del cuero, calzado y marroquinería del mercado peruano. La percepción de la calidad de las diversas líneas de productos de su portafolio la han convertido en una marca referencial que posee una ventaja competitiva sostenible frente a su competencia: productos de calidad premium, con diseños exclusivos y un servicio post venta enfocado en los usuarios y en la mejora de su satisfacción.
2. La empresa posee importantes fortalezas que apalancan su liderazgo en el mercado. Entre ellas, se encuentra su integración vertical hacia atrás al controlar la producción de su principal insumo: el cuero (planta de encurtido y extracción de cuero de ovino). De igual forma, presenta una muy amplia cadena de distribución, pues cuenta con más de 60 puntos de venta a nivel nacional, incluyendo su tienda virtual.
3. Pese a que la empresa ha presentado, durante estos años, resultados financieros y comerciales positivos, sus estrategias están siendo incongruentes con el mensaje subyacente de internacionalización de su visión.
4. Tras el análisis de la matriz EFE y EFI, se concluye que Renzo Costa se encuentra en el cuadrante de “Crecer y Construir” de la matriz IE. Esto indicaría oportunidades de atraer nuevos consumidores a través de nuevos canales, ampliar a nuevos segmentos de mercado y ofrecer nuevas líneas de producto.
5. Se observan nuevas tendencias en los consumidores hacia los productos que faltan dentro del hogar, la longevidad de los mismos y las compras a través de canales virtuales. Esto representa betas de oportunidad para el crecimiento de la marca Renzo Costa en el mercado.
6. La organización aplica una estrategia combinada de Diferenciación de Producto y Liderazgo en Costes, en tanto que para ciertas líneas de productos se posiciona como un producto premium con precios altos y diseños exclusivos, pero para otras (manteniendo una alta calidad) ofrece precios menores. Esto último le permite compensar y generar volúmenes para incrementar la participación de mercado.
7. Se observa una alta concentración de poder y de funciones claves en la Gerencia General, quien a su vez es la principal accionista de la empresa. Si bien se aprovecha el conocimiento y experiencia de Marina Bustamente, se debilita el

crecimiento de la línea media, quien podría aportar una nueva y renovada visión para el negocio.

8. Los lanzamientos de nuevas líneas no tradicionales (fragancias y chocolates premium), bajo el paraguas de la marca principal, no han sido exitosos en tanto que la gente desconoce o conoce poco de la existencia de estos productos y su vinculación con la marca. La publicidad y la exposición en redes sociales no presenta gran esfuerzo de marketing.

Recomendaciones:

1. Se recomienda lanzar una nueva línea de productos para el hogar hechos de cuero para aprovechar las actuales tendencias en los consumidores, ampliar su mercado e incrementar las ventas, a través de una estrategia de diversificación concéntrica.
2. Es indispensable la descentralización de funciones de la Gerencia General hacia la línea media para mejorar aún más la eficiencia de los procesos y el desarrollo de capacidades de gestión del staff. Respondiendo a esta gestión del cambio, se propone incorporar un sistema de adaptación mutua y la aplicación de comités de gestión inter-áreas para favorecer la toma de decisiones de dicha línea media, favoreciendo temas de integración, motivación y compromiso frente a los diversos proyectos.
3. Se recomiendan cambios a nivel de la estructura organizacional que faciliten procesos y apertura de mercados. Entre ellos, la creación de una nueva área de E-commerce para potenciar las ventas a través de los canales digitales; el establecimiento de un área de Control de Gestión enfocada en el cumplimiento de metas y mejoras de procesos; y la creación de una nueva área de Proyectos para potenciar las nuevas ideas.
4. Se sugiere explorar de manera especial la creación de un aplicativo móvil y un WhatsApp Business para estar digitalmente más cerca de los consumidores y aprovechar nichos de mercado de consumidores que utilicen estos canales.
5. El crecimiento en ventas requiere ir de la mano con el suficiente capital de trabajo, por lo que se recomienda negociar anticipadamente con entidades financieras nuevas líneas de crédito a costos competitivos.
6. Para la gestión de las nuevas líneas de productos se recomienda iniciar con la tercerización de su fabricación y una vez que en la práctica se evidencie

el potencial de mercado, los resultados y la rentabilidad, la empresa pueda evaluar realizar inversiones en activo fijo productivo.

7. Se recomienda implementar un programa de gestión por competencias a nivel de toda la empresa, así como un plan motivacional que fomente el liderazgo y el trabajo en equipo. El crecimiento de una organización no puede ir desvinculado del crecimiento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Andina. (24 de mayo de 2021). *Sector cuero y calzado empezará a producir a partir de primera semana de junio*. Andina: Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-cuero-y-calzado-empezara-a-producir-a-partir-primera-semana-junio-798701.aspx> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Andina. (25 de febrero de 2021). *Mayoría de trabajadores informales agotó ahorros y se endeudó en cuarentena 2020*. Andina: Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mayoria-trabajadores-informales-agoto-ahorros-y-se-endeudo-cuarentena-2020-835206.aspx> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

BCRP. (15 de enero 2021). *Programa Monetario enero 2021*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2021/presentacion-01-2021.pdf> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

BCRP. (2021). *Tipo de Cambio*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reporte-de-inflacion.html> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

Betancourt, D. (01 de setiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Chang, Claveli. (2020). *Estudio de pre-factibilidad para la Producción y Comercialización de productos femeninos a base de cuero vegetal vinícola*. [Tesis de Licenciatura: Facultad de Ingeniería. Universidad San Ignacio de Loyola: Lima, Perú]. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10190/1/2020_Chang%20Oca%C3%B1a.pdf [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Conduce tu Empresa. (03 de enero de 2020). *¿Cómo redactar la Visión y Misión de tu empresa?* Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com/2012/04/como-elaborar-la-vision-y-mision-de-mi.html> [Consulta: 20 de marzo de 2021].

Congreso de la República del Perú. (2020). *Ley de rescate financiero a mypes ante la crisis producida por el Coronavirus (COVID – 19)*. Recuperado de https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05132_20200506.pdf [Consulta: 29 de marzo de 2021].

D'Alessio. (2013). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (2ª Ed.) México: Pearson Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005. Comunicado de prensa: Estudios demográficos del DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf> [Consulta: 05 de abril de 2021].

D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3ª edición). Perú: Pearson Educación.

Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica. (2020). *Sustancias restringidas en el cuero: ¿Una oportunidad o un desafío?* Boletín

informativo de Oportunidades de Mercado. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1225832/Bolet%C3%ADn%20informativo%20OM001-2020.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

El Comercio. (14 de marzo de 2018). *Renzo Costa: ¿cómo nació la empresa peruana de cueros? El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/lec/renzo-costa-nacio-empresa-peruana-cuero-noticia-504417-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 05 de abril de 2021].

El Peruano. (07 de julio de 2020). *Reactivación: Sector calzado operará al 70% de su capacidad instalada*. Diario El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/99280-reactivacion-sector-calzado-operara-al-70-de-su-capacidad-instalada> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

El Peruano. (2020). *Decreto Supremo que dispone la ampliación de actividades económicas de la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID – 19 y dicta otra disposición*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-dispone-la-ampliacion-de-actividades-eco-decreto-supremo-n-110-2020-pcm-1868279-1/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

En la Mira. (24 de abril de 2015). *Reportaje a Marina Bustamante Empresaria de Renzo Costa* [Video de YouTube]. En la Mira empresarial. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HPNVPHypU6M> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Estrategia Magazine. (09 de mayo de 2020). *Los efectos de la experiencia: sobre la Curva de la Experiencia o Ley de Wright*. Estrategia Magazine: Administración, Marketing y Tecnología. Recuperado de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/los-efectos-de-la-experiencia-la-curva-de-la-experiencia-historia-concepto-de-experiencia-curva-de-aprendizaje-diferencias-boston-consulting-group/#:~:text=La%20Curva%20de%20la%20Experiencia%20es%20el%20nombre%20utilizado%20en,indirectos%2C%20en%20los%20segmentos%20de> [Consulta: 11 de abril de 2021].

Galván, V., Ramírez, F. y Ramos, M. (2018). *Trabajo sobre Dirección y Planificación Estratégica. Caso: Compartamos Financiera S.A.* [Trabajo Final: Facultad de Negocios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Lima, Perú].

Gestión. (29 de noviembre de 2019). *CADE 2019: Renzo Costa y su nueva vertiente de crecimiento ¿qué planes tiene la marca peruana?* [Entrevista a Jorge Cabanillas, gerente comercial]. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cade-2019-renzo-costa-y-su-nueva-vertiente-de-crecimiento-que-planes-tiene-la-marca-peruana-noticia/> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Guerras, L. (05 de junio de 2018). *El Control Estratégico*. [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IOmwzxvIWGM> [Consulta: 26 de abril de 2021].

Guzmán, O. (s.f.). *Las ventajas de una estructura organizacional matricial*. La voz de Houston. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estructura-organizacional-matricial-4227.html#:~:text=La%20estructura%20matricial%20de%20una.y%20un%20supervis or%20del%20proyecto.&text=Este%20tipo%20de%20estructura%20organizacional% 20tiene%20varias%20ventajas> [Consulta: 17 de abril de 2021]

Hill, C.W.L., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (11ª edición). México: Cengage Learning Editores

IEES. (2020). *Panorama Económico: Evaluación del Año 2020*. [Presentación en PowerPoint]. Recuperado de <https://sni.org.pe/panorama-la-industria-nacional/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Inside. (12 de enero de 2021). *¡Atención marcas! Conoce el perfil del consumidor peruano 2021*. Inside: Marketing Digital. Recuperado de <https://inside.pe/blog/atencion-marcas-conoce-el%20perfil-del-consumidor-peruano-nid-67> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Iso Tools Excellence. (s.f.). *Modelo de Organización*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/soluciones/personas/modelo-de-organizacion/> [Consulta: 18 de abril de 2021].

La Cámara. (12 de octubre de 2020). *Nuevas oportunidades para el calzado peruano*. La Cámara: Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <https://lacamara.pe/nuevas-oportunidades-para-el-calzado-peruano/> [Consulta: 30 de marzo de 2021]

Manco, Michelle. (24 de agosto de 2015). *Renzo Costa*. Recuperado de <https://prezi.com/eogo4omf9vdc/renzo-costa/> [Consulta: 20 de marzo de 2021].

Milenio. (30 de marzo de 2021). *Perú tuvo tres mandatarios en una semana ¿Qué originó la crisis política en el país?* Milenio, Newsletter. Recuperado de <https://www.milenio.com/internacional/latinoamerica/por-que-peru-tuvo-tres-presidentes-en-una-semana> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (31 de octubre de 2018). *Mapa Funcional de la Industria de Cuero, Calzado y Marroquinería*. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/286707/MF_Industria_de_Cuero_Calzado_y_Marroquiner%C3%ADa.pdf [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Movistar. (s.f.). *Caso de éxito: Renzo Costa, el gigante peruano del cuero*. Destino Negocio. Recuperado de <https://destinonegocio.com.pe/casos-de-exito-pe/renzo-costa-el-gigante-peruano-del-cuero/> [Consulta: 23 de marzo de 2021].

OBS Business School. (22 de julio de 2019). *Liderazgo organizacional: cuáles son sus claves*. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-organizacional-cuales-son-sus-claves#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20lo%20fundamental,que%20trabajan%20en%20la%20organizaci%C3%B3n> [Consulta: 21 de abril de 2021].

Panamericana. (28 de agosto de 2013). *Internos del Penal Ancón II elaboran productos para la empresa "Renzo Costa"*. Panamericana: Buenos Días Perú. Recuperado de <https://panamericana.pe/buenosdiasperu/locales/135464-internos-penal-ancon-ii-elaboran-productos-empresa-renzo-costa> [Consulta: 23 de marzo de 2021].

Perú Retail (27 de enero de 2020). *Renzo Costa: la marca de cueros que se reinventó en El Niño*. Perú Retail: la web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/la-historia-de-renzo-costa-la-marca-de-cueros-que-se-reinvento-en-el-nino/> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Perú Retail. (25 de marzo de 2021). *¿Qué nuevas tendencias ecommerce van a trascender este 2021?* Perú Retail: La web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-nuevas-tendencias-ecommerce-van-a-trascender-este-2021/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Perú Retail. (26 de marzo de 2021). *Perú: 30% de los comercios que venden online se encuentra en provincias*. Perú Retail: La web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-30-de-los-comercios-que-venden-online-se-encuentra-en-provincias/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Perú Retail. (30 de junio de 2020). *Perú: Renzo Costa convertiría su tienda online en un Marketplace*. Perú Retail: La web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-renzo-costa-convertiria-su-tienda-online-en-un-marketplace/> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Perú Retail. (22 de setiembre de 2020). *Perú: Renzo Costa abrirá tienda de formato mixto en Mallplaza Comas*. Perú Retail: La web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-renzo-costa-abrio-tienda-formato-mixto-mallplaza-comas/> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Peiró, R. (05 de julio de 2017). *Análisis PEST: sobre el análisis macroambiental en gestión estratégica*. Economipedia: Haciendo fácil la Economía. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

Ramírez, Alberto. (09 de marzo de 2019). *Estrategias de Marketing que utiliza la empresa Renzo Costa S.A.C.* Recuperado de <https://prezi.com/3u7i1sg5t1dx/renzo-costa/> [Consulta: 05 de abril de 2015].

Renzo Costa. (23 de noviembre de 2016). *Renzo Costa: Buenas Prácticas y Responsabilidad Social*. Renzo Costa: Blog de Moda y Tendencias. Recuperado de

<https://blog.renzocosta.com/renzo-costa-buenas-practicas-responsabilidad-social/>
[Consulta: 05 de abril de 2021].

Renzo Costa. (2020). *Renzo Costa: prendas y artículos de cuero*. [sitio web oficial de la marca]. Recuperado de <https://www.renzocosta.com/> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Renzo Costa. (2020). *Renzo Costa: Términos y Condiciones*. [sitio web oficial de la marca]. Recuperado de <https://www.renzocosta.com/terminos-y-condiciones> [Consulta: 11 de abril de 2021].

Reygon, Lu. (20 de mayo de 2015). *Valores de una empresa*. Recuperado de https://prezi.com/x_ldb9lr87dg/valores-de-una-empresa/ [Consulta: 20 de marzo de 2021].

Ripley. (2021). *Productos Renzo Costa. Ripley Perú* [Sitio web oficial]. Recuperado de <https://simple.ripley.com.pe/search/renzo%20costa?sort=score&page=1&s=o> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Saga Falabella. (2021). *Productos Renzo Costa. Saga Falabella Perú* [Sitio web oficial]. Recuperado de <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/search?Ntt=renzo+costa> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Salinas, J. (2020). *La eficacia operativa y su relación con la estrategia empresarial*. Review of Global Management, 5(1), 20-27. Recuperado de <https://doi.org/10.19083/rgm.v5i1.1222> [Consulta: 25 de abril de 2021].

Seminarium Perú. (03 de mayo de 2012). *Conferencia de Marina Bustamante- Gerente General de Renzo Costa - Congreso de Retail 2012* [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=76eqFyAr2jw> [Consulta: 05 de abril de 2021].

Serma. (14 de diciembre de 2020). *Perú: Importaciones irregulares y pandemia golpean al sector calzado. Serma.net: Información de Moda, Tecnología y Mercados para la Industria del Calzado*. Recuperado de <https://serma.net/noticias/informes/peru/peru-importaciones-irregulares-y-pandemia-golpean-al-sector-calzado> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Serma. (10 de marzo de 2021). *Iniciativa gubernamental de apoyo al sector. Serma.net: Información de Moda, Tecnología y Mercados para la Industria del Calzado*. Recuperado de <https://serma.net/noticias/informes/peru/iniciativa-gubernamental-de-apoyo-al-sector> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Serma. (20 de marzo de 2021). *Industrias al borde de la quiebra. Serma.net: Información de Moda, Tecnología y Mercados para la Industria del Calzado*. Recuperado de <https://serma.net/noticias/informes/peru/industrias-al-borde-de-la-quiebra> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Sociedad Nacional de Industrias. (2020). *Aprueban Normas Técnicas Peruanas en su versión 2020 sobre cuero, envase de vidrio y otros*. Recuperado de

<https://sni.org.pe/aprueban-normas-tecnicas-peruanas-en-su-version-2020-sobre-cuero-envase-de-vidrio-y-otros/> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Shock Marketing. (2020). *Tu Marca en el Mundo Post-Coronavirus*. Recuperado de <https://www.shockmkt.com/POST-COVID.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

Team Factory Blog. (05 de abril de 2018). *10 Estilos de Liderazgo Organizacional*. Recuperado de <https://amazonia-teamfactory.com/blog/10-estilos-liderazgo-organizacional/> [Consulta: 21 de abril de 2021].

Todo Materia. (27 de mayo de 2019). *Código de Ética*. Recuperado de <https://www.todamateria.com/codigo-de-etica/> [Consulta: 21 de marzo de 2021].

Wheelen, T. y Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13ª edición). México: Pearson Educación. Capítulo 5 (modelo VRIO).