



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Plan estratégico para incrementar las ventas de la curtiduría León  
de Judá E.I.R.L., Trujillo, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**AUTORAS:**

Enriquez Sánchez, Olinda Joshelyn (ORCID: [0000-0002-2570-1087](https://orcid.org/0000-0002-2570-1087))

Pérez Velásquez, Lourdes Celeste (ORCID: [0000-0001-8050-5153](https://orcid.org/0000-0001-8050-5153))

**ASESORES:**

MG. Pinedo Palacios, Patricia del Pilar (ORCID: [0000-0003-3058-7757](https://orcid.org/0000-0003-3058-7757))

DR. González Vásquez, Joe Alexis (ORCID: [0000-0001-7816-0977](https://orcid.org/0000-0001-7816-0977))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA**

**TRUJILLO – PERÚ**

2022

## **DEDICATORIA**

Dedico principalmente a Dios, por ser nuestro inspirador, e iluminar y bendecir nuestro camino día a día, por darnos las fuerzas para afrontar los momentos más difíciles que se nos presenta cada día.

A nuestros padres, que son los seres que más amamos, por la ayuda incondicional que nos brindaron en este largo camino de nuestra formación universitaria; es por ello que siempre serán mi principal motivo de superación.

**Las autoras.**

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento a Dios, por ser nuestro apoyo y fortaleza en los momentos difíciles.

A nuestros asesores, en especial al Dr. Joe Alexis González Vásquez, por habernos guiado en la elaboración de ésta investigación y por el apoyo, paciencia y amistad.

Al Sr. Fran Moreno Villalobos, Gerente de la Curtiduría León de Judá por permitirnos realizar ésta investigación en su empresa; y a todas aquellas personas que nos apoyaron en la elaboración de nuestra investigación.

**Las autoras.**

## Índice de contenidos

CARÁTULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
III. METODOLOGÍA.....	13
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Variables y Operacionalidad .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Población, muestra y muestreo .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Procedimiento.....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. Método de análisis de datos .....</b>	<b>18</b>
<b>3.7. Aspectos éticos .....</b>	<b>18</b>
IV. RESULTADOS .....	19
<b>4.1. Análisis de las ventas actuales.....</b>	<b>19</b>
4.1.1. Nivel de ventas.....	19
<b>4.2. Direccionamiento estratégico: Para ello utilizamos una serie de preguntas (Ver Anexo C2).....</b>	<b>20</b>
<b>4.3. Evaluar los componentes internos y externos .....</b>	<b>21</b>
4.3.1. Análisis PESTE .....	21
4.3.2. Las 5 fuerzas de Porter .....	25
<b>Fuente:</b> Las 5 fuerzas Competitivas, Michael Porter.....	26
4.3.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	27
4.3.4. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	28
4.3.5. Matriz de evaluación interna: Análisis (AMOFHIT) .....	29
Figura 1. Análisis AMOFHIT.....	29
4.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	30
<b>4.4. Determinar las estrategias y elaborar el BSC para controlar el cumplimiento de las estrategias .....</b>	<b>31</b>
4.4.1. Matriz FODA .....	31
4.4.2. Matriz PEYEA .....	35
4.4.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	36
4.4.4. Matriz Interna y Externa.....	38

4.4.5.	Matriz de Gran Estrategia (GE) .....	38
4.4.6.	Matriz de Decisión Estratégica (DE) .....	40
4.4.7.	Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico .....	41
4.4.8.	Matriz Rumelt .....	44
4.4.9.	Matriz de Ética .....	44
4.4.10.	Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo.....	46
4.4.11.	Balance Scorecard .....	47
<b>4.5.</b>	<b>Elaborar un plan de acción que permita incrementar las ventas .....</b>	<b>50</b>
4.5.1.	Plan de acción .....	50
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>62</b>

## Índice de tablas

Tabla 1:	Pronóstico de ventas periodo 2019 .....	19
Tabla 2.	Análisis PESTE .....	22
Tabla 3.	Matriz EFE.....	27
Tabla 4.	Matriz del Perfil Competitivo .....	28
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	30
Tabla 6.	Matriz FODA.....	32
Tabla 7.	Matriz PEYEA.....	35
Tabla 8.	Matriz BCG .....	37
Tabla 9.	Matriz de Decisión Estratégica .....	40
Tabla 10.	Matriz MCPE .....	41
Tabla 11.	Matriz RUMELT .....	44
Tabla 12.	Matriz de Ética.....	45
Tabla 13.	Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo .....	46
Tabla 14.	Balance Scorecard .....	47
Tabla 15.	Plan de Acción.....	50

## Índice de gráficos y figuras

Gráfico 1: Nivel de ventas de la Curtiduría León de Judá del periodo 2019 .....	19
Gráfico 2: Las 5 Fuerzas de Porter.....	26
Figura 1. Análisis AMOFHIT .....	29
Gráfico 3. Gráfico PEYEA .....	36
Gráfico 4. Modelo Boston Consulting Group .....	37
Gráfico 6. Matriz Interna Externa.....	38
Gráfico 7. Matriz de la Gran Estrategia.....	39

## RESUMEN

La presente investigación denominada: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA CURTIDURÍA “LEÓN DE JUDÁ E.I.R.L., 2019”, ha sido elaborada con el propósito de establecer un Plan Estratégico en las ventas de dicha empresa, puesto que carece de dicho plan lo cual dificulta el crecimiento económico de la curtiembre, restándole competitividad. Para ello, esta investigación identificó y evaluó detalladamente los problemas de la curtiembre de manera interna y externa. Para establecer una dirección estratégica, primero se identifican las estrategias correctas, con planes de acción a corto y mediano plazo, y darle el seguimiento correcto para que le permita incrementar sus ventas. Se analizó el nivel de ventas de la curtiembre, posteriormente se fue desarrollando un direccionamiento estratégico en vías de una mejora estratégica, y se analizó los componentes internos y externos, finalmente, obteniéndose los pros y contra que posee la empresa, se establecieron estrategias para la propuesta del Plan Estratégico las cuales fueron: Plan de capacitación de nuevas tecnologías, Penetrar a nuevos mercados, Implementar nueva tecnología, Implementar Sistemas de Gestión Ambiental, Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión, Mejorar la gestión administrativa, Implementar gestión de marketing, Desarrollar alianzas con Institutos de Investigación para mejorar la calidad y productividad, Innovar nuevos productos, Poder de negociación con clientes, Inversión en infraestructura y maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas, Desarrollar proyectos de calidad, y Diseñar un plan de mantenimiento preventivo. Todo este plan de acción se desarrolló en base al Balance Scorecard, determinando metas, acciones a realizar, indicadores, periodo de tiempo y responsables de cada objetivo.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, ventas, curtiduría, estrategias, dirección estratégica.

## **ABSTRACT**

The present research called: "STRATEGIC PLAN TO INCREASE SALES IN THE CURRENCY" LEÓN DE JUDÁ EIRL, 2019 ", has been prepared with the purpose of establishing a Strategic Plan in the sales of said company, since the absence of such plan makes it difficult the economic growth of the tannery, subtracting competitiveness. For this, this investigation identified and evaluated in detail the problems of the tannery internally and externally. To establish a strategic direction, first identify the correct strategies, with short and medium term action plans, and give the correct follow-up to allow you to increase your sales. The level of sales of the tannery was analyzed, a strategic direction was subsequently developed in the process of strategic improvement, and the internal and external components were analyzed, finally, obtaining the pros and cons that the company owns, strategies were established for the proposal of the Strategic Plan which were: Training plan for new technologies, Penetrate new markets, Implement new technology, Implement Environmental Management Systems, Strategic alliances with other companies to generate investment, Improve administrative management, Implement marketing management, Develop alliances with Research Institutes to improve quality and productivity, Innovate new products, Negotiating power with clients, Investment in infrastructure and machinery to improve sales force, Develop quality projects, and Design a preventive maintenance plan. All this action plan was developed based on the Balance Scorecard, determining goals, actions to be performed, indicators, time period and responsible for each objective.

**Keywords:** Strategic plan, sales, tannery, strategies, strategic direction.

## I. INTRODUCCIÓN

Durante décadas los gerentes confiaban plenamente en la planificación, obteniendo en un futuro crecimiento como organización. Es importante saber que los gerentes tomen bien la decisión en la aplicación. Hoy en día las empresas buscan mejorar, preparar y actualizar sus planes estratégicos, puesto que no es una tarea fácil ni instantánea, de acuerdo a estudios internacionales, se menciona que alrededor de la mitad de las empresas cuentan con un proceso de planificación estratégica formal, y el 70% de estas obtienen resultados positivos. Podríamos decir que estos tiempos, los competidores buscan innovar adicionando un valor agregado al producto o servicio, los clientes y tecnologías que día a día impactan con nuevos modelos de negocio, rendimiento, entre otras razones. (Willem, 2016). Podemos decir que Italia es el principal productor de cuero a nivel mundial debido a que saben planificar sus ventas, y se estima que el volumen de ventas es aproximadamente 8 billones de euros al año que equivale a S/.29.61 billones, comprendiendo una producción mundial del 15% e importando entre 47 000 a 59 000 toneladas de cuero crudo. (Martínez, y otros, 2018)

A nivel nacional un 80% de las organizaciones aplican un plan estratégico sin apoyo de un especialista, por lo que se les dificulta y no tienen buenos resultados, es por ello que solo el 37% de las empresas están satisfechos con la implementación de su plan estratégico. Las razones por las que les dificulta ejecutar estrategias en las empresas es porque del 100%, casi el 51% se lleva de manera formal con la opinión de los gerentes, el 33% se lleva a cabo mediante reuniones o talleres de trabajo, el 14% trabajan de manera individual y el 2% de distinta manera. (Gestión, 2019). Ricardo Espinoza Ramos, integrante del comité del proyecto de la Cámara de Curtidores de Trujillo, manifestó que las curtiembres en la provincia de Trujillo generan al año un promedio de 60 millones de nuevos soles, que corresponde al 40% de la producción nacional de cueros. (Comité de Curtidores de Trujillo, 2014)

A nivel local, en el distrito del Porvenir se procesan aproximadamente 20 mil kilogramos (20 toneladas) de cuero al mes y por cada kilogramo de procesamiento de cuero se utiliza medio kilogramo de insumos químicos”, detalló Bocanegra (La

República, 2015). Con respecto a los datos obtenidos del INEI, según la actividad económica del sector cuero, va en aumento porcentual de 0.2 cada año; para el año 2016 su actividad económica fue de S/.907 millones y para el 2017 fue de S/.1 022 millones. (INEI, 2017)

La curtiduría León de Judá E.I.R.L, se inició en el mercado aproximadamente el año 2001, que se dedica al curtido, adobo y comercialización de cueros con una producción mensual de 700 a 1,000 pieles propias, así mismo procesa la misma cantidad de pieles para servicios externos. Las materias primas se obtienen de las tres regiones: Costa, Sierra y Selva, siendo el abastecedor principal de pieles con mejor calidad la región Sierra, teniendo como único mercado al sector de Trujillo.

En la actualidad, la curtiduría León de Judá tiene como problema principal la falta de un plan estratégico, puesto que no presenta con un buen direccionamiento con relación a la misión, visión, valores y objetivos como empresa; dicha información brindó el gerente de la empresa. Así mismo se determinó la falta de capacitación constante al personal, no cuenta con maquinaria de última tecnología. Por otra parte, no cuentan con una buena estructura organizacional en cuanto a los puestos de trabajo tanto administrativos ya que carece de personal, y en el área de producción los operarios tienen que rotar sus funciones debido a que no hay puestos bien definidos. Esto hace que la empresa no llegue a cumplir sus objetivos de corto plazo.

Se determinó que la inexistencia de un Plan Estratégico dificulta el crecimiento económico de la curtiembre, restándole competitividad; esta investigación se realiza con el propósito de identificar y evaluar detalladamente los problemas de la curtiembre de manera interna y externa. Para establecer una dirección estratégica, primero se deben identificar las estrategias correctas, con planes de acción a corto y mediano plazo, y darle el seguimiento correcto para que le permita incrementar sus ventas.

## II. MARCO TEÓRICO

Para un buen sustento de la investigación se ha creído conveniente considerar antecedentes internacionales, nacionales y locales de tesis y artículos científicos que se detallan a continuación:

En la investigación de Ocaña Gissella en su tesis: “Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas en una empresa AQUAMAX”, tuvieron como objetivo aumentar su rentabilidad; y para ello realizó un estudio y un análisis de la empresa, aplicando encuestas, asimismo metodologías del plan estratégico como el FODA, MIE, matriz BCG, entre otros, con la finalidad de dar solución a los problemas económicos y tener buen posicionamiento en el mercado. Como resultado, las ventas previas a la implementación eran de S/.25,578.29 a S/.30,693.95 lo que representa un incremento del 20%; además tuvo aceptación de 31.40% por las diferentes marcas que comercializa a través de las encuestas realizadas. Esta investigación nos ayudó en la correcta aplicación de las matrices internas, externas y las de competitividad en función al incremento de las ventas. (Ocaña, 2016)

En la tesis de Colmont, M. y Landaburu, E., “Plan Estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”, vieron que tenían la necesidad de capacitar al personal con el único interés de brindar un buen servicio, con mayor publicidad; además de contar con variedad de stock. Esta investigación tiene el propósito de incrementar sus ventas en la zona, para ello aplicaron el análisis MBCG, FODA y un plan táctico para proponer estrategias de marketing. Después de la implementación del plan se logró un incremento de las ventas en un 20%, logrando obtener una utilidad de S/173.36 en el 2012 a S/490.00 en el 2013 posteriormente. Además, a través de descuentos por ser primer cliente, clientes concurrentes por volumen de compra o por ventas superiores a U\$\$50,000. Esta investigación nos ayudará en seguir procedimientos con respecto al plan estratégico mediante herramientas como el FODA, ya que es primordial para la evaluación de estrategias internas y externas de la organización. También con ayuda del MBCG, podemos tomar como referencia las estrategias planteadas de

acuerdo a sus resultados obtenidos, y que puedan dan un aporte positivo con respecta al incremento de las ventas. (Colmont, 2014)

Fernández Alejandro y Polar José en su tesis: “Plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C. Arequipa-2017”; se realizó con el propósito de establecer; visión, misión, entre otros; a su vez establecer indicadores de estrategias y técnicas como: cronogramas, técnicas y procedimientos, posteriormente, se desarrolló un diagnóstico general basado en un análisis interno y externo de la empresa, desde administración hasta la parte de finanzas y marketing, para ello elaboró la matriz FODA, EFE, EFI, MPCE, PEEA, IE que sirvieron para identificar los objetivos a largo plazo. Como resultado del diagnóstico se pudo definir bien la misión, visión y objetivos, asimismo se pronosticó que las ventas incrementarían a un 75%, en los próximos 2 años. Para llevar a cabo las estrategias que plantearon se estima que tendrá un costo de S/.62682.00 a finales del 2019. Esta investigación nos ayudó a plantear bien el direccionamiento estratégico con la finalidad de determinar la misión, visión y valores; así como el impacto que esto generará con respecto al incremento de las ventas (Fernandez, y otros, 2017).

En la investigación de Chávez Karina y otros en su tesis: “Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Lácteos”; tuvieron como objetivo principal incrementar sus ventas, así como la rentabilidad, y la generación de nuevo empleo contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Para esto aplicó matrices de la metodología del plan estratégico de D’Alessio. Tuvo como resultado una alta perspectiva de crecimiento de mercado, logró alcanzar la visión deseada al año 2027 de incremento de venta en USD 2’066,992,000, también un incremento de la rentabilidad en 17.24% y la generación de nuevos empleos en 38,676 puestos de trabajo. Esta investigación nos ayudó en la aplicación de la metodología del plan estratégico como es la evaluación externa e interna, los intereses de la industria, objetivos de largo plazo, el proceso estratégico aplicando cada una de las matrices, la implementación y posterior evaluación con ayuda del tablero de control balanceado (BSC). (Chávez, 2017)

En otra investigación Goicochea Denny y Lescano José en su tesis: “Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa Ingeniería Global & Empresarial S.A.C. de Trujillo – 2017”; se recopiló información apoyándose en las metodologías como el FODA, fuerzas de Porter y Pest; luego se planteó el lineamiento del negocio. Como resultado del estudio los indicadores del ROE fueron 19%, 10% y 5% en los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente; y para finalizar se determinó la rentabilidad mediante indicadores como el ROA del 7% y el margen de utilidad es de 2.13%, y rotación de activos es de 3.35. Esta investigación nos ayudó la aplicación correcta de las metodologías de las cinco fuerzas, FODA y Pest con el propósito de saber cuáles son las competencias, capacidades y falencias que posee la organización y el de brindar factores claves para el buen planeamiento estratégico. (Goicochea, y otros, 2017)

Collantes Rosa en su investigación: “Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018”; tuvo como objetivo mejorar la efectividad de la empresa, para ello se determinó la efectividad de las ventas, luego el direccionamiento, a través de la visión, misión objetivos, análisis interno y externo, aplicando matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, BCG y la matriz de objetivos, indicadores y metas. Finalmente, se concluyó que la aplicación del plan estratégico logró incrementar la efectividad de las ventas de un 58.13% del 2017 a un 71.12% para el 2018. Esta investigación nos ayudó en la aplicación del direccionamiento estratégico con la finalidad de determinar la misión, visión y valores, y de matrices claves para determinar las estrategias ideales a implementar, y generar como resultado un incremento en las ventas de la organización. (Collantes, 2018)

En la investigación se ha realizado el **fundamento teórico** de las variables a investigar tanto Plan Estratégico como Ventas, tomando en cuenta las diversas definiciones de autores que se darán a conocer a continuación:

Asimismo, se debe determinar en primer lugar de manera general la definición de plan estratégico, en la cual se referirse a un plan maestro en donde la alta dirección o jerarquía recoge las decisiones estratégicas más acertadas y enfatiza lo que requiere la empresa, con respecto a lo que hará en los siguientes 3 años, para conseguir que la empresa sea competitiva y le permita satisfacer sus expectativas

de sus distintos grupos de interés. En otras palabras la gerencia debe implantar las acciones correspondientes a la empresa”, (Sainz, 2015). El planeamiento estratégico es un proceso analítico que facilita a la organización a la elección de cursos en acción identificando los componentes del sector. (Acevedo, y otros, 2010)

La implementación del plan estratégico radica en realizar y desarrollar una o varias estrategias previamente establecidas en el plan, estas dependen del propósito que tiene el plan y de los horizontes temporales. Muchas veces en el proceso de la implementación de las estrategias no siempre salen como se tiene previsto, surgen algunos problemas, las cuales no nos permite tener resultados planificados en el tiempo establecido. Existen cuatro subsistemas: la planificación, la toma de decisiones, ejecución y soporte de información; consideradas como proceso de gestión. (Rojas, y otros, 2012)

El direccionamiento estratégico, busca cumplir con todas las estrategias mediante un plan de acción, que llevan al cumplimiento de una meta y de ésta manera guardar coherencia con las exigencias del entorno y con la misma organización. (Aguilera, 2010)

En el proceso de un plan estratégico se plantean: la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y programas, esto hace que la empresa se dirija hacia un futuro con un propósito de crecimiento, por ello las decisiones a tomar deben ser bien definidas porque marca un horizonte. (Govea, y otros, 2016). Un plan analiza factores externos e internos que influyen en la organización, también el análisis del sector industrial y de los competidores, también la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo, identificación y la selección de estrategias (D'Alessio, 2016). Estos componentes son clave para lograr el éxito organizacional porque están relacionadas entre sí, cada una diferente de la otra. (Aguilar, y otros, 2015)

Los objetivos estratégicos se definen a corto y largo plazo orientados a la misión que la organización quiere alcanzar. Deben ser cuantificables, que se puedan realizar, debe darse de una manera comprensible e inspiradoras (Andia, 2016). Es el enunciado más preciso de la meta. (Silva, 2010)

La formulación de la visión debemos tener en cuenta, el producto, cliente, mercado y tecnología que sea óptima para el futuro, para lo cual nos hacemos la siguiente pregunta: ¿En qué nos queremos convertir?, incluso procede a la declaración de la misión, y ésta identifica el alcance de las operaciones en términos de producto o mercado de las organizaciones (David, 2013). La visión debe ser transmitida a todos los miembros de la organización y cumplirla, esto permite que todos entiendan con más claridad las decisiones a corto plazo (D'Alessio, 2016). Es la inspiración de una organización, con rumbo hacia el logro en un futuro determinado en un campo definido (Rodríguez, 2010). Tiene una visión periférica, y dentro de ello se trabajan metas diarias con propósito de logro. (Dos Santos, 2017)

En cuanto a la misión define el propósito y la situación del negocio (Thompson, y otros, 2012), y cuando se desarrolla de manera sistemática y comprensiva, la misión puede servir como una herramienta invaluable para dirigir e implementar las estrategias con fines de logro abordando problemas (Pearse, 2019), por ello responde a ¿Cuál es nuestro negocio?, también se puede determinar los valores y prioridades. Adicionalmente la misión traza el rumbo del futuro de una empresa a corto plazo. (David, 2013)

Los Objetivos Estratégicos, son acciones claves para lograr la misión y la visión, que se definen hacia un horizonte de planeamiento en un tiempo determinado. Una vez planificados, establecemos uno o varios indicadores que ayudarán a medir el avance. Con la idea de crear una base de datos verificando la confiabilidad posible; definiendo fechas límites, estableciendo valores. Para ello se pueden emplear técnicas como: el Plan Maestro, Plan Financiero, u otros. (Matos, 2016)

El análisis PESTE, prevé solo la parte externa de una organización, en cuanto a las condiciones macro-ambientales y sobre todo tiene más un enfoque cualitativo que son evaluados de manera independientes en sus cinco aspectos: político, económico, social, tecnológico y ecológico. (Leyla, 2018)

Mediante las cinco fuerzas de Porter, observamos de qué manera podemos anticiparnos a la competitividad y la rentabilidad de una organización, una de ellas:

la fuerza que influye en los clientes; son aquellos competidores que recién se están ingresando al mercado. La segunda fuerza influye en los proveedores; capturan la mayor parte del valor cobrando precios altos. La tercera fuerza influye en los compradores; capaces de obligar a que los precios bajen, exigiendo mayor calidad y mejor servicio. La cuarta fuerza es la amenaza de los sustitutos, es el producto nuevo con un valor agregado, ofreciendo desempeño y una atractiva gama de precios. Por último, la fuerza de la rivalidad entre competidores existentes, la cual se da por nuevos lanzamientos, descuentos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio (Estolano, y otros, 2013), y esto permite que las organizaciones ejecuten mejor sus estrategias, haciendo un análisis del sector, con una perspectiva hacia el futuro. (Gomez, y otros, 2014)

La matrices EFE y EFI, ayuda a la organización a visualizar sus factores externos e internos, de tal manera que se pueda hacer una comparación con sus competidores sobre la situación actual en la que se encuentra, la cual se complementa con la matriz MPC (Capps, 2012). A su vez éstas matrices evalúan la situación de organización, y pueden impedir o beneficiar el crecimiento de la organización (Louffat, 2015), y para ello se requieren juicios intuitivos. (López, 2011)

Ambas matrices son analizadas en el FODA, donde finalmente se determinan los factores claves de éxito, evaluando su importancia de cada uno de los factores, así lograr un completo desarrollo en el futuro. (Orjuela, y otros, 2017)

Seguidamente se encuentra la matriz de perfil competitivo (MPC), es una herramienta en la cual podemos identificar a los competidores más cercanos, y es ahí en donde tenemos que empezar a tener cuidado en determinar cuáles serán los factores claves de éxito con los que se va a comparar y para ello determinamos ponderaciones (García, y otros, 2012). Además, esta matriz ayuda a los responsables a tomar buenas decisiones al formular las estrategias; pero esta matriz no muestra una imagen clara de la situación competitiva debido a su selección subjetiva y al modo de evaluación de los factores claves de éxito. Sin embargo, con la integración del MEFE puede mejorar las estrategias. (Dipanwita, 2015)

La matriz FODA es una de las herramientas más populares de análisis, donde su objetivo principal es identificar las fortalezas y debilidades que son los objetivos y metas que se proponga la organización y las oportunidades y amenazas de su entorno (parte externa) (Wang, y otros, 2014). En otro contexto el análisis FODA, puede utilizarse para realizar diferentes tipos de análisis puesto que se enfoca en los factores claves del éxito de la organización tanto interna como externa (Gallardo, 2012), siendo un proceso subjetivo y no estructurado. (Chipico, 2015)

En la MCPE (cuantitativa de planeamiento estratégico), es la tercera parte del marco analítico para formular estrategias obtenidas de la primera y segunda etapa del plan estratégico. Este instrumento permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva en base a los factores críticos de éxito internos y externos. Esta herramienta requiere de juicios intuitivos donde se hace una lista aproximadamente de 10 factores críticos de éxito, clasificándolos por oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por peso, luego identificar las estrategias que se aplicarán en la organización. (David, 2013)

La matriz PEYEA, es la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se utiliza para especificar las estrategias en una organización. Ésta matriz cuenta con dos ejes, en la cual se combinan factores que son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; y otros dos ejes que combinan los factores de fortaleza financiera y ventajas competitivas, al utilizar dicha matriz tenemos como resultado la postura estratégica más adecuada para la empresa u organización. (Burgos, 2017)

La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), ayuda a las organizaciones a desarrollar su eficiencia para la operación exitosa de sus actividades. Esta matriz juega un papel muy importante puesto que es una herramienta eficaz con respecto a la planificación estratégica del rendimiento del producto (Mohajan, 2017). Se aplica para evaluar varios aspectos de manera general de la empresa, en cuanto a competencia, comparando las divisiones de una organización y más. Ésta matriz se desarrolla en cuatro cuadrantes en la que cada una tiene una estrategia distinta, donde el crecimiento de la industria se ubica en el eje vertical y la cuota del mercado

en el eje horizontal. (D'Alessio, 2016). El beneficio de esta herramienta es evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa en cuanto a su cartera de productos y de esta manera poder distinguir la etapa de crecimiento (estrella), madurez (vaca lechera), agotamiento (perro) o interrogante (gato feroz). Otro beneficio es que se puede aplicar en las grandes empresas, ya que buscan efectos en experiencia y en volumen, por último, establece un soporte para que la gestión pueda decidir y así ésta prepararse para el futuro en cuanto a las acciones. (Gallardo, 2012)

La matriz interna y externa; es una herramienta que se aplica para evaluar a una organización tomando en cuenta todos sus factores (fortalezas y debilidades – oportunidades y amenazas), cuantificándolo mediante índices, plasmándolos en un gráfico de una matriz de 9 cuadrantes, con el fin de alcanzar los factores claves del éxito. Los resultados obtenidos son plasmados en el gráfico de 9 cuadrantes, y se evalúa si la empresa está creciendo, resistiendo o eliminación dependiendo al cuadrante en que se encuentre. (Castellanos, 2015)

La matriz de la **GE** (gran estrategia), es un instrumento en la cual se formulan estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden posicionar en un solo cuadrante; si se ubican en el primer cuadrante, la posición es excelente, allí se aprovechan las oportunidades externas. Si se ubican en el segundo cuadrante, tendría que mejorando su competitividad. Si se ubican en el tercer cuadrante, es porque compiten con industrias con crecimiento lento, por lo tanto, tienen que aplicar cambios drásticos sin demora, y si se ubican en el cuarto cuadrante, es porque tiene una competencia muy fuerte, teniendo un crecimiento lento, debido a sus grandes flujos se pueden conseguir el éxito. (David, 2013)

La matriz de **DE** (decisión estratégica), es un instrumento que empareja a las estrategias tomadas de otras matrices, tomando como base a todas las estrategias anteriormente mencionadas ya que es un resumen de las mismas, como el: FODA, PEYEA, MBCG, MIE Y MGE; con el objetivo de identificar a las estrategias y poder retener las estrategias con mayor número de repeticiones. (David, 2013)

El Balanced Scorecard realiza una evaluación de criterios múltiples y se desarrolla como un sistema de medición de rendimiento y brinda una visión rápida pero integral del negocio con ayuda del mapa estratégico aplicada anteriormente ya que relaciona causa y efecto entre los objetivos. (Ries, 2015). Además, complementa medidas financieras pasadas con impulsores del desempeño, con actividades futuras, dirigida a diferentes enfoques organizacionales. (Rodríguez, y otros, 2010). Lo que caracteriza al Balanced Scorecard es que tiene un estilo organizacional y fue adoptado por los estadounidenses. Ésta se desarrolla paso a paso con ayuda de sistemas tecnológicos de información y su labor principal es mantener un equilibrio en todos los aspectos. (Evangelista, 2016)

La venta es como el intercambio dinámico de bienes o servicios entre compradores y vendedores satisfaciendo en ambas partes. (Kotler, 2013). El objetivo es fijar el volumen de ventas que se desea obtener, también se fija el porcentaje del mercado total que se desea captar; también debemos tener nuestra zona de ventas (clientes antiguos, actuales y potenciales asignados a un determinado vendedor) bien localizada para facilitar una rentable cobertura (Navarro, 2012). Todas las organizaciones se dedican a las ventas, por el servicio que ofrecen. Debido a las investigaciones. Las empresas invierten más en capacitaciones al personal sobre entrenamiento de ventas, ya que vender es una misión de resolución de problemas y esto ayuda a los vendedores a tener mayor conocimiento del producto, del mercado, de temas en común y de técnicas de ventas para acceder de la mejor manera al cliente obteniendo resultados positivos. (Lakshmi, y otros, 2015)

El **problema** encontrado dentro de la Investigación es: ¿Cuál es el impacto que generará la elaboración de un plan estratégico en las ventas de la curtiduría “León de Judá E.I.R.L.” en el año 2019?

La presente investigación se **justifica** bajo los siguientes criterios:

De forma **teórica** ya que nos permite constatar que tan eficientes son las teorías y estrategias que engloban la implementación de un plan estratégico en un contexto real; de igual manera de forma **práctica** de modo que con la implementación de un plan estratégico se pueda detallar apropiadamente su dirección estratégica,

conocer a la empresa tanto interna como externamente, como también precisar bien las estrategias que le permitan afrontar las carencias que posee la curtiduría, mejorar sus fortalezas, gestionar sus amenazas y explotar sus oportunidades para poder incrementar las ventas en la empresa. También se justifica **metodológicamente**, ya que se aplicará teorías y herramientas aprendidas a lo largo de la carrera; situación actual de la Curtiduría León de Judá, se expresará en el análisis estratégico hecho a base de resultados obtenidos en la investigación, a partir de ello se realizará el plan estratégico.

La **hipótesis** encontrada dentro de la Investigación es: La elaboración de un plan estratégico incrementa las ventas en la curtiduría León de Judá E.I.R.L. en el año 2019.

En la investigación se ha propuesto objetivos para que ayuden a interpretar el contenido dado, donde la secuencia técnica es la siguiente:

#### **Objetivo general**

- Elaborar un plan estratégico para incrementar las ventas en la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.

#### **Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de ventas de la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico para la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.
- Evaluar los componentes internos y externos de la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.
- Determinar las estrategias y elaborar el BSC para controlar el cumplimiento de las estrategias de la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.
- Elaborar un plan de acción que permita incrementar las ventas en la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.

### III. METODOLOGÍA

Se usó el método observacional, pues no se manipuló las variables de estudio solo se observó su comportamiento para inferir sobre ellas.

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Es de tipo aplicativa; porque los conocimientos que se generan mediante la investigación ayudan a solucionar problemas prácticos, es decir su objetivo es práctico, y utilitario.

Es de diseño descriptivo simple con enlace transversal descriptivo porque pretende recoger la información de manera independiente o conjunta de los conceptos o variables; por naturaleza es una investigación cualitativa orientada a la aplicación. (Hernández, 2014)



**M:** Curtiduría León de Judá

**O:** Plan Estratégico

### 3.2. Variables y Operacionalidad

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan Estratégico	Según Sainz define al “ <b>Plan estratégico</b> ”, como un plan maestro en donde la alta dirección o jerarquía recoge las decisiones estratégicas más acertadas y enfatiza lo que requiere la empresa, con respecto a lo que hará en los siguientes 3 años, para conseguir que la empresa sea competitiva y le permita satisfacer sus expectativas de sus distintos grupos de interés. (Sainz, 2015)	El planeamiento se inicia con la visión, misión, el enunciado del interés organizacional, valores, código de ética, factores externos e internos que influyen en la organización, análisis del sector industrial y de los competidores, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo, identificación y selección de estrategias. (D'Alessio, 2016)	Análisis PESTE	Nominal
			Las 5 fuerzas de Porter	Nominal
			Matriz EFE	Ordinal
			Matriz PC	Ordinal
			Análisis AMOFHIT	Nominal
			Matriz EFI	Ordinal
			Matriz FODA	Nominal
			Matriz PEYEA	Ordinal
			Matriz IE	Ordinal
			Matriz BCG	Ordinal
Matriz GE	Nominal			

			Matriz DE	Nominal
			Matriz CPE	Ordinal
			Matriz Rumelt	Ordinal
			Matriz Ética	Nominal
			Matriz EOLP	Nominal
			Balance Scorecard	Ordinal
			Plan de Acción	Nominal
<b>Ventas</b>	Según Johnston y Marshall definen a las “ <b>ventas</b> ”, como el intercambio dinámico de bienes o servicios entre compradores y vendedores. Las empresas de ventas hoy en día buscan darle un valor agregado al negocio del cliente, lo cual significa que las empresas deben cambiar su cultura corporativa. (Johnston, y otros, 2009)	Según (Kotler, 2013), las ventas son como el proceso personal o impersonal por la que el comprador comprueba, activa y satisface las necesidades tanto del comprador como para el vendedor.	<b>Evaluación</b>  Nivel de ventas	Cuantitativa

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**Población:** Conformada por la parte interna y externa de la empresa.

- **Criterios de inclusión:** Todas las personas que laboran para la Curtiduría León de Judá E.I.R.L., bajo la modalidad de contrato o planilla.
- **Criterios de exclusión:** Todas las personas que no laboran para la Curtiduría León de Judá E.I.R.L., bajo la modalidad de contrato o planilla.

**Muestra:** La muestra es censal, porque está conformado por las áreas de la empresa

**Muestreo:** Probabilístico, por conveniencia.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

OBJETIVOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Analizar la situación actual de la curtiduría.	Entrevista	Guía de entrevista
Desarrollar el plan estratégico para la curtiduría León de Judá EIRL, 2019.	Evaluación, análisis y observación de campo.	Plan Estratégico
Evaluar los componentes internos y externos	Evaluación, análisis y observación de campo.	Análisis PESTE PORTER Matriz EFE Matriz PC AMOFHIT Matriz EFI Matriz FODA Matriz PEYEA Matriz IE Matriz BCG Matriz GE
Determinar las estrategias y elaborar el BSC para controlar el cumplimiento de las estrategias	Implementación de estrategias	Matriz DE Matriz CPE Matriz Rumelt Matriz de Ética Matriz EOLP BSC
Elaborar el plan de acción	Evaluación	Plan de Acción

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

### **3.5. Procedimiento**

Para analizar la situación actual de la Curtiduría León de Judá, se aplicará la técnica de la entrevista al gerente para determinar las ventajas y desventajas que está afrontando la empresa en base a las ventas que esta genera.

Para el desarrollo del plan estratégico, se elaboró nuevamente la técnica de la entrevista al Gerente de la empresa la cual esta validada por tres expertos. Posteriormente se elaboró la visión, misión y valores de la Curtiduría León de Judá en conjunto con el jefe de Planta, en base al servicio y la satisfacción que brindan sus clientes, el trabajo en equipo de su personal, en la tecnología.

Para llevar a cabo la evaluación interna y externa de la Curtiduría; se utilizarán técnicas de evaluación, análisis y la observación de campo, así como la aplicación de instrumentos, como el PESTE, Porter, AMOFHIT y MCP que fueron evaluados por el gerente y así poder determinar cuáles son los factores externos e internos que afronta la empresa, para luego plasmarlos en la MEFE, MEFI designando la ponderación correspondiente.

Identificamos las estrategias que contribuirán al incremento de las ventas, aplicando la Matriz FODA, la MCPE, la Matriz PEYEA y la Matriz Interna Externa para evaluar a la curtiduría tomando en cuenta todos sus factores (fortalezas y debilidades – oportunidades y amenazas), la matriz BCG para especificar los objetivos con mayor impacto en la organización, la Matriz de Decisión Estratégica, realizamos la Matriz CPE, finalmente determinamos la MEOLP, la Matriz Rumelt y la de Ética con la participación del Gerente y el Jefe de Planta de la empresa.

Para construir con el monitoreo del plan estratégico se elaborará el tablero de indicadores que propone el modelo Balanced Scorecard, para monitorear las estrategias que se aplicarán en la empresa con el propósito de incrementar las ventas. Para finalizar elaborará un plan de acción delegando funciones para el cumplimiento de las estrategias en función a los objetivos. Viendo los resultados en 5 años.

### **3.6. Método de análisis de datos**

A nivel descriptivo se tabularán todos los datos en las tablas de frecuencia, contingencia o gráficos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los investigadores se comprometen a respetar la propiedad intelectual, la veracidad de los resultados de la investigación, la confiabilidad de los datos suministrados por la curtiduría León de Judá E.I.R.L., y además a no revelar la identidad de los individuos que participan en el estudio, así mismo a solo tomar los datos consentidos por los trabajadores.

#### IV. RESULTADOS

##### 4.1. Análisis de las ventas actuales

##### 4.1.1. Nivel de ventas

Se realizó el análisis de ventas a través de un pronóstico utilizando el método de desglose por periodos del año 2019 de la Curtiduría León de Judá (Ver Anexo C1), y como resultado podemos observar que las ventas tienen un incremento para el mes de septiembre de s/. 45,141.00. (Ver Anexo A1)

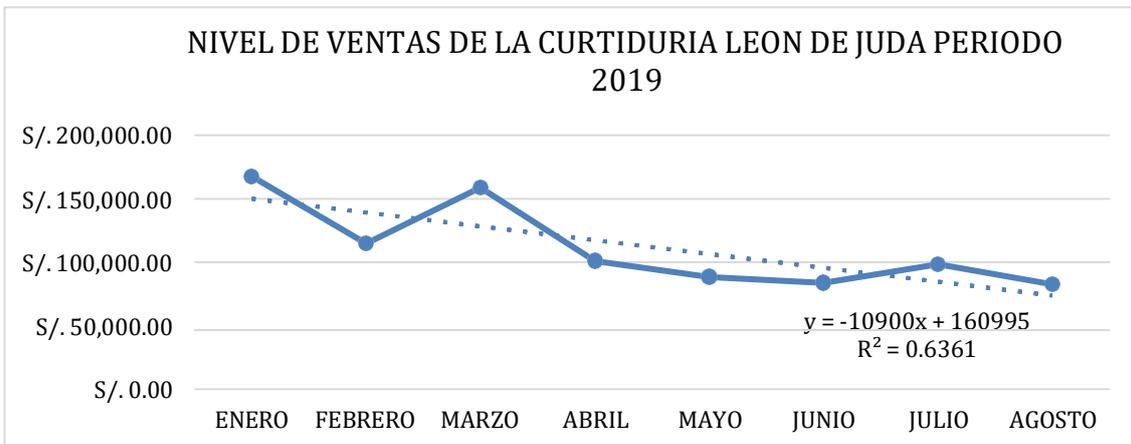
Tabla 1: Pronóstico de ventas periodo 2019

PERIODO	MESES	VENTAS	PM2	PMCENTRADO	VALOR INDICE ESTAC.
2019	ENERO	S/. 164,619.90			
	FEBRERO	S/. 114,858.40			
	MARZO	S/. 158,977.40	S/. 134,814.93	S/. 125,272.43	1.27
	ABRIL	S/. 100,804.00	S/. 115,729.93	S/. 111,860.15	0.90
	MAYO	S/. 88,279.90	S/. 107,990.38	S/. 100,435.19	0.88
	JUNIO	S/. 83,900.20	S/. 92,880.00	S/. 90,533.01	0.93
	JULIO	S/. 98,535.90	S/. 88,186.03		
	AGOSTO	S/. 82,028.10	<b>S/. 66,116.05</b>		
	SEPTIEMBRE		<b>S/. 45,141.00</b>		
	OCTUBRE				

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar en el siguiente gráfico que el nivel de ventas, la línea de tendencia ha disminuido en un 3% que equivale a S/ 27,385.20.

Gráfico 1: Nivel de ventas de la Curtiduría León de Judá del periodo 2019



**Fuente:** Elaboración propia.

Uno de las razones es el fenómeno del niño que arrasó con todo a su paso, dejando pérdidas lamentables para la empresa. Además, carecen de publicidad para vender la organización.

**4.2. Direccionamiento estratégico:** Para ello utilizamos una serie de preguntas ([Ver Anexo C2](#))

**a. Visión**

Ser en el 2025 la Industria de cuero más reconocida a nivel nacional, ofreciendo productos de calidad a través del uso de tecnologías, maquinarias y capital humano, generando mayor confiabilidad en sus servicios para garantizar un crecimiento económico sostenible.

**b. Misión**

Dedicados al adobo y curtido de cuero siendo competitivos, confiables y excelentes en brindar productos de alto valor con procesos de mejora continua, orientados a satisfacer las necesidades del cliente y trabajando con personal capacitado que contribuya al cuidado del medio ambiente con proyección social.

**c. Valores**

Los valores fueron seleccionados por el Gerente y el Ingeniero de Procesos, lo cual representarían a la Curtiduría León de Judá E.I.R.L. 2019; son los siguientes:

- **Pasión:** En el sentido que el trabajador ame su trabajo.
- **Compromiso:** Principio que deberá conducir a la industria.
- **Honradez:** Buscando ser ejemplo de los demás, correspondiendo a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros.
- **Respeto:** Tenemos la convicción de actuar correctamente frente a todos los compromisos asumidos con nuestro grupo de interés.

**d. Objetivos**

OE1. Incrementar la cartera de clientes.

OE2. Implementar gestión de marketing.

OE3. Aumento de participación en el mercado.

OE4. Optimizar tiempos de espera de los productos

OE5. Incrementar el nivel de ventas.

OE6. Incrementar los niveles de producción a través de financiamiento externo a bajo costo.

OE7. Implementar Plan de capacitación ([Ver Anexo C3](#))

### **4.3. Evaluar los componentes internos y externos**

#### **4.3.1. Análisis PESTE:**

##### **a) Fuerzas Políticas y Económicas**

- El Perú dispone de una serie de ventajas que no son aprovechadas, sin embargo, la ciudad de la Libertad estima un crecimiento económico del 3.7% para el 2019. La producción manufacturera de calzado y cuero registro un incremento del 0.53% dando oportunidad a las curtiembres.

##### **b) Social**

- En la actualidad 45.2% de varones son egresados universitarios, esto hace que la empresa opte por contratar jóvenes con emprendimiento para realizar mejoras continuas en la empresa, con trabajos de investigación y gestión.

##### **c) Tecnológico**

- Debidos a las altas tasas de interés del mercado, la empresa aún no se encuentra en disposición de invertir en maquinaria, por lo que tendrá que invertir en un mantenimiento preventivo evitando daños mayores. A pesar de ello cuenta con todos los procesos productivos para elaborar el cuero.

##### **d) Ecológico**

- En el aspecto ecológico existen técnicas para la utilización de cromo en el proceso de curtido. La empresa ingresa a los botales 300 lados al botal de curtido con un peso de 1950Kg trabajando con una formula del 6% y como resultado se tendrá que adicional 117Kg. de cromo, como dice la norma.

Tabla 2. Análisis PESTE

ASPECTOS GENERALES	ASPECTOS ESPECÍFICOS	PROYECCIONES Y PREMISAS 2018	INCIDENCIA EN EL SECTOR	REFERENCIAS
POLÍTICO - ECONÓMICO	PBI - PERÚ	4.30%	La region La Libertad es la 2da economía regional más importante del Perú y se estima un crecimiento del 3.7% para el 2019.	<a href="https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5741">https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5741</a> <a href="https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_LaLibertad_2018.pdf">https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_LaLibertad_2018.pdf</a> <a href="https://peru21.pe/economia/pbi-crecera-3-7-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-452002-noticia/">https://peru21.pe/economia/pbi-crecera-3-7-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-452002-noticia/</a>
	PBI - Fabricación de calzado y cuero	S/.16,158.1071 M	La producción manufacturera registró un incremento del 0.53% con respecto al mes de junio del 2018, dado por la mayor participación del subsector, con una contribución a la variación de la producción nacional de 0.06%.	<a href="https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04994AA/html/2018/2019/">https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04994AA/html/2018/2019/</a> <a href="http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe_tecnico_produccion_nacional.pdf">http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe_tecnico_produccion_nacional.pdf</a>
	Inflación	2.48% tasa 1% y 3%	La inflación se mantendrá en 2% en este año. Debido a los fenómenos naturales que golpeó la costa norte del país.	<a href="https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-peru-crecera-un-4-y-inflacion-se-mantendra-en-2-2019/20000011-3939364">https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-peru-crecera-un-4-y-inflacion-se-mantendra-en-2-2019/20000011-3939364</a>
	Indice de precios	1,2% variación mensual 0.4%	Según el INEI, el IPC en el mes de noviembre es 132.42, con una variación mensual de 0.11% y con 1.68% de variación acumulada. Con respecto al año pasado ha disminuido.	<a href="http://www.sunat.gob.pe/indicestasa/">http://www.sunat.gob.pe/indicestasa/</a>

	Tasa de Interés en Bancos y Créditos % Anual	4.85 6.48 9.53 18.77 32.82	* Corporativos * Grandes Empresas * Medianas Empresas * Pequeñas Empresas * Microempresas	<a href="http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B">http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B</a>
TECNOLÓGICO	Inversión	0.12%	El Perú se proyecta en invertir el 1% del PBI en ciencia, tecnología e innovación ya que se encuentra en el puesto 71. Haciendo tratados con instituciones involucradas.	<a href="https://elperuano.pe/noticia-el-peru-proyecta-invertir-1-del-pbi-innovacion-75857.aspx">https://elperuano.pe/noticia-el-peru-proyecta-invertir-1-del-pbi-innovacion-75857.aspx</a> <a href="https://www.pqs.pe/tecnologia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-innovacion-pbi">https://www.pqs.pe/tecnologia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-innovacion-pbi</a>
SOCIAL - CULTURAL	Empleabilidad	87.50%	Según el INEI, la empleabilidad universitaria en varones egresados vinculados a su carrera es de 45.2% y en las mujeres el 54.8%, con un ingreso promedio de S/.2,421 y S/.1,939.	<a href="https://peru21.pe/economia/inei-87-5-egresados-universidades-191223-noticia/">https://peru21.pe/economia/inei-87-5-egresados-universidades-191223-noticia/</a>
LEGAL - TRIBUTARIO	Innovación y Emprendimiento	Ley N° 28015	La ley en su capítulo IV de la investigación, innovación y servicios tecnológicos, en su Art. 25° menciona:" CONCYTEC - promueve, articula y operativiza la investigación e innovación tecnológica entre las universidades y las MYPES.	<a href="http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf">http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf</a>
	Investigación científica, desarrollo, tecnológico e innovación tecnológica	Ley N° 30309	El Gobierno está apoyando al emprendimiento mediante proyectos de investigación. Los que cumplan los requisitos podran tener beneficios: * 175% del proyecto es realizado directamente por el contribuyente.	<a href="https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/03/13/1211074-1.html">https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/03/13/1211074-1.html</a>

			* 150% ser realizado mediante centros de investigación.	
	Normas técnicas del cuero	Ley N° 30224	En el Art. 38° se establecen normas técnicas peruanas que promueven la calidad de los bienes y servicios la cual debe ser revisada cada 5 años.	<a href="http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%c3%a9cnicas-de-Cuero.pdf">http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%c3%a9cnicas-de-Cuero.pdf</a>
	Impuestos	IGV	El impuesto general a las ventas es (18%).	<a href="https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-son-el-impuesto-a-la-renta-y-el-igv-noticia-1108742">https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-son-el-impuesto-a-la-renta-y-el-igv-noticia-1108742</a>
ECOLÓGICO	Utilización del Cromo	15 - 50 m2 5 -6 Kg	Existen técnicas para el proceso convencional del cuero, en donde especifica la utilización adecuada del cromo, la cual es proporcional. Y el 80% de todos los cueros se curten de esa manera.	<a href="http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/curtido_al_cromo.htm">http://www.biologia.edu.ar/tesis/forcillo/curtido_al_cromo.htm</a>

**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

**Elaboración:** Propia

### **4.3.2. Las 5 fuerzas de Porter**

#### **a) Proveedores**

- Se determinó que la empresa cuenta con 15 proveedores activos que brindan materia prima siendo estos las pieles de vacuno provenientes de la sierra y de la costa y la variedad de insumos químicos y esto es una gran ventaja, puesto que buscan más opciones en cuanto a la calidad que ofrecen.

#### **b) Compradores**

- La empresa cuenta con alrededor de 19 clientes leales al producto debido al cumplimiento de sus necesidades que estos requieren, por su precio ofreciendo productos de calidad. Donde el comprador busca, diseño, innovación y principalmente el acabado del cuero. Los volúmenes de venta permiten producir en línea, por lo tanto, bajan su costo de producción, generalmente son empresas almaceneras con niveles de ventas muy buenos.

#### **c) Sustitutos**

- En el mercado del cuero se desarrollan diferentes actividades, debido a que existen varios productos que sustituyen o reemplazan al cuero, como es el caso de la cuerina, conocido como el cuero sintético u otros productos importados. Esta situación es una amenaza para la empresa ya que tendrían que estar en constante innovación de su producto o sub productos.

#### **d) Entrantes**

- Existen empresa a su alrededor que cesaron sus actividades por motivo de nuevas normas, reglamentos e impuestos. El cuidado del medio ambiente es un punto muy importante porque requiere del buen majeo del agua mezcladas con químicos, principalmente el cromo, lo cual necesitan reactivos para ser removidos del agua y volver a reutilizar.

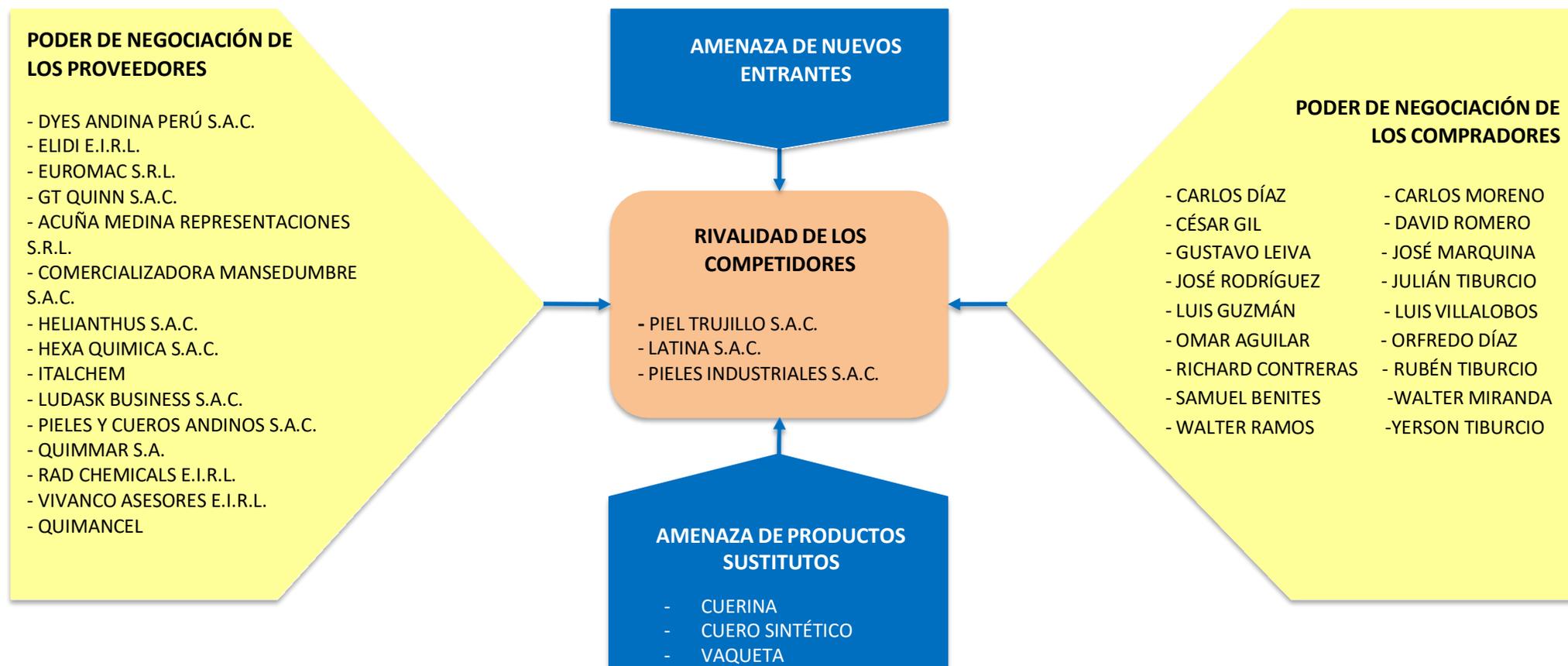
#### **e) Competidores**

- En el sector del Porvenir se le conoce el corazón del calzado, por ende, existen varias empresas en el mismo rubro, las competencias

se dan por precio, calidad, variedad de productos. Entre ellas tenemos:

- ✓ Piel Trujillo S.A.C.
- ✓ Latina S.A.C.
- ✓ Pieles Industriales S.A.C.

Gráfico 2: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 fuerzas Competitivas, Michael Porter

### 4.3.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

- Después de la reunión programada con el Gerente y jefe de Planta se elaboró la matriz MEFE, determinando que la empresa cuenta con nueve oportunidades y ocho amenazas. El valor resultante fue 2.44, indicando que la empresa tiene posiciones débiles.

Tabla 3. Matriz EFE

ÍTEM	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Tendencia en automatización de algunos procesos productivos	0.04	2	0.08
2	Crecimiento del sector de cuero y calzado.	0.08	2	0.16
3	Rapidez en los avances tecnológicos	0.1	4	0.4
4	Incremento de PBI por año.	0.04	2	0.08
5	Feria del calzado	0.07	2	0.14
6	Responsabilidad social	0.04	2	0.08
7	Posibilidad de alianzas estratégicas entre otras empresas	0.08	3	0.24
8	Eventos de innovación y emprendimiento de Citeccal	0.04	2	0.08
9	Opción productiva menos contaminante	0.05	3	0.15
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.54</b>		<b>1.41</b>
ÍTEM	AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Competencias de precios por parte de los competidores	0.04	2	0.08
2	Desarrollo tecnológico de los competidores.	0.09	3	0.27
3	Ingreso de nuevos competidores en la zona	0.05	1	0.05
4	Alta tasa de interés en los bancos.	0.04	1	0.04
5	Alza de precios de insumos y maquinarias	0.07	1	0.07
6	Productos sustitutos.	0.05	4	0.2
7	Multas debido a las infracciones de leyes ambientales	0.08	3	0.24
8	Amenaza por inestabilidad económica	0.04	2	0.08
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.46</b>		<b>1.03</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.44</b>

**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.3.4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

- Se analizaron las empresas del sector curtiembre, por medio de un análisis realizado por el comité estratégico asignando puntajes a cada factor. Cuenta con 10 factores clave de éxito, número adecuado de factores. El valor de 2.81 coloca a la curtiembre en el segundo lugar, al competir con otras empresas del mismo rubro.

Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo

N°	Factores Clave de Éxito	Pe so	LEÓN DE JUDÁ EIRL		PIEL TRUJILLO SAC		LATINA SAC		PIELES INDUSTRIALES S.A.C.	
			Val or	Pondera ción	Valo r	Pondera ción	Valo r	Ponderac ión	Valor	Pondera ción
1	Participación en el mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
2	Publicidad	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60
3	Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
4	Clientes fieles	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
5	Tecnología	0.1	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
6	Precio del cuero terminado	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32	2	0.32
7	Medio ambiente	0.1	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30
8	Experiencia	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
9	Prestigio	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
10	Servicio al cliente	0.1	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
				<b>2.81</b>		<b>3.04</b>		<b>1.63</b>		<b>2.34</b>

Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.3.5. Matriz de evaluación interna: Análisis (AMOFHIT)

- Se dispone a determinar el impacto de las fortalezas y debilidades con ayuda del comité estratégico.

Figura 1. Análisis AMOFHIT

<b>ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duplicidad de trabajos operativos</li> <li>- Charlas motivadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con años de experiencia</li> <li>- Carencia de puestos administrativos</li> </ul>
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catálogo de variedad de productos</li> <li>- Buena atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con publicidad</li> </ul>
<b>OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tercerización de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de buena calidad y precios asequibles</li> </ul>
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores en planilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo margen de ganancia</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación a los operarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de dinámicas de habilidades blandas</li> </ul>
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos en desuso por incompetencia y por falta de mantenimiento.</li> </ul>	
<b>TECNOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado ofrece cotización de maquinarias modernas muy elevadas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

- Después de la reunión programada con el Gerente y jefe de Planta se elaboró la matriz MEFI, determinando que la empresa cuenta con diez fortalezas y nueve debilidades. El valor resultante fue 2.46, indicando que la empresa tiene posiciones internas débiles. ([Ver Anexo C2](#))

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos

ÍTEM	FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Personal con experiencia.	0.09	4	0.36
2	Variedad de productos	0.07	4	0.28
3	Marca reconocida	0.07	2	0.14
4	Proceso productivo confiable	0.15	3	0.45
5	Buen clima organizacional	0.04	2	0.08
6	Capacidad disponible para aumentar producción	0.05	3	0.15
7	Calidad de servicio	0.08	4	0.32
8	Buena imagen institucional.	0.07	3	0.21
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.62</b>		<b>1.99</b>
ÍTEM	DEBILIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Deficiencia en la publicidad y marketing.	0.04	1	0.04
2	Carencia de respuestas ante la tecnología cambiante.	0.09	1	0.09
3	Falta de trabajo en equipo	0.03	2	0.06
4	Pocos clientes	0.02	2	0.04
5	No tienen un sistema de gestión ambiental	0.04	1	0.04
6	Carencia de sistema administrativo	0.04	2	0.08
7	No hay programa de mantenimiento para la maquinaria	0.04	1	0.04
8	Falta de operarios para ciertas actividades	0.05	1	0.05
9	Falta de financiamiento	0.03	1	0.03
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.38</b>		<b>0.47</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.46</b>

- **Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### **4.4. Determinar las estrategias y elaborar el BSC para controlar el cumplimiento de las estrategias**

##### **4.4.1. Matriz FODA**

- Se dio a partir de la combinación de la MEFE y MEFI. Mediante una reunión previa con el comité estratégico asignado se prepararon y eligieron estrategias:
  - E1: Plan de capacitación de nuevas tecnologías.
  - E2: Penetrar a nuevos mercados.
  - E3: Implementar nueva tecnología.
  - E4: Implementar Sistemas de Gestión Ambiental.
  - E5: Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión.
  - E6: Mejorar la gestión administrativa.
  - E7: Implementar gestión de marketing
  - E8: Desarrollar alianzas con Institutos de Investigación para mejorar la calidad y productividad.
  - E9: Innovar nuevos productos.
  - E10: Poder de negociación con clientes.
  - E11: Inversión en infraestructura y maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas.
  - E12: Desarrollar proyectos de calidad.
  - E13: Diseñar un plan de mantenimiento preventivo.

Tabla 6. Matriz FODA

<b>FORTALEZA (F)</b>		<b>DEBILIDAD (D)</b>	
<b>F1</b>	<b>Personal con experiencia.</b>	<b>D1</b>	<b>Deficiencia en la publicidad y marketing.</b>
<b>F2</b>	<b>Actitud favorable para la calidad</b>	<b>D2</b>	<b>Carencia de respuestas ante la tecnología cambiante.</b>
<b>F3</b>	<b>Variedad de productos</b>	<b>D3</b>	<b>Falta de trabajo en equipo</b>
<b>F4</b>	<b>Proceso productivo confiable con maquinaria</b>	<b>D4</b>	<b>No tienen un sistema de gestión ambiental</b>
<b>F5</b>	<b>Buen clima organizacional</b>	<b>D5</b>	<b>Carencia de sistema administrativo</b>
<b>F6</b>	<b>Capacidad disponible para aumentar producción</b>	<b>D6</b>	<b>No hay programa de mantenimiento para la maquinaria</b>
<b>F7</b>	<b>Calidad de servicio</b>	<b>D7</b>	<b>Falta de operarios para ciertas actividades</b>
<b>F8</b>	<b>Buena imagen institucional.</b>	<b>D8</b>	<b>Falta de financiamiento</b>
<b>OPORTUNIDAD (O)</b>		<b>FO: EXPLOTE</b>	
		<b>DO: BUSQUE</b>	

<b>O1</b>	<b>Tendencia en automatización de algunos procesos productivos</b>	<b>FO 1</b>	Plan de capacitación de nuevas tecnologías. (F1,F5,O3,O4)	<b>DO 1</b>	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión. (D2,D3,O8)
<b>O2</b>	<b>Crecimiento del sector de cuero y calzado.</b>	<b>FO 2</b>	Penetrar a nuevos mercados. (F3,F3,F8,O2,O5,O7,O8,O9)	<b>DO 2</b>	Mejorar la gestión administrativa. (D3,O6,O10)
<b>O3</b>	<b>Rapidez en los avances tecnológicos</b>	<b>FO 3</b>	Implementar nueva tecnología. (F2, F3,F4, F6,O1,O10)	<b>DO 3</b>	Implementar publicidad. (D1,O2,O5,O7,O9)
<b>O4</b>	<b>Incremento de PBI por año.</b>	<b>FO 4</b>	Implementar Sistemas de Gestión Ambiental. (F8, O6, O10)	<b>DO 4</b>	Desarrollar alianzas con Institutos de Investigación para mejorar la calidad y productividad (D4,D6,D7,D8,O2,O7)
<b>O5</b>	<b>Feria del calzado</b>				
<b>O6</b>	<b>Responsabilidad social</b>				
<b>O7</b>	<b>Empresa constituida legalmente.</b>				
<b>O8</b>	<b>Posibilidad de alianzas estratégicas entre otras empresas</b>				
<b>O9</b>	<b>Eventos de innovación y emprendimiento de Citeccal</b>				
<b>O10</b>	<b>Opción productiva menos contaminante</b>				

AMENAZA (A)		FA: CONFRONTE		DA: EVITE	
A1	Competencias de precios por parte de los competidores	FA 1	Innovar nuevos productos. (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A3,A7,A9)	DA 1	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo. (D2,D6,A2)
A2	Desarrollo tecnológico de los competidores.	FA 2	Poder de negociación con clientes. (F6,A6,A8)		
A3	Ingreso de nuevos competidores en la zona	FA 3	Inversión en infraestructura y maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas. (F1,F8,A1,A2,A4, A5, A8)		
A4	Alta tasa de interés en los bancos.	FA 4	Desarrollar proyectos de calidad. ( F2,F7,A3,A7)		
A5	Alza de precios de insumos y maquinarias				
A6	Productos sustitutos.				
A7	Multas debido a las infracciones de leyes ambientales				
A8	Amenaza por inestabilidad económica				

- **Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.2. Matriz PEYEA

- Se desarrolló los factores establecidos con el comité estratégico, en la cual se asignó valores ponderados para cada uno de los factores. Y se pudo determinar las siguientes estrategias:
  - E7: Implementar sistema de marketing.
  - E5: Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión.
  - E11: Inversión en infraestructura y la maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas.

Tabla 7. Matriz PEYEA

<b>POSICIÓN ESTRATEGIA INTERNA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>POSICIÓN ESTRATEGIA EXTERNA</b>	<b>VALORACIÓN</b>
<b>F.F. (+)</b>		<b>E.A. (-)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento financiero	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital disponible	2	Barreras para entrar al mercado	-3
Flujo de efectivo	2	Rango de precios de productos competitivos	-2
Liquidez	3	Presión de los competidores	-4
Facilidad para salir del mercado	4	Inflación	-2
Riesgo implícito de mercado	4	Elasticidad de la demanda	-4
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-21</b>
<b>V.C. (-)</b>		<b>F.I. (+)</b>	
Calidad del producto	-1	Estabilidad económica	3
Participación en el mercado	-2	Utilización del recurso	3
Conocimiento tecnológico	-5	Conocimientos tecnológicos	2
Fidelidad del consumidor	-3	Potencial de crecimiento	4
Utilización de la capital de la competencia	-3	Productividad	5
Ciclo de vida del producto	-3	Facilidad de entrar en el mercado	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Crecimiento de la industria del cuero	5
<b>TOTAL</b>	<b>-20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

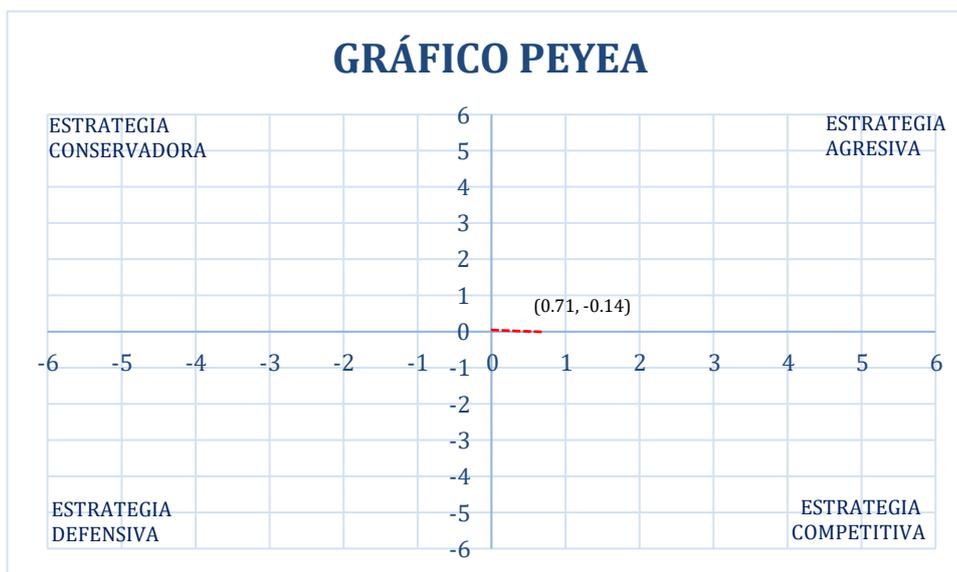
<b>Promedio para la E.A. es:</b>	-3.00
<b>Promedio para la F.F. es:</b>	2.86
<b>Promedio para la V.C. es:</b>	-2.86
<b>Promedio para la F.I. es:</b>	3.57

**El vector direccional es:**

EJE X=FI+VC	0.71
EJE Y=FF+EA	-0.14

Fuente: David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica

Gráfico 3. Gráfico PEYEA



Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

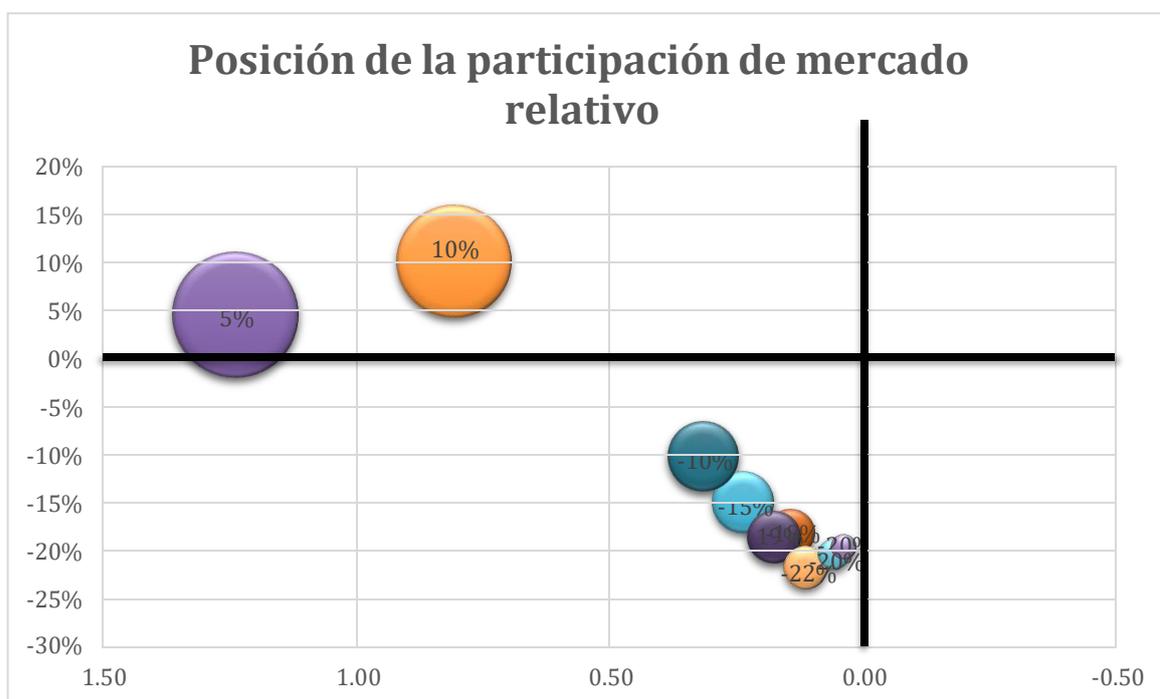
- Se puede observar que los productos de la empresa se ubican en dos cuadrantes; en la cuadrante estrella y en el cuadrante vaca.
  - E9: Innovar nuevos productos.
  - E10: Poder de negociación con clientes.

Tabla 8. Matriz BCG

DIVISIÓN DE PRODUCTOS	VENTAS 2018 (Enero - Agosto)	% VENTAS 2018	VENTAS 2019 (Enero - Agosto)	% VENTAS 2019	PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
CUERO COLORES	S/. 226,422.00	25%	S/. 249,344.50	28%	0.81	10%
CUERO ESPIGA	S/. 79,776.70	9%	S/. 72,867.00	8%	0.24	-9%
CUERO GRASO	S/. 295,412.50	33%	S/. 308,841.20	35%	1.24	5%
CUERO GUMMY	S/. 48,873.30	5%	S/. 44,057.50	5%	0.14	-10%
CUERO LISO	S/. 108,529.40	12%	S/. 97,382.60	11%	0.32	-10%
CUERO SATINADO	S/. 61,875.40	7%	S/. 54,386.00	6%	0.18	-12%
CUERO SEMI BRILLO	S/. 43,984.80	5%	S/. 35,164.00	4%	0.11	-20%
CUERO TACTO	S/. 20,816.90	2%	S/. 18,153.00	2%	0.06	-13%
VAQUETA	S/. 14,398.00	2%	S/. 11,808.00	1%	0.04	-18%
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 900,089.00</b>	<b>100%</b>	<b>S/. 892,003.80</b>	<b>100%</b>		<b>-1%</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Gráfico 4. Modelo Boston Consulting Group

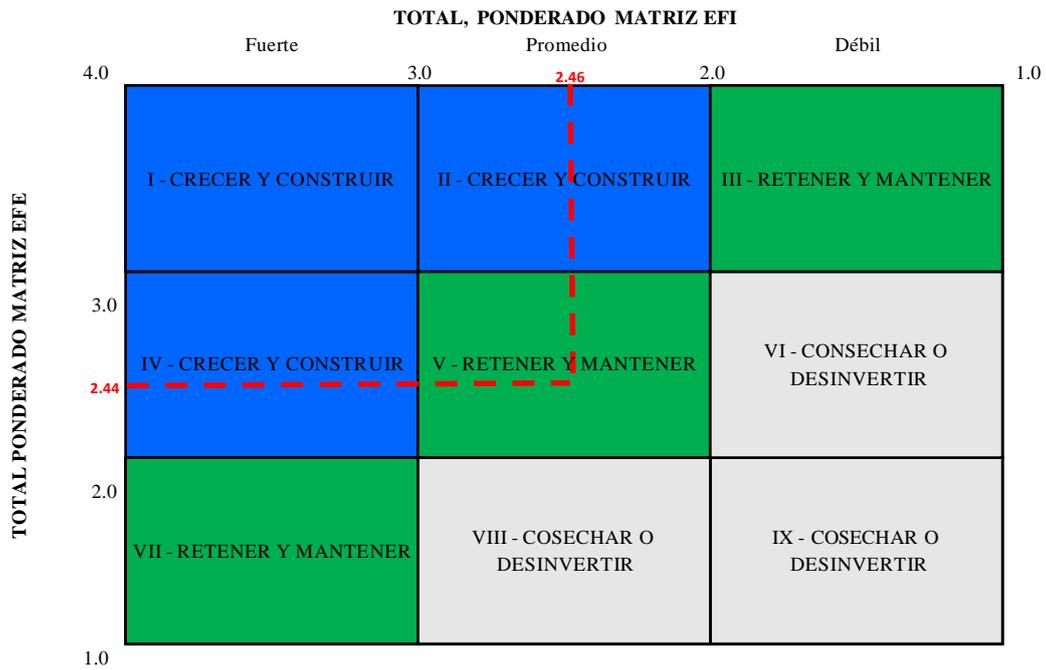


Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.4. Matriz Interna y Externa

- Se trabajó en conjunto de la Matriz MEFE y MEFI, posicionándonos en el cuadrante V- Retener y Mantener. Determinando las siguientes estrategias:
  - E2: Penetrar a nuevos mercados.
  - E12: Desarrollar proyectos de calidad.

Gráfico 6. Matriz Interna Externa



**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.5. Matriz de Gran Estrategia (GE)

- La Curtiduría León de Judá, se encuentra ubicado en el Cuadrante I, debido a los desastres naturales ocasionando grandes pérdidas el año 2017. Por tal motivo la empresa está empezando a crecer nuevamente. Esto indica que es débil competitivamente y debe desarrollar estrategias que:
  - E2: Penetrar a nuevos mercados.

Gráfico 7. Matriz de la Gran Estrategia

<b>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</b>	
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<p style="text-align: center;"><b>CUADRANTE I</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercados</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo de productos</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Enajenación</li> <li>6. liquidación</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>CUADRANTE II</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercados</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo de productos</li> <li>4. Integración hacia adelante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>CUADRANTE III</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recorte de gastos</li> <li>2. Diversificación concéntrica</li> <li>3. Diversificación de conglomerado</li> <li>4. Enajenación</li> <li>5. Liquidación</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>CUADRANTE IV</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación concéntrica</li> <li>2. Diversificación horizontal</li> <li>3. Diversificación de conglomerado</li> <li>4. Alianzas estratégicas</li> </ol>
<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>	
<b>POSICIÓN COMPETITIVA SÓLIDA</b>	

**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.6. Matriz de Decisión Estratégica (DE)

- Se determinaron seis posibles estrategias mediante las matrices anteriores y que favorecerían a la empresa.

Tabla 9. Matriz de Decisión Estratégica

Nº	ESTRATÉGIAS	MATRIZ					
		FOD A	PEY EA	BC G	IE	GE	TOTA L
1	Plan de capacitación de nuevas tecnologías.	X					1
2	Penetrar a nuevos mercados.	X		X	X	X	4
3	Implementar nueva tecnología.	X				X	2
4	Implementar sistemas de gestión ambiental.	X					1
5	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión.	X	X		X		3
6	Mejorar gestión administrativa.	X					1
7	Implementar publicidad.	X	X		X	X	4
8	Desarrollar alianzas con Institutos de Investigación para mejorar la calidad y productividad.	X	X	X	X		4
9	Innovar nuevos productos.	X		X	X	X	4
10	Poder de negociación con los clientes.	X	X	X	X	X	5
11	Inversión en infraestructura y maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas.	X	X				2
12	Desarrollar productos de calidad.	X			X		2
13	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo.	X					1

- **Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.7. Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico

- Se obtuvieron estrategias claves para el éxito que ayudaría a penetrar a nuevos mercados teniendo alianzas estratégicas con otras entidades e Institutos para desarrollar innovación.

Tabla 10. Matriz MCPE

CURTIDURÍA LEÓN DE JUDÁ E.I.R.L.		PESO	PENETRAR A NUEVOS MERCADOS		ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS EMPRESAS PARA GENERAR INVERSIÓN		IMPLEMENTAR PUBLICIDAD		DESARROLLAR ALIANZAS CON INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD		INNOVAR NUEVOS PRODUCTOS		PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES		
			ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10		
			Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	Calificación	Total Calificación	
<b>OPORTUNIDADES</b>															
MEFE	1	Tendencia en automatización de algunos procesos productivos	0.04	1	<b>0.04</b>	3	<b>0.12</b>	1	<b>0.04</b>	1	<b>0.04</b>	2	<b>0.08</b>	1	<b>0.04</b>
	2	Crecimiento del sector de cuero y calzado.	0.08	3	<b>0.24</b>	4	<b>0.32</b>	3	<b>0.24</b>	1	<b>0.08</b>	4	<b>0.32</b>	4	<b>0.32</b>
	3	Rapidez en los avances tecnológicos	0.1	2	<b>0.20</b>	4	<b>0.40</b>	2	<b>0.20</b>	2	<b>0.20</b>	2	<b>0.20</b>	2	<b>0.20</b>
	4	Incremento de PBI por año.	0.04	1	<b>0.04</b>	1	<b>0.04</b>	2	<b>0.08</b>	1	<b>0.04</b>	1	<b>0.04</b>	1	<b>0.04</b>
	5	Feria del calzado	0.07	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	4	<b>0.28</b>	4	<b>0.28</b>
	6	Responsabilidad social	0.04	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>	4	<b>0.16</b>	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>

	7	Posibilidad de alianzas estratégicas entre otras empresas	0.08	3	<b>0.24</b>	4	<b>0.32</b>	1	<b>0.08</b>	2	<b>0.16</b>	3	<b>0.24</b>	4	<b>0.32</b>
	8	Eventos de innovación y emprendimiento de Citeccal	0.04	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>	1	<b>0.04</b>	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>
	9	Opción productiva menos contaminante	0.05	3	<b>0.15</b>	4	<b>0.20</b>	2	<b>0.10</b>	1	<b>0.05</b>	2	<b>0.10</b>	1	<b>0.05</b>
	<b>AMENAZAS</b>														
	1	Competencias de precios por parte de los competidores	0.04	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>
	2	Desarrollo tecnológico de los competidores.	0.09	4	<b>0.36</b>	3	<b>0.27</b>	4	<b>0.36</b>	4	<b>0.36</b>	2	<b>0.18</b>	2	<b>0.18</b>
	3	Ingreso de nuevos competidores en la zona	0.05	3	<b>0.15</b>	3	<b>0.15</b>	1	<b>0.05</b>	2	<b>0.10</b>	3	<b>0.15</b>	3	<b>0.15</b>
	4	Alta tasa de interés en los bancos.	0.04	2	<b>0.08</b>	4	<b>0.16</b>	1	<b>0.04</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>
	5	Alza de precios de insumos y maquinarias	0.07	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	1	<b>0.07</b>	1	<b>0.07</b>	2	<b>0.14</b>	2	<b>0.14</b>
	6	Productos sustitutos.	0.05	2	<b>0.10</b>	1	<b>0.05</b>	3	<b>0.15</b>	1	<b>0.05</b>	3	<b>0.15</b>	3	<b>0.15</b>
7	Multas debido a las infracciones de leyes ambientales	0.08	3	<b>0.24</b>	2	<b>0.16</b>	1	<b>0.08</b>	3	<b>0.24</b>	2	<b>0.16</b>	1	<b>0.08</b>	
8	Amenaza por inestabilidad económica	0.04	3	<b>0.12</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	1	<b>0.04</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>1.00</b>		<b>2.88</b>		<b>3.05</b>		<b>2.29</b>		<b>0.90</b>		<b>1.50</b>		<b>1.49</b>
<b>MEFI</b>	<b>FORTALEZAS</b>														
	1	Personal con experiencia.	0.09	4	<b>0.36</b>	3	<b>0.27</b>	4	<b>0.36</b>	3	<b>0.27</b>	4	<b>0.36</b>	4	<b>0.36</b>
	3	Variedad de productos	0.07	3	<b>0.21</b>	2	<b>0.14</b>	3	<b>0.21</b>	2	<b>0.14</b>	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>
	4	Marca reconocida	0.07	3	<b>0.21</b>	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	3	<b>0.21</b>	3	<b>0.21</b>	3	<b>0.21</b>

6	Proceso productivo confiable	0.15	2	<b>0.30</b>	3	<b>0.45</b>	2	<b>0.30</b>	2	<b>0.30</b>	3	<b>0.45</b>	2	<b>0.30</b>
7	Buen clima organizacional	0.04	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>	1	<b>0.04</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>
8	Capacidad disponible para aumentar producción	0.05	3	<b>0.15</b>	4	<b>0.20</b>	3	<b>0.15</b>	2	<b>0.10</b>	2	<b>0.10</b>	3	<b>0.15</b>
9	Calidad de servicio	0.08	3	<b>0.24</b>	4	<b>0.32</b>	4	<b>0.32</b>	3	<b>0.24</b>	3	<b>0.24</b>	4	<b>0.32</b>
10	Buena imagen institucional.	0.07	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	4	<b>0.28</b>	3	<b>0.21</b>	2	<b>0.14</b>	2	<b>0.14</b>
<b>DEBILIDADES</b>														
1	Deficiencia en la publicidad y marketing.	0.04	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>
2	Carencia de respuestas ante la tecnología cambiante.	0.09	2	<b>0.18</b>	3	<b>0.27</b>	4	<b>0.36</b>	2	<b>0.18</b>	2	<b>0.18</b>	2	<b>0.18</b>
3	Falta de trabajo en equipo	0.03	2	<b>0.06</b>	3	<b>0.09</b>	2	<b>0.06</b>	2	<b>0.06</b>	1	<b>0.03</b>	2	<b>0.06</b>
4	Pocos clientes	0.02	4	<b>0.08</b>	4	<b>0.08</b>	3	<b>0.06</b>	4	<b>0.08</b>	3	<b>0.06</b>	4	<b>0.08</b>
5	No tienen un sistema de gestión ambiental	0.04	3	<b>0.12</b>	4	<b>0.16</b>	1	<b>0.04</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>
6	Carencia de sistema administrativo	0.04	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	4	<b>0.16</b>	4	<b>0.16</b>	3	<b>0.12</b>	3	<b>0.12</b>
7	No hay programa de mantenimiento para la maquinaria	0.04	2	<b>0.08</b>	2	<b>0.08</b>	3	<b>0.12</b>	3	<b>0.12</b>	3	<b>0.12</b>	2	<b>0.08</b>
8	Falta de operarios para ciertas actividades	0.05	2	<b>0.10</b>	2	<b>0.10</b>	3	<b>0.15</b>	3	<b>0.15</b>	3	<b>0.15</b>	1	<b>0.05</b>
9	Falta de financiamiento	0.03	4	<b>0.12</b>	4	<b>0.12</b>	3	<b>0.09</b>	4	<b>0.12</b>	4	<b>0.12</b>	3	<b>0.09</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>5.41</b>		<b>5.97</b>		<b>4.27</b>		<b>3.73</b>		<b>4.35</b>		<b>4.07</b>

Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.8. Matriz Rumelt

- Se determinaron las cinco estrategias elegidas de la matriz cuantitativa, dando resultados positivos, lo cual significa que cumplen con lo solicitado.

Tabla 11. Matriz RUMELT

ÍTEM	ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA COMPETITIVA	FACTIBILIDAD	ESTADO
E2	Penetrar a nuevos mercados	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E5	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E7	Implementar publicidad	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E8	Desarrollar alianzas con institutos de investigación para mejorar la calidad y productividad	SI	SI	SI	SI	RETENIDA
E10	Poder de negociación con clientes	SI	SI	SI	SI	RETENIDA

**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.9. Matriz de Ética

- Según la Tabla 11, las cinco estrategias escogidas de la matriz Rumelt pasan la prueba de la matriz de Ética. Se utiliza para que dichas estrategias propuestas no traspasen los valores éticos.

Tabla 12. Matriz de Ética

ESTRATEGIAS		Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho al hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E2	Penetrar a nuevos mercados	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E5	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
E7	Implementar publicidad	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
E8	Desarrollar alianzas con institutos de investigación para mejorar la calidad y productividad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E10	Poder de negociación con clientes	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

**Nota.** Derechos=(P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia=(J) justo, (N) neutro, (I) injusto; (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

**Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.10. Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

- Los objetivos a largo plazo con las estrategias se relacionan con supervisión y evaluación del gerente porque indica que es lo que tenemos que potenciar o cambiar para alcanzar nuestras metas enfocadas en las actividades más importantes que agreguen valor a la empresa.

Tabla 13. Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO		OLP 01	OLP 02	OLP 03	OLP 04	OLP 05	OLP 06
ESTRATEGIAS RETENIDAS		<b>OE1.</b> Incrementar la cartera de clientes	<b>OE2.</b> Implementar gestión de marketing	<b>OE3.</b> Optimizar tiempos de espera de los productos	<b>OE4.</b> Incrementar el nivel de ventas	<b>OE5.</b> Incrementar los niveles de producción a través de financiamiento externo a bajo costo	<b>OE6.</b> Implementar Plan de capacitación
<b>E2</b>	Penetrar a nuevos mercados	X	X				
<b>E5</b>	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión		X				X
<b>E7</b>	Implementar publicidad	X	X		X		
<b>E9</b>	Innovar nuevos productos	X			X	X	X
<b>E10</b>	Poder de negociación con clientes	X		X	X	X	

- **Fuente:** El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.4.11. Balance Scorecard

- Se evaluaron siete objetivos que se trabajaran acorde con las estrategias propuestas, lo cual será monitoreada por indicadores, con el fin de incrementar las ventas año tras año cumpliendo con todos los objetivos al cabo de cinco años.

Tabla 14. Balance Scorecard

OBJETIVO ESTRATEGICO	SITUACION ACTUAL	META ESTRATÉGICA	INDICADOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	INDICADOR	CRONOGRAMA Y METAS					RESPONSABLES		
							2020	2021	2022	2023	2024	EJECUCION	CONTROL	
<b>OE1.</b> Incrementar la cartera de clientes	19 clientes	M1. 25%	% de incremento de clientes	E2	Penetrar a nuevos mercados	Analizar el sector.	Encuesta	1					Jefe de Planta	Gerente
				E7	Implementar publicidad	Crear Pagina web	Diseño web	1		1		1	Secretaria	Jefe de Planta
				E9	Innovar nuevos productos	Elaborar productos sustitutos	Margen de ganancia	1	1	1	1	1	Jefe de Planta	Gerente
				E10	Poder de negociación con clientes	Campañas de descuentos y promociones.	Campañas	2	2	2	2	2	Secretaria	Gerente
<b>OE2.</b> Implementar gestión de marketing	10%	M2. 50%	% de Implementación del diseño web	E2	Penetrar a nuevos mercados	Estudio de mercados	Plan de marketing	1					Jefe de Planta	Gerente
				E5	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión	Plan de Financiamiento	Informes	1	1	1	1	1	Secretaria	Gerente

				E7	Implementar publicidad	Publicidad	Plan de marketing	1			1		Secretaria	Gerente
<b>OE3.</b> Optimizar tiempos de espera de los productos	10 - 15 días	M3: 8-10 días	T.Total= T.Preparación + T.Proceso +T.Espera +T. Inspección +T. Transporte interno (=) Tiempo total	E10	Poder de negociación con clientes	Generar descuentos por volumen	Promociones	1	1	1	1	1	Jefe de Planta	Gerente
<b>OE4.</b> Incrementar el nivel de ventas	S/ 892,00 3.80	M4. 40%	% de incremento de ventas	E7	Implementar publicidad	Evaluar el incremento de las ventas en cuanto a publicidad	Nivel de ventas	1	1	1	1	1	Secretaria	Jefe de Planta
				E9	Innovar nuevos productos	Evaluar el incremento de las ventas en cuanto a nuevos productos	Nivel de ventas				1	Jefe de Planta	Gerente	
				E10	Poder de negociación con clientes	Evaluar el incremento de las ventas en cuanto a la	Nivel de ventas	1	1	1	1	1	Jefe de Planta	Gerente

						negociación con clientes										
<b>OE5.</b> Incrementar los niveles de producción a través de financiamiento externo a bajo costo	(700 - 1000) pieles	M5. 15%	% de incremento de producción	<b>E9</b>	Innovar nuevos productos	Obtención del prestamos	Financiamiento					1		Secretaria	Gerente	
<b>OE6.</b> Implementar Plan de capacitación	1 cap.	M6: 4 cap.	% de incremento de capacitaciones	<b>E5</b>	Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión	Capacitaciones orientadas a las estrategias empresariales	Plan de capacitación	2	1	1	2	1	Secretaria	Gerente		
				<b>E9</b>	Innovar nuevos productos	Capacitaciones orientadas a la innovación de productos	Plan de capacitación	1	1	1	1	1	Secretaria	Gerente		
				<b>E10</b>	Poder de negociación con clientes	Capacitaciones orientadas a negociación empresarial.	Plan de capacitación	1	2	2	1	2	Secretaria	Gerente		

Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

#### 4.5. Elaborar un plan de acción que permita incrementar las ventas

##### 4.5.1. Plan de acción

- La elaboración del plan de acción se desarrolló en base al Balance Scorecard, determinando metas, acciones a realizar, indicadores, periodo de tiempo y responsables de cada objetivo.

Tabla 15. Plan de Acción

PESPECTIVAS	OBJETIVOS GENERALES	ESTRATÉGIAS	CÓMO	QUÉN	PERSONAL, FECHAS DE EJECUCIÓN				Setiembre - Noviembre																	
					Personas	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Observaciones	Mes 01				Mes 02				Mes 03									
									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
PERSPECTIVA FINANCIERA	O1: Incrementar ventas	Poder de negociación con clientes	Plan Estrategico	Gerente	1	01/09/2019	30/11/2019	-																		
	O2: Aumentar el margen de contribución	Implementar plan de marketing	Plan Estrategico	Gerente	1	-	-	-																		
	O3: Reducir costos totales	Mantener Precios más bajos que la competencia	Costeo de procesos	Gerente	1	01/09/2019	30/11/2019	-																		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	O4: Minimizar costos de proveedores	Crear Alianzas Estrategicas	Alianzas estrategicas	Gerente	1	-	-	-																		
	O5: Disminuir número de quejas o reclamos	Mejorar el servicio de atención al cliente	Mejorar servicio	Secretaria	1	01/09/2019	30/11/2019	-																		
	O6: Incrementar su cartera de clientes	Penetrar otros mercados	Plan Estrategico	Gerente	1	01/09/2019	01/10/2019	-																		
		Aumento de publicidad	Plan Estrategico	Gerente	1	01/09/2019	30/11/2019	-																		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	O7: Optimizar tiempos de espera en los pedidos de CUERO	Implementar sistema logístico computarizado	Elaborar plan de requerimientos	Gerente	1	-	-	-											
	O8: Entrega a tiempo los cueros	Rediseñar ubicación de productos	Implementar 5 S	Ingeniero de Planta	1	-	-	-											
	O9: Mejora de productividad	Establecer Procedimientos	Capacitacion	Ingeniero de Planta	1	01/09/2019	30/11/2019	-											
	O10: Aporte anual para beneficio de comunidad	Establecer programas de apoyo a sectores con pobreza	Premiacion por Objetivos	Gerente	1	-	-	-											
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	O11: Capacitar a trabajadores en temas de seguridad (evacuacion en caso de sismo, Lucha contra incendios)	Incentivar y capacitar trabajadores	Capacitacion	Ingeniero de Planta	1	01/09/2019	30/11/2019	Se hará cada 3 meses											
	O12: Implementación de equipos. (seguridad)	Elaborar encuesta	Cuestionario	Ingeniero de Planta	1	18/09/2019	19/09/2019	Se hará cada año											
	O13: Aumentar el número de empleados fijos a tiempo completo	Elaborar un perfil de puesto	Requisitos para nuevo puesto	Ingeniero de Planta	1	20/09/2019	20/10/2019	-											

Fuente: El proceso de estrategia de un enfoque de gestión

## V. DISCUSIÓN

1. Para la elaboración del direccionamiento estratégico de la Curtiduría determinamos la misión, visión y valores; a continuación la Visión: “Al cabo de 5 años ser reconocida como la mejor Industria del cuero, destacando en los estándares de calidad de nuestros productos, basándonos en constante innovación con apoyo del personal calificado, siendo contribuyente al desarrollo de la sociedad y con proyección social”, Misión: “Somos una empresa dedicada al curtido y adobo de cuero, brindando productos de calidad, confiabilidad y excelencia; satisfaciendo las expectativas exigentes del consumidor, con el uso de tecnología que nos permita ser competitivos en el mercado. Cumpliendo con normativas generando bienestar en la sociedad, puestos de trabajo y aportando al desarrollo económico del país” y los Valores seleccionados fueron: Pasión, Honradez y Respeto. También fue de mucha ayuda la investigación realizada por Colmont, M. y Landaburu, E. (2014), llegando a la conclusión que tanto los factores internos como externo dejan un margen significativo de avance de la organización, siguió procedimientos elaborando el FODA, ya que es primordial para la evaluación de estrategias internas y externas de la organización. También con ayuda del MBCG, podemos tomar como referencia las estrategias planteadas de acuerdo a sus resultados obtenidos, y que puedan dar un aporte positivo con respecto al incremento de las ventas.
2. Se realizó la evaluación interna y externa de la Curtiduría León de Judá, dando un valor de 2.44 en el MEFE, mostrando que no aprovecha las oportunidades obteniendo 9 oportunidades y 8 amenazas y con 2.46 para el MEFI, obteniendo internamente débil obteniendo 8 fortalezas y 9 debilidades. Se determinó los objetivos: OE1. Incrementar la cartera de clientes, OE2. Implementar gestión de marketing, OE3. Aumento de participación en el mercado, OE4. Optimizar tiempos de espera de los productos, OE5. Incrementar el nivel de ventas, OE6. Incrementar los niveles de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, OE7. Implementar Plan de capacitación Tal como indica (D'Alessio, 2016), que

toda buena planificación estratégica parte de la misión, visión, valores y código de ética, que están determinados por la dirección estratégica, posteriormente se evalúan las partes internas y externas de la empresa para poder desarrollar las estrategias que ayuden al crecimiento organizacional en todos los aspectos.

3. Para delimitar las estrategias se elaboró el FODA obteniendo 13 estrategias ayudando al crecimiento de las ventas: E1: Plan de capacitación de nuevas tecnologías, E2: Penetrar a nuevos mercados, E3: Implementar nueva tecnología, E4: Implementar Sistemas de Gestión Ambiental, E5: Alianzas estratégicas con otras empresas para generar inversión, E6: Mejorar la gestión administrativa, E7: Implementar gestión de marketing, E8: Desarrollar alianzas con Institutos de Investigación para mejorar la calidad y productividad, E9: Innovar nuevos productos, E10: Poder de negociación con clientes, E11: Inversión en infraestructura y maquinaria para mejorar la fuerza de las ventas, E12: Desarrollar proyectos de calidad, E13: Diseñar un plan de mantenimiento preventivo. Luego se realizó el PEYEA, ubicando a la empresa como competitiva y debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades. También se realizó la Matriz BCG: ubicando a sus productos en dos cuadrantes, cuero colores y cuero graso como estrella y cuero espiga, gummy, liso, satinado, semibrillo, tacto y vaqueta como perro, teniendo como estrategia, E1. Penetrar a nuevos mercados. La Matriz GE nos muestra que nos encontramos en el I cuadrante cuya estrategia es: E1. Penetrar nuevos mercados. En la Matriz DE, se evalúan todas las matrices para escoger las estrategias que nos ayudaran al incremento de las ventas. Luego de ello se elaboró la MCPE, la cual especifica las estrategias retenidas que se evalúan en la Matriz RUMELT y la Matriz de ÉTICA, para luego plasmarlos en el Balance Scorecard. Tal como nos indica (D'Alessio, 2016), es esencial la elaboración de dichas matrices para un buen plan estratégico y que si una de ellas falla se evaluaría nuevamente con mucho criterio para cumplir con los objetivos propuestos.
4. Para la estimación del crecimiento de las ventas se elaboró un plan de acción en donde se relacionan las estrategias que fortalecerán a la empresa

con los objetivos planteados para la contribución del incremento de las ventas en un periodo de 5 años. Determinando metas con indicadores para el control de dicho resultado. Tal como menciona Chávez Karina y otros en su investigación: “Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Lácteos”, teniendo como propósito incrementar las ventas, rentabilidad y generando nuevos empleos; para ello se elaboró el BSC, para monitorear las estrategias y llegar a la visión deseada al año 2027 con un incremento de USD 2’066, 992,000 en sus ventas, y un 17.24% en su rentabilidad y generando nuevos empleos de 38,676 puestos de trabajo.

## VI. CONCLUSIONES

- Se realizó el análisis mediante una comparación de las ventas del periodo 2018 y 2019 de los diferentes tipos de cuero que la curtiduría León de Judá EIRL, 2019 ofrece a sus clientes, para ello se obtuvo una línea de tendencia que va disminuyendo en un -3% que equivale a S/ 27,385.20, siendo una pérdida para la empresa. Una de las razones es el fenómeno del niño originado el 2017, dejando pérdidas lamentables (maquinaria, cuero, insumos, infraestructura diversos materiales), fue un atraso económico y financiero para la empresa. Además, carecen de publicidad para vender los diversos tipos de cuero que ofrecen.
- Se desarrolló el direccionamiento estratégico para la curtiduría León de Judá EIRL, 2019, estableciendo la visión, misión, los valores corporativos: pasión, honradez y respeto, y también objetivos estratégicos que ayudaran al incremento de las ventas.
- Se evaluó los componentes internos y externos de la curtiduría León de Judá EIRL, 2019, a través de un Análisis PESTE, de sus fuerzas políticas y económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas; Las 5 fuerzas de Porter, con el análisis de proveedores, compradores, sustitutos, entrantes, competidores, el AMOFHIT y los factores externos a través de la MEFÉ, fue de 2.44, indicando que la empresa no aprovecha las oportunidades; la MEFI, fue de 2.46, mostrándonos como una empresa internamente débil. También la MPC, evaluando los factores de la competencia.

- Se determinó las estrategias con el análisis del FODA, PEYEA, BCG, IE, GE que luego se evaluaron en conjunto con la Matriz DE, después de hizo un análisis de las estrategias con los factores de la Matriz FODA que son seleccionados en la MCPE, se evaluaron seis objetivos que se trabajaran acorde con las estrategias propuestas, lo cual será monitoreada por indicadores, con el fin de incrementar las ventas año tras año cumpliendo con todos los objetivos al cabo de cinco años. Y en la RUMELT, se determinan las retenidas y con ayuda de la Matriz de ÉTICA, verificamos que las estrategias no violen los derechos éticos. Después de la MEOLP, se determinaron se elaboró el BSC para controlar el cumplimiento de las estrategias de la empresa.
- Se elaboró un plan de acción que permite designar trabajos acordes al incremento de las ventas en la curtiduría León de Judá EIRL, 2019. Este plan de acción se desarrolló en base al Balance Scorecard, determinando metas, acciones a realizar, indicadores, periodo de tiempo y responsables de cada objetivo.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa para incrementar las ventas lo siguiente:

- Modernizar su aparato productivo, maquinaria, equipos, procesos y gestión. No solo implica tecnología, sino también la forma de pensar y proyectarse a futuro. Por lo que mejoraría su adaptación al cambio.
- Innovar procesos empresariales. La innovación le ayudará a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos.
- Capacitar al personal para mejorar la competitividad. El capital humano de la empresa es su recurso más importante, por esto es clave que los empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en la empresa.
- Aplicar administración por procesos, no por funciones. Si cada uno de los colaboradores entiende que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de unas funciones específicas y que en realidad lo que importa es que los procesos en los que está involucrada la empresa se realicen, porque con ello se benefician todos, contará con un grupo de empleados comprometidos y dispuestos a dar lo mejor de sí para ayudar a la empresa.
- Usar la comunicación de forma estratégica, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa se podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de los objetivos, mejorar el clima laboral, generar una buena reputación, dar a conocer a los clientes el portafolio y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de la empresa.

## REFERENCIAS

**ACEVEDO, A. y Linares, C. y Cachay, O. 2010.** *Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú: Industrial Data, 2010. pág. 10, Revista de la Facultad de Ingeniería Industria. 1810-9993.

**ACICAM. 2019.** Asociación Colombiana de Industriales de calzado, el cuero y sus manufacturas. *Asociación Colombiana de Industriales de calzado, el cuero y sus manufacturas.* [En línea] 01 de 2019. <http://acicam.org/como-va-el-sector/>.

**AGUILAR, S. y ROBLEDO, C. y SERNA, M. 2015.** *MULTILATINAS: A CONTENT ANALYSIS OF MISSION STATEMENTS AND ITS RELATION WITH THE INTERNATIONAL EXPANSION.* UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA. MEDELLIN, COLOMBIA: REVISTA CIENCIAS ESTRATEGICAS, 2015. pág. 19, ARTICULO. 1794-8347.

**AGUILERA, A. 2010.** *Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship.* Universidad del Valle - sede san fernando. Colombia - Barranquilla: Pensamiento & Gestión, 2010. Artículo. 2145-941X.

**ALVARADO, O. 2015.** *Administración Estratégica.* 2015. pág. 19, Informe.

**ANDIA, W. 2016.** *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú: Industrial Data, 2016. pág. 6, Artículo. 1560-9146.

**ANDINA. 2011.** Producción de curtido y adobo de cuero crecería un 8% este año por la demanda del calzado. [En línea] 23 de Marzo de 2011. <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-curtido-y-adobo-cuero-creceria-8-este-ano-mayor-demanda-para-calzado-349562.aspx>.

**BITTÁN, M. 2012.** El modelo Pest como herramienta de planificación. [En línea] 2012. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>.

**BOSE, I. y BANDYOPADHYAY, I. 2018.** *Balanced Scorecard (BSC) in Retail Banking in UAE: a Study on Sustainability.* India: Indian Journal of industrial relations, 2018. pág. 14.

**BURGOS, A. 2017.** Matriz PEYEA. *Experts Training.* [En línea] 2017. [http://www.xprtraining.com/planificacion\\_estragetica/matriz\\_peyea.html](http://www.xprtraining.com/planificacion_estragetica/matriz_peyea.html).

**CAPPS, C. y GLISSMEYER, M. 2012.** *Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts.* s.l.: The journal of Applied Business Research, 2012. pág. 1, Artículo.

**CASTELLANOS, L. 2015.** *Estrategia y Planificación Estratégica.* Maracaibo, Venezuela: s.n., 2015.

**CHÁVEZ, K. 2017.** *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Lácteos.* Surco: s.n., 2017. pág. 203, Tesis.

**CHIPICO, M. 2015.** *AHP-ENHANCED SWOT MATRIX TEACHING STRATEGY*. UPC. s.l.: Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 2015. pág. 3, Artículo. 2223 - 2516.

**COLLANTES, R. 2018.** *Plan Estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018*. Trujillo: s.n., 2018. pág. 121, Tesis.

**COLMONT, M. y LANDABURU, E. 2014.** *Plan Estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador. Guayaquil-Ecuador: s.n., 2014. pág. 115, Tesis.

**COMITÉ DE CURTIDORES DE TRUJILLO. 2014.** Industria del cuero. [En línea] 08 de de 10 de 2014. <http://bombascompresoresencurtiembres.blogspot.com/p/curtiembreecológica-del-norte-eirl.html>.

**D'ALESSIO, F. 2008.** *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México : Pearson Educación, 2008. pág. 472. 9789702612902.

**D'ALESSIO, F. 2016.** *El Proceso Estratégico- Un enfoque de Gerencia*. [ed.] Erick López. 3ra. Perú: Pearson Educación de Perú S.A., 2016. pág. 324. 978-612-4149-35-1.

**DAVID, F. 2013.** *Conceptos de Administración Estratégica*. [ed.] Guillermo Dominguez. 14a. México: Pearson 2014, 2013. pág. 400. 978-607-32-1576-3.

**DÍAZ, L. 2016.** *Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de maquinaria pesada "Diesel Díaz"-Jaén 2016*. Jaén: s.n., 2016. pág. 84, Tesis.

**DÍAZ, P., FLORES, J. y HUAMÁN, E. y RODRÍGUEZ, J. 2016.** *Plan Estratégico de CINEPERU S.A. 2015-2020*. CENTRUM-Graduate Business School-Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Surco: s.n., 2016. pág. 167, Tesis.

**DIPANWITA, M. 2015.** *COMPETITIVE PROFILE MATRIX: A THEORETICAL REVIEW*. Assumption University. s.l.: ABAC JOURNAL, 2015. Artículo.

**DOS SANTOS, C. y DI SERIO, L. 2017.** *An it multinational company innovating in the latin america region based on external signals An exploratory case study of how a global t-KIBS company innovates acquiring external signals. And converting them into innovation*. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Santa Catarina, Brasil: NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, 2017. pág. 13, ARTICULO. 2237-4558.

**ESTOLANO, D., BERUMEN, M. y CASTILLO, I. y MENDOZA, L. 2013.** *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México: El Periplo Sustentable, 2013. pág. 32, Artículo. 1870-9036.

**EVANGELISTA, O. y ARAUJO, C. 2016.** *ADAPTATION OF THE BALANCES SCORECARD: CASE STUDY IN A FUEL DISTRIBUTION COMPANY*.

Universidade Federal de Pernambuco. São Paulo: s.n., 2016. pág. 7, REVISTA. 1808-057X.

**FERNANDEZ, A y POLAR, J. 2017.** *Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017.* Arequipa-Perú: s.n., 2017. pág. 183, Tesis.

**FLORES, L. 2016.** *Planificación Estratégica para el área de producción de la empresa Biomasa Chile S.A.* Concepción-Chile: s.n., 2016. pág. 63, Tesis.

**GALLARDO, J. 2012.** *Administración Estratégica de la visión a la ejecución.* [ed.] Alejandro Herrera. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. México, 2012. pág. 568. 978-958-682-939-6.

**GARCÍA, E. y VALENCIA, M. 2012.** *Planeación Estratégica-Teoría y práctica.* 2da. México: Trillas S.A., 2012. 978-607-17-1273-8.

**GESTIÓN. 2019.** *Gestión. Gestión.* [En línea] 06 de 20 de 2019. <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778>.

**GOICOCHEA, D y LESCANO, J. 2017.** *Gestión del Planeamiento Estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa Ingeniería Global & Empresarial S.A.C.- Trujillo-2017.* Trujillo: s.n., 2017. pág. 64, Tesis.

**GOMEZ, O. y DELGADO, M. y RIVERO, J. 2014.** *A strategic analysis of collective urban transport in Spain using the Five Forces Mode.* Academia Europea de Dirección y Economía. Vigo, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2014. pág. 12, Artículo. 1135-2523.

**GOVEA, A., y otros. 2016.** *APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE.* Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México: Revista Mexicana de Agronegocios, 2016. pág. 11, Artículo. 1405-9282.

**HERNÁNDEZ, R. 2014.** *Metodología de la Investigación.* México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria, 2014. pág. 634, Libro. 978-1-4562-2396-0.

**HERZOVICH, M. 2019.** *CueroAmerica.com. CueroAmerica.com.* [En línea] 01 de 04 de 2019. <http://cueroamerica.info/wpnews/2019/04/auguran-que-el-mercado-del-calzado-global-crecera-un-31-por-ano-hasta-el-2026/>.

**INEI. 2017.** *INEI-Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. INEI-Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.* [En línea] 2017. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>.

**JOHNSTON, M. y y MARSHALL, G. 2009.** *Administración de Producción.* [ed.] S.A. DE C.V. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. 9a. México : s.n., 2009. 978-970-10-7282-0.

**KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. 2013.** *Fundamentos de Marketing.* [ed.] Guillermo Domínguez Chávez. Decimoprimer. México: Pearson Education de México, S.A. de C.V., 2013. pág. 648. 978-607-32-1722-4.

**LA REPÚBLICA. 2015.** La República. *La República*. [En línea] 05 de 04 de 2015. <https://larepublica.pe/archivo/867874-curtiembres-procesan-20-toneladas-de-cuero-al-mes-con-insumos-toxicos>.

**LAKSHMI, V. y MANRAI, K. Y MANRAI, A. 2015.** *SALES STRANING: A STATES OF THE ART AND CONTEMPORARY REVIEW*. UNIVERSIDAD ESAN. SURCO, PERU: JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND ADMINISTRATIVE SCIENCE, 2015. pág. 19, ARTICULO. 2077-1886.

**LEYLA, M., HECHEVARRIA, J., BATISTA, N., ALARCON, J. y GOMEZ, O. 2018.** *A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps*. s.l.: Revista Espacios, 2018. pág. 3, Revista. 0798 1015.

**López, E. 2011.** *Planeación y Control estratégico*. 2011. pág. 43.

**LOUFFAT, E. 2015.** *Administracion: Fundamentos del proceso administrativo*. [ed.] Ivonne Arciniega Torres. 4a ed. Argentina: Cengage Learning Argentina, 2015. pág. 658. 978-987-3889-18-9.

**MARTÍNEZ, S. y ROMERO, J. 2018.** *REVISIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LAS CURTIEMBRES EN SUS PROCESOS Y PRODUCTOS: UN ANÁLISIS DE SU COMPETITIVIDAD*. 2018. ISSN 0121-6805.

**MATOS, J. 2016.** *Planeamiento Estrategico*. Arequipa: Línea Amarilla S.A.C., 2016. pág. 19.

**MOHAJAN, H. 2017.** *An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix*. s.l.: Munich Personal RePEc Archive, 2017. pág. 10.

**NAVARRO, M. 2012.** *Técnicas de Ventas*. [ed.] Eduardo Durán Valdivieso. Primera. México: RED TERCER MILENIO S.C., 2012. pág. 119. 978-607-733-031-8.

**OCAÑA, G. 2016.** *Plan Estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa "AQUAMAX"*. Quito-Ecuador: s.n., 2016. pág. 314, Tesis.

**ORJUELA, S. y VALLEJO, D. y MEJIA, M. 2017.** *Environmental excellence district program assessment according to the strategy self-management promotion of the sustainable production for capital district policy*. Facultad de Ingeniería, Universidad del Valle. Bogotá, Colombia: Ingeniería y competitividad, 2017. pág. 12, ARTICULO. 0123-3033.

**PAZMIÑO, M., GUEVARA, P. y QUINT, S. y GRANDA, M. 2015.** El análisis de entorno en ambientes de negocio vulnerables. [En línea] 2015. <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EI%20analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf>.

**PEARSE, J. 2019.** *The Company Mission As a Strategic Tool*. University of South Carolina. s.l.: Sloan Management Review, 2019. pág. 1, REVISTA.

**PORTER, M. 2008.** *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. s.l.: Harvard Business School Publishing, 2008. págs. 1-15.

**RIES, M., PAMPLONA, V. y SILVA, F. 2015.** *ANALYTIC NETWORK PROCESS AND BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE PERFORMANCE EVALUATION OF PUBLIC HEALTH SYSTEMS.* Rio de Janeiro: Pesqui Oper, 2015. ARTICULO. 0101-7438.

**RODRIGUEZ, E. 2010.** *APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL NIQUEL.* Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba: Ingeniería Industrial, 2010. pág. 7, Artículo. 0258-5960.

**RODRIGUEZ, M. y LOPEZ, Antonio. y ORTIZ, D. 2010.** *Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.* Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Bogotá, Organismo Internacional: Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 2010. pág. 25, Artículo. 1012-8255.

**ROJAS, J. y GELMAN, O. y SUAREZ, R. 2012.** *The Methodology for Strategic Plan Implementation.* México : Journal of Applied Research and Technology, 2012. pág. 15. 1665-6423.

**SAINZ, J. 2015.** *El Plan Estratégico en la práctica.* 4 EDICIÓN. Madrid: ESIC, 2015. pág. 393.

**SILVA, R. 2010.** *ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.* Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia: PERSPECTIVAS, 2010. pág. 27, Artículo. 1994-3733.

**THOMPSON, A., GAMBLE, J. y PETERAF, M. y STRICKLAND III, A. 2012.** *Administracion Estrategica-teoria y casos.* [ed.] Jesus Mares Chacón. 18. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2012. pág. 699. 978-607-15-0757-0.

**WANG, X. y ZHANG, J. Y YANG T. 2014.** *Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and Formulation in China Worldwide Express Mail Service.* School of Business, Dalian University of Technology Panjin, P. R. China. CHINA: Journal of applied research and technology, 2014. pág. 9, REVISTA. 2448-6736.

**WILLEM, S. 2016.** *America Retail. America Retail.* [En línea] 26 de 04 de 2016. <https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificacion-estrategica/>.

## ANEXOS

### Registro de Ventas de cuero del Año 2019- (Enero – Agosto)

#### a. Ventas Enero – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	5	7	8	10	11	14	15	16	17	18	21	22	24	25	28	29	30	31	TOTAL
03	CUERO AZUL	-	-	-	301.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 301.00
05	CUERO BOX NEGRO	3,072.00	-	-	-	2,490.00	-	-	-	-	-	-	-	3,222.00	-	-	6,120.00	-	-	S/. 14,904.00
08	CUERO BRILLO II	-	-	-	-	-	-	-	-	1,050.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,050.00
09	CUERO BRILLO NEGRO	-	-	12,572.00	-	-	-	-	-	5,173.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 17,745.00
11	CUERO CAMEL O	-	-	-	266.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 266.00
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	-	-	1,123.50	-	91.00	-	-	-	-	1,673.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,887.50
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	98.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 98.00
28	CUERO GRASO COBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	421.20	-	-	-	-	-	-	S/. 421.20

29	CUERO GRASO HABANO	-	-	-	-	-	-	850.20	-	-	-	-	2,730.00	-	-	-	-	-	-	S/. 3,580.20
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	-	-	-	787.80	-	-	-	-	873.60	-	-	-	-	-	-	S/. 1,661.40
33	CUERO GRASO MORO	-	-	-	-	-	-	780.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	226.20	-	S/. 1,006.20
35	CUERO GRASO NEGRO	2,207.40	2,402.40	-	4,531.80	1,388.40	1,287.00	-	-	904.80	904.80	-	2,207.40	959.40	787.80	1,762.80	-	1,014.00	-	S/. 20,358.00
52	CUERO HABANO	-	-	651.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 651.00
68	CUERO MATE	-	18,053	2,688	-	-	679.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 21,420.00
71	CUERO MIEL	-	-	658.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 658.00
73	CUERO MORO	-	-	6,951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 6,951.00
74	CUERO NEGRO	-	917.00	-	-	-	4,466.00	-	-	23,632.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 29,015.00
75	CUERO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,560.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 4,560.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	343.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 343.00
79	CUERO PUNTO AGUJA NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,844.00	-	-	-	S/. 2,844.00

80	CUERO ROJO	-	-	-	280.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 280.00
83	CUERO SATINADO NEGRO	-	-	-	-	-	-	3,522.00	-	-	-	-	-	780.00	4,176.00	-	-	1,800.00	4,740.00	S/. 15,018.00
84	CUERO SATINADO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,915.00	-	-	-	-	-	-	S/. 1,915.00
87	CUERO SEMI BRILLO	-	-	-	3,654.00	-	-	-	-	-	-	-	1,776.00	834.00	-	5,292.00	-	-	2,556.00	S/. 14,112.00
101	VAQUETA APACHE	-	-	-	104.00	-	-	-	-	89.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 193.60
103	VAQUETA HABANO	-	-	-	49.60	-	25.60	-	14.40	22.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 112.00
104	VAQUETA HUESO	-	-	-	-	-	-	-	14.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 14.40
105	VAQUETA MARRÓN	-	-	-	212.80	-	-	-	51.20	100.80	-	-	-	-	92.80	-	-	-	65.60	S/. 523.20
106	VAQUETA MIEL	-	-	17.60	99.20	-	-	-	19.20	41.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 177.60
107	VAQUETA NEGRA	-	148.80	-	-	177.60	227.20	-	-	267.20	-	-	-	-	246.40	-	-	-	264.00	S/. 1,331.20
108	VAQUETA VINO	-	-	-	38.40	-	-	-	91.20	-	-	-	-	-	92.80	-	-	-	-	S/. 222.40
<b>S/. 164,619.90</b>																				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

b. Ventas Febrero – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	18	19	20	22	23	25	26	28	TOTAL
05	CUERO BOX NEGRO	-	10,932	-	5,196	-	-	-	-	600	1,320	-	-	594	-	-	-	-	-	654	-	-	708	-	S/. 20,004.00
06	CUERO BOX SEMI BRILLO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,500	-	-	-	-	S/. 1,500.00
09	CUERO BRILLO NEGRO	1,085	-	-	-	-	-	5,929	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	784.00	-	-	S/. 7,798.00
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	437.50	-	-	-	-	-	-	-	1,032.50	-	-	437.50	-	-	S/. 1,907.50
29	CUERO GRASO HABANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	296.40	-	-	-	1,981.20	-	-	S/. 2,277.60
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	-	327.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	265.20	-	-	-	-	-	-	S/. 592.80
32	CUERO GRASO MIEL II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	440.00	-	-	S/. 440.00
33	CUERO GRASO MORO	-	-	-	-	717.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	249.60	-	-	-	-	-	-	S/. 967.20
34	CUERO GRASO MORO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	225.00	-	-	S/. 225.00

35	CUERO GRASO NEGRO	-	-	1,567.80	-	-	1,669.20	-	-	-	655.20	1,575.60	780	-	-	-	1,661.40	-	2,776.80	-	-	2,090.40	850.20	-	S/. 13,626.60	
36	CUERO GRASO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	405	-	-	-	-	-	-	S/. 405.00	
60	CUERO LISO MARRON	-	-	-	-	-	-	-	-	676	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 676.00	
61	CUERO LISO MATE	-	-	-	-	-	-	-	2,125.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,125.50	
67	CUERO MARRON	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	693	-	1,407.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,100.00
70	CUERO MATE NEGRO II	-	-	-	-	-	785	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 785.00	
74	CUERO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	833.00	-	S/. 833.00	
79	CUERO PUNTO AGUJA NEGRO	-	-	-	-	-	960	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	180	S/. 1,140.00	
83	CUERO SATINADO NEGRO	-	-	-	2,892	-	-	-	6,786	-	618	-	5,298	594	-	-	-	408	-	-	-	708.00	1,770.00	-	S/. 19,074.00	
84	CUERO SATINADO NEGRO II	-	-	-	-	-	555	-	-	-	-	2,365	710	-	-	-	-	4,015	-	-	-	-	1,205.00	-	S/. 8,850.00	

87	CUERO SEMI BRILLO	-	3,948	-	-	-	-	-	3,030	-	-	3,336	-	2,262	2,460	3,852	-	1,902	-	720	2,808	2,004.00	-	2,118	S/. 28,440.00	
101	VAQUETA APACHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78.40	-	-	-	-	S/. 78.40	
103	VAQUETA HABANO	-	-	-	-	-	-	64.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 64.00	
104	VAQUETA HUESO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.60	-	-	-	-	S/. 17.60	
105	VAQUETA MARRÓN	-	-	-	-	-	-	123.20	-	-	-	-	-	99.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 222.40
106	VAQUETA MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 32.00
107	VAQUETA NEGRA	-	-	-	-	-	-	196.80	-	-	-	-	-	259.20	-	-	-	-	-	-	220.80	-	-	-	-	S/. 676.80
																									<b>S/. 114,858.4</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

c. Ventas Marzo – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	1	2	4	5	6	8	9	10	11	12	16	18	20	21	24	25	26	27	28	29	TOTAL
01	CUERO APACHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3360.00	3360.00	S/. 6,720.00
02	CUERO APACHE II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	770.00	-	S/. 770.00
03	CUERO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2527.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,527.00
05	CUERO BOX NEGRO	-	-	-	-	-	618.00	-	-	870.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	426.00	-	S/. 1,914.00
06	CUERO BOX SEMI BRILLO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	672.00	-	-	-	S/. 672.00
10	CUERO CAMOTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2037.00	-	S/. 2,037.00
12	CUERO CHOCOLATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2506.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,506.00
15	CUERO ESPIGA CAFÉ II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	180.00	-	-	-	-	-	S/. 180.00

17	CUERO ESPIGA MORO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	262. 50	-	-	-	-	S/. 262. 50
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	1050 .00	-	-	-	451. 50	9618 .00	490. 00	2604 .00	-	-	-	252. 00	-	S/. 14,4 65.5 0
19	CUERO ESPIGA NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1122 .00	-	-	-	-	-	-	S/. 1,12 2.00
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175. 00	325. 50	-	-	-	-	-	S/. 500. 50
23	CUERO GRASO APACHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109. 20	-	-	-	-	-	-	-	S/. 109. 20
29	CUERO GRASO HABANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4828 .20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 4,82 8.20
30	CUERO GRASO MARRÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5226 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 5,22 6.00
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3424 .20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,42 4.20
33	CUERO GRASO MORO	-	-	741. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 741. 00

35	CUERO GRASO NEGRO	-	-	1996.80	-	-	756.60	-	-	4056.00	12464.40	9141.60	-	-	1638.00	-	15865.20	4305.60	2971.80	-	-	S/. 53,196.00
36	CUERO GRASO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1185.00	-	-	-	-	-	1870.00	-	-	-	-	S/. 3,055.00
37	CUERO GRASO PACAY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2566.20	-	S/. 2,566.20
38	CUERO GRASO ROJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.20	-	-	-	-	1575.60	-	S/. 1,684.80
52	CUERO HABANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1673.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,673.00
54	CUERO LILA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1071.00	-	S/. 1,071.00
56	CUERO LISO BRILLO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	754.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 754.00
60	CUERO LISO MARRON	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	923.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 923.00
61	CUERO LISO MATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	838.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 838.50

65	CUERO LISO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	858.00	-	S/. 858.00
66	CUERO LISO SEMI BRILLO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	308.00	-	-	-	-	-	-	1085.00	S/. 1,393.00
71	CUERO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	686.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 686.00
72	CUERO MORADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1085.00	-	S/. 1,085.00
73	CUERO MORO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1442.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,442.00
74	CUERO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	3528.00	-	-	-	-	-	-	3178.00	-	-	-	-	S/. 6,706.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1519.00	-	-	-	-	-	987.00	805.00	-	-	S/. 3,311.00
77	CUERO NUDE II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	585.00	-	-	S/. 585.00
78	CUERO PAPA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1372.00	S/. 1,372.00
79	CUERO PUNTO	822.00	-	-	-	-	-	-	1038.00	-	888.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,748.00

	AGUJA NEGRO																					
80	CUERO ROJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	546.00	-	812.00	-	-	-	-	-	-	1337.00	-	S/. 2,695.00
82	CUERO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	924.00	-	S/. 924.00
83	CUERO SATINADO NEGRO	-	1920.00	-	-	672.00	-	750.00	318.00	-	2796.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 6,456.00
84	CUERO SATINADO NEGRO II	-	-	-	1490.00	-	-	-	-	-	1530.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,020.00
87	CUERO SEMI BRILLO	-	1710.00	1782.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,492.00
89	CUERO SEMI BRILLO II	-	-	-	320.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 320.00
91	CUERO TACTO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1526.00	-	-	-	-	-	-	S/. 1,526.00
99	CUERO VERDE PAPA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2170.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,170.00

100	CUERO VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2961.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,961.00
103	VAQUET A HABANO	-	-	492.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 492.80
105	VAQUET A MARRÓN	-	-	120.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 120.00
107	VAQUET A NEGRA	-	-	200.00	-	-	-	-	-	124.80	-	36.80	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 361.60
108	VAQUET A VINO	-	-	486.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 486.40
																					<b>S/. 158,977.40</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

d. Ventas Abril – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	1	4	5	8	10	12	13	15	18	22	24	25	27	29	30	TOTAL
01	CUERO APACHE	1,064.00	-	1,022.00	2,919.00	-	-	3,556.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 8,561.00
02	CUERO APACHE II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,455.00	210.00	-	-	-	-	S/. 1,665.00
03	CUERO AZUL	3,164.00	-	-	1,680.00	-	-	-	-	-	-	-	1,239.00	-	-	-	S/. 6,083.00
13	CUERO ESPIGA APACHE	-	-	-	-	-	-	-	584.50	-	-	-	-	-	-	-	S/. 584.50
14	CUERO ESPIGA CAFÉ	-	-	-	906.50	-	-	-	388.50	-	80.50	-	-	-	-	-	S/. 1,375.50
15	CUERO ESPIGA CAFÉ II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	117.00	-	-	-	-	S/. 117.00
16	CUERO ESPIGA MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	210.00	112.00	-	-	-	-	-	S/. 322.00
18	CUERO ESPIGA NEGRO	563.50	2,877.00	441.00	2,765.00	-	-	3,696.00	2,786.00	-	-	-	-	983.50	546.00	1,270.50	S/. 15,928.50
19	CUERO ESPIGA NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	297.00	-	123.00	-	-	-	-	S/. 420.00
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	1,795.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	458.50	S/. 2,254.00

23	CUERO GRASO APACHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	834.60	-	-	-	S/. 834.60
30	CUERO GRASO MARRÓN	-	-	-	2,215.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,215.20
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	3,385.20	-	-	-	912.60	-	-	-	S/. 4,297.80
32	CUERO GRASO MIEL II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	690.00	-	-	-	-	S/. 690.00
33	CUERO GRASO MORO	-	-	-	-	-	-	-	3,096.60	-	179.40	-	-	-	-	-	S/. 3,276.00
35	CUERO GRASO NEGRO	-	-	-	1,903.20	-	1,645.80	-	8,229.00	-	-	-	9,227.40	-	-	-	S/. 21,005.40
36	CUERO GRASO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	220.00	-	-	-	-	S/. 220.00
38	CUERO GRASO ROJO	-	-	-	-	-	2,574.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,574.00
64	CUERO LISO PARDO	-	-	-	-	-	-	-	-	206.50	-	-	-	-	-	-	S/. 206.50
70	CUERO MATE NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	455.00	-	-	-	-	-	S/. 455.00

71	CUERO MIEL	4,431.00	-	-	392.00	-	-	-	224.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 5,047.00
73	CUERO MORO	-	-	-	721.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 721.00
74	CUERO NEGRO	847.00	-	-	1,624.00	-	-	-	1,617.00	-	-	-	-	-	-	1,498.00	S/. 5,586.00
75	CUERO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,620.00	-	-	-	-	-	S/. 1,620.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	1,582.00	-	-	-	-	-	3,409.00	-	1,680.00	-	-	-	S/. 6,671.00
78	CUERO PAPA	-	-	-	679.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 679.00
80	CUERO ROJO	1,757.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,757.00
82	CUERO SALMÓN	-	-	-	-	1,484.00	-	-	-	-	-	-	2,324.00	-	-	-	S/. 3,808.00
83	CUERO SATINADO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	1,830.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,830.00
<b>S/. 100,804.00</b>																	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

e. Ventas Mayo – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	1	2	3	4	6	7	9	11	13	15	16	18	20	22	23	25	27	28	29	31	TOTAL
03	CUERO AZUL	-	-	322.00	-	588.00	-	2905.00	-	434.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	763.00	-	S/. 5,012.00
11	CUERO CAMEL O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	217.00	-	S/. 217.00
13	CUERO ESPIGA APACHE	-	-	-	-	80.50	-	511.00	773.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,365.00
14	CUERO ESPIGA CAFÉ	-	-	-	-	-	-	430.50	318.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 749.00
16	CUERO ESPIGA MIEL	-	-	-	-	-	-	280.00	210.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 490.00
17	CUERO ESPIGA MORO	-	-	-	-	73.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 73.50
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	-	427.00	826.00	402.50	-	248.50	1855.00	465.50	-	-	-	1372.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 5,596.50
19	CUERO ESPIGA NEGRO II	-	-	573.00	-	-	-	-	-	-	918.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,491.00
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	-	483.00	-	-	472.50	-	-	434.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,389.50

24	CUERO GRASO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1996.80	-	-	S/. 1,996.80	
26	CUERO GRASO CAMOTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	124.80	-	-	-	-	-	-	S/. 124.80	
29	CUERO GRASO HABANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	865.80	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 865.80	
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	569.40	-	-	S/. 569.40	
33	CUERO GRASO MORO	881.40	-	-	-	-	904.80	-	-	-	-	-	936.00	-	-	-	-	-	421.20	811.20	-	S/. 3,954.60	
35	CUERO GRASO NEGRO	1084.20	-	-	-	1567.80	1497.60	1521.00	-	1536.60	709.80	1809.60	7074.60	834.60	-	-	-	-	803.40	1950.00	826.80	S/. 21,216.00	
36	CUERO GRASO NEGRO II	615.00	-	-	-	-	-	-	-	-	515.00	-	-	-	-	1240.00	1150.00	1150.00	2465.00	-	-	S/. 7,135.00	
41	CUERO GUMMY AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1111.50	-	-	S/. 1,111.50	
44	CUERO GUMMY CAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	786.50	S/. 786.50
45	CUERO GUMMY CHOCOLATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	754.00	S/. 754.00

46	CUERO GUMMY II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	565.00	-	-	S/. 565.00
48	CUERO GUMMY NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2242.50	S/. 2,242.50
51	CUERO GUMMY VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2892.50	-	-	-	-	-	-	S/. 2,892.50
63	CUERO LISO NUDE	-	-	-	-	-	2041.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,041.00
67	CUERO MARRON	-	-	329.00	-	-	-	2912.00	-	259.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	812.00	-	S/. 4,312.00
74	CUERO NEGRO	-	-	-	-	3822.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1477.00	-	-	-	-	S/. 5,299.00
75	CUERO NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	645.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 645.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	749.00	-	-	-	1561.00	S/. 2,310.00
78	CUERO PAPA	-	-	-	-	-	-	2765.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,765.00
79	CUERO PUNTO AGUJA NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	852.00	-	-	-	-	-	-	S/. 852.00
81	CUERO ROJO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	190.00	S/. 190.00

82	CUERO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	784.00	-	-	-	1533.00	-	S/. 2,317.00
88	CUERO SEMI BRILLO APACHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1484.00	-	-	-	-	S/. 1,484.00
90	CUERO SEMI BRILLO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	616.00	-	-	-	-	-	S/. 616.00
91	CUERO TACTO AZUL	-	882.00	-	-	-	2464.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,346.00
95	CUERO TACTO NEGRO	-	-	-	-	-	1505.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,505.00
																					<b>S/. 88,279.90</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

f. Ventas Junio – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	3	4	5	7	10	11	12	15	17	18	19	20	21	24	25	TOTAL
03	CUERO AZUL	-	-	-	-	3024.00	-	-	-	-	-	-	-	1456.00	-	-	S/. 4,480.00
05	CUERO BOX NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	1500.00	-	-	-	-	-	-	S/. 1,500.00
11	CUERO CAMELO	-	-	-	-	539.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 539.00
12	CUERO CHOCOLATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2450.00	-	-	S/. 2,450.00
14	CUERO ESPIGA CAFÉ	-	-	-	-	-	472.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 472.50
16	CUERO ESPIGA MIEL	-	-	-	-	-	500.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 500.50
18	CUERO ESPIGA NEGRO	500.50	-	2352.00	-	-	1494.50	-	-	1512.00	-	-	-	-	1697.50	-	S/. 7,556.50
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	80.50	-	-	-	-	-	-	S/. 80.50
24	CUERO GRASO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	803.40	-	-	897.00	-	-	-	S/. 1,700.40
25	CUERO GRASO CAFÉ	-	1224.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,224.60
29	CUERO GRASO HABANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	834.60	-	-	-	-	-	S/. 834.60
31	CUERO GRASO MIEL	-	1053.00	-	-	-	608.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,661.40
33	CUERO GRASO MORO	-	1084.20	-	-	834.60	-	210.60	-	1583.40	-	-	-	-	-	842.40	S/. 4,555.20
35	CUERO GRASO NEGRO	3447.60	2191.80	-	-	3244.80	1716.00	826.80	-	5803.20	-	1778.40	-	-	1458.60	-	S/. 20,467.20

36	CUERO GRASO NEGRO II	-	665.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 665.00
38	CUERO GRASO ROJO	-	-	1177.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,177.80
39	CUERO GRASO VINO II	-	680.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 680.00
42	CUERO GUMMY CAFÉ	-	-	-	318.50	292.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 611.00
43	CUERO GUMMY CAMELO	-	-	-	1683.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,683.50
49	CUERO GUMMY PAPA	-	-	-	-	448.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 448.50
50	CUERO GUMMY ROJO	-	-	1027.00	-	455.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,482.00
56	CUERO LISO BRILLO	-	-	-	305.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 305.50
61	CUERO LISO MATE	-	-	-	-	-	-	-	-	1560.00	-	-	-	-	-	-	S/. 1,560.00
62	CUERO LISO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4062.50	-	S/. 4,062.50
67	CUERO MARRON	-	-	-	392.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 392.00
71	CUERO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1246.00	-	-	S/. 1,246.00
73	CUERO MORO	1547.00	-	-	-	819.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,366.00
74	CUERO NEGRO	-	1596.00	-	-	3017.00	-	-	-	-	-	-	-	2170.00	-	-	S/. 6,783.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1631.00	-	-	S/. 1,631.00

<b>79</b>	CUERO PUNTO AGUJA NEGRO	768. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1122 .00	-	S/. 1,890.00
<b>80</b>	CUERO ROJO	3087 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,087.00
<b>85</b>	CUERO SATINADO VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	396. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 396.00
<b>91</b>	CUERO TACTO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	1722 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,722.00
<b>95</b>	CUERO TACTO NEGRO	-	-	-	-	3094 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,094.00
<b>98</b>	CUERO TACTO VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	595. 00	-	-	-	S/. 595.00
																			<b>S/. 83,900.20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

g. Ventas Julio – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	1	2	3	4	5	9	10	11	12	13	15	16	18	20	22	23	24	25	29	30	31	TOTAL
14	CUERO ESPIGA CAFÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	455 .00	-	-	45. 50	-	-	-	-	-	-	-	S/. 500.50
16	CUERO ESPIGA MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	94. 50	-	462 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 556.50
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	415 8.0 0	-	-	-	497 .00	-	-	-	-	878 .50	-	458 .50	-	-	864 .50	-	-	-	-	-	S/. 6,856.50
19	CUERO ESPIGA NEGRO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	384 .00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 384.00
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	94. 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 94.50
21	CUERO FRANILA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	770 .00	S/. 770.00
22	CUERO FUCSIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	833 .00	S/. 833.00
23	CUERO GRASO APACHE	361 9.2 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,619.20
24	CUERO GRASO AZUL	-	-	172 3.8 0	-	-	858 .00	-	-	-	-	912 .60	-	-	-	-	-	-	-	148 .20	-	-	S/. 3,642.60

25	CUERO GRASO CAFÉ	117 0.0 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,170.00
27	CUERO GRASO CAMELO	-	834 .60	-	-	-	351 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	343 .20	-	124 .80	-	-	-	-	S/. 1,653.60
29	CUERO GRASO HABANO	-	936 .00	-	-	-	265 .20	-	-	-	-	176 2.8 0	-	-	-	982 .80	241 .80	-	-	-	-	-	S/. 4,188.60
31	CUERO GRASO MIEL	224 6.4 0	803 .40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	585 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,634.80
33	CUERO GRASO MORO	166 1.4 0	834 .60	826 .80	-	-	-	-	-	-	-	-	255 0.6 0	-	858 .00	530 .40	-	-	-	-	787 .80	-	S/. 8,049.60
34	CUERO GRASO MORO II	-	-	-	-	-	220 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 220.00
35	CUERO GRASO NEGRO	157 5.6 0	780 .00	170 0.4 0	-	-	347 1.0 0	803 .40	161 4.6 0	-	826 .80	865 .80	399 3.6 0	-	-	920 .40	180 9.6 0	186 4.2 0	881 .40	897 .00	253 5.0 0	826 .80	S/. 25,365.6 0
36	CUERO GRASO NEGRO II	464 0.0 0	-	515 .00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	297 0.0 0	-	-	-	-	-	-	-	S/. 8,125.00
38	CUERO GRASO ROJO	399 3.6 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 3,993.60
40	CUERO GRIFERO GUMMY	-	367 .50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 367.50

41	CUERO GUMMY AZUL	-	331.50	-	-	-	-	-	-	-	650.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 981.50
48	CUERO GUMMY NUDE	-	-	708.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 708.50
51	CUERO GUMMY VINO	-	-	299.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 299.00
53	CUERO HUESO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	854.00	-	S/. 854.00
55	CUERO LISO AZUL	-	748.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	761.60	-	-	-	S/. 1,509.60
58	CUERO LISO CAMELO	-	-	-	-	-	-	-	-	130.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 130.00
62	CUERO LISO NEGRO	-	838.50	-	249.00	134.00	227.00	-	-	-	312.00	-	-	215.00	-	355.00	-	-	-	-	-	S/. 12,980.50
63	CUERO LISO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	734.50	-	-	-	S/. 734.50
64	CUERO LISO PARDO	-	297.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 297.50
65	CUERO LISO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	708.50	-	-	-	S/. 708.50
66	CUERO LISO SEMI BRILLO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	546.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 546.00
76	CUERO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	644.00	149.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,142.00

85	CUERO SATINADO VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	498.00	-	-	-	-	-	-	S/. 498.00
86	CUERO SATINADO VINO II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.00	-	-	-	-	-	-	S/. 150.00
90	CUERO SEMI BRILLO NEGRO	-	812.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 812.00
98	CUERO TACTO VINO	140.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 140.00
102	VAQUETA CARAMELO	-	-	-	-	-	-	-	-	57.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 57.60
105	VAQUETA MARRÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	57.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 57.60
107	VAQUETA NEGRA	-	-	796.80	-	-	-	-	-	107.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 904.00
																					<b>S/. 98,535.90</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### h. Ventas Agosto – 2019

Nº	TIPO DE CUERO	3	5	7	8	9	10	12	14	16	19	20	22	26	27	28	29	30	31	TOTAL
03	CUERO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	784.00	S/. 784.00
04	CUERO BOX II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 350.00
07	CUERO BRILLO BOX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420.00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 420.00
14	CUERO ESPIGA CAFÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175.00	-	497.00	S/. 672.00
17	CUERO ESPIGA MORO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	609.00	-	-	-	S/. 609.00
18	CUERO ESPIGA NEGRO	-	773.50	98.00	-	-	-	444.50	-	-	-	-	-	924.00	-	486.50	367.50	395.50	-	S/. 3,489.50
20	CUERO ESPIGA VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.50	-	-	-	S/. 500.50
23	CUERO GRASO APACHE	-	-	-	-	-	-	1848.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,848.60
24	CUERO GRASO AZUL	-	234.00	-	-	-	-	257.40	-	-	-	460.20	-	296.40	-	-	-	-	-	S/. 1,248.00

25	CUERO GRASO CAFÉ	-	-	-	-	-	-	233 2.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,332.20
27	CUERO GRASO CARAMELO	-	429. 00	-	-	-	-	468. 00	-	-	296. 40	-	-	647. 40	-	-	-	-	-	S/. 1,840.80
29	CUERO GRASO HABANO	-	257. 40	-	-	-	-	140 4.00	-	-	405. 60	-	249 .60	694. 20	-	-	-	-	-	S/. 3,010.80
31	CUERO GRASO MIEL	-	-	-	249. 60	-	-	-	-	-	241. 80	-	109 .20	226. 20	-	-	-	-	-	S/. 826.80
33	CUERO GRASO MORO	-	-	-	241. 80	-	-	397. 80	-	-	405. 60	631. 80	234 .00	304. 20	-	-	-	-	-	S/. 2,215.20
35	CUERO GRASO NEGRO	174 7.20	648 9.60	-	150 5.40	249 .60	-	911 0.40	103 7.40	-	166 9.20	623 2.20	296 .40	212 1.60	-	319 0.20	-	249 .60	-	S/. 33,898.80
41	CUERO GUMMY AZUL	-	226 8.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,268.50
43	CUERO GUMMY CARAMELO	-	734. 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 734.50
45	CUERO GUMMY CHOCOLATE	-	126 1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,261.00
47	CUERO GUMMY MIEL	-	669. 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 669.50

48	CUERO GUMMY NUDE	-	760.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 760.50	
49	CUERO GUMMY PAPA	-	760.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 760.50
51	CUERO GUMMY VINO	-	591.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 591.50
57	CUERO LISO CAFÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201.50	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 201.50
59	CUERO LISO GRIFERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 420.00
62	CUERO LISO NEGRO	-	-	364.00	-	-	122.85	-	377.00	-	-	357.50	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 2,327.00
63	CUERO LISO NUDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	676.00	-	-	-	-	-	-	S/. 676.00
64	CUERO LISO PARDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	182.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 182.00
69	CUERO MATE NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,098.00
71	CUERO MIEL	-	-	-	-	-	-	-	-	147.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 147.00

74	CUERO NEGRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	158 2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 1,582.00
78	CUERO PAPA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	770. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 770.00
82	CUERO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	798. 00	-	-	-	-	-	-	847 .00	-	S/. 1,645.00
91	CUERO TACTO AZUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	742. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 742.00
92	CUERO TACTO CAFÉ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140 7.00	-	-	-	-	S/. 1,407.00
93	CUERO TACTO FRANELA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	749. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 749.00
94	CUERO TACTO MIEL	-	-	-	-	-	-	142 1.00	-	-	-	-	-	-	882. 00	-	-	-	-	S/. 2,303.00
96	CUERO TACTO PARDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	450. 00	-	-	-	-	-	-	-	S/. 450.00
97	CUERO TACTO SALMÓN	-	-	-	-	-	-	574. 00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 574.00
102	VAQUETA CARAMELO	-	-	-	-	-	548 .80	-	-	-	-	-	-	-	811. 20	-	-	94. 40	-	S/. 1,454.40

105	VAQUETA MARRÓN	-	-	-	-	-	468.80	-	-	81.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	S/. 550.40
107	VAQUETA NEGRA	-	-	-	-	-	980.80	-	-	94.40	-	-	-	-	1628.80	-	-	60.80	-	S/. 2,764.80
108	VAQUETA VINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800.00	-	-	92.80	-	S/. 892.80
																			<b>S/. 82,028.10</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Guía de Entrevista

### GUIA DE ENTREVISTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CURTIDURÍA LEÓN DE JUDÁ E.I.R.L.

#### INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre del entrevistado: Frank Moreno Villalobos

Fecha: 10/08/19

Cargo: Gerente

Área: Gerencia

#### MISIÓN, VISIÓN, VALORES

1. **¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro de nuestros productos?**

Los clientes actualmente quieren comprar un cuero de calidad, con innovación en sus productos, como en todas las industrias. La demanda del mercado en el futuro es más exigente donde los clientes buscan nuevos diseños y mejor calidad de cuero.

2. **¿En qué año se espera que la curtiduría León de Judá E.I.R.L. logre su visión?**

Tenemos una proyección de 4 a 5 años en ser una de las mejores curtiembres de Trujillo.

3. **¿Cuántos mercados espera atender la curtiduría León de Judá E.I.R.L. en un futuro?**

Actualmente abastecemos el mercado del calzado, en el futuro esperamos tener una aceptación de mercado de mochilas, carteras, casacas, etc.

4. **¿Cómo se ve la curtiduría León de Judá E.I.R.L. en un futuro?**

En el futuro nos vemos como una empresa competitiva.

5. **¿Quiénes somos y a que nos dedicamos?**

Somos una empresa industrial que se dedica a la elaboración de cuero, cuya actividad es el procesamiento y curtido de pieles de origen bovino, que trabaja por la transformación de sus productos, basándose en constante innovación con apoyo de personal con experiencia, ofreciendo un cuero de óptima calidad y acorde con las tendencias del mercado de la industria del calzado.

6. **¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos?**

La empresa se dedica a este rubro por la exigencia del mercado El Porvenir, como sabemos el 60% del calzado se fabrica aquí, por consiguiente una de las estrategias que se utilizó para emprender un negocio hace 10 años fue fundar la curtiembre.

**7. ¿Quiénes son los clientes de la curtiduría León de Judá E.I.R.L.?**

Los principales clientes son los empresarios minoristas que se dedican a la elaboración del calzado.

**8. ¿Cuáles son los principales productos de la curtiduría León de Judá E.I.R.L.?**

Cuero graso, cuero colores, cuero gummy, cuero espiga, cuero box, cuero mate, cuero satinado.

**9. ¿Se encuentra la curtiduría León de Judá E.I.R.L. en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿Cuál es su solvencia financiera?**

Actualmente la empresa se encuentra en una situación de crecimiento, ya que el año 2017 fuimos afectados por el huaico, lo cual trajo para la empresa pérdidas económicas.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO MEFE**

**a) Político**

**1. ¿Qué medidas legales en el sector curtiembre se pueden aprovechar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?**

La curtiembre se beneficia con el apoyo de la Municipalidad del Porvenir. Sabemos que el Porvenir es reconocido por producir zapatos y a la vez cuero; cada año hacen ferias en donde diversas empresas con invitadas a participar y hacer un poco de publicidad.

**b) Económico**

**1. ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o de nuestro sector?**

Que se realicen concursos de curtiembres más seguidos, lo cual motivaría a todas las empresas a mejorar cada día y llegar a ser reconocidas por su forma de trabajo.

**c) Social**

**1. ¿Cuánto conoce el cliente su producto?**

Tenemos una participación de mercado del 12%.

**2. ¿Tiene medios de publicidad?**

No.

d) **Tecnológico**

1. **¿Qué tecnologías están usando para brindar un producto de calidad que satisfaga al cliente?**

No contamos con maquinaria moderna, sin embargo son eficientes para la producción y nos apoyamos en la información de internet cuando este tenga alguna falla.

e) **Ecológico**

1. **¿Las empresas con conciencia ecológica tienen una mayor aceptación y reconocimiento en el mundo laboral?**

Si.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO MEFI**

1. **¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la curtiduría León de Judá E.I.R.L., que ayudan a atraer más clientes?**

Trabajadores con más de 12 años de experiencia en el proceso del cuero, fabricamos cueros de buena calidad, contamos con diferentes tipos de cuero.

2. **¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno en la empresa?**

Excelente.

3. **¿Las comunicaciones son efectivas dentro de la empresa?**

Muy pocas veces hay mala comunicación entre los trabajadores y los jefes.

4. **¿La participación de mercado se ha incrementado?**

No se mantiene igual.

5. **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

No.

6. **¿La calidad de los productos ofrecidos por la empresa, es reconocida por los clientes?**

Mayormente sí.

7. **¿La marca de curtiduría León de Judá E.I.R.L. está bien posicionada?**

No.

8. **¿La curtiembre cuenta con tecnología de punta para ofrecer sus productos?**

No.

9. **¿La empresa cuenta con una adecuada red de contactos (clientes)?**

Actualmente contamos con 19 clientes, lo cual 5 de ellos son leales.



**Fuente:** Elaboración Propia, 2019.

## Guía de Opinión

### GUÍA DE OPINIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CURTIDURÍA LEÓN DE JUDÁ E.I.R.L.

#### INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre del entrevistado: Frank Moreno Villalobos

Fecha: 10/08/19

Cargo: Gerente

Área: Gerente

#### MISIÓN

Cientes:	Empresas Industriales de la Libertad
Producto:	Cuero
Tecnología:	Computadoras, Software, redes y maquinas.
Interés:	Ser cada año una empresa más competitiva.
Filosofía:	El trabajo honradez y respeto es el factor del éxito de nuestra empresa ya que nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena atención y poder cubrir las necesidades dentro del rubro en la cual nos hemos desarrollado.
Preocupación de la Imagen:	Queremos ser reconocidos por la calidad de la gama de productos que ofrecemos y el nivel de trabajo con el que lo desarrollamos.
Interés en los empleados:	Mano de obra motivada y calificada

#### VISIÓN

INTERROGANTES	PARA LA CURTIDURÍA LEÓN DE JUDÁ E.I.R.L.
¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos?	Ser una empresa competitiva, con buena participación en el mercado, posteriormente la aceptación en el mercado de mochilas, carteras, etc., satisfaciendo a nuestros clientes.
¿Cuál debe ser nuestro aporte para la colectividad en materia de Responsabilidad Social?	Cuidado del medio ambiente Proyección social como parte de nuestro compromiso Calidad, confiabilidad y excelencia
¿Con que valores y principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?	Pasión Honradez Compromiso


**Curtiduría  
León de Judá E.I.R.L.**  
 Frank Gonzalo Moreno Villalobos  
 GERENTE GENERAL

**Fuente:** Elaboración Propia, 2019.

## Recopilación del registro de ventas



## Charla de determinación de valores organizacionales



## Entrevista al jefe de Planta



Fotografía con el Gerente General y jefe de Planta de la Curtiduría León de Judá E.I.R.L., 2019

