



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Plan estratégico para incrementar la rentabilidad en una empresa productora de calzado de la ciudad de Trujillo, 2022.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Aguilar Contreras, Albert Jhon (orcid.org/0000-0002-1479-6455)

Montoya Ramos, Jose Luis (orcid.org/0000-0002-1640-8153)

ASESORES:

Dr. Aranda Gonzales, Jorge Roger (orcid.org/0000-0002-0307-5900)

Dr. Linares Lujan, Guillermo Alberto (orcid.org/0000-0003-3889-4831)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento.

TRUJILLO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra investigación a nuestras familias por todo el apoyo que nos han brindado desde el inicio de carrera y por ser un motor de impulso en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios, a nuestros padres y familiares. A nuestros maestros de la Universidad César Vallejo, compañeros y personas influyentes que compartieron los conocimientos debidos para el logro de nuestras metas.

Índice de contenidos

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización.....	11
3.3. Población, muestra y muestreo	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN.....	81
VI. CONCLUSIONES.....	84
VII. RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	93

Índice de tablas

Tabla 1: Técnicas de recolección de datos	13
Tabla 2: Tabla de procesamiento de información	16
Tabla 3: Rentabilidad de la empresa durante los años 2019 al año 2022	23
Tabla 4: Respuestas del instrumento del cuestionario para el Plan estratégico ...	24
Tabla 5: Matriz PESTE	27
Tabla 6: Matriz EFE	28
Tabla 7: Matriz AMOFHIT	29
Tabla 8: Matriz EFI	31
Tabla 9. Matriz FODA	42
Tabla 10. Matriz Interna-Externa (IE)	44
Tabla 11: Matriz PEYEA	45
Tabla 12: Matriz de la Decisión Estratégica	48
Tabla 13: Estrategias Específicas	49
Tabla 14: Objetivos vs Estrategias	52
Tabla 15: Despligüe de iniciativas estrategias	54
Tabla 16: Factores Críticos de éxito	57
Tabla 17: Priorización de estrategias	58
Tabla 18: Cronograma de estrategias	59
Tabla 19: Cuadro de mando integral	60
Tabla 20: Ventas proyectadas sin plan estratégico	61
Tabla 21: Ventas proyectadas al 2023 -2025 Sin Plan estratégico.....	64
Tabla 22: Presupuesto 1- Inversión en publicidad y campañas	64
Tabla 23: Presupuesto N°02 Inversión en página web.	64
Tabla 24: Presupuesto N°03 Implementar redes sociales	64
Tabla 25: Presupuesto N°4 Realizar promociones y descuentos	65
Tabla 26: Presupuesto N°05 Implementación de un plan de marketing digital y marketing tradicional	65
Tabla 27: Presupuesto N°6 Creación de catálogo de productos digital	65
Tabla 28: Presupuesto N°07 Implementación de un sistema comercial (CRM)	65
Tabla 29: Presupuesto N°08 Diseño de productos complementarios	66
Tabla 30: Incentivo para trabajadores	66

Tabla 31: Presupuesto N°9 Programa de capacitación y formación al personal...	66
Tabla 32: Presupuesto N°10 Diseñar el logotipo de la empresa.....	66
Tabla 33: Presupuesto total	68
Tabla 34: Financiamiento para préstamo en BCP	70
Tabla 35: Cronograma de pagos.....	71
Tabla 36: Estado de ganancias y pérdidas sin Plan estratégico	72
Tabla 37: Estado de ganancias y pérdidas con Plan estratégico.....	73
Tabla 38: Estado de situación financiera.....	74
Tabla 39: Ratios de rentabilidad.....	75
Tabla 40: Variación porcentual.....	75
Tabla 41: Valor Actual Neto	76
Tabla 42: VNA, TIR y B/C	76
Tabla 43: Prueba de normalidad para la rentabilidad en las ventas	77
Tabla 44: Muestras emparejadas de la rentabilidad en las ventas	77
Tabla 45: Prueba de normalidad sobre la rentabilidad neta sobre los activos	78
Tabla 46: Muestras emparejadas de la rentabilidad neta sobre los activos	79
Tabla 47: Prueba de normalidad sobre la rentabilidad neta sobre el patrimonio ..	80
Tabla 48: Muestras emparejadas de la rentabilidad neta sobre el patrimonio	80

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Ventas del año 2022	2
Figura 2: Matriz IE	8
Figura 3: Matriz PEYEA	9
Figura 4: Matriz del Perfil Competitivo.....	9
Figura 5: Matriz de la gran estrategia.....	10
Figura 6: Segmentación de mercado	21
Figura 7: Principales productos	21
Figura 8: Organigrama de la empresa Calzados Salvador	22
Figura 9: Matriz de la Gran Estrategia.....	47
Figura 10: Mapa estratégico.....	53

RESUMEN

La presente investigación es de tipo aplicada, de diseño experimental, con enfoque mixto. La problemática principal es la falta de objetivos, la carencia de la estructura organizacional que impacta en la rentabilidad de la empresa. Es por ello que se formuló la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera el Plan estratégico incrementa la rentabilidad en una empresa productora de calzado, Trujillo 2022? Además, se tuvo como objetivo general “Elaborar el Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa de Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L; Trujillo, 2022”.

Para analizar la relación entre variables, se utilizó la técnica de la entrevista, para lo cual se aplicó a la gerencia y también se utilizó revisión documentaria de la empresa con respecto a los estados financieros y las ventas. Los resultados obtenidos fueron que el implementar un plan estratégico dio a conocer el posicionamiento de la empresa, la cual es conservadora, y además de proporcionar estrategias de penetración en el mercado, optimización de procesos e implementación de tecnología. El plan estratégico es aceptable y viable porque tiene un VAN de S/. 14,168.07, un TIR del 30%, y un Costo beneficio de 1.54 soles, concluyendo que la implementación de un plan estratégico impacta de manera positiva en la rentabilidad.

Palabras Clave: Plan estratégico, rentabilidad, planeamiento estratégico, modelo estratégico, gestión estratégica.

ABSTRACT

This is an applied research, experimental design, with a mixed approach. The main problem is the lack of objectives, the lack of organizational structure that impacts the company's profitability. That is why the following research question was formulated: How does the strategic plan increase profitability in a footwear manufacturing company, Trujillo 2022? In addition, the general objective was "To elaborate the strategic plan to increase the profitability of the footwear company Salvador by Yuli E.I.R.L; Trujillo, 2022".

To analyze the relationship between variables, the interview technique was used, for which it was applied to management and also used documentary review of the company with respect to financial statements and sales. The results obtained were that the implementation of a strategic plan revealed the positioning of the company, which is conservative, and also provided strategies for market penetration, process optimization and technology implementation. The strategic plan is acceptable and viable because it has an NPV of S/. 14,168.07, an IRR of 30%, and a Cost Benefit of 1.54 soles, concluding that the implementation of a strategic plan has a positive impact on profitability.

Keywords: Strategic plan, profitability, strategic planning, strategic model, strategic management.

I. INTRODUCCIÓN

El comercio en el exterior tiene un escenario competitivo a raíz de la globalización; pues desde los años noventa, el sector calzado es uno de los que más ha registrado un crecimiento rápido de producción y del comercio a nivel mundial.

“La industria en España y otros países se ha visto opacada con el desarrollo en países asiáticos como es en China, pues al ser un país subdesarrollado, tienen una ventaja competitiva y se caracterizan por tener una producción a bajo costo, con lo que difícilmente pueden competir los demás mercados internacionales” (Begoña et al. 2009).

El mercado nacional no fue ajeno a ello, en el año 2018 la producción decreció en un 45% debido al aumento de importaciones de calzado y sus partes. Pues, los primeros proveedores de calzado son de China, Singapur y Brasil. Según el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero, Calzado e industrias conexas (2021) mencionó que “la pandemia por la COVID- 19 afectó al PBI con un decaimiento del 29,2% de fabricación de calzado”. (pag.2)

En el departamento de la Libertad, las fábricas redujeron su personal en un 70% por la caída de las ventas, pues, se aconsejó impulsar la asociación de pequeños productores y conformar empresas competitivas promoviendo la formalidad del sector. Es por ello que, hoy en día las empresas incluyen como herramienta de gestión, al plan estratégico, lo cual permite saber quiénes son, donde están, donde quieren estar, y como logran realizar los objetivos.

“El plan estratégico es un método en el cual se analiza de manera interna y externa a la empresa, se elabora un diagnóstico de la situación actual y a partir de ello se facilita la fijación de los objetivos, estrategias y el cumplimiento de las metas, con la finalidad de alcanzar la rentabilidad”. (Aguirre, 2015, pag.12).

Según Calvay, J. (2019), “la rentabilidad mide la eficiencia de la alta dirección, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas, por el uso correcto de recursos, es decir la inversión en la organización”. Por otro lado, Contreras y

Díaz (2015), hacen mención a la rentabilidad como “la inversión que genera utilidad, midiendo ventas, activos y capital. Se recomienda que se invierta en proyectos a corto y largo plazo para obtener beneficios favorables hacia la empresa y oportunidades entorno a esta”.

En la investigación de Urquiaga, M. et al. (2021) en una empresa de Joyería refiere a “la inestabilidad del posicionamiento de su imagen en el mercado por la falta de objetivos organizacionales, impidiendo un grado de proyección a largo plazo. A esta problemática, implementaron un modelo de plan estratégico, el cual influyó positivamente en la satisfacción del producto y servicio, mejorando en un 19.99% y en un 40.89% respectivamente, así como también aumentaron los niveles de venta en un 30%”.

Con respecto a la empresa en estudio, Calzados Salvador By Yuli E.I.R.L es una organización que tiene como problemática el carecimiento de objetivos claros y estructurales para su crecimiento, pues se vio reflejado en el movimiento de sus ventas. Sin embargo, tienen deseos de cambio y de inversión para que la posición mejore en el mercado.



Figura 1: Ventas del año 2022

Fuente: Registro de ventas

Por lo que es necesario que la empresa adopte una posición activa, tomando buenas acciones para mejorar su rentabilidad. Es por ello por lo que la siguiente investigación tiene como problemática: ¿De qué manera el Plan estratégico incrementa la rentabilidad en una empresa productora de calzado, Trujillo 2022?

Este proyecto de investigación tiene justificación teórica porque busca mediante la

aplicación del plan estratégico y sus conceptos incrementar la rentabilidad mediante el apoyo de etapas de Formulación, implementación y evaluación. Justificación práctica porque permitirá analizar, diagnosticar e implementar herramientas estratégicas para el incremento en la rentabilidad. Justificación económica, porque la propuesta del plan estratégico se realizará con el fin de garantizar el incremento en la rentabilidad.

El objetivo general tiene como primer punto Elaborar el Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa de Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L; Trujillo, 2022; y como objetivos específicos: Analizar la rentabilidad actual de la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L, Trujillo 2022. Plantear el direccionamiento estratégico de la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L, Trujillo 2022. Determinar las estrategias de la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L, Trujillo 2022. Trujillo 2022. Determinar la relación del plan estratégico con la rentabilidad de la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L, Trujillo 2022.

A todo esto, concluimos que nuestra hipótesis general corresponde a que: El plan estratégico incrementa significativamente a la rentabilidad en la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R., Trujillo 2022, y como hipótesis específicas: El plan estratégico incrementa significativamente a la rentabilidad de las ventas en la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R., Trujillo 2022. El plan estratégico incrementa significativamente a la rentabilidad neta sobre los activos en la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R., Trujillo 2022. El plan estratégico incrementa significativamente a la rentabilidad neta en el patrimonio en la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R., Trujillo 2022

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Duran, S; Vaca, J. (2014) en su investigación con temática de implementar un plan estratégico para la mejora de la gestión en una empresa de rubro de manufactura, tuvo como problemática aspectos negativos con respecto a planificación, como la duplicidad de funciones, retrasos en la producción, desperdicios de insumos y un manejo negativo de inventario. Se tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico, realizando un diagnóstico de la situación actual, el análisis interno y externo, definiendo su direccionamiento y el mapa estratégico, teniendo como resultados, el establecer acciones estratégicas para la mejora de su estructura organizacional, aumento en los resultados económicos y la competitividad.

Velastegui, M. (2017) en su investigación titulado “La planificación estratégica y la relación con la rentabilidad en la organización Davmotor” de la ciudad de Ambato, Tuvo como objetivo indagar acerca de la planificación estratégica debido a la baja participación en el mercado, bajo desempeño, pérdida de clientes, y otros factores en la empresa. Es por ello, que la investigación tiene un enfoque mixto. El autor utilizó la herramienta de la encuesta y los estados financieros, concluyendo que la empresa debe estudiar los estados financieros, matrices, adecuación de diagnóstico, decisión y el cuadro de mando integrado que facilite la toma de decisiones.

García, S. (2016) en su investigación con respecto a la influencia de un plan estratégico en la rentabilidad de las Universidades Privadas del Distrito de Los Olivos, periodo 2014”. Tuvo como problemática la baja planificación de objetivos, haciendo difícil la mejora de la rentabilidad. Tuvo objetivo determinar la influencia del plan estratégico en la rentabilidad. Utilizó como herramientas una guía de observación, encuestas y análisis documental. Los resultados demostraron que la influencia fue significativa, obteniendo un incremento de la rentabilidad en un 20%.

Calderón, C. (2018) en su investigación con temática del plan estratégico para la gestión empresarial en una empresa geotécnica y mecánica. Se tuvo como problemática no tener un direccionamiento estratégico. Tuvo como objetivo realizar una propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión empresarial, para lo

cual se utilizó un cuestionario de 18 preguntas en escala Likert para los empleados, en el cual obtuvieron resultados en donde el 70% respondieron que la dirección estratégica no es la adecuada, y el 80% respondieron que un plan influye en la gestión de la organización. Concluye el autor que es recomendable implementar una nueva cultura organizacional, mejorar las habilidades humanas acerca de las tecnologías de información, y que se establezcan objetivos para la operatividad de la organización.

Centeno, F. (2019) en su investigación acerca de la gestión estratégica y la rentabilidad, tuvo como problema la baja formulación estratégica y la mala administración, no contando con visión, misión, principios y objetivos. Su objetivo principal fue analizar la relación de la gestión estratégica y la rentabilidad para la cual se aplicó un cuestionario a una muestra a 64 socios. Para su evaluación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo 0.597 por lo que indica una relación positiva moderada. El nivel de significancia hallada en la hipótesis general fue de 0.000 siendo menos de 0.05 (Hipótesis Nula), por lo cual se rechaza, indicando la relación entre las variables.

Deza y Florián (2020) en su artículo científico de la temática del Modelo estratégico en la gestión comercial tuvo como problemática la reducción de la cuota de mercado por el incremento de la competencia, lo cual afectó a la rentabilidad y su rendimiento. Se planteó como objetivo: Determinar el impacto, teniendo un estudio preexperimental de prueba post prueba, utilizando la herramienta del cuestionario. Los resultados demostraron que el Van fue de 200363, el TIR de 190,72% y un índice B/C 1.14, demostrando la viabilidad económica financiera de la propuesta.

Urquiaga, V. (2021) en su investigación con temática de un modelo estratégico en la gestión comercial de una PYME. Determinó que la problemática de la empresa es la inexistencia de objetivos, impidiendo una proyección a largo plazo. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial. Utilizó como herramientas un cuestionario a clientes y entrevistas a los trabajadores del negocio. La estructura del modelo consistió en tres etapas: Formulación, implementación y evaluación. Como resultados obtuvo que la aplicación del modelo mejoró los ingresos mensuales en un 81.82% e

incrementó la satisfacción del cliente en un 30.44%.

Riojas, C. (2018) en su investigación con temática de implementar un plan estratégico para aumentar la rentabilidad en la empresa Transagric. Determinó como problemática que no existe ningún plan de desarrollo a largo plazo y carece de objetivos claros para su crecimiento. Para lo cual se utilizó la técnica de la entrevista y la recolección documentaria para la elaboración del modelo estratégico. Tuvo como resultados identificar y seleccionar estrategias y planes de acción para los años 2018 al 2020. También determinó la factibilidad del proyecto por medio de los indicadores económicos $VAN > 0$, $TIR > 0\%$ y $B/C > 1$, y se estimó la rentabilidad del proyecto después de la aplicación del plan estratégico.

Salazar, L. (2018) en su investigación de una propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar la rentabilidad de la empresa de producción de pisco “bodega de la Motta-Lima”, lo cual, para el logro de sus objetivos, implementaron 15 iniciativas estratégicas para el logro de 10 objetivos estratégicos. Así mismo obtienen un $VAN = S/50$ 713.00, $TIR = 23.3\%$ y $B/CE = 1.54$ lo cual demuestra la viabilidad de la propuesta del plan estratégico analizando como principal indicador el Retorno de las ventas (ROS). Además, concluyen que la implementación de un plan estratégico permitirá incrementar la rentabilidad sobre las ventas de 8.87% en el año 2017 a 11.56% en el 2018.

Algunas empresas han tomado estrategias frente a la post pandemia, como buscar opciones digitales e identificar formas de entregas de los productos y servicios evitando en lo más mínimo el contacto físico, asegurando al cliente y al personal. También adoptar iniciativas de rebranding (Seetharaman, 2020). Las PYMES en su mayoría han implementado un conjunto de capacidades, rutinas enfocadas a detectar las necesidades del cliente, detectar opciones tecnológicas y promulgar estrategias en modelos de negocio. Ibarra et al. (2020). Por otro lado, las empresas también han evolucionado su portafolio de productos y servicios adaptándola a las restricciones como la proximidad física. Así mismo, el comercio online, y la digitalización de procesos en las organizaciones. Es por ello por lo que, la implementación de estrategias en los negocios de hoy en día deben ser analizadas también desde una perspectiva de análisis externo.

Con respecto a las bases teóricas que abarca la investigación, se define al plan estratégico como “una guía para lograr la misión de la organización” (Gray, 1986). Por otro lado, Cuba, J. et al. (2019) refiere al plan estratégico como “instrumento para una mejor toma de decisiones para establecer el alcance de la gestión y apoya como ruta estratégica de mejora constante de la calidad y rentabilidad”.

“Las Etapas que abarca el plan son: La Formulación, ya que es necesario elaborar un diagnóstico, valorando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, teniendo como referentes la misión y visión”. (Gutiérrez, 1999, pag.30). “La Implementación: Es el proceso de ejecutar el plan, es un requisito fundamental para alcanzar el éxito empresarial” (Olivares, J. 2011, pág. 31). “La Evaluación y control: Permite valorar y acciona la consecuencia de la estrategia trazada por la organización, por medio de criterios orientados a evaluar su marcha, fijando normas y midiendo el desempeño de variables”. (Bourzac, 1997).

“La rentabilidad es un indicador que bajo su análisis financiero mantiene la valoración de la organización sobre la capacidad de financiar sus operaciones”. (De La Hoz, F. 2008, pág. 25).

La medición de la rentabilidad sirve para calcular el rendimiento de una empresa, manejar los costos y obtener utilidades mediante las ventas. (T. Herrera, De la Hoz, et al. 2012, pág. 29). Según Goldman (2017) los índices para su medición son: “La rentabilidad sobre las ventas (ROS), retorno sobre los activos (ROA), y retorno sobre el patrimonio (ROE)”. (Pág. 34)

La Rentabilidad sobre las ventas (ROS) es un indicador para la gestión comercial que permite conocer la medida para los descuentos extra ordinarios. Su formulación es:

$$ROS = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}}$$

Retorno sobre los activos (ROA) es indicador para poder designar a una empresa como “rentable” con respecto a los activos de la empresa.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos Totales}}$$

El Retorno sobre el patrimonio (ROE) es un indicador que mide el rendimiento del capital.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio}}$$

Para el plan estratégico es necesario la implementación de matrices como: El FODA según Thompson y Strikland (1998) mide el efecto de una estrategia al lograr un equilibrio dentro de una organización entre su situación interna y externa. Las fortalezas son las habilidades y capacidades utilizadas de manera correcta por el personal que comprenden atributos psicológicos y muestran competencia (MacConkey, 1988; Stevenson, 1976; pág. 42). Las oportunidades son elementos de crecimiento y con potencial que una organización puede aprovechar, pero no controlar ya que son fuerzas ambientales externas (Ponce, H.2007). Las debilidades para Henry (1980) son cuando una organización realiza una actividad deficientemente y se coloca en una posición débil. Las amenazas generan problemas potenciales y fuerzas negativas para la organización, las cuales son incontrolables para la organización al ser fuerzas externas (Ponce Talancón, Humberto 2007).

La matriz Interna Externa apoya a evaluar a la organización, tomando en cuenta los factores del FODA, cuantificando a cada factor con un índice que ubica de acuerdo con la puntuación en uno de los cuadrantes de la matriz. (Castellanos, 2015).

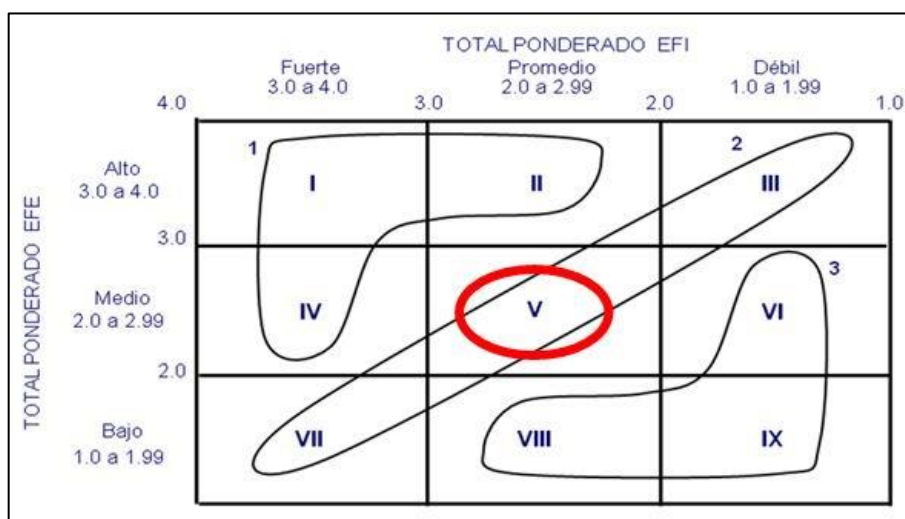


Figura 2: Matriz IE

Fuente: Castellanos (2015)

La matriz PEYEA representa a diferentes dimensiones, como la financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental, y la fuerza industrial. Estos factores son primordiales para concluir la posición estratégica de la empresa con las dimensiones, como son, la conservadora, defensiva, agresiva y competitiva. Dickel (1984)

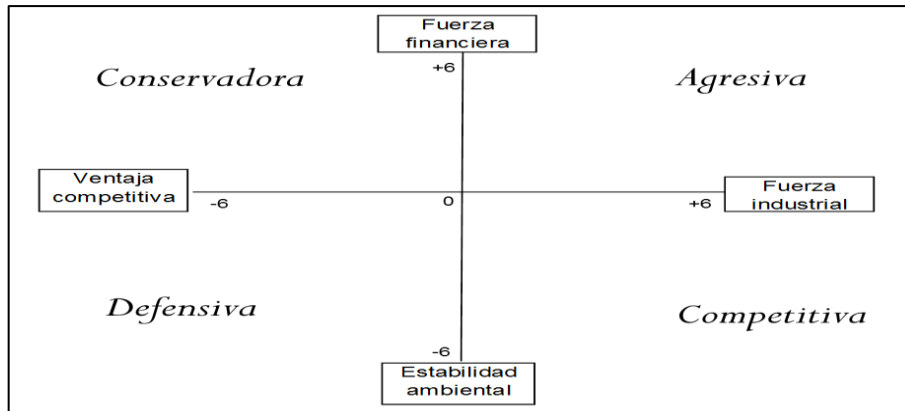


Figura 3: Matriz PEYEA

Fuente: Dickel (1984)

La matriz del perfil Competitivo identifica a los competidores importantes para la organización, por la cual se asigna un valor, se obtiene un puntaje dependiendo a la evaluación de factores de éxito y se clasifica de acuerdo con su máximo resultado.

Ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo							
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON			LOREAL		PROCTER & GAMBLE	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Figura 4: Matriz del Perfil Competitivo

La matriz de la gran estrategia (GE): se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Tiene cuatro cuadrantes, en las cuales:

1. En el cuadrante I, la empresa se encuentra en una excelente posición.
2. En el cuadrante II, la empresa necesita evaluar su enfoque con respecto al mercado.

3. En el cuadrante III, compiten en un mercado de crecimiento lento y son competitivamente débiles.

4. En el cuadrante IV poseen una posición competitiva, pero están en un mercado lento.

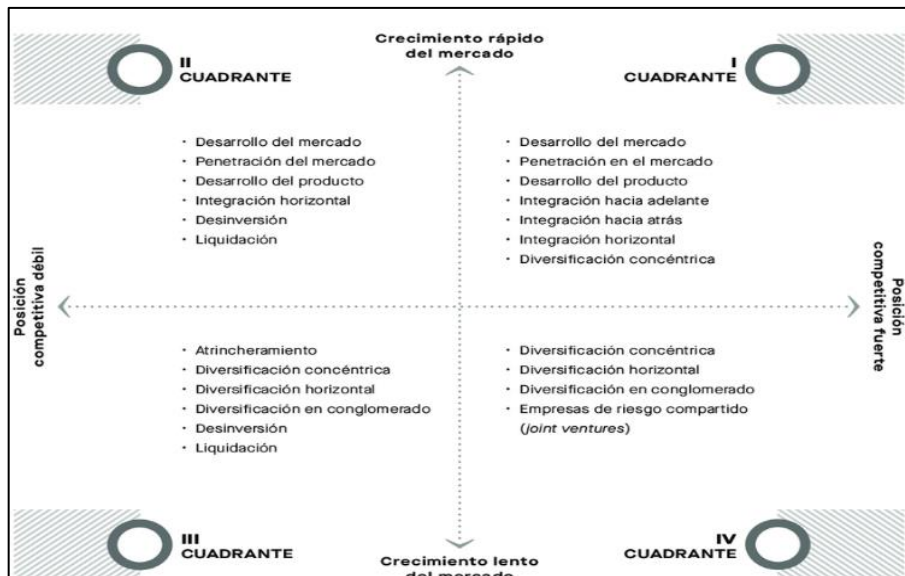


Figura 5: Matriz de la gran estrategia

El Balance Score Card es un sistema de gerencia que integra el direccionamiento estratégico y a la evaluación del desempeño que ha tenido un negocio. Conserva la medición financiera vinculando a los clientes, procesos internos y empleados. Scaramussa (2010). La teoría comenzó con Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar estrategias para la medición de la satisfacción al cliente. Constando de 4 perspectivas: Clientes, Negocio interno, Perspectiva financiera, Innovación y aprendizaje.

- Clientes: Se establecen objetivos según sus requerimientos. Los aspectos para evaluar son los registros de ventas, la satisfacción, la participación, y los precios.
- Perspectiva Interna: Hace énfasis a la excelencia de los departamentos en la organización, en las operaciones críticas que permitan satisfacer al cliente, en las competencias y la tecnología.
- Innovación y Aprendizaje: Se plantea la importancia de incluir la capacidad de mejora con el tiempo dentro de los valores y forma de medición.
- Perspectiva financiera: Son factores que reflejan la capacidad financiera de la empresa y la conversión de estos en ganancias

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Aplicada

Por otro lado, Murillo (2008), menciona que la investigación aplicada es la utilización y aplicación de los conocimientos, y que se siguen adquiriendo después de la implementación y sistematización en la investigación.

Diseño de investigación

Experimental

Arias (2012), define a la investigación experimental como el estímulo a un grupo de individuos a condiciones para observar los efectos que producen.

Pre – experimental

Se define como la comparación de un grupo de sujetos al que se aplica un tratamiento experimental con otro grupo al que no. Se mide al sujeto antes de la aplicación de la variable independiente y después de la misma. Campbell y Stanley (1963).

Se utilizará el diseño de pre-prueba /post-prueba que consiste en:

$$M: X_0 \rightarrow E \rightarrow X_1$$

Dónde:

X_0 : Situación Actual→ Análisis de la rentabilidad antes del Plan Estratégico

E : Estímulo→ Plan Estratégico

X_1 : Resultado→Análisis de la rentabilidad después del Plan Estratégico.

3.2. Variables y operacionalización

Variable Independiente: Plan estratégico (Variable Cualitativa)

Es un método para las organizaciones basado en elementos como: la definición de una misión, el reconocimiento de valores, y una visión a futuro. (Dean, 2006).

Oliveira (2007) La planificación operativa es la implementación de acciones en la planificación estratégica.

Variable Dependiente: Rentabilidad (Variable Cuantitativa)

La rentabilidad es la relación de ingresos y los costos generados por el uso de activos de la organización en actividades productivas. Gitman (1997).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población:

Es el conjunto finito o infinito de componentes con cualidades comunes para el cual serán extensivas las conclusiones de la investigación. Arias (2006). Por lo cual, la población es la siguiente:

P1: Los reportes de rentabilidad de la empresa de los dos últimos años.

P2: Los procesos estratégicos.

P3: Los socios de la empresa de Calzados Salvador By Yuli E.I.R.L.

Muestra:

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Arias (2006). Teniendo como muestra lo siguiente:

Criterios de inclusión: Los socios de la empresa, los reportes financieros y los procesos estratégicos.

Criterios de exclusión: Otros reportes no financieros, el personal que no influye en los procesos estratégicos.

M1: Los reportes de rentabilidad de la empresa de los dos últimos años.

M2: Los procesos estratégicos.

M3: Los socios de la empresa de Calzados Salvador By Yuli E.I.R.L.

Muestreo:

El muestro fue por conveniencia, permitiendo seleccionar casos a incluirse, tanto en accesibilidad y proximidad de los elementos para el investigador. (Otzen, T; & Manterola, C. 2017).

Unidad de análisis:

Empresa de producción del calzado Salvador By Yuli E.I.R.L.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 1: Técnicas de recolección de datos

Variable	Técnicas	Herramientas	Fuente
Plan Estratégico	Entrevistas		Gerencia
	Revisión documentaria	Guía de entrevista	Documentación de la empresa
Rentabilidad	Revisión documentaria	Estados de Situación financiera	Internet

Fuente: Elaboración Propia

Entrevista

La entrevista está dirigida a gerencia general. Lo cual, la información recaudada permitirá determinar la situación actual de la empresa. La entrevista contiene los siguientes tópicos:

- a) Situación actual de la empresa
- b) Misión, visión y valores del negocio.
- c) Análisis de plan estratégico
- d) Conocimiento del FODA.

Confiabilidad: Se efectuarán grabaciones, las cuales permitirán garantizar el registro de la información.

Validez: Validación por juicio de expertos.

Revisión documentaria

El instrumento aporta a la recolección, clasificación y distribución de la elaboración del plan estratégico. La información como base de datos permitió saber el contexto situacional de la empresa interna y externa.

La revisión documentaria contiene los siguientes tópicos:

- a) Estado de resultados
- b) Estado financiero

Confiabilidad: La información se contrastó mediante la revisión minuciosa y detallada de las fuentes.

Validez del instrumento: Este instrumento se presentó a juicio de expertos, quienes validaron el mismo.

3.5. Procedimientos

Para el desarrollo del primer objetivo, se realizó el análisis de los documentos de la empresa Calzados Salvador By Yuli E.I.R.L. para conocer la situación financiera. Por lo cual se elaboró un diagnóstico del año 2020 al 2022 (Anexo N°02- Instrumento 01).

Para el segundo objetivo, se realizó mediante una entrevista al gerente de la empresa, considerando ítems de visión, misión y valores (Anexo N°2- Instrumento 02).

Para el tercer objetivo estratégico, se implementó las matrices del proceso estratégico (Matriz PEYEA, IE, GE, DE) mencionadas en la matriz de operacionalización. Se diagnosticó los objetivos a largo plazo y las estrategias a ejecutar. Luego para la fase de evaluación y control se utilizó la matriz del Balance Score Card.

Para el objetivo final, se proyectará el impacto económico de la empresa con respecto al plan, y verificar su viabilidad. Previo a ello, se validó los instrumentos por juicio de expertos, obteniendo un registro de su participación y recomendación.

Tabla 2: Tabla de procesamiento de información

N°	Fase	Técnica	Instrumento	Resultado
1	Determinar la rentabilidad actual	Análisis de documentos	Reportes financieros	Diagnóstico de la Rentabilidad actual
2	Proponer direccionamiento estratégico de la empresa	Entrevista	Guía de entrevista	Misión, Visión, Valores
3	Análisis externo e internos de la empresa	Observación directa	Fichas estratégicas	Identificación de aspectos internos y externos de la empresa
4	Proponer objetivos y estrategias para la empresa	Observación directa	Fichas estratégicas	Identificación de estrategias competitivas
5	Determinar la rentabilidad para el año 2022 con el plan estratégico	Análisis de documentos	Reportes financieros	Conocer la rentabilidad proyectada con la implementación del plan estratégico

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Método de análisis de datos

Análisis descriptivos

La información que se recolectó por el instrumento de la revisión documentaria contribuye a los ingresos, ventas, y costos de la empresa. Por otro lado, para la entrevista se trabajó mediante una guía siendo aplicada a gerencia, obteniendo información acerca de la misión, visión, valores organizacionales y el FODA de la empresa. Luego, se elaboró las matrices de apoyo para la implementación del plan estratégico.

Para el método de análisis de la matriz FODA, se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas. Para la Matriz PESTEL, se identificó los factores políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológicos y legal.

Para la matriz MEFE, en el cual se analizó los factores externos (Oportunidades y Amenazas), se asignó un peso relativo a cada factor dependiendo su importancia y su influencia para el éxito en el mercado (desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante). Luego, se consignó una calificación a cada factor con respecto a su eficacia como estrategia (Una debilidad mayor, calificación = 1. Una debilidad menor, calificación = 2. Una fuerza menor, calificación =3. Una fuerza mayor, calificación = 4). Después, se definió la calificación ponderada y se determinó el valor ponderado total (1.0 como valor más bajo, y 4.0 como valor más alto).

Para la matriz MEFI, en el cual se analizó los factores internos (Fortalezas y Debilidades). Luego, se asignó un peso desde el 0.0 (menos relevante) al 1.0 (más relevante) con respecto al desempeño, productividad y calidad de la marca. Después, se consignó una calificación a cada factor con respecto a la compañía (Una debilidad mayor, calificación = 1. Una debilidad menor, calificación = 2. Una fuerza menor, calificación =3. Una fuerza mayor, calificación = 4). Se definió la calificación y el valor ponderado total (1.0 como valor más bajo, y 4.0 como valor más alto).

Para la matriz del Perfil Competitivo, se identificó a los principales competidores y

a los factores claves. Se asignó un peso a cada factor (0.0 = poca importancia, 1.0= alta importancia). Además, se consignó una calificación al “rating” a cada empresa de la competencia del 1 al 4 (1= Gran debilidad, 2= Debilidad menor, 3= Fuerza menor, 4= Gran fortaleza). Se calculó el rating final, y se comparó los puntajes.

Para la Matriz PEYEA se seleccionó variables que incluyan la fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), fuerza industrial (FI). Luego se evaluó FF Y FI donde el valor es (peor) +6, (mejor) +1; EE y VC donde el valor es (mejor) -1 y (peor) -6. Luego se calculó la calificación promedio de cada fuerza, en donde la suma de EE Y FI corresponde al eje X, y los factores VC Y FF al eje Y.

Para la Matriz Interna-Externa se determina los factores internos y externos de éxito. Se le designa una ponderación a cada factor, al igual que una calificación (1 al 4, siendo 1 el más malo). Se multiplica la ponderación con la calificación y se obtiene el índice. En donde, se considera factores débiles que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran fortalezas de 3 o 4. Amenazas con calificación de 1 o 2. Oportunidades de 3 o 4.

La matriz de la Gran Estrategia consta de cuatro cuadrantes y dos ejes, en donde se midió el crecimiento del negocio en el mercado y la competitividad interna, arrojando como resultado el perfil de la empresa.

Para la matriz de la Decisión Estratégica se seleccionó criterios para evaluarlas con las estrategias planteadas de las anteriores matrices (Matriz FODA, PEYEA, IE, GE). Luego se relacionó las estrategias con los criterios, y se sumó el total. Aquella opción que muestre mayor a 4 posibilidades, son estrategias de retención y si son menos de 4 repeticiones, se conservan como estrategias de contingencia.

Análisis inferencial

Con el fin de contrastar la hipótesis general se empleó el programa estadístico IBM SPSS 25, la cual permitió realizar la prueba de normalidad de los datos y las

hipótesis. Luego, se identificó la significancia del Pretest con el Post test, considerando que el plan estratégico incrementa significativamente a la rentabilidad en la empresa Calzados Salvador by Yuli E.I.R., Trujillo 2022.

3.7. Aspectos éticos

Toda la información en esta investigación es verídica, con el propósito de buscar una solución a la problemática planteada. Se respeta la autoría y propiedad intelectual, citando en su totalidad a trabajos científicos, tesis, normativas y otros, ya que son el soporte teórico de la investigación. Se cumplió con comentar a los participantes de la investigación al respecto de sus derechos y responsabilidades en curso, de igual manera no se pretende dañar la integridad del negocio, y respetar la seguridad de la información brindada, como datos personales, informes confidenciales, entre otros. Así mismo, se les aclaró que los hallazgos del estudio solo se utilizarán con fines estrictamente académicos.

IV. RESULTADOS

Descripción general de la empresa

CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L.

Ubicación

La empresa CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L se encuentra ubicada en Av. Los incas N° 797 INT C-9, Trujillo, el Porvenir, Departamento La Libertad



Actividad económica

Tiene como actividad económica, la venta al por menor de productos textiles, de vestir y de calzado en puestos de ventas y mercados.

Reseña Histórica

La empresa CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L fue creada en el año 2016 por la familia Salvador, microempresarios que conocen y se han desempeñado en el rubro anteriormente. Desde entonces, se dedican a la producción y fabricación de calzado para dama de productos de material sintético y al diseño de modelos exclusivos de temporada. Para el mismo año, la empresa optó por invertir en un local propio para la venta de sus productos, siendo su tienda principal en Av. España, CC Bahía, Stand 13.

Segmentación de mercado

DEMOGRÁFICAS	GEOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS	CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo femenino • Edad entre 25 a 45 años. • Pertenecientes a ciudades de Trujillo, Arequipa, Huancayo, Huancavelica, Lima 	<ul style="list-style-type: none"> • Residentes a la ciudad de Trujillo. • Clase media alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas modernas y extrovertidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas visitan la tienda acompañadas. • Cotizan previamente antes de tomar una decisión. • La mayoría de clientes acuden en temporada de verano.

Figura 6: Segmentación de mercado

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Principales productos



Figura 7: Principales productos

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Organigrama de la empresa Calzados Salvador

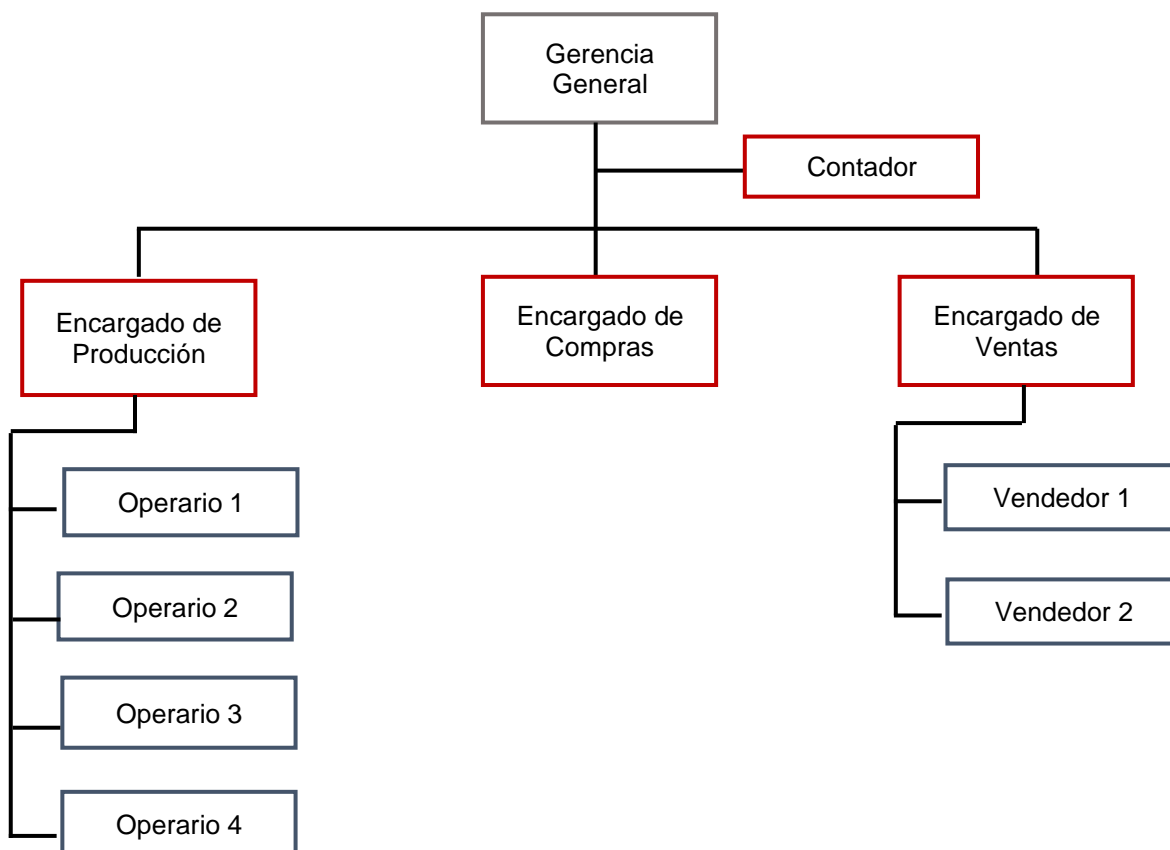


Figura 8: Organigrama de la empresa Calzados Salvador

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L

4.1. Determinar la rentabilidad actual

La empresa en el 2020 se vio afectada por la pandemia, generado por el COVID-19. Este factor externo provocó el decaimiento de las ventas para el año mencionado, hasta el cierre del negocio ante un nuevo aviso. Para el 2022 los negocios fueron aperturados por orden del gobierno. Calzados Salvador hizo frente a sus ventas, ofreciendo los productos a costos bajos, y realizando Delivery para la venta de sus productos.

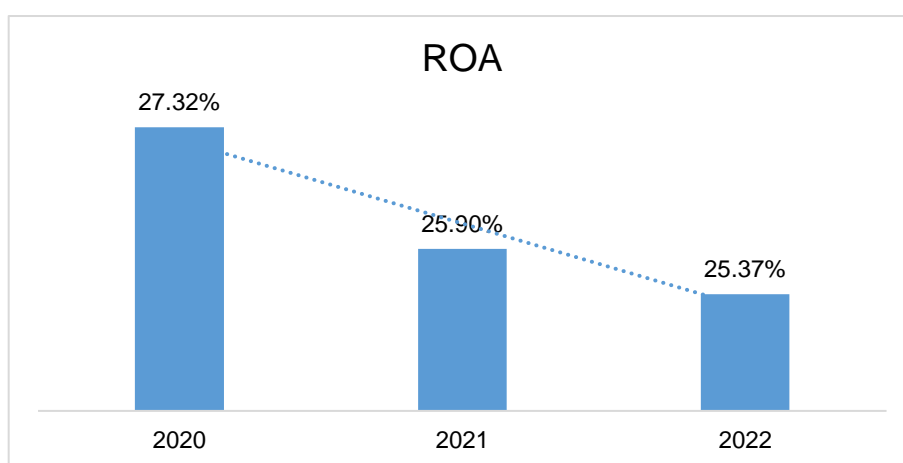
Un diagnóstico preliminar, permitió identificar que la empresa carece de un proceso de planeación, ya que no tiene definido su misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, lo cual es importante para el éxito empresarial. Por lo cual, se analizó la rentabilidad de la empresa por medio de los estados financieros. Además, se realizó una proyección al mes de agosto a diciembre del 2022 con la data de los años

anteriores, partiendo desde el 2019. Teniendo así, los siguientes indicadores:

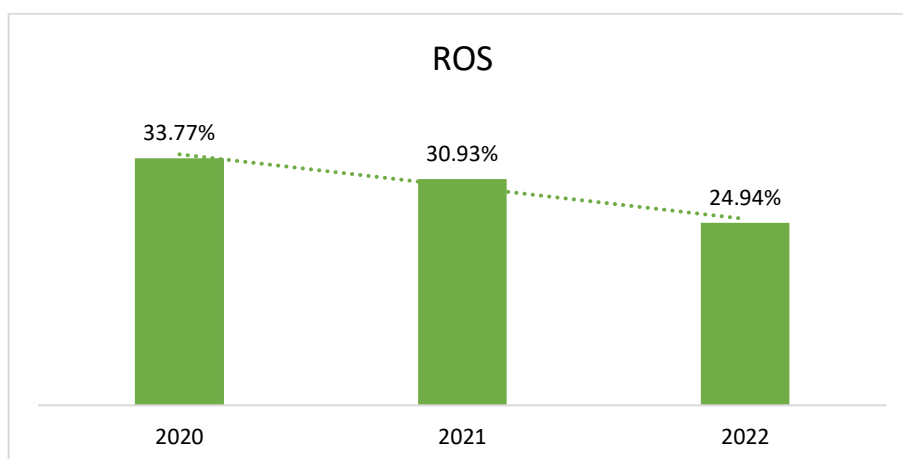
Tabla 3: Rentabilidad de la empresa durante los años 2019 al año 2022

RATIOS FINANCIEROS	2020	2021	2022
Utilidad neta/ventas	33.77%	30.93%	24.94%
Utilidad neta/activo total	27.32%	25.90%	25.37%
Utilidad neta/patrimonio	48.54%	55.08%	52.54%

Fuente: Análisis de flujo de caja de 2019, 2020, 2021, con proyección 2022 de la empresa Calzados Salvador By Yuli E.I.R. L

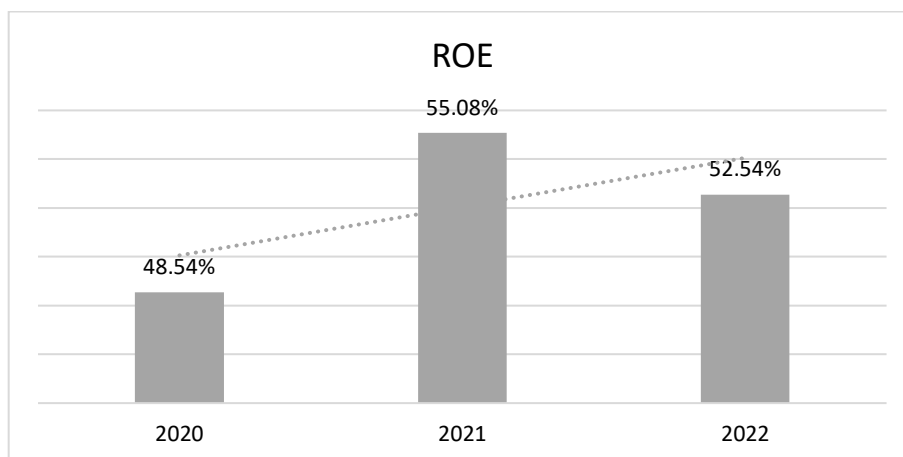


Interpretación: El ROA en el año 2020 fue de 27.32 %, mientras para el año 2021 fue de 25.90%, lo cual tuvo una variación negativa de 5.48%. Para el año 2021 y el presente año ROA disminuyó en 2.11%.



Interpretación: El ROS en el año 2020 fue de 33,77%, mientras para el año 2021 fue de 30.93%, lo cual tuvo una variación negativa de 9%. Para el año 2021 y el

presente año 2022 disminuyó el ROS en un 24%



Interpretación: El ROE en el año 2020 fue de 48,54%, mientras para el año 2021 fue de 55.08% lo cual tuvo una variación positiva de 11.86%. Para el año 2021 y el presente año 2022 disminuyó el ROE en un 4.8%.

4.2. Direccionamiento estratégico

4.2.1. Formulación de la misión, visión, valores y objetivos

Se elaboró la entrevista a la gerencia general, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4: Respuestas del instrumento del cuestionario para el Plan estratégico

Preguntas	Resultado	Interpretación
¿Cómo se definen y a que se dedican?	Nos definimos como una empresa Trujillana que realiza calzados de dama en sport elegante.	Empresa trujillana de calzado para dama.
¿Cómo se diferencia de la competencia?	Nos diferenciamos utilizando materiales de buena calidad, y modelos variados a bajo costo.	Calzado con modelos variados a bajo costo.
¿Cómo quiere que sea reconocida su empresa por los clientes en el mercado?	Que nos reconozcan por el producto terminado, que es mucho mejor que de la competencia.	Ser reconocidos por la calidad del producto.
¿Qué habilidades son necesarias en los trabajadores para cumplir los ideales de la empresa?	Siempre buscamos que los trabajadores tengan experiencia, la idea, calificados de asumir el trabajo y que tengan compromiso.	Experiencia y compromiso.
¿Qué tipo de actividades de responsabilidad social piensa para cumplir sus ideales de la empresa?	El compromiso, la responsabilidad tan como los trabajadores como con los clientes en realizar el producto terminado en la fecha pactada.	Cumplir con la fecha de entrega del producto terminado.
¿A dónde piensa llegar la	Pensamos llegar a la exportación,	Actividades de

Preguntas	Resultado	Interpretación
empresa en algunos años?	es una de nuestras metas a futuro.	exportación.
¿La empresa como piensa ser percibida en algunos años?	Primero ser reconocido a nivel nacional y más adelante a nivel internacional.	Ser reconocidos a nivel nacional
¿Cuántos mercados espera cubrir la empresa?	Esperamos cubrir el mercado nacional y ampliar nuestro catálogo de productos para calzado de caballero.	Nacional e invertir en calzado para hombre.
¿Cuáles serán los elementos diferenciadores para la empresa en el futuro?	Siempre buscamos innovar en las nuevas maquinarias que salen en el mercado, para también acelerar nuestra producción y poder ofrecer al cliente productos diferentes.	Innovar en maquinarias nuevas
¿Cómo puede influenciar el avance tecnológico en la empresa en un futuro?	A raíz de la pandemia del año 2020, las redes fueron bastante importante y por medio de la página empezamos a expandirnos diferentes puntos a nivel nacional, e influenció bastante en nuestra empresa	A la expansión del mercado y al crecimiento de las ventas.
¿Cuáles serán los valores, actitudes claves de la empresa?	La responsabilidad, el compromiso y el respeto, son valores claves para surgir.	La responsabilidad, el compromiso y el respeto.
¿Cuáles son las principales políticas de la empresa?	Compromiso y cumplir con la entrega del producto terminado.	Cumplir la fecha pactada con la entrega del producto.
¿Qué objetivos en los procesos internos piensa tener la empresa? ¿Cómo los medirá?	Vemos como objetivo interno, es que, con los retazos de la materia prima, elaborar productos de valor agregado para el cliente, como un plus. Puede ser billeteras, monederos, entre otros.	Implementar productos innovadores con retazos de materia prima.
¿Qué objetivos financieros piensa tener la empresa para cumplir sus ideales? ¿Cómo los medirá?	Realizar préstamos para invertir en maquinarias que ya nos hace falta, que es primordial en la innovación, y para acelerar nuestra producción.	Realizar préstamos para invertir
¿Qué objetivos hacia los clientes piensa tener la empresa? ¿Cómo los medirá?	Fidelizar a los clientes, y atraerlos. Lo que buscamos es hacer tendencia, innovar, para que el cliente siempre esté pendiente de lo que Calzados Salvador pueda ofrecer.	Atraer clientes y fidelizarlos.
¿Qué objetivos en la parte de aprendizaje y crecimiento piensa tener la empresa? ¿Como los medirá?	Capacitar al personal, en el caso de que uno adquiere una nueva maquinaria, se capacita al personal de cómo utilizar la maquinaria. También, capacitar en los procesos de producción.	Capacitar al personal en los procesos de producción.
¿Cuáles son los principales factores que permitirán el	Que el trabajador este en su 100%, lo principal es los trabajadores	Que los trabajadores estén comprometidos con

Preguntas	Resultado	Interpretación
logro de los objetivos?	internos, comprometidos con el trabajo y los clientes.	el cliente.
¿Qué fortalezas resaltan en su organización que contribuyan a la diferenciación con la competencia?	Somos trabajadores comprometidos y responsables al momento de recibir un pedido, trataos de cumplir las expectativas del cliente, quedar con la fecha captada.	Cumplir con las expectativas de entrega del producto a los clientes.
¿Qué debilidades resaltan en su organización y cuales podrían mejorarse?	La debilidad es el área de cortado, porque si se enferma y no viene a laborar, detiene la producción y nos retrasa.	En el área de cortado se encuentra la mayor debilidad.
¿Qué oportunidades tiene la empresa que contribuyan a ser más competitiva?	Recomendaciones por las redes sociales apoyó a las ventas físicas y no presenciales.	Las redes sociales
¿Qué amenazas resaltan en su organización?	La competencia por que siempre ofrece los productos a menor precio por la calidad del producto porque utiliza productos de materia prima a menor precio	La competencia

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L

Elaboración Propia

Las respuestas brindadas por el gerente detallan la siguiente información con respecto a la misión, la visión, valores y objetivos.

Misión anterior

“Somos una empresa dedicada a la producción de calzado sport elegante para dama, utilizando productos de calidad, con el objetivo de brindar un valor agregado al cliente, cumpliendo con sus expectativas”.

Visión anterior

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, apostado por la exportación utilizando productos de calidad y modelos innovadores hacia los clientes”.

Valores

- **Responsabilidad:** Es un valor imprescindible por parte del factor humano para el cumplimiento de los objetivos.
- **Compromiso:** Es la capacidad de tomar conciencia de la importancia de cumplir el desarrollar de trabajo.

- **Puntualidad:** Calidad de vital importancia para la entrega de los productos pactados en un tiempo determinado.

Objetivos

- Mejorar el área de cortado, innovando en una maquinaria láser para realizar el cortado automático, disminuyendo los tiempos de producción.
- Fabricar productos alternativos con materia prima sobrante para brindar a los clientes fidelizados.
- Posicionarse como mejor empresa a nivel regional en Trujillo, y a nivel nacional.
- Atraer nuevos clientes por medio de las redes sociales.

4.2.2. Análisis Externo

Análisis PESTE

Tabla 5: Matriz PESTE

PESTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)	Leyes que promocionan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE) y apoyan con su formalización.	La crisis política en el Perú y su influencia negativa a los flujos de inversión privada.
	Indecopi modifica los derechos antidumping al calzado chino.	
Fuerzas Económicas y Financieras (E)	Según ADEX (2022) se reportó mayor exportación de calzado peruano a Estados Unidos y a otros mercados por su mayor demanda.	La importación de calzado proveniente de China, cuyo aumento genera que su cuota en el mercado peruano supere el 60%.
	Existen programas del estado que promueven la producción y venta de calzado a MYPES	Aumento de negocios informales en la ciudad de Trujillo.
	Nuevos mercados del subsector de capellada de cuero. (Idexcam)	La industria del calzado ve subidas en los precios finales.
	El cliente se ve influenciado sobre los avances tecnológicos, buscando diferentes beneficios, garantía y calidad del producto que están consumiendo.	Así, para este año, asoma una nueva alza de hasta 10% para el 2022. (incremento de costos y variación de tipo de cambio).
Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)	Promedio de gasto de los peruanos oscila entre S/ 180 y S/ 210 en zapatos, según Mercado Libre.	Nuevo producto entrante en el mercado de calzado innovador, como las Crocs, ideal para cualquier estación del año.
	Posicionamiento de La Libertad como cuna del calzado.	Aumento de clientes que utilizan calzado sin materiales de origen animal.

PESTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	Automatización y robótica para calzado. Propuesta de DESMA que incluye distintas alternativas para mayor calidad, productividad y rentabilidad.	Empresas con mayor capacidad productiva mediante el uso de mejor tecnología.
		Inversión de las grandes empresas en impresoras 3D para hacer prototipos de calzado para su ahorro y rentabilidad.
Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	Existencia de leyes para el manejo de residuos sólidos peligrosos en las empresas. (D.L. N.º 1278).	Nuevos emprendimientos con calzado de material reciclado.
	Existencia del reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera, por PRODUCE.	

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L

Elaboración Propia

Matriz EFE

De acuerdo con los análisis externos de la organización, cuenta con 20 factores de éxito, en donde 11 son oportunidades y 9 amenazas. Se asignó un peso relativo a cada factor dependiendo su importancia y su influencia para el éxito en el mercado (desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante). Luego, se consignó una calificación a cada factor con respecto a su eficacia como estrategia (Una debilidad mayor, calificación = 1. Una debilidad menor, calificación = 2. Una fuerza menor, calificación =3.

El valor 2.91 indica una respuesta ligeramente superior al promedio (2.5) en su respuesta a que el entorno está siendo favorable para la empresa.

Tabla 6: Matriz EFE

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
O1 Leyes que apoyan a la formalización de las mypes.	0.08	4.00	0.32
O2 Indecopi modifica derechos de dumping a calzado chino.	0.03	3.00	0.09
O3. Incremento de exportación al año 2022	0.06	3.00	0.18
O4. Programas del estado que promueven la producción y venta de calzado a MYPES	0.08	4.00	0.32
O5. Nuevas alianzas comerciales con nuevos mercados.	0.07	4.00	0.28
O6. Avances tecnológicos para una mayor información de beneficios al cliente.	0.07	1.00	0.07
O7. Incremento del consumismo del calzado	0.08	4.00	0.32
O8. Posicionamiento de La Libertad como cuna del calzado.	0.06	2.00	0.12
O9. Automatización y robótica para el calzado	0.06	1.00	0.06
O.10. Ley que promueve la gestión de residuos sólidos.	0.03	1.00	0.03

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
O.11 Existencia de reglamento de gestión ambiental para la industria manufacturera	0.05	1.00	0.05
SUBTOTAL	0.67	28	1.84
AMENAZAS			
A01 Crisis política en el Perú	0.07	2.00	0.14
A02 La importación de calzado chino.	0.06	3.00	0.18
A03 Aumento de negocios informales en la ciudad de Trujillo.	0.08	2.00	0.16
A04 Incremento de costos de materia prima en un 10% para el 2022.	0.08	4.00	0.32
A05 Nuevos productos entrante de calzado	0.04	1.00	0.04
A06 Aumento de clientes que utilizan calzado sin material de origen animal	0.04	1.00	0.04
A07 Empresas con mayor capacidad productiva mediante el uso de mejor tecnología.	0.05	2.00	0.1
A08 Inversión de las grandes empresas en impresoras 3D para hacer prototipos de calzado para su ahorro y rentabilidad.	0.02	1.00	0.02
A09. Nuevos emprendimientos con calzado reciclado.	0.02	1.00	0.02
SUBTOTAL	0.46	17	1.02
TOTAL	1.13		2.91

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L. Tomado de (D'ALESSIO IPINZA, 2008)

Elaboración Propia

4.2.3. Análisis Interno

Matriz AMOFHIT

El análisis interno está enfocado en analizar sus diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de encontrar las fortalezas y debilidades para posteriormente designar y aplicar estrategias adecuadas.

Tabla 7: Matriz AMOFHIT

FACTOR AMOFHIT		FORTALEZA	DEBILIDAD
ADMINISTRACIÓN	¿Los factores de financieros y comerciales, son eficientes?	Falta de control gerencial	X
	¿El diseño organizacional es el correcto?	Carece de una estructura organizacional adecuada	X
	¿Se desarrolla un planeamiento formal?	Falta de un planeamiento estratégico	X
MARKETING Y	¿Está segmentado	Se conoce el	X

FACTOR AMOFHIT			FORTALEZA	DEBILIDAD
VENTAS	correctamente el mercado?	segmento o mercado meta.		
	¿Existe lealtad por parte de los consumidores?	Cuenta con clientes fidelizados.	X	
	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Carece de fuerza de ventas eficaz y eficiente		X
	¿La publicidad cumple con los objetivos de la organización?	Limitada publicidad en redes sociales y medios tradicionales.		X
OPERACIONES	¿La alianza con los proveedores es confiable?	Cuenta con proveedores confiables e insumos de calidad	X	
	¿Los procesos productivos son controlados y corregidos, acordemente?	Falta de procesos productivos controlados		X
	¿La gerencia y los operadores cuentan con la experiencia necesaria?	Know how y experiencia en el rubro de calzado	X	
	¿Se capacita frecuentemente al personal?	Limitada capacitación al equipo de producción		X
FINANCIERO	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Financiamiento externo a través de bancos y financieras.	X	
	¿Es buena la estructura de capital?	Se cuenta con activos y capital propio.	X	
	¿Se capacita frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	No posee con equipo de contabilidad y finanzas solo se terceriza el área.		X
	¿Se efectúan los análisis de riesgo?	No cuenta con análisis de riesgos financieros.		X
RECURSOS HUMANOS	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?	Existe un buen clima laboral	X	
	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Falta de política de capacitación		X
	¿Existe una política de promociones y línea de carrera?	La empresa no brinda línea de carrera a sus empleados		X
	¿Se cuenta con una	Limitados		X

FACTOR AMOFHIT		FORTALEZA	DEBILIDAD
	política de incentivos?	incentivos a sus trabajadores.	
INFORMATICO-TI TECNOLOGIA	¿Existe un sistema información gerencial?	No cuenta con un sistema de información gerencial	X
	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	No tienen sistemas de seguridad	X
	¿Los encargados de la TI y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	La gerencia carece de conocimientos en informática y telecomunicaciones	X

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L. Tomado (D'ALESSIO IPINZA, 2008)

Elaboración Propia

Matriz EFI

La matriz EFI se realizó a partir del análisis AMOFHIT, habiéndose realizado un diagnóstico en cada una de las áreas correspondientes y analizado los principales factores que influyen en la empresa de calzado. Obteniendo un puntaje de 2.98, se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en una posición ligeramente más fuerte que débil.

Tabla 8: Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Se conoce el segmento o mercado meta	0.08	4.00	0.32
Cuenta con clientes fidelizados.	0.08	4.00	0.32
Cuenta con proveedores confiables e insumos de calidad	0.07	3.00	0.21
Know how y experiencia en el rubro de calzado	0.07	3.00	0.21
Financiamiento externo a través de bancos y financieras.	0.05	2.00	0.1
Se cuenta con activos y capital propio.	0.08	2.00	0.16
Existe un buen clima laboral	0.07	3.00	0.21
SUBTOTAL	0.50	21	1.53
DEBILIDADES			
Falta de controles gerenciales	0.04	3.00	0.12
Carece de una estructura organizacional adecuada	0.05	4.00	0.20
Falta de un planeamiento estratégico	0.08	4.00	0.32
Carece de fuerza de ventas eficaz y eficiente	0.05	2.00	0.1
Limitada publicidad en redes sociales y medios tradicionales.	0.05	3.00	0.15
Falta de procesos productivos controlados	0.04	2.00	0.08
Limitada capacitación al equipo de producción	0.05	2.00	0.10

No posee con equipo de contabilidad y finanzas solo se terceriza el área.	0.03	1.00	0.03
No cuenta con análisis de riesgos financieros.	0.03	1.00	0.03
No se cuenta con una política de capacitación	0.05	3.00	0.15
La empresa no brinda línea de carrera a sus empleados	0.01	1.00	0.01
Limitados incentivos a sus trabajadores.	0.05	2.00	0.1
No cuenta con un sistema de información gerencial	0.02	1.00	0.02
La gerencia carece de conocimientos en informática y telecomunicaciones	0.02	2.00	0.04
SUBTOTAL	0.57	31	1.45
TOTAL	1.07		2.98

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L. Tomado de (D'ALESSIO IPINZA, 2008)

Elaboración Propia

4.2.4. Redireccionamiento

Después de realizar el análisis externo e interno, se optó por mejorar los intereses de la organización, proponiendo una misión y visión más actualizada. Así mismo, se replanteó los objetivos empresariales.

Para la misión, según Kotler y Armstrong (2004), describe el rol que desempeña cada organización para el logro de su visión, involucrando 6 preguntas claves para su planteamiento: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?

Por otro lado, para la visión, según Fleitman (2000), describe como la aspiración de la organización a mediano o largo plazo de como desea ser más adelante, involucrando preguntas frecuentes para su elaboración: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Misión actualizada

“Nuestra empresa trujillana se dedica a la venta de calzado sport elegante para dama, abarcando mercados de diferentes ciudades, diferenciándose por utilizar materia prima de calidad, apoyándose en valores como la responsabilidad, compromiso, y excelencia, con un equipo de trabajo que se desempeña por ser reconocidos en el mercado y satisfacer al cliente”

Visión actualizada

“Convertirnos en una empresa líder de venta de calzado para dama a nivel regional, mediante el mejoramiento de nuestros procesos internos y así buscar posicionarnos en el mercado, brindando un producto de calidad a nuestros clientes”.

Objetivos

- **OE1** Aumentar las ventas
- **OE2** Disminuir costos que incurre en la empresa.
- **OE3** Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y lograr su fidelización
- **OE4** Mejorar el posicionamiento de la empresa
- **OE5** Optimizar los procesos en las áreas
- **OE6** Ampliar los diseños de calzado para diversificar los productos en precio y preferencias.
- **OE7** Mejorar la motivación de los empleados
- **OE8** Optimizar el capital humano

4.2.5. Formulación, evaluación y selección de estrategias

Matriz FODA

Tabla 9. Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZA	DEBILIDADES
ANÁLISIS FODA CALZADOS SALVADOR BY YULI		F1 Experiencia en el sector por parte de la gerencia F2 El producto cuenta con materia prima de calidad F3 Existe una buena distribución de maquinarias en la producción. F4 Los clientes están fidelizados con la empresa. F5 Alianzas estratégicas con proveedores confiables F6 Financiamiento externo a través de bancos y financieras. F7 Existe un buen clima laboral	D1 La empresa no cuenta con una misión, visión y objetivos definidos. D2 La organización realiza bajas capacitaciones al personal D3 Falta de un planeamiento estratégico D4 Limitada publicidad en redes sociales y medios tradicionales. D5 Limitados incentivos a sus trabajadores. D6 No cuenta con un sistema de información gerencial D7 La gerencia carece de conocimientos en informática y telecomunicaciones D8 No se considera una oportunidad de mejora el invertir en Sistema de información.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
	O1. Incremento de exportación de calzado O2. Programas del estado que promueven la producción y venta de calzado a MYPES O3. Nuevas alianzas comerciales con nuevos mercados. O4. Avances tecnológicos O5. Incremento del consumismo del calzado O6. Posicionamiento de La Libertad como cuna del calzado. O7. Automatización y robótica para el calzado	FO1 Penetración de mercado con variedad de diseños para dama (F1, F2, F5, F6, O2, O3, O5, O6). FO2 Participar en ferias y concursos nacionales promocionados por la región La Libertad (F1, F4, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7). FO3 Mejorar la publicidad y las ventas mediante campañas (F1, F6, F7, O4, O7). FO4 Mayor participación en programas de calzado para incrementar ventas (F1, F2,	DO1 Formular y redireccionar los objetivos estratégicos y la misión y visión (D1, D3, D6, O1, O4, O5, O6). DO2 Elaboración de un plan de marketing (D3, D4, D7, D8, O4, O5, O7) DO3 Desarrollar un plan capacitaciones al personal por cada área para mejorar la cultura organizacional (D2, D5, D6, O3, O4 DO4 Contratar a un personal para la publicidad y manejo de marketing de la empresa. (D3, D7, O2, O3, O4, O5, O6)

		O2, O5, O6).	DO5 Implementar un sistema de información para el control de ventas, compras, inventarios (D6, D7, D8)
	AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
	A1 Crisis política en el Perú A2 La importación de calzado chino. A3 Aumento de negocios informales en la ciudad de Trujillo. A4 Incremento de costos de materia prima A5 Nuevos productos entrante de calzado A6 Inversión de las grandes empresas en tecnología	FA1 Crear diseños con modelos exclusivos para lograr diferenciación (F1, F2, F6, A2, A5) FA2 Crear nuevas líneas de productos (F1, F2, F5, F6, A4, A5, A6). FA3 Realizar Benchmarking en centros comerciales, tiendas. (F1, F6, A3, A5, A6)	DA1 Capacitar a los colaboradores para innovar en la presentación del producto (D2, D3, D6, A3, A5) DA2 Elaborar productos que generen mayor rentabilidad, liderazgo en costos (D1, D3, A4, A5) DA3 Promover la integración de todos los funcionarios y trabajadores de la empresa mediante incentivos (D2, D5, A3)

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz interna y externa fue elaborada a partir de los resultados de la matriz EFI y EFE respectivamente, cuyos resultados fueron 2.98 y 2.91

Matriz EFI = 2.98

Matriz EFE= 2.91

Tabla 10. Matriz Interna-Externa (IE)

		TOTAL PONDERADO EFI			
		Fuerte 3.0 – 4.0	Promedio 2.0 – 2.99	Débil 1 – 1.99	
		3	2	1	
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 – 4.0	3	I Invertir intensivamente	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar
	Media 2.0 – 2.99	2.91 2	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir
	Bajo 1.0 – 1.99	1	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir
			2.98		

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

La tabla muestra los resultados obtenidos de la empresa Calzados Salvador, en donde se observa que la empresa está posicionada en el cuadrante V de la matriz, que pertenece a la prescripción “Retener y mantener”. Por lo cual, se debe implementar estrategias con respecto a la penetración de la empresa en el mercado.

- Implementar una página web para la venta online.
- Contratar a un personal para el área de marketing.
- Modificar el logotipo actual de la organización.
- Creación de una fan page (Facebook).
- Buscar distribuidores en tiendas de centros comerciales que recién inician.
- Participar de concursos nacionales, ferias escolares.
- Implementar campañas de publicidad y ventas para los clientes.
- Invertir en un sistema de información para el registro de información

Matriz PEYEA

Para realizar la matriz, se determinó factores con respecto a la Fuerza Financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente, y la fuerza de la industria.

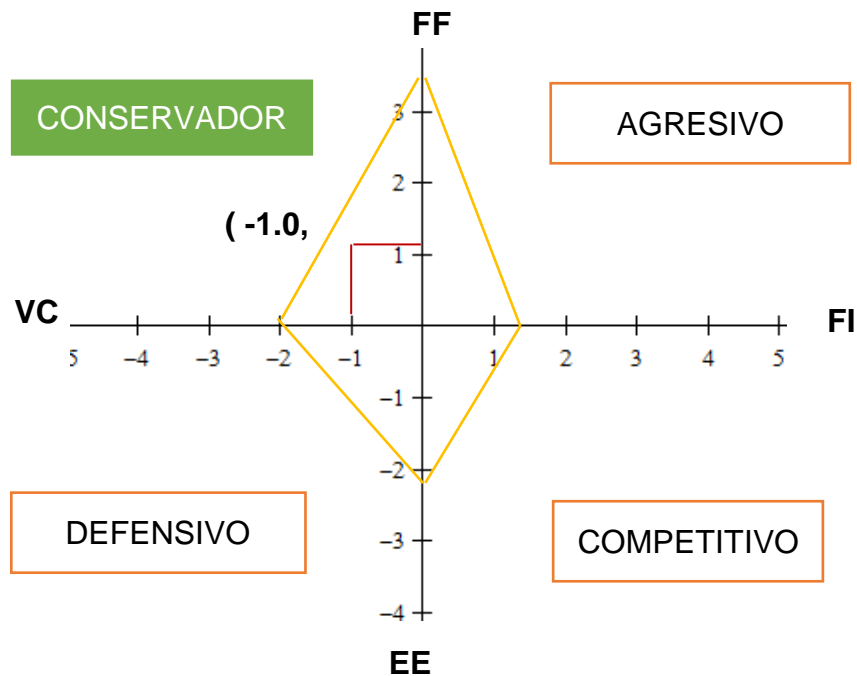
Tabla 11: Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA DE CALZADOS SALVADOR BY YULI											
Posición estratégica interna	Factores de la Fortaleza Financiera								Valor		
	1	Solvencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	2
			Desbalance							Balanceado	
	2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	Balanceado	3
			Desbalanceado							Balanceado	
	3	Liquidez	ado	0	1	2	3	4	5	do	3
	4	Capital de trabajo	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
	5	Flujos de efectivo	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
	6	Inventario	Lento	0	1	2	3	4	5	Rápido	3
		Factores de la Ventaja Competitiva								Valor	
	1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	Grande	2
	2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	Superior	2
	3	Lealtad de los clientes	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	3
4	Alianza de proveedores	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	3	
	Utilización de la capacidad										
5	competitiva	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	2	
6	Ciclo de vida del producto	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	2	
7	Conocimientos tecnológicos	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	0	
Posición estratégica externa	Factores - Estabilidad del entorno								Valor		
	1	Cambios tecnológicos	Pocos	0	1	2	3	4	5	Muchos	0
	2	Tasas de inflación	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	2
	3	Variabilidad de la demanda	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	3
	4	Presión competitiva	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	3
	5	Estabilidad política y social	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	0
	6	Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	Muchas	4
		Escala de precios de productos									
	7	competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	3
		Factores - Fortaleza de la industria								Valor	
	1	Potencial de crecimiento	Baja	0	1	2	3	4	5	Alta	0
	2	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	Simple	0
	3	Aprovechamiento de capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	Rápido	1
4	Facilidad para entrar al mercado	Bajo	0	1	2	3	4	5	Fácil	1	
5	Regularizaciones del sector	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alta	3	

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

	Total	Promedio	Valor vectorial
FF	19	3.2	Eje X: -1.0 Eje Y: 1.1
VC	-14	-2.0	
EE	-3	-2.1	
FI	5	1.0	



De acuerdo con la posición en la que se encuentra la empresa, es conservadora, por lo cual se debe aplicar estrategias como pertenecer cerca a la competencia, y no correr demasiados riesgos.

A continuación, se propone las siguientes estrategias conservadoras para la empresa:

- Creación de redes sociales para impulsar la marca
- Realizar benchmarking
- Realizar venta personalizada a clientes antiguos, mediante promociones.
- Desarrollar un plan de cultura organizacional
- Realizar nuevas alianzas estratégicas con proveedores.
- Creación de página web y mejoramiento de logotipo.

Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Se elaboró la matriz de la Gran Estrategia con la finalidad de evaluar la elección de estrategias apropiadas para la empresa.



Figura 9: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

En la figura, se observa que Calzados Salvador se encuentra en el primer cuadrante. Además, existe una posición competitiva fuerte y una demanda creciente en el rubro de calzado. Por lo tanto, se plantea las siguientes estrategias:

- Realizar campañas de marketing y publicidad digital mediante redes sociales.
- Adquirir tecnología moderna para el área de producción
- Crear una página web para la venta online.
- Ofrecer vales de descuentos a clientes fidelizados.
- Implementar un catálogo de productos para mejor visualización del cliente.
- Nuevas alianzas estratégicas de materia prima con proveedores.

Matriz de la Decisión Estratégica (DE)

Para esta matriz, se recolectará las estrategias obtenidas en la etapa de

formulación de estrategias, mediante la matriz de cruce de FODA, matriz IE, PEYEA, y GE. Para lo cual, se listará las estrategias y se evaluarán las más repetidas para luego ser seleccionadas de acuerdo con una puntuación mínima establecido por los investigadores, y finalmente ser implementadas.

Tabla 12: Matriz de la Decisión Estratégica

Nº	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	MATRIZ IE	MATRIZ PEYEA	MATRIZ GE	TOTAL
1	Participar en ferias y concursos nacionales promocionados por la región La Libertad	X	X			2
2	Mejorar la publicidad y las ventas mediante campañas de marketing	X	X		X	3
3	Formular y redireccionar los objetivos estratégicos y la misión y visión	X				1
4	Desarrollar un plan de capacitaciones al personal por cada área para mejorar la cultura organizacional	X	X	X	X	4
5	Contratar a un personal para la publicidad y manejo de marketing de la empresa.	X	X		X	3
6	Crear nuevas líneas de productos, como billeteras, monederos de cuero.	X		X	X	3
7	Realizar Benchmarking en centros comerciales, tiendas.	X	X			2
8	Promover la integración de todos los funcionarios y trabajadores de la empresa mediante incentivos	X				1
9	Creación de redes sociales para impulsar la marca	X	X	X	X	4
10	Realizar nuevas alianzas estratégicas con proveedores.		X			1
11	Desarrollar un plan de capacitaciones y formación del personal.	X	X		X	3
12	Adquirir tecnología moderna y eficiente para la empresa.	X	X			2
13	Crear una página web para la venta online.		X	X	X	3
14	Ofrecer vales de descuentos a clientes fidelizados.		X		X	2
15	Implementar un catálogo de productos para mejor visualización del cliente	X	X		X	3
16	Modificar y rediseñar el logotipo actual de la organización.		X	X	X	3
17	Buscar distribuidores en tiendas de centros comerciales que recién inician.	X	X			2
18	Implementar un sistema de información	X	X	X		3

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

4.3. Estrategias específicas.

Se seleccionan las estrategias para la etapa de implementación, tomando a las más repetitivas. Las que no son seleccionadas son consideradas estrategias alternativas.

A continuación, de las estrategias específicas listadas, convertiremos en estrategias generales para una mejor planificación en la implementación.

Tabla 13: Estrategias Específicas

ESTRATEGIAS GENERALES	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	
EG1 Penetración de mercado	EE1	Mejorar la publicidad y las ventas de los productos mediante campañas de marketing.
	EE2	Crear una página web para la venta online de los productos.
	EE3	Creación de redes sociales, fan page, como Facebook e Instagram para impulsar la marca y captar nuevos usuarios interesados.
EG2 Diversificación	EE4	Crear nuevas líneas de productos, como billeteras, monederos de cuero a partir de recortes de materia prima.
EG3 Mejora de procesos internos	EE5	Desarrollar un plan de capacitaciones al personal por cada área para mejorar la cultura organizacional y para el logro de objetivos estratégicos.
	EE6	Contratar a personal para el manejo del marketing de manera presencial y digital de la empresa.
	EE7	Desarrollar un plan de capacitaciones y formación del personal de la fuerza de ventas.
	EE8	Diseño y actualización de catálogo de productos con fotos originales para el envío al cliente por medio de WhatsApp.
	EE9	Modificar y rediseñar el logotipo actual de la organización.
	EE10	Implementar un sistema de información

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Resumen de los objetivos a largo plazo y las estrategias específicas

Tabla 14: Objetivos vs Estrategias

VISIÓN: “Convertimos en una empresa líder de venta de calzado para dama a nivel regional, mediante el mejoramiento de nuestros procesos internos y así buscar posicionarnos en el mercado, brindando un producto de calidad a nuestros clientes”.								
Objetivos A largo plazo / Estrategias Específicas	OE1 Aumentar las ventas	OE2 Disminuir costos que incurre en la empresa.	OE3 . Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y lograr su fidelización	OE4 Mejorar el posicionamiento de la empresa	OE5 Optimizar los procesos en las áreas	OE6. Ampliar los diseños de calzado para diversificar los productos en precio y preferencias.	OE7 Mejorar la motivación de los empleados	OE8 Optimizar el capital humano
EE1	X		X	X				
EE2	x							
EE3	X							
EE4		X				X		
EE5							X	
EE6								X
EE7								X
EE8				X				
EE9				X				
EE10					X			

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.
Elaboración Propia

4.4. Balance Score Card

Mapa estratégico

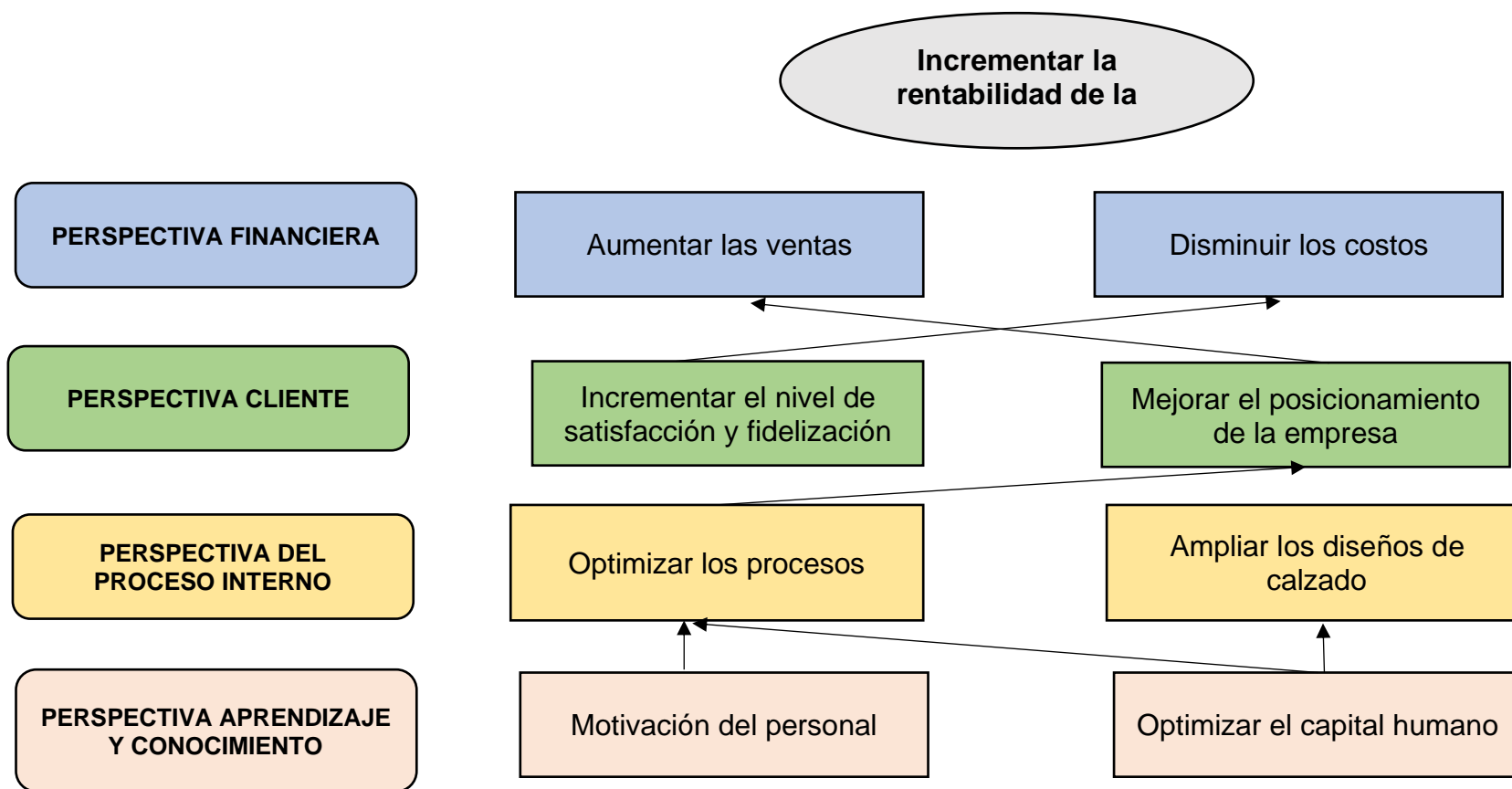


Figura 10: Mapa estratégico
Elaboración Propia

Despliegue de iniciativas estratégicas de la empresa Calzados Salvador By Yuli.

Tabla 15: Despliegue de iniciativas estrategias

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	COD	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	COD	ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA	OE1	Aumentar las ventas	15% anual	Gerente General	OE1-1	Inversión en publicidad y campañas	EE1	Mejorar la publicidad y las ventas de los productos mediante campañas de marketing.
					OE1-2	Inversión en página web.	EE2	Crear una página web para la venta online de los productos.
					OE1-3	Implementar redes sociales	EE3	Creación de redes sociales, fan page, como Facebook e Instagram para impulsar la marca y captar nuevos usuarios interesados.
FINANCIERA	OE2	Disminuir costos que incurre en la empresa.	-2% anual	Gerente general	OE2-1	Diseñar billeteras, y monederos a partir de materia prima sobrante	EE4	Crear nuevas líneas de productos, como billeteras, monederos de cuero a partir de recortes de materia prima.
PERSPECTIVA	OE3	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y lograr su fidelización.	80% de satisfacción	Área de ventas	OE3-1	Realizar promociones y descuentos	EE1	Mejorar la publicidad y las ventas de los productos mediante campañas de marketing.
	OE4	Mejorar el posicionamiento de la empresa	80% de reconocimiento	Todas las áreas	OE4-1	Implementación de un plan de marketing digital y reforzar el marketing tradicional físico	EE1	Mejorar la publicidad y las ventas de los productos mediante campañas de marketing.

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	COD	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	COD	ESTRATEGIAS
A C L I E N T E					OE4-2	Creación de catálogo de productos digital	EE8	Diseño y actualización de catálogo de productos con fotos originales para el envío al cliente por medio de WhatsApp.
					OE4-3	Diseñar el logotipo de la empresa	EE9	Modificar y rediseñar el logotipo actual de la organización.
C L I E N T E I N T E R N O	OE5	Optimizar procesos	Top 10 finalizando el 2022	Todas las áreas	OE5-1	Implementación de un sistema comercial (CMR)	EE10	Implementar un sistema de información
	OE6	Ampliar los diseños de calzado para diversificar los productos en precio y preferencias	Incrementar 5 diseños nuevos para dama	Área de producción	OE6-1	Producir nuevos productos complementarios	EE4	Crear nuevas líneas de productos, como billeteras, monederos de cuero a partir de recortes de materia prima.
A P R E N D	OE7	Implementar tecnología	100% desempeño	Todas las áreas	OE7-1	Programa de incentivos a los trabajadores	EE5	Desarrollar un plan de capacitaciones al personal por cada área para mejorar la cultura organizacional y para el logro de objetivos estratégicos.

	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	COD	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	COD	ESTRATEGIAS
I Z A J E Y C O N O C I M I E N T O	OE8	Optimizar el capital humano	90% de satisfacción del personal	Todas las áreas	OE8-1	Programa de capacitación y formación al personal	EE7	Desarrollar un plan de capacitaciones y formación del personal de la fuerza de ventas.

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.
Elaboración Propia

En el cuadro anterior se plantearon las estrategias a implementar siendo un total de 11. Luego, se procederá a priorizar las estrategias en la matriz de selección donde se clasificará por factores de éxito y puntaje ponderado.

Tabla 16: Factores Críticos de éxito

N°	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	%
1	Posicionamiento de marca	50%
2	Mejora de procesos	40%
3	Tecnologías de información	10%

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

La pregunta que se realizará para relacionar cada estrategia con los factores de éxito, son:

- **¿Qué impacto tendrá la estrategia en el factor crítico de éxito?**

1= Ningún impacto

2=Bajo impacto

3=Impacto medio

4=Impacto moderado

5=Alto impacto

Cuadro de priorización de estrategias

Tabla 17: Priorización de estrategias

N°	CÓDIGO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA	MEJORA DE PROCESOS	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	TOTAL
1	OE1-1	Inversión en publicidad y campañas	5	5	4	14
2	OE1-2	Inversión en página web.	5	4	5	14
3	OE1-3	Implementar redes sociales	4	5	5	14
4	OE3-1	Realizar promociones y descuentos	3	5	5	13
5	OE4-1	Implementación de un plan de marketing digital y reforzar el marketing tradicional físico	3	5	2	10
6	OE4-2	Creación de catálogo de productos digital	4	3	3	10
7	OE5-1	Implementación de un sistema comercial (CRM)	3	4	3	10
8	OE6-1	Producir nuevos productos complementarios	4	3	2	9
9	OE7-1	Programa de incentivos a los trabajadores	4	3	2	9
10	OE8-1	Programa de capacitación y formación al personal	4	3	2	9
11	OE4-3	Diseñar el logotipo de la empresa	4	3	2	9

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

La implementación se realizará tomando en cuenta las:

- Aprobaciones del presupuesto.
- Priorización de estrategias

Cronograma de la realización de las estrategias

Tabla 18: Cronograma de estrategias

ORD	COD	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN
1	OE1-1	Inversión en publicidad y campañas	Dic-22	Febr-23	3 mes
2	OE1-2	Inversión en página web.	Dic- 22	Marz-23	4 mes
3	OE1-3	Implementar redes sociales	Dic-22	Dic-23	1 mes
4	OE3-1	Realizar promociones y descuentos	Ene-23	Abr-23	4 meses
5	OE4-1	Implementación de un plan de marketing digital y reforzar el marketing tradicional físico	Ene-23	Jun-23	6 meses
6	OE4-2	Creación de catálogo de productos digital	Febr-23	Abril-23	3 meses
7	OE5-1	Implementación de un sistema comercial (CRM)	Febr-23	Marz-23	2 meses
8	OE6-1	Producir nuevos productos complementarios	Marzo- 23	May-23	3 meses
9	OE7-1	Programa de incentivos a los trabajadores	Marzo-22	Jun-23	4 meses
10	OE8-1	Programa de capacitación y formación al personal	Febr-23	Jun-23	5 meses
11	OE4-3	Diseñar el logotipo de la empresa	Febr-23	Jun-23	5 meses

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Cuadro de mando integral final

Tabla 19: Cuadro de mando integral

COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Cód.	META	INDICADOR	BAJO EL MIN	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
OE1	Aumentar las ventas	M1	15% anual	% tasa de crecimiento anual	<5%	[6-10%>	15%	>20%
OE2	Disminuir costos que incurre en la empresa.	M2	-5%	% tasa de disminución de costos	>0%	[0-5%>	-5%	>-5%
OE3	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y lograr su fidelización	M3	Aumentar clientes satisfechos en un 20%	% de clientes satisfechos	<10%	[11-19%>	20%	50%
OE4	Mejorar el posicionamiento de la empresa	M4	Mejorar el posicionamiento en un 50%	% crecimiento de la participación	<20%	[21-49%>	50%	70%
OE5	Optimizar los procesos en las áreas	M5	50% de avance finalizando 2023	% de eficiencia y eficacia en los procesos	<20%	[21-49%>	50%	70%
OE6	Ampliar los diseños de calzado para diversificar los productos en precio y preferencias.	M6	Realizar 3 productos complementarios	% de productividad	1	2	3	4
OE7	Mejorar la motivación de los empleados	M7	100% de trabajadores satisfechos	% de trabajadores satisfechos	20%	50%	100%	100%
OE8	Optimizar el capital humano	M8	90% de rendimiento de capital humano	% de rendimiento laboral	20%	50%	90%	100%

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

4.5. Inversión y financiamiento

Ventas proyectadas sin Plan Estratégico

Tabla 20: Ventas proyectadas sin plan estratégico

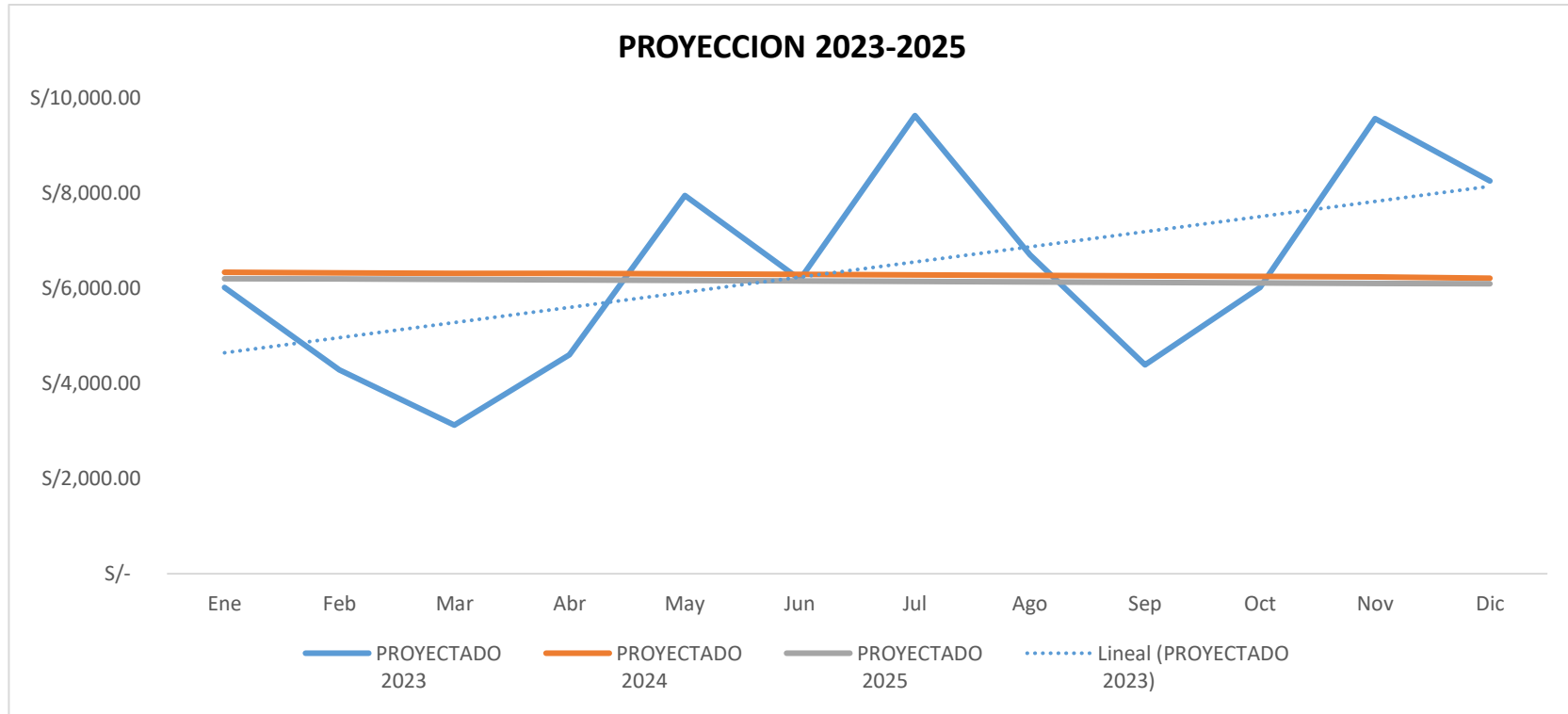
MESES	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ENERO	S/ 5,932.00	S/ 8,441.00	S/ 3,390.00	S/ 7,203.00	S/ 6,020.86	S/ 6,335.35	S/ 6,200.26
FEBRERO	S/ 3,559.00	S/ 2,542.00	S/ 4,068.00	S/ 7,627.00	S/ 4,285.30	S/ 6,325.70	S/ 6,190.61
MARZO	S/ 5,786.00	S/ 0.00	S/ 2,966.00	S/ 4,237.00	S/ 3,123.08	S/ 6,316.05	S/ 6,180.96
ABRIL	S/ 6,780.00	S/ 0.00	S/ 5,085.00	S/ 7,290.00	S/ 4,598.73	S/ 6,306.40	S/ 6,171.31
MAYO	S/ 6,102.00	S/ 559.00	S/ 6,356.00	S/ 20,130.00	S/ 7,945.97	S/ 6,296.75	S/ 6,161.66
JUNIO	S/ 10,169.00	S/ 3,506.00	S/ 5,932.00	S/ 6,222.00	S/ 6,182.39	S/ 6,287.10	S/ 6,152.01
JULIO	S/ 10,593.00	S/ 12,635.00	S/ 1,695.00	S/ 15,360.00	S/ 9,627.55	S/ 6,277.45	S/ 6,142.36
AGOSTO	S/ 7,780.00	S/ 8,719.00	S/ 5,509.00	S/ 6,094.00	S/ 6,706.18	S/ 6,267.80	S/ 6,132.71
SETIEMBRE	S/ 6,798.00	S/ 1,776.00	S/ 4,661.00	S/ 5,172.00	S/ 4,385.95	S/ 6,258.15	S/ 6,123.06
OCTUBRE	S/ 11,864.00	S/ 7,053.00	S/ 6,356.00	S/ 0.00	S/ 6,012.84	S/ 6,248.50	S/ 6,113.41
NOVIEMBRE	S/ 11,017.00	S/ 8,898.00	S/ 6,780.00	S/ 13,566.00	S/ 9,564.20	S/ 6,238.86	S/ 6,103.76
DICIEMBRE	S/ 12,712.00	S/ 10,219.00	S/ 11,864.00	S/ 0.00	S/ 8,253.17	S/ 6,209.91	S/ 6,094.11
TOTAL	S/ 99,092.00	S/ 64,348.00	S/ 64,662.00	S/ 92,901.00	S/ 76,706.22	S/ 75,368.05	S/ 73,766.20

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

VENTAS ANUALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Promedio Mes:	6,241.50	4,449.00	3,247.25	4,788.75	8,286.75	6,457.25	10,070.75	7,025.50	4,601.77	9,709.75	6,673.75	8,698.75	6,687.56
Índice Estacional:	0.93	0.67	0.49	0.72	1.24	0.97	1.51	1.05	0.69	1.45	1.00	1.30	

$$Y = 6923.98 - 9.6497x$$



Ventas proyectadas al año 2023 con Plan Estratégico

Las proyecciones realizadas son basadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir, el 15% de incremento anual de ventas definido por gerencia y el grupo investigador, esta proyección se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21: Ventas proyectadas al 2023 -2025 Sin Plan estratégico

MESES	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ENERO	S/ 5,932.00	S/ 8,441.00	S/ 3,390.00	S/ 7,203.00	S/ 6,923.98	S/ 7,285.66	S/ 7,130.29
FEBRERO	S/ 3,559.00	S/ 2,542.00	S/ 4,068.00	S/ 7,627.00	S/ 4,928.10	S/ 7,274.56	S/ 7,130.29
MARZO	S/ 5,786.00	S/ 0.00	S/ 2,966.00	S/ 4,237.00	S/ 3,591.55	S/ 7,263.46	S/ 7,130.29
ABRIL	S/ 6,780.00	S/ 0.00	S/ 5,085.00	S/ 7,290.00	S/ 5,288.54	S/ 7,252.36	S/ 7,130.29
MAYO	S/ 6,102.00	S/ 559.00	S/ 6,356.00	S/ 20,130.00	S/ 9,137.87	S/ 7,241.27	S/ 7,130.29
JUNIO	S/ 10,169.00	S/ 3,506.00	S/ 5,932.00	S/ 6,222.00	S/ 7,109.75	S/ 7,230.17	S/ 7,130.29
JULIO	S/ 10,593.00	S/ 12,635.00	S/ 1,695.00	S/ 15,360.00	S/ 11,071.68	S/ 7,219.07	S/ 7,130.29
AGOSTO	S/ 7,780.00	S/ 8,719.00	S/ 5,509.00	S/ 6,094.00	S/ 7,712.11	S/ 7,207.98	S/ 7,130.29
SETIEMBRE	S/ 6,798.00	S/ 1,776.00	S/ 4,661.00	S/ 5,172.08	S/ 5,043.85	S/ 7,196.88	S/ 7,130.29
OCTUBRE	S/ 11,864.00	S/ 7,053.00	S/ 6,356.00	S/ 13,566.00	S/ 6,914.77	S/ 7,185.78	S/ 7,130.29
NOVIEMBRE	S/ 11,017.00	S/ 8,898.00	S/ 6,780.00	S/ 0.00	S/ 10,998.83	S/ 7,174.68	S/ 7,130.29
DICIEMBRE	S/ 12,712.00	S/ 10,219.00	S/ 11,864.00	S/ 0.00	S/ 9,491.14	S/ 7,141.39	S/ 7,130.29
TOTAL	S/ 99,092.00	S/ 64,348.00	S/ 64,662.00	S/ 92,901.08	S/ 106,836.24	S/ 122,861.68	S/ 141,290.93

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Presupuesto por estrategia

Tabla 22: Presupuesto 1- Inversión en publicidad y campañas

N°	PLAN DE ACCION	DETALLE	PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
1	Publicidad de banners y volantes	1 banner y 1 mill.volantes.	S/. 350.00	-	-
2	Inscripción y participación en 3 ferias de calzado		S/.100.00	S/.100.00	S/. 100.00
3	Tarjetas publicitarias	2 mill.	S/.160.00	S/.160.00	S/.75.00
TOTAL			S/.610.00	S/. 260.00	S/. 180.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 23: Presupuesto N°02 Inversión en página web.

N°	PLAN DE ACCION	DETALLE	PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
4	Pago de Hosting en WordPress	Pago mensual	S/1140.00	S/95.00	S/.95.00
5	Diseñador Web	Un solo pago	S/.1025.00	-	-
6	Pagar publicidad para redes sociales	Pago mensual	S/.120.00	S/.120.00	-
TOTAL			S/.2,285.00	S/.215.00	S/.95.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 24: Presupuesto N°03 Implementar redes sociales

N°	PLAN DE ACCION	DETALLE	PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
7	Implementación de Facebook, Instagram y tiktok.	Sin costo.	-	-	-
8	Anuncios y publicidad pagada en redes sociales	Pago mensual	S/.120.00	S/.120.00	S/.120.00
9	Internet	Pago mensual	S/.1080.00	1080.00	1080.00
TOTAL			S/. 1200.00	S/. 1200.00	S/. 1160.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 25: Presupuesto N°4 Realizar promociones y descuentos

N°	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO		
		2023	2024	2025
10	Sorteos para fechas especiales	S/.1500.00	S/.1250.00	S/.565.00
11	Delivery gratuito	S/. 600.00	S/. 600.00	-
12	2 x1	S/. 320.00	S/.320.00	S/.120.00
TOTAL		S/. 2420.00	S/. 2,170.00	S/. 720.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 26: Presupuesto N°05 Implementación de un plan de marketing digital y marketing tradicional

N°	PLAN DE ACCION	DETALLE	PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
13	Equipamiento de tienda física	Estantes y luces	S/.300.00	-	-
14	Contratar personal de marketing	Contrato mensual	S/.6,150.00	S/.3,075.00	S/.2.460.00
15	Laptop para el área de marketing	1 unidad	S/. 1,800.00	-	-
TOTAL			S/. 8,250.00	S/. 3,075.00	S/.2.460.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 27: Presupuesto N°6 Creación de catálogo de productos digital

N°	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO		
		2023	2024	2025
16	Sesión de fotos a productos de calzado	S/.350.00	-	-
17	Realizar videos publicitarios	S/.400.00	-	-
TOTAL		S/.750.00	-	-

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 28: Presupuesto N°07 Implementación de un sistema comercial (CRM)

N°	PLAN DE ACCION		PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
18	Licencia del CRM	Pago mensual	S/1,140.00	S/1,140.00	-
19	Capacitación a trabajadores	2 personas	S/700.00	-	-
20	Mantenimiento de software	2 usuarios (Pago anual)	S/.1000.00	S/1000.00	-
TOTAL			S/. 2,840.00	S/. 2,140.00	-

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 29: Presupuesto N°08 Diseño de productos complementarios

N°	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO		
		2023	2024	2025
21	Moldes para billeteras	70.00	-	-
22	Moldes para carteras	70.00	-	-
TOTAL		S/. 140.00	-	-

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 30: Incentivo para trabajadores

N°	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO		
		2023	2024	2025
23	Eventos de integración	S/. 2,500.00	S/.2,500.00	S/.1970.00
24	Tarjetas y vales de regalo de uso libre	S/. 2,200.00	S/. 2,200.00	S/. 1,400.00
25	Bonos para compra en restaurantes	S/. 2,200.00	S/. 2,200.00	S/. 1,315.00
TOTAL		S/. 6,900.00	S/. 6,900.00	S/. 4,685.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 31: Presupuesto N°9 Programa de capacitación y formación al personal

N°	PLAN DE ACCION	DETALLE	PRESUPUESTO		
			2023	2024	2025
26	Adquisición de un proyector para capacitación	1 und.	S/. 300.00	-	-
27	Acondicionar área para reuniones		-	-	-
TOTAL			S/. 300.00	-	-

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 32: Presupuesto N°10 Diseñar el logotipo de la empresa

N°	PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO		
		2023	2024	2025
28	Diseñador gráfico	S/. 180.00	-	-
TOTAL		S/. 180.00	-	-

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Presupuesto Total

Consolidamos el presupuesto total de las acciones que se priorizarán según la evaluación:

Tabla 33: Presupuesto total

N°	PLAN DE ACCION	2023	2024	2025
1	Publicidad de banners y volantes	S/.350.00	-	-
2	Inscripción y participación en 3 ferias de calzado	S/.100.00	S/.100.00	S/.100.00
3	Tarjetas publicitarias	S/.160.00	S/.160.00	S/.75.00
4	Pago de Hosting en WordPress	S/1140.00	S/.95.00	S/.95.00
5	Diseñador Web	S/.1025.00	-	-
6	Pagar publicidad para redes sociales	S/.120.00	S/.120.00	-
7	Implementación de Facebook, Instagram y Tiktok.	-	-	-
8	Anuncios y publicidad pagada en redes sociales	S/.120.00	S/.120.00	S/.120.00
9	Internet	S/.1080.00	S/. 1080.00	S/. 1080.00
10	Sorteos para fechas especiales	S/.1500.00	S/.1250.00	S/.565.00
11	Delivery gratuito	S/.600.00	S/. 600.00	-
12	2 x1	S/.320.00	S/.320.00	S/.120.00
13	Equipamiento de tienda física	S/.300.00	-	-
14	Contratar personal de marketing	S/.6,150.00	S/.3,075.00	S/.2460.00
15	Laptop para el área de marketing	S/.1,800.00	-	-
16	Sesión de fotos a productos de calzado	S/.350.00	-	-
17	Realizar videos publicitarios	S/.300.00	-	-
18	Licencia del CRM	S/. 1,140.00	S/1,140.00	-
19	Capacitación a trabajadores	S/. 700.00	-	-
20	Mantenimiento de software	S/.1000.00	S/1000.00	-
21	Moldes para billeteras	S/.70.00	-	-
22	Moldes para carteras	S/. 70.00	-	-
23	Eventos de integración	S/. 2,500.00	S/.2,500.00	S/.1970.00
24	Tarjetas y vales de regalo de uso libre	S/. 2,200.00	S/. 2,200.00	S/.1400.00
25	Bonos para compra en restaurantes	S/. 2,200.00	S/. 2,200.00	S/.1315.00
26	Adquisición de un proyector para capacitación	S/. 300.00	-	-

27	Acondicionar área para reuniones	-	-	-
28	Diseñador gráfico	S/.180.00	-	-
TOTAL		S/. 25,775.00	S/. 15,960.00	S/. 9,300.00

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Financiamiento

El financiamiento de las iniciativas estratégicas que se implementaran los cuales ya hemos presupuestado serán cubiertos en un 100% a través de un préstamo a uno de los bancos que mejor tasa de interés nos ofrezca, habiendo hecho la evaluación se optó por el Banco de Crédito del Perú el cual nos ofrece una Tasa de Interés Efectiva Anual del 8.22% siendo esta la mejor propuesta entre otras entidades bancarias.

Tabla 34: Financiamiento para préstamo en BCP

ENTIDAD BANCARIA	BANCO DE CREDITO DEL PERU
MODALIDAD DE PAGO	Cuotas fijas mensuales
PLAZO (meses)	12
TASA DE INTERES ANUAL EFECTIVA	8.22%
MONTO DEL PRESTAMO	S/. 26,000.00

Tasa de Interés Efectiva Anual (en base a 360 días): 8.22%

Tasa de Costo Efectiva Anual (en base a 360 días): 9.45%

Cantidad Total a Pagar: S/. 27,511.11

	INTERE S	SEGURO DESG	AMORTIZACION	EVALUACION DE POLIZA ENDOSADA	CUOTA
TOTALES A PAGAR	1,295.11	0.00	26,000.00	216.00	27,511.11

Tabla 35: Cronograma de pagos

#	FECHA	SALDO	INTERES	SEGURO DESG	AMORTIZACION	EVALUACION DE POLIZA ENDOSADA	CUOTA
	15/12/2022	26,000.00					
	10/01/2023	26,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	10/02/2023	24,051.68	326.67	0.00	1,948.32	18.00	2,292.59
2	10/03/2023	21,925.35	148.26	0.00	2,126.33	18.00	2,292.59
3	10/04/2023	19,800.40	149.64	0.00	2,124.95	18.00	2,292.59
4	10/05/2023	17,656.58	130.78	0.00	2,143.82	18.00	2,292.59
5	10/06/2023	15,502.49	120.50	0.00	2,154.09	18.00	2,292.59
6	10/07/2023	13,330.29	102.39	0.00	2,172.20	18.00	2,292.59
7	10/08/2023	11,146.67	90.98	0.00	2,183.62	18.00	2,292.59
8	10/09/2023	8,948.15	76.07	0.00	2,198.52	18.00	2,292.59
9	10/10/2023	6,732.66	59.10	0.00	2,215.49	18.00	2,292.59
10	10/11/2023	4,504.02	45.95	0.00	2,228.64	18.00	2,292.59
11	10/12/2023	2,259.17	29.75	0.00	2,244.84	18.00	2,292.59
12	10/01/2024	0.00	15.42	0.00	2,259.17	18.00	2,292.59

Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 36: Estado de ganancias y pérdidas sin Plan estratégico

ESTADO DE RESULTADOS							
PERIODO	2020	2021	2022	2023-PROYECTADO	2024-PROYECTADO	2025-PROYECTADO	
Ventas	S/ 64,348.00	S/ 64,662.00	S/ 92,901.00	S/ 76,706.22	S/ 75,368.05	S/ 73,766.20	
Costo de Producción	S/ 20,591.36	S/ 22,631.70	S/ 27,870.30	S/ 23,011.87	S/ 22,610.41	S/ 18,441.55	
Utilidad Bruta	S/ 43,756.64	S/ 42,030.30	S/ 65,030.70	S/ 53,694.36	S/ 52,757.63	S/ 55,324.65	
(Gastos de Ventas)	S/ 1,300.00	S/ 1,430.00	S/ 1,644.50	S/ 1,808.95	S/ 1,989.85	S/ 2,188.83	
(Gastos Administrativos)	S/ 8,370.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00	S/ 8,370.00	S/ 8,370.00	S/ 8,370.00	
Utilidad Operativa	S/ 34,086.64	S/ 31,375.30	S/ 54,161.20	S/ 43,515.41	S/ 42,397.79	S/ 44,765.82	
Ingresos Financieros							
Gastos Financieros	S/ 8,521.66	S/ 7,843.83	S/ 13,540.30	S/ 13,054.62	S/ 12,719.34	S/ 13,429.75	
Otros gastos							
Resultado antes de impuestos	S/ 25,564.98	S/ 23,531.48	S/ 27,256.07	S/ 30,460.78	S/ 29,678.45	S/ 31,336.07	
Impuesto a la renta	S/ 3,834.75	S/ 3,529.72	S/ 4,088.41	S/ 4,569.12	S/ 4,451.77	S/ 4,700.41	
Resultado del ejercicio	S/ 21,730.23	S/ 20,001.75	S/ 23,167.66	S/ 25,891.67	S/ 25,226.68	S/ 26,635.66	

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 37: Estado de ganancias y pérdidas con Plan estratégico

ESTADO DE RESULTADOS							
PERIODO		2020	2021	2022	2023-PROYECTADO	2024-PROYECTADO	2025-PROYECTADO
Ventas	S/	64,348.00	S/ 64,662.00	S/ 92,901.00	S/ 106,836.24	S/ 122,861.68	S/ 141,290.93
Costo de Producción	S/	20,591.36	S/ 22,631.70	S/ 27,870.30	S/ 26,709.06	S/ 30,715.42	S/ 35,322.73
Utilidad Bruta	S/	43,756.64	S/ 42,030.30	S/ 65,030.70	S/ 80,127.18	S/ 92,146.26	S/ 105,968.20
(Gastos de Ventas)	S/	1,300.00	S/ 1,430.00	S/ 1,644.50	S/ 1,652.72	S/ 1,660.99	S/ 1,669.29
(Gastos Administrativos)	S/	8,370.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Utilidad Operativa	S/	34,086.64	S/ 31,375.30	S/ 54,161.20	S/ 78,474.46	S/ 90,485.27	S/ 104,298.91
Ingresos Financieros							
Gastos Financieros	S/	8,521.66	S/ 7,843.83	S/ 13,540.30	S/ 15,694.89	S/ 27,145.58	S/ 31,289.67
Costo de implementación de P.E					S/ 25,775.00	S/ 15,960.00	S/ 9,300.00
Resultado antes de impuestos	S/	25,564.98	S/ 23,531.48	S/ 27,256.07	S/ 37,004.57	S/ 47,379.69	S/ 63,709.23
Impuesto a la renta	S/	3,834.75	S/ 3,529.72	S/ 4,088.41	S/ 5,550.69	S/ 7,106.95	S/ 9,556.39
Resultado del ejercicio	S/	21,730.23	S/ 20,001.75	S/ 23,167.66	S/ 31,453.88	S/ 40,272.74	S/ 54,152.85

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 38: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ACTIVO	2020	2021	2022	2023 Proyectado	2024 Proyectado	2025 Proyectado
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	S/ 17,003.00	S/ 16,978.00	S/ 20,403.60	S/ 24,484.32	S/ 29,381.18	S/ 35,257.42
Cuentas por Cobrar-Terceros						
Mercaderías	S/ 6,854.00	S/ 1,370.80	S/ 8,224.80	S/ 9,869.76	S/ 10,856.74	S/ 11,942.41
Materias primas	S/ 15,976.88	S/ 19,172.26	S/ 23,006.71	S/ 27,608.05	S/ 33,129.66	S/ 39,755.59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/ 39,833.88	S/ 37,521.06	S/ 51,635.11	S/ 61,962.13	S/ 73,367.58	S/ 86,955.42
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmuebles Maquinaria y Equipo	S/ 37,000.00	S/ 37,000.00	S/ 37,000.00	S/ 37,000.00	S/ 37,000.00	S/ 37,000.00
(-) Depreciación acumulada	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,701.00	S/ 2,702.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/ 39,700.00	S/ 39,700.00	S/ 39,700.00	S/ 39,700.00	S/ 39,701.00	S/ 39,702.00
TOTAL DE ACTIVO	S/ 79,533.88	S/ 77,221.06	S/ 91,335.11	S/ 101,662.13	S/ 113,068.58	S/ 126,657.42
PASIVO						
PASIVO NO CORRIENTE						
Aportes por pagar						
Remuneraciones por pagar	S/ 8,370.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00	S/ 9,225.00
Cuentas por pagar-Obligaciones Financieras	S/ 26,400.00	S/ 31,680.00	S/ 38,016.00	S/ 45,619.20	S/ 50,181.12	S/ 55,199.23
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/ 34,770.00	S/ 40,905.00	S/ 47,241.00	S/ 54,844.20	S/ 59,406.12	S/ 64,424.23
PATRIMONIO						
Capital	S/ 32,500.00	S/ 32,500.00	S/ 32,500.00	S/ 32,500.00	S/ 32,500.00	S/ 32,500.00
Capital Adicional						
Resultados Acumulados						
Resultado del ejercicio	S/ 12,263.88	S/ 3,816.06	S/ 11,594.11	S/ 14,317.93	S/ 21,162.46	S/ 29,733.19
TOTAL PATRIMONIO	S/ 44,763.88	S/ 36,316.06	S/ 44,094.11	S/ 46,817.93	S/ 53,662.46	S/ 62,233.19
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 79,533.88	S/ 77,221.06	S/ 91,335.11	S/ 101,662.13	S/ 113,068.58	S/ 126,657.42

Fuente: Calzados Salvador by YULI E.I.R.L.

Elaboración propia

4.6. Indicadores de rentabilidad

Tabla 39: Ratios de rentabilidad

RATIOS FINANCIEROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	33.77%	30.93%	24.94%	29.4%	32.8%	38.3%
$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$	27.32%	25.90%	25.37%	30.94%	35.62%	42.76%
$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$	48.54%	55.08%	52.54%	67.18%	75.05%	87.02%

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

Tabla 40: Variación porcentual

RATIOS FINANCIEROS	(2022-2023)	(2023-2024)	(2024-2025)
ROS	15.30%	10.18%	14.48%
ROA	18.02%	13.13%	16.69%
ROE	21.79%	10.48%	13.75%

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

En la tabla 40, se evidencia que la ratio del ROS aumenta en un 15.30% al 2023 con respecto al 2022, y se mantiene para los próximos años. Con respecto al ROA, incrementa en un 18.02% el año 2023 con respecto al 2022, y así mismo los siguientes años. Para el ROE, existe un incremento del 21.79% al año 2023 proyectado con respecto al 2022. Entonces, se concluye que el plan estratégico incrementa las ratios de rentabilidad.

Evaluación económica y financiera

Evaluaremos la rentabilidad de la implementación del Plan Estratégico Organizacional, considerando inversión financiada por el banco, considerando los siguientes indicadores económicos:

- Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación de Beneficio/Costo (B/C)

Tabla 41: Valor Actual Neto

	INVERSIÓN	2023	2024	2025
Utilidad neta con P.E	-26,000.00	S/ 31,453.88	S/ 40,272.74	S/ 54,152.85
Utilidad neta sin P.E		S/ 25,382.94	S/ 25,226.68	S/ 26,635.66
Incremental	-26,000.00	S/ 6,070.94	S/ 15,046.06	S/ 27,517.19

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

N= 3 años I= 8.22% (0.0822) Inversión inicial= S/. 26,000

Tabla 42: VNA, TIR y B/C

VNA	S/ 14,168.07
TIR	30%
B/C	S/ 1.54

Fuente: Calzados Salvador By YULI E.I.R.L.

Elaboración Propia

- El indicador VAN>0, es de S/. 14,168.07, entonces la implementación del Plan estratégico es RENTABLE.
- El costo/ beneficio, es >1, siendo de 1.54, concluyendo que la implementación del Plan estratégico es ACEPTABLE.

4.7. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis específica 1:

Ha: El plan estratégico incrementa la rentabilidad en las ventas de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.

Prueba de normalidad

Para conocer si la distribución de los datos de la rentabilidad es paramétrica o no paramétrica, se realizó la prueba de normalidad teniendo en cuenta:

Ho: Los datos de la rentabilidad de las ventas presentan una distribución normal

H1: Los datos de la rentabilidad de las ventas no presentan una distribución normal

Regla de decisión:**Si $p > 0.05$** Se acepta la hipótesis nula**Si $p < 0.05$** Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 43: Prueba de normalidad para la rentabilidad en las ventas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,243	3	.	,972	3	,679

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

Para la prueba de normalidad, se tuvo en cuenta al estadístico de Shapiro Wilk ya que la muestra es de 3 indicadores. En la tabla 43, se presenta una significancia de $0.00 > 0.05$, por lo cual se acepta la hipótesis nula, considerando que los datos de la rentabilidad en las ventas presentan una distribución normal. Entonces, se utilizará una prueba paramétrica como la T de student.

Contratación de la hipótesis**Ho:** El plan estratégico no incrementa la rentabilidad en las ventas de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.**Ha:** El plan estratégico incrementa la rentabilidad en las ventas de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

Regla de decisión:

Ho: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$ **Ha:** $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla 44: Muestras emparejadas de la rentabilidad en las ventas

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
VENTAS_PRE	,3000	3	,04583	,02646
VENTAS_POST	,3333	3	,04509	,02603

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

De la tabla 44, se observa que la media de la rentabilidad en las ventas antes (0,3000) siendo menor a la rentabilidad en las ventas después de la implementación (0,3333), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que la aplicación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad de las ventas en Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

Hipótesis específica 2:

Ha: El plan estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre los activos de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.

Prueba de normalidad

Ho: Los datos de la rentabilidad neta sobre los activos presentan una distribución normal

H1: Los datos de la rentabilidad neta sobre los activos no presentan una distribución normal

Tabla 45: Prueba de normalidad sobre la rentabilidad neta sobre los activos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,187	3	.	,998	3	,915

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

Para la prueba de normalidad, se tuvo en cuenta al estadístico de Shapiro Wilk ya que la muestra es de 3 indicadores. En la tabla 45, se presenta una significancia de $0.00 > 0.05$, por lo cual se acepta la hipótesis nula, considerando que los datos de la rentabilidad neta en los activos presentan una distribución normal. Entonces, se utilizará una prueba paramétrica como la T de student.

Contratación de la hipótesis general

Ho: El plan estratégico no incrementa la rentabilidad neta sobre los activos de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.

Ha: El plan estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre los activos de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

Regla de decisión:

Ho: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

Ha: $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla 46: Muestras emparejadas de la rentabilidad neta sobre los activos

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
ACTIVOS_PRE	,2600	3	,01000	,00577
ACTIVOS_POST	,3667	3	,06028	,03480

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

De la tabla 46, se observa que la media de la rentabilidad neta sobre los activos (0,2600) siendo menor a la rentabilidad en las ventas después de la implementación (0,3667), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que la aplicación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad en los activos en Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

Hipótesis específica 3:

Ha: El plan estratégico incrementa la rentabilidad neta sobre el patrimonio de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.

Prueba de normalidad

Ho: Los datos de la rentabilidad neta sobre el patrimonio presentan una distribución normal

H1: Los datos de la rentabilidad neta sobre el patrimonio no presentan una distribución normal

Tabla 47: Prueba de normalidad sobre la rentabilidad neta sobre el patrimonio

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,364	3	.	,800	3	,114

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

Para la prueba de normalidad, se tuvo en cuenta al estadístico de Shapiro Wilk ya que la muestra es de 3 indicadores. En la tabla 47, se presenta una significancia de $0.00 > 0.05$, por lo cual se acepta la hipótesis nula, considerando que los datos de la rentabilidad neta en el patrimonio presentan una distribución normal. Entonces, se utilizará una prueba paramétrica como la T de student.

Contratación de la hipótesis general

Ho: El plan estratégico no incrementa la rentabilidad sobre el patrimonio de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L.

Ha: El plan estratégico incrementa la rentabilidad sobre el patrimonio de Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

Regla de decisión:

Ho: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$

Ha: $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

Tabla 48: Muestras emparejadas de la rentabilidad neta sobre el patrimonio

	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
PATRIMONIO_PRE	,5233	3	,03055	,01764
PATRIMONIO_POST	,7633	3	,10066	,05812

Fuente: IBM SPSS 25

Elaboración Propia

De la tabla 48, se observa que la media de la rentabilidad neta sobre el patrimonio (0,5233) siendo menor a la rentabilidad en el patrimonio después de la implementación (0,7633), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que la aplicación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad en el patrimonio en Calzados Salvador Yuli By E.I.R.L

V. DISCUSIÓN

Para el objetivo general de elaborar el Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa de Calzados Salvador by Yuli E.I.R.L, se realizó mediante un modelo secuencial estratégico, iniciando con la formulación de la misión, visión, valores, y objetivos. Luego, el análisis externo e interno, el redireccionamiento estratégico donde se reformuló la misión, visión, y objetivos. Paso siguiente, se formuló, se evaluó y se seleccionó las estrategias mediante matriz del FODA, PEYEA, IE, GE, DE. Luego, por medio del Balance Score Card, se realizó el control de las estrategias en donde intervino el cuadro de mando integral. Paso final, se realizó el financiamiento de las estrategias a implementar y se analizó la viabilidad y factibilidad de la investigación. Se compara con la investigación de Deza y Florián (2020) en su artículo científico de la temática del Modelo estratégico en una empresa automotriz, tuvieron como proceso secuencial el Planeamiento estratégico (formulación); dirección estratégica (implementación); control estratégico (evaluación), para el monitoreo de cada una de las etapas y, finalmente, los objetivos de largo y corto plazo. Así mismo, se compara con la tesis de Salazar, L. (2018) la cual, en su investigación, el modelo del proceso también es secuencial iniciando con la formulación de la visión, la misión, los valores y el código de ética, concluyendo con la implementación de estrategias, luego con la evaluación y el control de los resultados. En conclusión, las investigaciones tienen diferente modelo secuencial dependiendo el tipo de empresa, el rubro y sus procesos, con un fin en común que es el cumplimiento de sus objetivos.

Para el primer objetivo específico, se realizó el diagnóstico de la rentabilidad con respecto a la data histórica, teniendo como resultados que el ROS para el año 2020 fue 33.77%, para el 2021 de 30.93%, y para el 2022 se obtuvo un ROS de 24.94%. Con respecto, al ROA para el año 2020 fue de 27.32%, el 2021 fue de 25.90%, y para el 2022 se obtuvo un porcentaje de 25.37%. El ROE para el año 2020 fue de 48.54%, el 2021 fue de 55.08%, y para el 2022 se obtuvo un porcentaje de 52.54%. El ROE se mantuvo, significando que la empresa tiene un buen financiamiento. Este análisis se compara con la investigación de Yslas, C. (2018), en donde los indicadores de rentabilidad con respecto al ROS para el año del 2016 fueron de 5.5%, y para el 2017 de 1.8% habiendo disminuido en un 3.7% su margen de

utilidad debido a las bajas ventas y al aumento en los costos de producción. El ROA fue para el año 2016 de 32.06% disminuyendo el año 2017 a 24.22%, evidenciando que las ventas descendieron en un 4.5% y por otro lado los costos aumentaron. El ROE para el año 2016 fue de 40.05% al año 2017 de 16.94% debido a la existencia de una política relajada o conservadora de endeudamiento. También, se compara con la tesis de Salazar, G. (2017) en donde la rentabilidad sobre las ventas (ROS) de la empresa en estudio fue de 14% en el año 2016 y tuvo una caída de más de 5 unidades porcentuales en el año 2017. Por lo tanto se concluye, que los indicadores en las diferentes investigaciones permiten conocer la rentabilidad en tres aspectos financieros importantes, en las ventas, activos y patrimonio.

El segundo objetivo específico, se planteó el direccionamiento estratégico, lo cual se obtuvo como resultado la visión, misión y objetivos, para lo cual se utilizó la información de la entrevista al gerente. Luego, se analizó de manera externa (PESTE y MEFE), interna (AMOFHIT, MEFI) con la información de gerencia y de la visita a la empresa. Además, se realizó la formulación de estrategias con el cruce del FODA, Matriz Interna-Externa, Matriz PEYEA, Matriz de la GE, Matriz de la Decisión estratégica. La cual se compara con la investigación de Duran, S; Vaca, J. (2014) en su investigación con temática de implementar un plan estratégico para la mejora de la gestión en una empresa de rubro de manufactura, realizando un diagnóstico de la situación actual, el análisis interno y externo, definiendo su direccionamiento y el mapa estratégico, teniendo como resultados, el establecer acciones estratégicas para la mejora de su estructura organizacional, aumento en los resultados económicos y la competitividad. Así mismo, se compara con la investigación de Urquiaga, V. (2021) en su investigación con temática de un modelo estratégico en la gestión comercial de una PYME, para la cual realizó un análisis interno utilizando la matriz EFI, análisis externo mediante la matriz EFE, un análisis de la competencia mediante la matriz del análisis del perfil competitivo con el objetivo de obtener estrategias a implementar para la empresa.

Para el tercer objetivo, se determinó las estrategias a raíz de las matrices realizadas, obteniendo resultados de implementar estrategias de penetración de mercado, posicionamiento de marca, mejora de procesos e implementación de

tecnología, ya que la empresa se encuentra en una posición conservadora, pero en un mercado competitivo. Lo cual se compara con Calderón, C. (2018) en su investigación de tuvo como estrategias implementar una nueva cultura organizacional, mejorar las habilidades humanas acerca de las tecnologías de información, y que establecer objetivos para la operatividad de la organización. Así mismo, se compara con la tesis de Salazar, L. (2018) la cual, en su investigación obtuvo estrategias específicas para su implementación con respecto a la penetración de mercado, aventura conjunta, diversificación concéntrica, integración vertical hacia atrás, y mejora de procesos internos. Este análisis también se compara con la investigación de Yslas, C. (2018), en el cual en su investigación obtiene estrategias con respecto a la penetración en el mercado, incrementar la rentabilidad, elaborar un plan de marketing, desarrollar un plan de cultura organizacional, crear nuevas líneas de productos, e incrementar las redes de distribución.

Para el cuarto objetivo, se determinó la relación del plan estratégico con la rentabilidad, para lo cual se analizó las proyecciones de ventas con un incremento del 15% anual e implementando el plan estratégico, teniendo como resultados proyectados que el ROS aumenta en un 15.30% para el 2023, el ROA aumenta en un 18% y el ROE en un 27%. Además, se analizó la viabilidad del proyecto, obteniendo un VAN de S/. 14,168.07, TIR de 30% y B/C de 1.54, por lo que significa que el proyecto es viable. Lo cual se compara con la investigación de Deza y Florián (2020) en su artículo científico de implementación de un modelo estratégico en una empresa, tuvieron como resultados que su Van fue de 200363, el TIR de 190,72% y un índice B/C 1.14, demostrando la viabilidad económica financiera de la propuesta. Así mismo, se compara con la investigación de Urquiaga, M. (2020) en su evaluación de la implementación de un modelo estratégico en una empresa comercial del rubro joyerías obtuvo como resultado que la propuesta es viable debido a que el VAN fue de S/. 24,371.99, el TIR 63.02%, un B/C de 1.50 lo que refiere que por cada sol invertido existe una ganancia de 50 céntimos y un indicador PRI (Periodo de Recuperación de la inversión) de 1.45, equivalente a 1 año 5 meses y 12 días.

VI. CONCLUSIONES

1. La formulación del plan estratégico ha permitido en que la empresa Calzados Salvador se enfoque en sus objetivos y su visión empresarial, ya que tiene carencias de estructura organizacional.
2. La evaluación de los análisis financieros ha ayudado a demostrar que la empresa actualmente y años atrás ha tenido una rentabilidad no favorable, con respecto a la utilidad y sus ventas, sus activos y patrimonio. Dado a que no se establece las estrategias esenciales para el crecimiento de la empresa.
3. El análisis interno y externo apoyó a analizar a fondo a la empresa y a plantear estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado, ya que la empresa Calzados Salvador By Yuli se encuentra en una posición conservadora, pero en un mercado competitivo en la ciudad de Trujillo.
4. El Balance Score Card permitió identificar los objetivos desde las diferentes perspectivas, implementar acciones específicas, proponer metas e indicadores para su medición de las diferentes estrategias.
5. La comparación de la rentabilidad del año 2022 con el 2023 resulta efectivo, dado que aumenta los indicadores del ROS en un 15%, el ROA en un 18% y el ROE en un 27%, demostrando que la implementación de un plan estratégico influye positivamente en la rentabilidad.
6. El proyecto tiene como VAN S/. /. 14,168.07, TIR de 30%, lo cual indica que el proyecto es viable y se acepta. Además, se obtiene un costo-beneficio de 1.54, significando que por cada sol invertido se obtiene un beneficio de 0.54 soles.

VII. RECOMENDACIONES

Fomentar la participación del recurso humano para la implementación y conocimiento del plan estratégico. Además de asegurar que la misión, valores, políticas sean de conocimiento para los trabajadores, para así fomentar la buena cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Es necesario conocer los indicadores externos, ya sea político, social, económico, tecnológico, para así poder aprovechar las oportunidades de la industria y tomar acciones.

Dar seguimiento y control en el transcurso del plan ante alguna contingencia, y evaluar posibles situaciones no previstas para evitar una ejecución del plan estratégico.

Monitorear el cumplimiento de los objetivos y su relación con las estrategias por medio de indicadores en la matriz de cuadro de mando integral.

El financiamiento debe estar designado solamente a las estrategias específicas, y de prioridad de acuerdo con el cronograma, evitando así alteraciones o destiempos.

REFERENCIAS

CHÁVEZ, MÓNICA. Calzado: importaciones perjudican a la industria PERUANA [online]. 2019 [citado 2022-11-17]. <https://lacamara.pe/importaciones-de-calzado-perjudican-a-la-industria-nacional/>

COMEX PERÚ. Fortalecen antidumping a las importaciones de calzado: [citado 2022-11-17]. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/fortalecen-antidumping-a-las-importaciones-de-calzado-cual-es-el-desempeno-de-la-medida-anterior>

MARTÍNEZ, J; SILVA, S. (2016) Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa celestial Touch – Chiclayo. [citado 2022-11-17]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5325/Mart%C3%ADnez%20Riogr%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CALVAY, J. Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa servicios múltiples mi tilita S.R.L. Chiclayo. Tesis. [online]. 2017 [citado 2022-11-17]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_d373db52a0652e4d3cdc203dfd9eb285

URQUIAGA, M; BRAVO, E; DEZA, J. Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión Comercial de la Joyería Mia y Cielo, en Trujillo. [online]. 2021 [citado 2022-11-17]. <http://laccei.org/LACCEI2021VirtualEdition/meta/FP128.html>. ISSN: 2414-6390.

GARCÍA, S. El plan estratégico y su influencia en la rentabilidad de las universidades privadas del distrito de los olivos, periodo 2014”. 2014. [citado 2022-11-17]. https://repositorio.cv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15739/Garc%c3%ada_BSRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CALDERÓN, C. "Plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de la empresa A&C exploración geotécnica y mecánica de suelos S.R.L. en Chiclayo – 2017". *Tesis*. [online]. [citado 2022-11-17]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5286>

CENTENO, F. La gestión estratégica y la rentabilidad de la Asociación Granja Azul Country Club de Golf, Ate 2019. *Tesis*. [online] 2019 [citado 2022-11-20] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_a932c329e9390512b2d7a92121dcf7d0.

DEZA, J; FLORIÁN, O; ZANABRIA, K. Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz [online]. 2020 [citado 2022-11-20]. <http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/meta/FP164.html>. ISSN: 2414-6390. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.164>.

CUBA, J; GONZALES, O. Planeamiento estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa Rad Chemical E.I.R.L., 2018 - 2019. *Tesis*. [online] 2019 [citado 2022-11-22]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_9607a96e46d99e554b511549746a5cdf

DE LA HOZ, B. et al. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. [citado 2022-11-22]. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008

PONCE, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. (2006). <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf> ISSN 16968360

ALVEIRO, C. El balance score card como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. (2011). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> ISSN:

1669-7634

SAIN, M. Metodología para la evaluación de la calidad de servicios. [citado 2022-11-22]. https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/4889/Tema_3_metodologia_para_la_evaluacion.pdf?sequence=7&isAllowed=y

CASTILLA, C. “El planeamiento estratégico y su influencia en la rentabilidad del Instituto de Formación y Capacitación Portuaria, periodo 2007 - 2011”. Tesis. [online]. 2019. [citado 2022-11-22]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10267>

HUERTA, P; GAETE, H; PEDRAJA, L. Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Inf. Tecnol.* [online] 2020, vol.31, n.2 [citado 2022-11-24]. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200253

YSLA, C. “Aplicación de un plan estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa transagric E.I.R.L.” Tesis. [online] 2022. [citado 2022-11-24] <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11074>

BLAS, L. Planeamiento estratégico y rentabilidad de la empresa corporación DEYCAR´S SAC, TRUJILLO, 2016. Tesis. [online] 2012 [citado 2022-11-24] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USPE_00ebef04d9efe8e8649769e19349c655

GUEVARA, D; BRAVO, E; DEZA, J. Modelo Estratégico y su Influencia en el Posicionamiento de la Constructora y Consultora José Abiel SAC, Jaén, 2018. [online] 2022 [citado 2022-11-24] <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14627> ISSN: 2414-6390. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.129>.

CAMPOS, V; MELIÁN, A; SANCHIS, J. El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Rev. Europea de Dirección y Economía de la empresa*. [online] 2022 [citado 2022-11-24]pp. 72-81. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000620#:~:text=Marco%20te%C3%B3rico%3A%20el%20diagn%C3%B3stico%20estrat%C3%A9gico,empresa%20en%20un%20momento%20determinado>.

CEDEÑO, A; ASECIO, L; VILLEGAS, M. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y sociedad*. [online] 2019, vol.11, n.5 [citado 2022-11-27] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191 ISSN 2218-3620

ORTIZ, W; PÉREZ, R. Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: Evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Rev. esc. adm. neg.* [online] 2010, n.69 [citado 2022-11-27] http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01208160201000020006 ISSN 0120-8160

GONZÁLEZ, L; GONZÁLES, M. Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. *Ingeniare. Rev. Chil. Ing.* [online] 2017, vol. 25, n.3 [citado 2022-11-27] https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071833052017000300464&lang=es ISSN 1657-6276.

JAIMES, H; BRAVO, S; CORTINA, A; PACHECO, C; QUIÑONES, M. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensam. gest.* [online] 2009, n.26 [citado 2022-11-27] http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16576276200900010009&lang=es. ISSN 1657-6276.

MORA, E; VERA, M; MELGAREJO, Z. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. *Rev. Estudios Gerenciales*. [online] 2014 [citado 2022-11-29] pp. 79-87.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600?via%3Dihub>

AGUILAR, M. Gestión estratégica en los centros de investigación de la Universidad Nacional de Asunción. *Poblac. Desarro*. [online] 2020, vol.26, n.51 [citado 2022-11-29]
http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2076054X2020005100020&lng=es&nrm=iso&tlng=es. ISSN 2076-054X.

LEAL, D; BOLIVAR, M; CASTILLO, C. La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enferm. glob*. [online] 2011, vol.10, n.24 [citado 2022-12-02]
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015&lng=en&nrm=iso&tlng=en. ISSN 1695-6141.

CHAPARRO, L; SUÁREZ, M; GARCÍA, T; DURÁN, L. Plan estratégico gerencial para empresas rentales en universidades públicas. Caso: REUNELLEZ. *Rev. Venezolana de Gerencia*. [online] 2008, vol.13, n.41 [citado 2022-12-02]
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131599842008000100006. ISSN 1315-9984.

ABILA, G; BARRETO, M. “Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019”. *Tesis*. [online] 2018 [citado 2022-12-02]
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_36214f92659fa4da08a8319870d7e497.

SACA, Lizeth. “Implementación de un modelo estratégico y su influencia en su gestión de ventas de la pollería 3 reyes - Trujillo 2019”. *Tesis*. [online] 2020 [citado 2022-12-03]
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_467b6c2a9439c4f1a096b221aed971ef.

MEZA, V. La gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. *Tesis*. [online] 2013 [citado 2022-12-03] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_cd8dced547345f1147f71aaef8d73e20.

GONZÁLEZ, C; MARTÍNEZ, J. Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Rev. Dimens. Empres.* [online] 2014, vol.12, n.2 [citado 2022-12-03] pp. 107-116 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16928563201400020009. ISSN 1692-8563.

AYÓN, G; ZEA, C; ZAMBRANO, J. Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las PYMES de la ciudad de Jipijapa. *Dom. Cien.* [online] 2020, vol.6, n.3 [citado 2022-12-04] pp. 487-507. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231642>. ISSN: 2477-8818. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1411>.

SUÁREZ, F. La gestión estratégica en el éxito Organizacional. Las pymes. Instituto Tecnológico Soledad Atlántico. [online] 2016, vol.13, n.1 [citado 2022-12-04] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932712>. ISSN: 1856-6189.

GOICOCHEA, D; LESCANO, José. Gestión de planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C.- Trujillo - 2017. *Tesis*. [online] 2017 [citado 2022-12-11] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_38bd8285d616557a407105cbcf65c71d.

BETANCOURT, J. Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma.

Edición electrónica gratuita. [online] 2006 [citado 2022-12-11]
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>.

MESA, A; PÉREZ, E. La Gestión Estratégica. Aspectos para considerar e integrar creativamente a su ejercicio. *Revista Avances.* [online] 2014, vol.16, n.3 [citado 2022-12-11] pp.287-296.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350863>. ISSN-e 1562-3297.

ROGELIO, L. La administración estratégica como herramienta de gestión. *Rev. Visión de futuro.* [online] 2008, vol.9, n.1 [citado 2022-12-11] pp.89-104
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7403873>. ISSN 16697634.

VALBUENA, M; MORILLO, R; MONTIEL; HERNÁNDEZ, J. Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias.* [online] 2012, vol.12 [citado 2022-12-11].pp. 270-276. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109044>. ISSN: 1317-2255.

LEYVA, A; CAVAZOS, J; ESPEJEL, J. Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contad. Adm.* [online]. 2018 vol.63, n.3 [citado 2022-12-11].
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>.
ISSN:0186-1042.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador	Escala de medición
Plan estratégico	El plan estratégico establece el alcance de la gestión, teniendo como apoyo una ruta estratégica de mejora constante de la calidad y rentabilidad. Cuba, J. et al. (2019)	El plan estratégico se mide mediante el seguimiento de los objetivos y estrategias, utilizando indicadores y acciones.	Direccionamiento estratégico	Formulación	Misión, visión, valores, objetivos	Nominal
				Análisis Externo	Análisis PESTEL	
					Matriz EFE Fuerte:> 2,5; Débil< 2,5	
				Análisis Interno	Matriz AMOFHIT	
					Matriz EFI: Fuerte:> 2,5; Débil< 2,5;	
				Redireccionamiento	Misión, visión y Objetivos	
				Formulación, evaluación y selección de estrategias	Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.	
					Matriz PEYEA Agresivo, conservador, defensivo, competitivo.	
					Matriz IE: I, II, IV: Crecer y construir III, V, VII: Retener y mantener VI, VIII, IX: Cosechar y desinvertir	
					Matriz de la Gran Estrategia Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. Cuadrante 2: Falta de competitividad. Cuadrante 3: Baja competitividad. Cuadrante 4: Competitivo, falta de mercado.	
				Matriz de Decisión Estratégica:		

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador	Escala de medición
					Matriz FODA Matriz PEYEA Matriz IE Matriz GE	
			Alineación de objetivos y estrategias	Modelo de control	Matriz Balance Score Card Perspectiva Financiera: Perspectiva del cliente Perspectiva interna Perspectiva de aprendizaje e innovación	
Rentabilidad	La rentabilidad es un indicador de análisis financiero sobre la capacidad que tiene para generar beneficios y financiar sus operaciones.	La medición de la rentabilidad tendrá como base la utilidad de años anteriores obtenidos por los estados financieros de la empresa.	Rentabilidad económica	Ratios Financieros	$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$ $ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$ $ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ NETO}$	Razón

Anexo N° 02:

Instrumento N° 01. Variable independiente: Plan estratégico

GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENCIA DE LA EMPRESA DE CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L.	
Misión	
1	¿Cómo se definen y a que se dedican?
2	¿Cómo se diferencia de la competencia?
3	¿Cómo quiere que sea reconocida su empresa por los clientes en el mercado?
4	¿Qué habilidades son necesarias en los trabajadores para cumplir los ideales de la empresa?
5	¿Qué tipo de actividades de responsabilidad social piensa para cumplir sus ideales de la empresa?
Visión	
6	¿A dónde piensa llegar la empresa en algunos años?
7	¿La empresa como piensa ser percibida en algunos años?
8	¿Cuántos mercados espera cubrir la empresa?
9	¿Cuáles serán los elementos diferenciadores para la empresa en el futuro?
10	¿Cómo puede influenciar el avance tecnológico en la empresa en un futuro?
Valores Organizacionales	
11	¿Cuáles serán los valores, actitudes claves de la empresa?
12	¿Cuáles son las principales políticas de la empresa?
Objetivos	
13	¿Qué objetivos en los procesos internos piensa tener la empresa? ¿Como los mediría?
14	¿Qué objetivos financieros piensa tener la empresa para cumplir sus ideales? ¿Como los mediría?
15	¿Qué objetivos hacia los clientes piensa tener la empresa? ¿Como los mediría?
16	¿Qué objetivos en la parte de aprendizaje y crecimiento piensa tener la empresa? ¿Como los mediría?
17	¿Cuáles son los principales factores que permitirán el logro de los objetivos?
Matriz FODA	
18	¿Qué fortalezas resaltan en su organización que contribuyan a la diferenciación con la competencia?
19	¿Qué debilidades resaltan en su organización y cuales podrían mejorarse?
20	¿Qué oportunidades tiene la empresa que contribuyan a ser más competitiva?
21	¿Qué amenazas resaltan en su organización?

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 02

Instrumento N°02. Variable dependiente: Rentabilidad

ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVO	2020	2021	2022 proyectado	2023 proyectado	2024 proyectado	2025 proyectado
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos						
Cuentas por Cobrar-Terceros						
Mercaderías						
Materias primas						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE						
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmuebles Maquinaria y Equipo						
(-) Depreciación acumulada						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE						
TOTAL DE ACTIVO						
PASIVO						
PASIVO NO CORRIENTE						
Aportes por pagar						
Remuneraciones por pagar						
Cuentas por pagar- Terceros						
Cuentas por pagar-Obligaciones Financieras						
Cuentas por pagar- Terceros						
Cuentas por pagar-Relacionadas						
TOTAL PASIVO CORRIENTE						
PATRIMONIO						

ACTIVO	2020	2021	2022 proyectado	2023 proyectado	2024 proyectado	2025 proyectado
Capital						
Capital Adicional						
Resultados Acumulados						
Resultado del ejercicio						
TOTAL PATRIMONIO						
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO						

ESTADO DE RESULTADOS						
PERIODO	2020	2021	2022 PROYECTADO	2023 PROYECTADO	2024 PROYECTADO	2025 PROYECTADO
Ventas						
Costo de Producción						
Utilidad Bruta						
(Gastos de Ventas)						
(Gastos Administrativos)						
Utilidad Operativa						
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros						
Otros gastos						
Resultado antes de impuestos						
Impuesto a la renta						
Utilidad Neta						

Anexo N°03. Información de ventas del 2019 al 2022

INFORMACIÓN DE VENTAS, INGRESOS DE RENTA, Y CONTRIBUCIONES A ESSALUD (MENSUAL EJERCICIOS ANTERIORES Y CORRIENTE)							
Información al 16/11/2022							
EJERCICIO ANTERIOR (2019)				EJERCICIO ANTERIOR (2020)			
MES	VENTAS	INGRESOS NETOS	CONTRIBUCIÓN ESSALUD	MES	VENTAS	INGRESOS NETOS	CONTRIBUCIÓN ESSALUD
ENERO	5,932	5,932	N.A.	ENERO	8,441	8,441	N.A.
FEBRERO	3,559	3,559	N.A.	FEBRERO	2,542	2,542	N.A.
MARZO	5,786	5,786	N.A.	MARZO	0	0	N.A.
ABRIL	6,780	6,780	N.A.	ABRIL	0	0	N.A.
MAYO	6,102	6,102	N.A.	MAYO	559	559	N.A.
JUNIO	10,169	10,169	N.A.	JUNIO	3,506	3,506	N.A.
JULIO	10,593	10,593	N.A.	JULIO	12,635	12,635	N.A.
AGOSTO	7,780	7,780	N.A.	AGOSTO	8,719	8,719	N.A.
SETIEMBRE	6,798	6,798	N.A.	SETIEMBRE	1,776	1,776	N.A.
OCTUBRE	11,864	11,864	N.A.	OCTUBRE	7,053	7,053	N.A.
NOVIEMBRE	11,017	11,017	N.A.	NOVIEMBRE	8,898	8,898	N.A.
DICIEMBRE	12,712	12,712	N.A.	DICIEMBRE	10,219	10,219	N.A.
TOTAL EJERCICIO	99,092	99,092	0	TOTAL EJERCICIO	64,348	64,348	0
EJERCICIO ANTERIOR (2021)				EJERCICIO CORRIENTE (2022)			
MES	VENTAS	INGRESOS (5.172)	CONTRIBUCIÓN ESSALUD	MES	VENTAS	INGRESOS NETOS	CONTRIBUCIÓN ESSALUD
ENERO	3,390	3,390	N.A.	ENERO	7,203	7,203	N.A.
FEBRERO	4,068	4,068	N.A.	FEBRERO	7,627	7,627	N.A.
MARZO	2,966	2,966	N.A.	MARZO	4,237	4,237	N.A.
ABRIL	5,085	5,085	N.A.	ABRIL	7,290	7,290	N.A.
MAYO	6,356	6,356	N.A.	MAYO	20,130	20,130	N.A.
JUNIO	5,932	5,932	N.A.	JUNIO	6,222	6,222	N.A.
JULIO	1,695	1,695	N.A.	JULIO	15,360	15,360	N.A.
AGOSTO	5,509	5,509	N.A.	AGOSTO	6,094	6,094	N.A.
SETIEMBRE	4,661	4,661	N.A.	SETIEMBRE	5,172	5,172	N.A.
OCTUBRE	6,356	6,356	N.A.	OCTUBRE	13,566	13,566	N.A.
NOVIEMBRE	6,780	6,780	N.A.	NOVIEMBRE			
DICIEMBRE	11,864	11,864	N.A.	DICIEMBRE			
TOTAL EJERCICIO	64,662	64,662	0	TOTAL EJERCICIO	87,729	87,729	0
<p>Información corresponde a la última declaración presentada en cada periodo, incluyendo sustitutorias o rectificatorias. Ventas: Ventas Brutas, sin considerar descuentos, corresponden a Régimen General y RER. Ingresos: Corresponden a Ingresos Netos declarados en el Régimen General y RER y a los Ingresos Brutos del Nuevo RUS. *O*: Omiso a la presentación de la declaración. *.: Presentó Formulario, pero no declaró Ventas, Ingresos y/o Contribuciones a EsSalud en ese periodo. *NA*: No aplica, no corresponde a las situaciones anteriores.</p>							

Anexo N°04. Panel fotográfico de visitas a la empresa VISITA A LA EMPRESA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimada,

Ing. Pacheco Rodríguez, Magda Araceli

Presente

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa para adultos de la carrera Ingeniería Industrial de la UCV, en la sede Trujillo, promoción 2022, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de ingenieros industriales.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2022." y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Montoya Ramos, José Luis
D.N.I: 44293079

Firma

Aguilar Contreras, Albert Jhon
D.N.I 48208730



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO N°01: GUIA DE ENTREVISTA

JUICIO DE EXPERTO 01


N.º	VARIABLE/DIMENSIONES / INDICADORES	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Variable independiente: Plan estratégico							
	DIMENSIÓN 1: Formulación							
1	Direccionamiento Estratégico	X		X		X		
2	Auditoría Externa							
3	Auditoría Interna							
4	Proceso estratégico							
	DIMENSIÓN 2: Implementación							
5	Objetivos a largo plazo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control							
6	Matriz BSC	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg. Ing. PACHECO RODRIGUEZ, MAGDA ARACELLI -- CIP N° 258856-- DNI: 46128306

Especialidad del validador: INGENIERIA EMPRESARIAL



MAGDA ARACELLI
PACHECO RODRIGUEZ
Ingeniera Empresarial
CIP N° 258856

Firma del experto informante

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO N°02: REVISIÓN DOCUMENTARIA - ESTADOS FINANCIEROS

JUICIO DE EXPERTO 01

N.º	VARIABLE/DIMENSIONES / INDICADORES	Pertinencia ³	Relevancia ⁴	Claridad ³	Sugerencias
	Variable dependiente: Rentabilidad	SI	SI	SI	
	DIMENSIÓN 1: Ratios financieros	X	X	X	
1	$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$				
2	$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$				
3	$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ NETO}$				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./ Mg. Ing. **PACHECO RODRIGUEZ, MAGDA ARACELLI** – CIP N° 258856– DNI: 46128306

Especialidad del validador: INGENIERIA EMPRESARIAL



MAGDA ARACELLI
PACHECO RODRIGUEZ
 Ingeniera Empresarial
 CIP N° 258856

Firma del experto informante

³ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

⁴ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado,

Mg. Rodríguez Cerdán, Manuel Roberto

Presente

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa para adultos de la carrera Ingeniería Industrial de la UCV, en la sede Trujillo, promoción 2022, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de ingenieros industriales.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2022.”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Montoya Ramos, José Luis
D.N.I: 44293079



Firma

Aguilar Contreras, Albert Jhon
D.N.I 48208730



“CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO N°02: REVISIÓN DOCUMENTARIA – ESTADOS FINANCIEROS”

JUICIO DE EXPERTO 02

N°	VARIABLE/DIMENSIONES / INDICADORES	Pertinencia ³		Relevancia ⁴		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Variable dependiente: Rentabilidad							
	DIMENSIÓN 1: Ratios financieros	X		X		X		
1	ROS =UTILIDAD NETA VENTAS							
2	ROA =UTILIDAD NETA ACTIVO TOTAL							
3	ROE =UTILIDAD NETA PATRIMONIO NETO							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ NINGUNA _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. MANUEL ROBERTO RODRIGUEZ CERDAN CORLAD: 21960 _____ DNI: 17891833 _____

Especialidad del validador: _____ ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS _____

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

¹ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del experto informante



CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado,

Ing. Rodríguez Cerdán, Orlando Heriberto

Presente

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa para adultos de la carrera Ingeniería Industrial de la UCV, en la sede Trujillo, promoción 2022, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de ingenieros industriales.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2022.”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Montoya Ramos, José Luis
D.N.I: 44293079

Firma

Aguilar Contreras, Albert Jhon
D.N.I 48208730

“CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO N°01: GUIA DE ENTREVISTA”

JUICIO DE EXPERTO 03

N.º	VARIABLE/DIMENSIONES / INDICADORES	Pertinencia ⁵		Relevancia ⁶		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Variable independiente: Plan estratégico							
	DIMENSIÓN 1: Formulación	X		X		X		
1	Direccionamiento Estratégico							
2	Auditoría Externa							
3	Auditoría Interna							
4	Proceso estratégico							
	DIMENSIÓN 2: Implementación	X		X		X		
5	Objetivos a largo plazo							
	DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control	X		X		X		
6	Matriz BSC							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ NINGUNA _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Ing. _ORLANDO HERIBERTO RODRIGUEZ CERDÁN _____ DNI: _17887858 _____

Especialidad: _____ INGENIERIA INDUSTRIAL _____

⁵ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

⁶ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante



“CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO N°02: REVISIÓN DOCUMENTARIA – ESTADOS FINANCIEROS”

JUICIO DE EXPERTO 03

N°	VARIABLE/DIMENSIONES / INDICADORES	Pertinencia ³		Relevancia ⁴		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Variable dependiente: Rentabilidad							
	DIMENSIÓN 1: Ratios financieros	X		X		X		
1	ROS =UTILIDAD NETA VENTAS							
2	ROA =UTILIDAD NETA ACTIVO TOTAL							
3	ROE =UTILIDAD NETA PATRIMONIO NETO							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ NINGUNA _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. ING. ORLANDO HERIBERTO RODRIGUEZ CERDAN _____ CIP: 40755 _____ DNI: 17887858 _____

Especialidad: _____ INGENIERIA INDUSTRIAL _____

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

¹ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del experto informante

Trujillo, 25 de Junio de 2022

Señor (a): **JUAN CARLOS SALVADOR ZAVALA**
Gerente General de la empresa
"CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L"
Presente. -

Nos es grato dirigirnos a usted para saludarlo, y a la vez manifestar que, dentro de nuestra formación académica en la experiencia curricular de investigación del 9no ciclo, se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos para la obtención de nuestro título profesional al finalizar la carrera.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicitamos su colaboración, para poder realizar nuestra investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2022"**

En dicha investigación nos comprometemos a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, salvo que se crea a bien su socialización.

Se adjunta la carta de autorización de uso de información y publicación, en caso de que considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la empresa.

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor a nuestra formación profesional, hacemos propicia la oportunidad para expresar las muestras de especial consideración.

Atentamente,



DNI: 44293079
JOSE LUIS MONTOYA RAMOS



DNI: 48208730
ALBERT JHON AGUILAR CONTRERAS

**AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE
EMPRESA**

Yo **JUAN CARLOS SALVADOR ZAVALA**, identificado con DNI 18063006, en mi calidad de **REPRESENTANTE LEGAL** del área de **CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L** de la empresa **CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L** con R.U.C N° 20601585031, ubicada en la ciudad de **TRUJILLO**

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A los señores **JOSE LUIS MONTOYA RAMOS, ALBERT JHON AGUILAR CONTRERAS**, Identificados con **DNI N°44293079, 48208730** de la Carrera profesional **INGENIERIA INDUSTRIAL**, para que utilice la siguiente información de la empresa:

CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L

con la finalidad de que pueda desarrollar su

- Informe estadístico,
- Trabajo de Investigación,
- Tesis para optar el Título Profesional.

Publique los resultados de la investigación en el repositorio institucional de la UCV.

Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

Mencionar el nombre de la empresa.

CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L



Juan Carlos Salvador Zavala

GERENTE GENERAL

DNI: 18063006

Firma y sello del representante legal

DNI:18063006

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



JOSE LUIS MONTOYA RAMOS

Firma del Estudiante

DNI: 44293079



ALBERT JHON AGUILAR CONTRERAS

Firma del Estudiante


DNI: 48208730

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimados,

Yo Juan Carlos Salvador Zavala identificado con Documento Nacional de identidad N°18063006, siendo representante legal de la empresa Calzados Salvador By YULI E.I.R.L., autorizo que la información utilizada que brinde en el cuestionario de preguntas (entrevista) por parte de los estudiantes JOSE LUIS MONTOYA RAMOS Y ALBERT JHON AGUILAR CONTRERAS en su investigación titulada "PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2022." sea para fines académicos únicamente.

En constancia, firmo autorizando

CALZADOS SALVADOR BY YULI E.I.R.L.

Juan Carlos Salvador Zavala
GERENTE GENERAL
DNI: 18063006

Firma y sello del representante legal

DNI:18063006



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Autenticidad de los Asesores

Nosotros, ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER, LINARES LUJAN GUILLERMO ALBERTO, docentes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesores de Tesis titulada: "Plan estratégico para incrementar la rentabilidad en una empresa productora de calzado de la ciudad de Trujillo, 2022", cuyos autores son MONTOYA RAMOS JOSE LUIS, AGUILAR CONTRERAS ALBERT JHON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

Hemos revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 06 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARANDA GONZALEZ JORGE ROGER DNI: 18072194 ORCID: 0000-0002-0307-5900	Firmado electrónicamente por: JARANDA el 21-12- 2022 22:57:10
LINARES LUJAN GUILLERMO ALBERTO DNI: 40026086 ORCID: 0000-0003-3889-4831	Firmado electrónicamente por: GLINARESL el 15-12- 2022 16:52:38

Código documento Trilce: TRI - 0476326