



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Implementación de un plan estratégico para la empresa de
calzado Carubi en el distrito El Porvenir, 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTORES:

Morales Castro, Gustavo Daniel (orcid.org/0000-0002-0451-5517)

Ramos Luján, Denis Miguel (orcid.org/0000-0003-2654-5503)

ASESOR:

Dr. Benites Aliaga, Alex Antenor (orcid.org/0000-0002-9329-5949)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios principalmente por ser fuente de sabiduría y conocimiento, por permitirme estar en este punto, brindarme salud y alcanzar mis metas, asimismo, por sus infinitas bondades y amor. A mi esposa Vanessa, a mi hijo, Ismael Valentino; a todos mis familiares y amigos por su apoyo incondicional en todo momento; porque me inculcaron a seguir adelante con el único fin de culminar de forma satisfactoria esta investigación, el cual se llevó con ardua dedicación y gran esfuerzo.

Denis Miguel Ramos Luján

“A Dios principalmente por ser fuente de sabiduría y conocimiento, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi esposa Itati, a mi hija, Oriana Luane; a todos mis familiares y amigos por su apoyo incondicional en todo momento; porque me inculcaron a seguir adelante con el único fin de culminar de forma satisfactoria esta investigación, el cual se llevó con ardua dedicación y gran esfuerzo.

Gustavo Daniel Morales Castro

Agradecimiento

Primeramente, agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque siempre me acompaña en toda mi vida.

A la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Agradezco a cada docente que ayudo en la formación de mi carrera profesional, por haber aportado con sus conocimientos, enseñanzas y gran amistad.

“Es oportuno agradecer a mi esposa Vanessa, A mi Hijo Ismael Valentino por su comprensión y apoyo incondicional durante la etapa de preparación y formación.

A mis familiares por su apoyo mutuo en el desarrollo de mi formación.”

“Y por último a mis compañeros y amigos de la empresa por su motivación y apoyo durante mi formación profesional.”

En mi formación académica profesional tengo que agradecer a muchas personas por su gran amistad, consejos brindados, apoyos incondicionales en cada etapa de mi vida.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	33
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS	42

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	15
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
Tabla 3: Competidores, Calzado Carubi	19
Tabla 4: Matriz de perfil competitivo, Calzado Carubi	20
Tabla 5: Resumen PEYEA, Calzado Carubi, 2019.....	24
Tabla 6: Resumen de la matriz BCG, Calzados Carubi, 2019.....	25
Tabla 7: Resumen MIE, Calzado Carubi, 2019	26
Tabla 8: Verificación de objetivos a largo plazo	28
Tabla 9: Objetivos a corto plazo, Calzado Carubi	29
Tabla 10: Porcentaje de las experiencias de los trabajadores	31
Tabla 11: Portaje de calidad del producto	31
Tabla 12: Porcentaje de competitividad	31
Tabla 13: Porcentaje de construcción y posicionamiento de la marca	31
Tabla 14: Porcentaje de variedad de productos	32
Tabla 15: Calificación final	32
Tabla 16: Estructura de la metodología para obtener los factores claves de éxito.....	42
Tabla 17: Base de datos para la MPC, Calzado Carubi	43
Tabla 18: Visión, Calzado Carubi, 2019.....	45
Tabla 19: Misión, Calzado Carubi, 2019.	45
Tabla 20: Evaluación de factores externos, Calzado Carubi, 2019.....	46
Tabla 21: Matriz de las 5 fuerzas competitivas, Calzado Carubi, 2019.....	48
Tabla 22: Factores externos e internos, Carubi, 2019.....	49
Tabla 23: Base de datos para la matriz MEFE, Calzado Carubi, 2019	49
Tabla 24: Matriz de factores externos, Calzado Carubi, 2019.....	49
Tabla 25: Base de datos para la matriz MEFI, Calzado Carubi, 2019.....	50
Tabla 26: MEFI, Calzado Carubi, 2019	50
Tabla 27: Matriz FODA, Calzado Carubi, 2019.	51
Tabla 28: Base de datos para la matriz PEYEA, Calzado Carubi, 2019	52
Tabla 29: Matriz PEYEA, Calzado Carubi, 2019.	53
Tabla 30: Ventas mensuales de calzado en docenas, Calzado Carubi, 2019.....	54
Tabla 31: Resumen MIE, Calzado Carubi, 2019	55
Tabla 32: Base de datos para la matriz CPE	56

Tabla 33: Matriz CPE, Calzado Carubi, 2019.....	58
Tabla 34: Verificación de estrategias con Objetivos.....	59
Tabla 35: OCP 1.....	59
Tabla 36: OCP 2.....	59
Tabla 37: OCP 3.....	59
Tabla 38: OCP 4.....	59
Tabla 39: OCP 5.....	60
Tabla 40: OCP 6.....	60
Tabla 41: OCP 7.....	60
Tabla 42: Matriz de Perfil, Calzado Carubi, 2019.....	61

Índice de figuras

Figura 1: Análisis de los factores externos, Calzado Carubi, 2019	62
Figura 2: Análisis del entorno interno, Calzados Carubi, 2019.....	62
Figura 3: PEYEA, Calzados Carubi, 2019.....	63
Figura 4: Matriz BCG, Calzados Carubi, 2019	64
Figura 5: Matriz IE, Calzados Carubi, 2019.....	65
Figura 6: Matriz de la Gran Estrategia, Calzados Carubi, 2019	66

Resumen

La tesis busca implementar un plan estratégico para la empresa de calzados Carubi. El problema surge debido a que existen muchas empresas del mismo rubro lo cual origina gran variabilidad en los precios. El efecto de ello para la empresa la reducción de sus ventas, es por ello que el objetivo es plantear una solución que permita incrementar la rentabilidad de la empresa. La medición fue en cinco empresas del mismo rubro como muestra; el diseño de investigación fue método descriptivo simple. Los datos recogidos con la técnica del focus group. Referente a la competitividad se halló que la empresa inicialmente tenía un factor ponderado de 2.2 que fue hallado mediante la matriz de perfil competitivo, que significa que no está compitiendo fuertemente con otras empresas. El plan estratégico propuesto permitirá incrementar la competitividad en un 45.45% gracias al efecto de sus estrategias en el incremento de los factores claves de éxito como: experiencia 13.67%, calidad del producto 13.67%, competitividad de precios 11%, fidelidad del cliente 13.5% y variedad de productos 12%. Llegando a la conclusión que el plan estratégico propuesto para la empresa de calzados Carubi, le permitirá obtener ventajas competitivas, conforme estimaciones de objetivos a corto plazo.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, competitividad, estrategias.

Abstract

“The thesis seeks to implement a strategic plan for the Carubi shoe company. The problem arises because many companies of the same category and origin have great variability in prices; the effect for the company is the reduction of its sales, which is why the objective is to propose a solution to increase the profitability of the company. To measure this increase, five companies of the same category were chosen as samples; the research design was a simple descriptive method. The data was collected using the focus group technique. Concerning competitiveness it was found that the company initially had a weighted factor of 2.2 which was found by the competitive profile matrix, which means that it is not competing strongly with other companies. The proposed strategic plan will make it possible to increase competitiveness 45.45% thanks to the effect of its strategies on increasing the key success factors such as: experience 13.67%, product quality 13.67%, price competitiveness 11%, customer loyalty 13.5% and product variety 12%. Reaching the conclusion that the strategic plan proposed for the shoe company Carubi, will allow it to obtain competitive advantages, in concordance with short-term objectives.

Keywords: Strategic planning, competitiveness, strategies.

I. INTRODUCCIÓN

El sector del calzado en el contexto mundial, se encuentra direccionado por empresas multinacionales, dueños de marcas que ya reconocimiento como: Nike, Prada, CAT, tiene, Puma, Louis Vuitton, Adidas, etc, Por lo que son líderes productivos con una totalidad del 86%, las naciones asiáticas, de las cuales China es su principal producto con 61.5% seguidamente por el 10% en India, sin embargo, la nación Brasileña también está considerada como uno de los mayores productores (Tuinterfaz, 2015).”

En el Perú, las industrias de calzado han tenido cambios radicales, debido a las grandes cantidades de artículos chinos que han ingresado generando desasosiego y competencias en el rubro, ocasionando el cierre de grandes fábricas, desempleos perjudicando a los trabajadores debido que no hay forma de competencia contra la nación asiática en relación a la manufactura, debido a que la mano de obra resulta más económica. Es por ello que los productores de calzado de la Región La Libertad no puede asumir la competencia porque sus sistemas productivos son artesanales ocasionando gran desventaja con las organizaciones Chinas.

“Jara (2014) citado en el diario la Industria, hace mención que una debilidad que tiene el rubro de calzado es que presenta débiles disposiciones para la asociación con otras organizaciones, así como insuficiencias de cuero en su proceso de abastecimientos, las producciones se orientan por alto coste, incipiente de niveles tecnificados, bajas capacidades de desarrollo de diseños y moda, producciones en pequeña cantidad desconociendo el canal de distribuciones. Por ello con el propósito de crear empleo y confrontar esta realidad las entidades públicas y estatales han decidido la promoción de programas como ferias para lograr la neutralización de los efectos negativos, como es a través del Programa Compras a MYPEPERU, fomentado por el Gobierno Central, para la fortificación de nuevas oportunidades de negocios que tiene la mediana y pequeña empresa como proveedora del gobierno. Es así que en el 2013 se realizaron convocatorias en las que integraron 633 organizaciones de la región, entre pequeñas y microempresas de producción de calzado resaltando su gran calidad de calzado (Global Industry Analysts, 2018).”

Esta problemática viene repercutiendo en los gustos y preferencias de los consumidores trujillanos, el cual fue detectado como un gran inconveniente en la empresa de Calzado Carubi, es por ello que se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas (productos de materiales de buena calidad, zapatos personalizados), debilidades (menores variedades de artículos, línea de fabricación solo para mujeres de 15 a 45 años, no presentan estudios de mercado), oportunidades (incremento del interés del público femenino en la adquisición de calzados), y amenazas (competencias de otra marca de calzado variedades en el precio). (Ver tabla 17)”

De tener esta continuidad en la organización puede bajar su estabilidad en el mercado, o arrastrado al retiro por las competencias, es por ello que se pretende ayudar a la empresa de Calzados Carubi, para que puedan tener mejores conocimientos de sus competidores en el rubro de calzado, teniendo en cuenta su posicionamiento, y sus productos, así como conocer la expectativa de los consumidores para con sus productos y que conocen de ellos mismos.

Sus competidores principales con la finalidad de expandir sus participaciones en el mercado de una línea exclusiva de zapatos e incrementar sus ventas, emplean esencialmente estrategias de marketing que se relaciona a los productos con segmentaciones específicas, dirigidas por mujeres con gustos de tendencias de moda con las capacidades de adquirir productos a un precio alto por ser exclusivos y diseño no convencional. Es así que para las ventas de la exclusividad en modelos de zapatos es de gran importancia los diseños ofrecidos, porque marca la diferencia con otras tiendas de calzados estándares. Para la publicidad del diseño se emplea el marketing por medio del internet a través de las redes sociales, página web, Facebook o blog de moda.

En el año 2015 Calzados Carubi realizó ventas mensuales de 105 pares de botas, 80 pares de sandalias, 138 pares de zapatos, sin embargo, se tuvo incrementos por el año 2016 a 110 pares de botas, 95 pares de sandalias, los zapatos bajaron a 130 pares mensuales. (Tabla 21. Venta mensual de calzado en docenas).

Por ello al atender esta problemática se consideró la implementación de un Plan estratégico para el incremento de ventas de la empresa de Calzado “Carubi”, para

que logre posicionarse dentro del mercado y alcanzar buen prestigio de su marca y lograr la fidelización de sus consumidores.

“La formulación del problema es el siguiente: ¿Cuál es el efecto de la implementación de un plan estratégico en la empresa de calzado “Carubi” en el distrito el Porvenir 2019?”

“La presente tesis se justifica teóricamente porque busca poner en prácticas los teoremas que se relacionan con los planeamientos estratégicos en sectores específicos como calzado, las cuales tienen performances especiales, que permite a la empresa prepararse para confrontar sucesos que se den en la prosperidad, de esta manera ayudar a mejorar el esfuerzo hacia objetivos realistas de desempeños por las cuales son esenciales conocer cuál es el elemento que participa en las planeaciones para después aplicarla. Con respecto a lo metodológico es apropiada la manera en cómo se toma esta investigación y que permitirá más adelante que los investigadores lo utilicen como guía, siempre y cuando estén interesados en temas parecidos. Finalmente, práctico, ya que el estudio de acuerdo con las metas, permite establecer la toma de decisión y controles efectivos de la alta dirección de la empresa (Girón, 2012, p. 315).”

“Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo principal: Implementar un plan estratégico para la empresa de calzado Carubi en el distrito El Porvenir 2019. Analizar la situación actual basada en la matriz Foda. Formular el direccionamiento estratégico. Identificar y seleccionar las estrategias. Realizar planes de acción de las estrategias con los objetivos de largo y corto plazo. Estimar el efecto del plan estratégico.

La hipótesis encontrada dentro de la Investigación es: La implementación de un plan estratégico para la empresa de calzado Carubi en el distrito del Porvenir en el año 2019.”

II. MARCO TEÓRICO

“Para desarrollar la presente investigación se tomaron diferentes estudios previos como es la investigación de Guerra (2015), el cual se titula; “Planeamiento Estratégico de Calzado Michelle, Universidad de San Carlos, Guatemala”, en la que concluye que la estrategia basada en la matriz FODA genera en la empresa crecimientos anuales de sus ventas hasta en 92% desde su primera aplicación, obteniendo que la ganancia incrementa a ritmos deseados. Debido a que los años estratégicos en el primer año es esencial, ya que los demás años el incremento solo fue a 20%.

García y Gonzales (2015) en su tesis titulada: “Diseño de Plan Estratégico para empresa de Calzados Salamandra Shoes & Accesorios, de Bogotá de 2015 – 2017, Universidad de La Salle. Se llevó a cabo análisis FODA de la organización en la que se empezó por su fortaleza, la empresa tiene habilidades técnicas y de manufacturas en sus desarrollo y diseños de calzados, así como posee capacidades de innovaciones a sus experiencias y conocimiento que tiene cada empleador de la empresa, brindándoles estos valores agregados al calzado con empleo de un material excelente sin aumentar sus precios de sus ventas. El resultado de la matriz fue 1.59 en MEFE, 1.37 MEFI, 2.99 en los perfiles competitivos, 0.6 y 0.5 en perfiles defensivos.

Asimismo, Suarez y Mantilla (2016) en la tesis titulada: “Planeaciones estratégicas para Calzado Keyla Shoes Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander”, concluyeron que al finalizar el análisis externo, la organización conforme al resultado de la MPC obtuvieron una puntuación de 2.06 por lo que alcanzar mayores amenazas en la parte externa, tienen tendencia no favorables en la competitividad, políticas y económico frente a la oportunidad de la fuerza tecnológica y social. En la parte interna los resultados de auditoria fueron de 2.167 evidenciando debilidades para la empresa en donde el puntaje se encuentra menor a los promedios de 2.50, reflejado en todo factor productivo, mercado, talentos humanos, financiero gerencial, son de mayores ocurrencia y bajas calificaciones las operativas y la capacidad gerencial.

“Por otro lado, Henriquez y Ihana (2014) en su tesis titulada: “Diagnósticos y propuesta de lineamiento estratégico en la empresa de Calzado Estrella, 2014 –

2017, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú”. A través del análisis se halló la tendencia de incremento de compras de calzado de importación china, por materiales sintéticos más económico que el cuero con cierta similitud al calzado peruano, lo que perjudica las empresas pequeñas generando la quiebra de muchas fábricas. En relación al sitio de compra que más consideran las consumidoras del Segmento A y B han aminorado sus ventas, siendo sus preferencias mayoritarias las boutiques por ser más sofisticadas. En el segmento D y E destacaron reducciones de sus compras en el mercado ambulatorio de calzado femenino debido a que buscan mejores calidades.

Consiguientemente, Correa (2017) en su tesis titulada “Propuesta de lanzamientos de nuevos productos de calzados deportivos Casuales “Wolf” para la empresa Negocio Correa SAC al Mercado de Chiclayo”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, la necesidad de los clientes se basó en un calzado deportivo, las pruebas de conceptos de los productos fueron realizados a través de la metodología Focus group empleado para crear ideas, el cual se usó como objetivo para la difusión del nuevo concepto de calzado con la finalidad de conseguir informaciones específicas de lo que quieren y necesitan los clientes. Concluyendo dentro de las evaluaciones de mercado la organización está en crecimiento y por tanto es difícil que decrezca ello se debe a las consumos diarios y excesivos de calzados. Las empresas fabricantes de calzado van incrementando sus ventas porque son productos de grandes consumos en el país.

Finalmente, Alvarado y Huamán (2016) en su investigación titulada: “Diseño de sistemas de costo por orden de trabajo y las productividades de la empresa industrial Calzado Omega SA. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Concluyen que las productividades de los artículos con sistemas de costes contemporáneos son de 0.10 en suelas y carnazas conjuntamente, para los cueros es 0.09, teniendo en cuenta que con S/.1 de costo de producciones se tiene 0.09 de un pie de cuero, asimismo, al realizar el análisis interno la fortaleza es de 85% y la debilidad de 15% con ponderaciones de 2.9 por lo que la organización resulta altamente productiva y está encaminada.

El estudio para ser llevado idóneamente requiere que se fundamente en lo científico, tecnológico y humanístico, así como poseer conocimientos eficientes

sobre los planes estratégicos, por lo que se debe considerar que los procesos de planeaciones estratégicos existen en 6 fases, el cual es señalado por sus análisis ambientales internos y externos, formulaciones de programaciones. Objetivos, estrategia, implementaciones, retro alimentaciones y controles. (Figura 7. Proceso de planeación estratégica).”

Los planes estratégicos son instrumentos que permiten a la empresa confrontar la situación que se presente con el paso del tiempo, sirviendo de guía para alcanzar las metas propuestas, por las cuales se necesita conocer que componentes participan en los procesos de planeación para después ser aplicado. Cualquier organización que no cuente con un plan estratégico se expone a que en un futuro pueda cometer errores. Las características primordiales de un plan estratégico son: Estar proyectado a una cantidad de años, con efectos que se prevean, acoger a la empresa en general, en las que comprenda todos los sectores de labores y recurso preocupado por determinar la meta a niveles organizacionales, definidos por el líder de la organización y corresponden a los planes mayores que se encuentran sometidos a los otros jefes hasta empleados, (Jiménez, 2011, p. 269).

En los últimos años es de gran importancia para el gerente de una empresa. Los altos jefes de gerencia afirman que determinar la misión de la empresa es lograr quienes integran la organización estén encaminados en una sola dirección consecuentemente funcionaran adecuadamente, respondiendo correctamente a las variaciones ambientales (Mintzberg, 2014, p. 120).

El factor clave del éxito alcanzado a través de las metodologías Delphi basado en anonimato del participante; retro-alimentaciones controladas, donde a ellos se les encuesta, los sujetos que integran este grupo pueden realizar críticas y comentarios acerca del análisis de los sucesos hasta el momento. Se identifico 22 factores que son claves de éxito (Tabla 3. Estructuras de metodología para alcanzar los factores claves) y se consideraron únicamente cinco para desarrollar este estudio (Velásquez y otros, 2013, p. 231).”

Todo proceso de elaboraciones de planeamientos estratégicos parte de las proyecciones a futuro de la organización. Los empresarios deben formularse como visualizan sus empresas en un año a más, y proyectarse a cinco años- Tales

visiones propias de la empresa son el principal norte que guía la decisión empresarial desarrollada de todas las metas trazadas y de las labores definidas para sus cumplimientos, incluso tales visiones determinan el momento que serán reinventira en la organización cuanto se ahorra para una acción futura. Define las ideas principales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Las visiones organizacionales son lo que se necesita a ser a largos plazos. (Becerra y otros, 2009, p. 221).”

Al definirse las visiones o los grandes sueños, el paso a seguir es establecer la forma en que se cumpla o se llegue alcanzar tales retos. Los empresarios deben formularse la manera en la que se desplace la organización a tal sueño. Ello es denominado misión y parte del mismo concepto de la organización. Los empresarios definen como debe ser su empresa, determina quién es el comprador, la manera en que se realizaran las cosas, los personales que desean, el valor que rige a la empresa y demás aspectos claves. (Becerra y otros, 2010, p. 167).”

Después de analizar los entornos, se tiene las informaciones necesarias para lograr la definición de donde se quiere que alcance la empresa, o mejor dicho que determine el objetivo de la empresa, por lo que al tener conocimiento de los hechos en qué situación se encuentra los entornos, se logra identificar la posibles amenazas y oportunidades que estos presentan y que son capaces de hacer las empresas, donde llega su capacidad y cuál es su límite debilidad o fortaleza. Con tales informaciones se formula la siguiente pregunta: ¿Qué se espera lograr en la empresa? Becerra y otros, 2008, p. 125).

De igual forma se debe establecer la definición de análisis externo las cuales se basan en analizar e investigar la totalidad de los componentes externos que vienen repercutiendo en los desempeños de las empresas. Los principales motivos por el cual se realizaron el análisis es por identificar los componentes que son esenciales. Los análisis externos no son labores descriptivas, también se identifican aspectos de los entornos externos con claridad. Los temas tratados en el análisis externo son macro ambientes, micro ambiente, y las fuerzas de Portero. Los macro ambientes tienen 4 formas que son definidas de la siguiente forma: en aspecto político que se relaciona con las estabildades, condiciones políticas de la nación y las agrupaciones políticas que existen (Becerra y otros, 2013, p. 120).

Los micro ambientes tienen 3 fases, el primero es el cliente donde se identifican en las empresas quienes conforman los clientes de gran potencialidad, del cual puede ser consumidor final. De cualquier grupo se tiene que identificar quienes son y cuáles son las mejoras que se necesitan en relación al producto ofrecido por la competencia y cuáles son los fundamentos de las decisiones de compra, el segundo es el proveedor el cual identifica a quienes otorguen mejores ventajas competitivas al servicio o producto a desarrollarse, finalmente se tiene a las competencias donde se analizan las empresas que brindan el mismo servicio o producto, dirigidas al mismo sector. (Emprendedor, 2011, p. 235).

Las 5 fuerzas de Porter, (Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter) ayuda a conocer el funcionamiento de la empresa, la primera fuerza se caracteriza por las rivalidades entre las empresas de competencia encargadas del estudio a la competencia actual y facilita el conocimiento de los comportamientos de las demás organizaciones, el segundo se encuentra relacionado a los poderes de negociaciones del cliente que facilita los reconocimientos a quienes se compra el servicio o artículos que venden las empresas y se analiza si son ellos mismos vienen imponiendo sus requerimientos cuando se negocia, el tercero son los poderes de negociación del proveedor quien provee a las organizaciones materias primas, insumo y lo que se necesita para sus operaciones influyen como son los precios, la calidad del producto, y finalmente las amenazas de los artículos sustituto que es servicio o bien diferente que cumplan con las funciones similares, cuando el usuario de la organización encuentre con facilidades artículos o servicio de particularidades semejantes entonces la amenaza del artículo sustituto es demasiado fuerte (Becerra y otros, 2013, p. 157).

Los análisis internos son de gran importancia en la identificación de las situaciones internas en las que se encuentran las organizaciones. Para desarrollar este análisis existe un grupo de formas alternas y metodologías al mismo tiempo que se complementan (Anwol, 2013, p. 205).

A continuación se evidencia los aspectos del análisis, primero son las producciones que describen las particularidades del comienzo de los servicios o productos de los procesos de producciones: materia prima, aspecto tecnológico, económicos de escalas, capacidades de producciones, procesos de calidades y recurso humano,

segundo se encuentra el marketing que establece como se prevé- las capacidades de las empresas en relación a las penetraciones del mercado, variedades de los artículos, innovaciones, coste, precios, calidades de servicio, distribuciones y logísticas, imágenes de los artículos o marcas, sistemas de informaciones del marketing, tercero se encuentran las financiaciones que determinan las capacidades para el afrontamiento de las inversiones iniciales, confrontar el desfase de tesorerías, realización de la inversión posterior, capacidades crediticias, capacidades inversoras de promotor o la suma del recurso ajeno, finalmente se encuentra las organizaciones generales que conceptualizan las estructuras organizativas iniciales y posibles de las empresas. (Emprendedor, 2011, p. 256).

Después de analizar el entorno, es importante el planteamiento de conclusiones de tal análisis para la toma de decisión empresarial. Para concluir se debe realizar el análisis FODA, el cual es un instrumento que facilita diagnosticar la realidad de lo que ofrece el entorno a la empresa. Asimismo, son los resultados del entorno en tres pasos como son análisis externo, interno e industrial) FODA se conforma por las siguientes iniciales (F) fortaleza, (O) oportunidad, (D) debilidad, (A) amenaza. (Becerra y otros, 2013, p. 137).

De acuerdo a las teorías administrativas, las estrategias son conjuntos coordinados e integrados de responsabilidades y hechos, diseñado para explorar la aptitud central de empresas y realizar ventajas competitivas, las estrategias definen como se cumplen las metas planteadas (Becerra y otros, 2013, p. 189).

Existen tipos de estrategias, primero se encuentran los liderazgos de costo bajo total, los temas centrales de estrategias es conservar los costos más bajos frente a las demás organizaciones y alcanzar volúmenes altos de venta, segundo las estrategias de diferenciaciones basadas en crear a los servicios o productos se identifican como único en el mercado y para esto hay que comprometerse en actividades de costos altos y material de buenas calidades, darle un valor agregado al producto o hacer las típicas promociones, tercero las estrategias de enfoques consisten en centrarse en determinados grupos de consumidores (Porter, 2014, p. 321).

Para la elaboración y selección de la estrategia se empleó diversas matrices como: Matrices de evaluaciones de factor externo, ayuda a las personas a reducir y valorar las informaciones como son: Matriz Pc, predicción ambiental determinante y decisiva, segundo las matrices de factor interno en las cuales se encargan de suministrar bases para el análisis de la relación interna existente entre los sectores de las empresas. (Torres, 2015, p. 345)”

Las elaboraciones de la matriz anterior requieren factor externo e interno clave que se conocen como fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza de mypes de calzados que se evidencias (Tabla 35. Factores externos e internos) del cual se escogieron algunos para su realización (Berrios y otros, 2012, p. 267).”

En tercer lugar, se encuentra la matriz de perfiles competitivos, que reconocen quienes son las competencias principales, como su debilidad y fuerza particular. Los ponderados totales y peso de la matriz PC o matriz del factor externo tiene los mismos significados. Incluso el facto de la matriz de perfiles competitivos incluye cuestión externa e interna, las calificaciones son referidas a la debilidad y fuerza, cuarto lugar se encuentra la Matriz FODA definida como instrumento esencial que facilita a los encargados del desarrollo de estrategia empleando las matrices de factor externo e interno, quinto puesto las matrices de posiciones estratégicas y evaluaciones de las acciones que sirven como herramientas para tener conocimientos las tendencias que llevan la estrategia conforme a los diagrama esta matriz son marcos de cuatro cuadrantes que videncia si la organización puede realizar diseños de estrategia con tendencias defensivas, conservadoras, comparativas o agresivas”. (García, 2011, p. 324).”

Sexto lugar, se tiene a la matriz Bosting Consulting Group el cual considera las relaciones que existen entre las participaciones del mercado y los índices de crecimientos de la venta en la empresa. Asimismo, permite la evaluación de la estrategia global de artículos de la empresa, como de las posiciones competitivas en los sectores y facilitan los manejos del portafolio de los negocios. (D’ Alessio, 2015, p. 249).”

“En séptimo lugar se ubica la matriz interna - externa, que está conformada por nueve celdas, en donde en una de ellas se puede ubicar el producto por medio de

dos dimensiones, estas dimensiones son resultado de las matrices EFI y EFE. Al unir el puntaje de dichas matrices nos llevara a elegir un cuadrante y a identificar las estrategias a desarrollar. (D' Alessio, 2015, p. 268).”

Como octavo lugar está la matriz de la gran estrategia, que se encarga de la elección de las estrategias adecuadas. La organización se ubica en cualquiera de los cuadrantes, pero para esto se tiene que identificar en qué posición competitiva se encuentra la empresa y si su crecimiento de mercado es débil o fuerte, uno vez seleccionado el cuadrante se ponen en práctica las estrategias sugeridas (D' Alessio, 2015, 239).”

En noveno lugar, las matrices de decisiones estratégicas, la estrategia conformada en esta fase a través de la utilización de la matriz FODA, BCG; PEYEA; IE y GE es reunida en MDE, el cual permite la identificación de la cantidad de veces que son repetidas cada estrategia, se suman tal repetición y son seleccionadas la estrategia que contengan mayores repeticiones. La estrategia que se seleccione debe ser específica, para luego ser empleada en la Matriz CPE (D' Alessio, 2015, 234).”

Y en décimo lugar está la matriz cuantitativa, que está conformada por los factores claves de éxito con sus pesos respectivos y las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión estratégica. Mediante la realización de un focus group se obtienen los puntajes para cada estrategia del cual nos da la ponderación para cada una de ellas, en donde se elige puntajes altos 5. (D' Alessio, 2015, 289).

El factor clave de éxito que se requiere para alcanzar las competitividades son las planificaciones y las estrategias, mayormente los investigadores recomiendan que las organizaciones cuenten con planes estratégicos que ayuden a la toma de decisión acertada y conocer las metas o propósitos, flexibilidades, las tecnologías juegan un rol esencial porque facilita a la organización competir con las demás empresas. Capital humano son los elementos importantes en una empresa en donde por más que se posea maquinarias y dinero, si no se tiene las manos de obras no se puede realizar nada, por tanto, se considera indispensable. Incluso si son seleccionados los personales con eficacia y eficientes, las empresas incrementan sus producciones por también sus ganancias. Calidades, son rentables porque se asocian reducciones del costo de producciones e incremento

de las productividades, así como el incremento de su presencia en los mercados y la cantidad de consumidores. (Castellano, 2011, p. 68)”

También debemos tener conocimiento de los siguientes conceptos básicos, Objetivo a largos plazos. Es el resultado futuro que las empresas esperan alcanzar para alcanzar sus visiones. Sus determinaciones dependen de los sectores industriales, de las empresas y del momento. Y facilitan lo siguiente:

- Proveen una dirección a la empresa hacia visiones determinadas.
- Facilitan los sistemas de evaluaciones y control.
- Crean sinergia en la parte interna de la empresa.
- Revelan prioridad en las asignaciones de recurso.
- Facilitan las bases para las coordinaciones eficaces y eficientes.

El objetivo de largos plazos es alcanzado con los cumplimientos conjuntos del objetivo a cortos plazos (D' Alessio, 2015, 289).

Recurso: Es la capacidad que requiere la empresa con finalidad operativa para la implementación de estrategia, en la que se asigna estas metas de cortos plazos, como son:”

- Culturas organizacionales: mentalidades, idiosincrasias, paradigma.
- Activo: tecnologías, maquinarias.
- Persona: conocimiento, habilidad y mano de obra.
- Sistema: metodologías y procedimiento.
- Climas internos: climas laborales, medioambiente
- Capitales de trabajo: dinero moneda.
- Material: indirecto y directo.

Es conocido como las 7 M. (D' Alessio, 2015, 289).

Control: Son procesos interactivos que necesitan las implementaciones de mecanismo de revisiones y correcciones continuas. El mecanismo de control tiene que poseer sensibilidad, confiabilidad, y oportuno de manera que ayude a los procesos estratégicos a cerrar las brechas entre lo que se planea y lo que se realiza, instaura entre otro mecanismo, tableros de controles que faciliten los Monitoreos

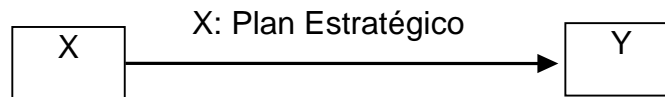
del aspecto central de las organizaciones en los desarrollos de los procesos estratégicos. (D' Alessio, 2015, 289).”

“Planear. Se trata de conseguir estrategia que faciliten los diseños que se deseen a futuro. Las planeaciones se aplican en diferentes campos y múltiples empresas. Sus aplicaciones prácticas no son reducidas a la empresa privada o pública, sino al sector industrial, gobierno Local, regional, naciones y diversos. Los planeamientos son elaborados a la medida de cada empresa, existen múltiples procedimientos. Fernando D' Alessio en su libro recopiló diversos procedimientos que se emplean aun con gran éxito en el mundo del negocio. Las cuales tienen aplicaciones prácticas y que sirven en la realidad y los contextos en las que se viven hoy en día, y específicamente en Latinoamérica. (D' Alessio, 2015, 289).”

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

“Correlacional porque solo es observada y analizada los problemas de la organización y su información interna como externa para sugerir un planeamiento estratégico. Diseño no experimental al no manipular las variables.”



Dónde:

X: Muestra

Y: Medición de la variable de interés

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. IDENTIFICACION DE VARIABLE

Variable independiente; Cualitativa Plan Estratégico, son los análisis y decisiones que la empresa toma para crear ventajas comparativas con respecto a sus competidores y así permanecer en el mercado. (Martínez, 2012, p. 121)

3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS DE MEDICIÓN	
variable independiente: Plan Estratégico	Martínez (2012), define al plan estratégico como los análisis y decisiones que la empresa toma para crear ventajas comparativas con respecto a sus competidores y a si permanecer en el mercado	análisis estructurado de los aspectos externos e internos de una organización con el propósito de determinar estrategias. Medido a través de diversas matrices:	Direccionamiento Estratégico	Visión	Nominal	
			Auditoría Externa	Entorno Externo	Malo, Regular y Bueno	Ordinal
				5 fuerzas de Porter	Malo, Regular y Bueno	Ordinal
			Auditoría Interna	MEFE	Ponderación Total	Razón
				MEFI	Ponderación Total	Razón
			Proceso Estratégico	MFODA	Estrategias FO, FA, DO, DA	Nominal
				MPEYEA	Perfil conservador, agresivo, defensivo y competitivo	Nominal
				MBCG	Estrellas, interrogación, vaca lechera, perro	Nominal
				MIE	Ponderación de MEFE y MEFI	Ordinal
				MGE	Posición competitiva débil y fuerte, Crecimiento del mercado lento y rápido	Nominal
				MDE	Mayor puntaje	Ordinal
				MCPE	Ponderación > 5	Ordinal
			Implementación estratégica	MOCP	Número de objetivos a corto plazo	Nominal

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población se conformó por 11 colaboradores y 10 empresas en competencia. La muestra se conformó por los integrantes de los Comités estratégicos, que se integraron por los personales más representativos de la organización estudiada, la muestra de la competencia fue integrada por 5 organizaciones más representativas del sector del Distrito del Porvenir de la ciudad de Trujillo en el periodo 2018.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio de empleo técnicas como instrumentos que facilitaron desarrollar y analizar los objetivos representados en la tabla siguiente:

Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

OBJETIVOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
analizar de la situación actual basados en la matriz foda	- Elaboración de un FOCUS Group	- Matrices de perfil competitivo
	- análisis documental	- Hoja de Recolección de Datos.
Formular el direccionamiento estratégico	- Entrevistas	- Guía de Entrevistas
	- Observación Directa	- Hoja de Recolección de Datos.
identificar y seleccionar estrategias	- FOCUS Group (representantes de la empresa)	- Matriz MEFE y MEFI. - Matriz BCG en Excel. - Matrices MEFE y MEFI
	- Revisión de base de datos de las ventas	- Hoja de Recolección de Datos.
Realizar planes de acción de las estrategias con los objetivos de largo y corto plazo	- Observación	- Matriz de decisión estratégica.
Estimar el efecto del Plan Estratégico	- Observación	- Hoja de Recolección de Datos.

3.5. Procedimientos

Para lograr cada objetivo específico se procedió a utilizar la técnica e instrumento siguiente:

- Diagnosticar las situaciones actuales: Para la evaluación del objetivo principal se llevó a cabo el Focus Group con el propietario de la organización, Jefe de ventas y producciones, expresando en la matriz de perfiles competitivos con la finalidad de tener conocimientos de la debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad de las organizaciones (Tabla 5)
- Plantear los direccionamientos estratégicos: Se realiza las guías de entrevistas al propietario de la organización, para elaborar las visiones, misiones, y valor, siguiendo el lineamiento planteado en el libro D´Alessio, de los procesos estratégicos. (Tabla 6 y 7).
- Realizar la elaboración de un análisis FODA, con ayuda de los registros existentes en la empresa, teniendo como instrumentos de apoyo las páginas web de IPSOS, Libro de los procesos estratégicos que sirven para realizar las matrices externas, y de las 5 fuerzas de Porter, así como elaborar las matrices MEFI y MEFE, se realizó Focus Group con el representante de la organización (Tabla 8, 11,12 y 13)
- Registrar y selección de estrategias: Para elaborar la matriz FODA (Tabla 15) se empleó matrices MEFI y MEFE, así como se realizan análisis grupal para la matriz PEYEA con el representante de la organización (Tabla 16 y 17), Para matrices BCG se revisaron las bases de información sobre las ventas durante años 2017 a 2018 llenada en Excel (Tabla 19) , Para realizar la matriz IE se empleó la matriz MEFI y MEFE en la matriz GE se empleó el lineamiento del libro los proceso estratégicos D´Alessio, sin embargo para las matrices de decisiones estratégicas se usaron las matrices FODA, IE, BCG, PEYEA, GE y por último la matriz CPE (Tabla 24) fue utilizada las matrices MEFI y MEFE y decisiones estratégicas; donde cada matriz está representada por puntajes que son las

calificaciones o valoraciones asignados opor Focus Group integrado por el representante de la organización.

- Realizar planes de acción de la estrategia con metas a largos y cortos plazos para elaborar objetivos de corto plazos. (Tabla 22).
- Valorar los efectos del Plan Estratégico: se empleó nuevas matrices de perfiles competitivos y se ponderaron cada factor de éxitos hasta el 2021.

3.6. Método de análisis de datos

Se tabulo la información en tablas de contingencias y frecuencias, en ciertos casos fueron calculadas las medidas de tendencias centrales como medios determinados sus porcentajes. De acuerdo a la naturaleza de la información, se representó por gráficos circulares los demás se registró en la matriz del planeamiento estratégico.

3.7. Aspectos éticos

El autor se responsabiliza en cumplir con el principio de originalidad y autenticidad de la información suministrada por la organización del Calzado Carubi y las identidades de los personajes que fueron participes de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL BASADOS EN UNA MATRIZ FODA”

4.1.1. Análisis de la competitividad actual de Calzado Carubi

Tabla 3: Competidores, Calzado Carubi

RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN
10181750494	Villanueva Zevallos Felix Erico	Calle San Carlos N° 501. Distrito “El Porvenir”
20480914318	Claudinne E.I.R.L.	Jr. Barcelona N° 1511. Urbanización Gran Chimú Distrito “El Porvenir”
20518151909	Riberox Calzado Confort S.A.C.	Av. Julio C. Tello N° 260. Urbanización Granados “Trujillo”
20261545617	Calzados Páez S.A.C.	Jr. San Agustín N° 337 Lima -Surquillo
10482672460	Calzados Marly Perú	Inca Roca N° 823. “El Porvenir”
10482262398	Calzados KELLY	Calle Tomas Moscoso N° 980
10420608301	Calzados BSHA	Av. Grau 666 Stand N°20 - Trujillo
20522719910	MODAGIU by Chris Kowalczyk	Centro Comercial Boulevard Av. España 2350 Segundo Nivel N° 5. “Trujillo”
10181883656	Calzados Pierina by Claudia	Calle Manco Inca 900 Urb. Sector El Mirador I Cerro
20481995001	Calzados Salento del Perú S.A.C	Cal. Hnos. Angulo N° 659 La Libertad - Trujillo - “El Porvenir”

Fuente: RENIEC y Google Mapa

Para la identificación del factor clave de éxito fue empleado las documentaciones de identificación aplicada al mercado de cuero, calzados y marroquinerías a través de la metodología Delphi, siendo la siguiente formulación ¿Cuáles son factores de éxito que determinan el futuro de los sectores de cueros, calzados y sus industrias para el 2021? Las estructuras de la metodología y la información obtenida se evidencian en la Tabla A3 en anexos.

4.1.2. “Matriz de Perfil Competitivo”

La calificación para el peso va desde 0 – 1 que significa: no es importante y es muy importante, respectivamente; los pesos deben dar una suma total de 1. Fueron asignados las calificaciones de 1 a 4, siendo que 1 representa grandes debilidades, 2 debilidades menores, 3 fuerzas menores, y 4 Grandes fortalezas. Por último, la organización que tiene las mayores puntuaciones es la más fuerte.

Tabla 4: Matriz de perfil competitivo, Calzado Carubi

ITEM		MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)													
		Calzados Carubi			Calzados Claudinne		Calzados Páez		Calzados Kelly		Calzados Marly		Calzados BSHA		
		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
1	Experiencia del personal	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	
2	Calidad del producto	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	
3	Competitividad de precios	0.3	2	0.6	2	0.6	2	0.6	3	0.9	1	0.3	3	0.9	
4	Construcción y posicionamiento de la marca	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	
5	Variedad de productos	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	
TOTAL		1		2.2		2.4		2.9		2.8		2.3		2.7	

Fuente: Tabla 3. Estructura de la metodología para obtener los factores claves de éxito. Tabla 4. Base de datos para la MPC, Figura 10. Factores Claves de éxito, Formato 1. Matriz del perfil competitivo.

Interpretación: En la Tabla 5 se puede apreciar que la Empresa de Calzados Carubi, está ubicado en la última posición con 2.2 de peso ponderado y la empresa Páez lidera con 2.9 de peso ponderado. Ello se debe a que los factores como experiencias de los personales, construcciones y posicionamientos de las marcas y usos intensivos tecnológicos de informaciones, las ponderaciones otorgadas por Comité específicos son mayores para la empresa líder Paez (Tabla A4. Base de datos para la MPC).

4.1.3. Auditoría Externa”

- **Evaluación externa:** Para establecer los diferentes factores que participan se realizó la matriz de factor de análisis de auditoría externa (Ver en Anexo A8). Así como se recurrió al Gerente empresarial para las calificaciones de la matriz, así como se tomó de fuente secundaria como INEI, la Cámara de Comercio, donde se diagnosticó que un 35% del facto es afectado de formas buenas a las organizaciones en tanto que el 53% está afectado de forma negativa y de forma regular el 12%. (Ver en Anexo B1).
- **Diagnóstico de las 5 fuerzas competitivas;** A través del análisis del % de fuerza competitiva se determinaron las intensidades de competencias y rivalidades en industrias, por lo cual se conoce lo atractivo puede ser las industrias relacionados a las oportunidades de inversiones y rentabilidades (Ver en Anexo A9). también se observa en la Figura B2 productos de las matrices de Fuerzas competitiva, la afectación negativa del 38% a la empresa Calzados Carubi, no obstante, la afectación positiva es de 31% por las variedades de los proveedores buenos consumos de calzados femeninos y por último las variables regular es de 31%.
- **Matriz de Evaluación de factores externos:** Durante los diagnósticos de los diferentes factores que participan se encontró solo tres oportunidades que aprovecha la organización y tres amenazas que deben pasar a oportunidad, Las ponderaciones finales son de 2.91 situada por encima de los promedios ponderados de 2.5 de lo que se requiere (Ver en Anexo A12).

4.1.4. Auditoría Interna

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI);“La matriz EFI consta de 9 factores internos esenciales, 4 fortaleza, y 5 debilidad, donde se emplea ponderaciones subjetivas que van desde 0,0 hacia 1. Los puntajes de 2.78 indican valores

promedios teniendo una significancia que la empresa Calzado Carubi no presenta debilidad ni es fuerte. (Ver en Anexo A14)”

- **Formulación de objetivos a largo plazo;** El propósito de las metas es que el rubro de calzados posea desarrollos sociales, ambientales y economía sostenible en el 2022. Se logró la colaboración de la gerencia para realizar las metas, que con sus experiencias empresariales y pretensión que tienen por la empresa facilitaron alcances que se consideró en las metas que a continuación se detalla (Ver Anexo en A 6. Visión):
- OLP1: Al 2019 ser una organización que lidera en el rubro de calzados con artículos de buena calidad.
- OLP2: Al 2019 ejecutar tecnología novedosa para la mejora en el desarrollo empresarial.
- OLP3: Al 2019 exportar artículos en el contexto internacional y que obtenga gran acogida.

4.1.5. “MATRIZ FODA – ANALISIS ESTRATEGICA”

Con la finalidad de determinar la estrategia que sirve de soportes a la empresa CARUBI se desarrollaron matrices como FODA estableciendo las oportunidades, debilidad, amenaza y su fortaleza todo ello extraída de otra matriz como EFI y EFE, priorizando cada estrategia, asimismo ello permitio la identificación de la estrategias pro medio de cruzar las variables que signifiquen aventajar lo malo en aprovechamiento de lo bueno (Ver en Anexo A15).

4.2. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A través de las observaciones y plática con cada trabajador de la empresa Carubi y las entrevistas llevadas a cabo con la Gerencia (1era Entrevista del Anexo) de la organización se estableció que no tiene visión ni misión. Que facilite la identificación de motivación de ser de la empresa como la toma de dirección fija para el alcance del éxito, existe ausencia de metas estratégicas dificultando alcanzar la

meta planteada. Se requiere para el estudio la elaboración de cada elemento mencionado.

Para elaborar la visión y misión fue realizada conforme al procedimiento y lineamiento del libro “procesos estratégicos” D`Alessio asimismo se requirió mayores informaciones de la organización para finalizar tal direccionamiento.

Asimismo, se describe las etapas que se emplearon para elaborar la misión y visión:

Se visualizó diferentes visiones y misiones de otras organizaciones con rubro semejante a la empresa el cual sirvió de referencia en la interpretación y redacción de la visión y misión.

Realizar las entrevistas a la Gerencia para conseguir informaciones acerca del valor, necesidades y formas de pensamiento de la empresa.

Se adquirió referencias de valor y necesidad para proyección a futuro y establecer los lugares que se dese tomar en un tiempo establecido.

Al resolver toda la inquietud se redactó la visión y misión. (Ver en Anexo A6 y A7)

Visión de la empresa Carubi:

Instituirnos como organización líder en el sector de calzado y posicionarnos en la mente de cada cliente con los mejores diseños y calidades, y tener reconocimiento en el mercado internacional y nacional por las innovaciones de artículos a bajo coste que contribuyan al desarrollo sostenible”

Misión de la empresa Carubi:

“Vender los mejores calzados de la ciudad de Trujillo basados en la buena calidad de los artículos de calzado, las innovaciones de cada diseño, uso eficiente de las manos de obras calificadas y del recurso para que el cliente obtenga satisfacción y garantía de los desarrollos integrales entre sociedad y organización, en la que se contribuya al

medioambiente, asimismo avalar los crecimientos continuos y rentables

La visión y misión quedan bajo responsabilidades de la gerencia administrativa en la difusión de ella a niveles externos e internos y que los trabajadores sientan que se encuentren en un universo de reto y oportunidad como organizaciones.

4.3. “IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS”

4.3.1. Matriz FODA – Análisis Estratégica

Con la finalidad de determinar la estrategia que sirva como pilar fundamental a la empresa Carubi, fue desarrollada la matriz FODA en la que se determinó las principales, oportunidad, debilidad, amenaza y fortaleza extraída de la matriz EFI y EFE, priorizando cada estrategia, asimismo ayuda en la identificación de la estrategia por medio del cruce de variables que tiene por significancia la superación de lo adverso y aprovechamiento de lo bueno (Ver en Anexo A15).

4.3.2. “Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).”

Fueron asignado como puntajes de 1: malo a +6: bueno. Cada variable que agrupa la dimensión fuerzas financieras y de las industrias, y designaciones de valores numéricos de -1: bueno, - 6: malo, a cada variable que agrupa la dimensión ventajas competitivas y estabildades del ambiente. (Ver Anexo en A17); en la Figura B3 los vectores direccionales se ubican el cuadrante cuarto, indicando que la empresa Carubi tiene buen nivel de fortalezas industrial, limitación en sus fortalezas financieras, limitación en ventajas competitivas y pobres estabildades de los entornos.

Tabla 5: Resumen PEYEA, Calzado Carubi, 2019

Promedio EA:	-2.8	Vector direccional
Promedio VC:	-2.2	Eje X: VC + FI = 1.03
Promedio FI:	3.2	Eje Y: EA + FF = -0.17
Promedio FF:	2.67	

Fuente: Tabla 17. Matriz PEYEA, Calzado Carubi, 2019

4.3.3. Matriz bosting consultin Group

A través de la Matriz BCG los artículos encontrados en cuadrante Estrella, significa que genera ganancia que facilita sostener y dependen de las inversiones en que suba o baje de sus niveles, los productos ubicados en cuadrante perro, son pocos rentables, los consumidores no tienen gusto por el artículo ofrecido y conlleva a pérdidas por lo que se tiene que orientar en seguir su mantención o que el producto sea retirado del mercado del sector del calzado. (Ver en Anexo B4)

De acuerdo con la Cámara de Comercio, y las producciones de La Libertad en venta anual de zapatos cerrados, bota y sandalias son 3613, 5036 y 2695 docenas, logrando la identificación de participaciones de Calzados Carubi dentro de los mercados locales de acuerdo a la tabla.

Tabla 6: Resumen de la matriz BCG, Calzados Carubi, 2019

PRODUCTO	Ventas anuales en docena a 2015	Ventas anuales en docena a 2016	Porcentaje de ventas	Tasa de crecimiento	Ventas de calzado por docena en Trujillo 2016	Participación de mercado %	Participación relativa
Botas	105	110	33%	5%	3613	32.85	0.85
Zapatos cerrados	138	130	39%	-6%	5046	38.82	0.39
Sandalias	80	95	28%	19%	2695	28.37	0.73
Total	323	335	100%	4%			

Fuente: Tabla 19. Ventas mensuales de calzado en docenas, Calzados Carubi, 2019

Interpretación: “En la Tabla 20. Se evidencia que la venta de Calzados Carubi, sirven para conseguir participaciones relativas e índices de crecimientos que sirvieron la representar la figura 4.

4.3.4. Matriz Interna Externa – MIE

En la matriz fue graficada cada división en las que se conformaron 9 celdas donde se seleccionaron conforme a las puntuaciones ponderadas resultados de los desarrollos de la matriz EFI con 2,78 y

EFE con 2,91 conllevando a la selección de los cuadrantes V, en la que se afirma que la empresa tiene desarrollo selectivo para su mejoría, por lo que tiene que crecer en sectores selectivos, incrementar sus participaciones de los mercados, aminorar sus puntuaciones débiles de la empresa. La estrategia que debe aplicarse es desarrollar los productos y penetrar en el mercado. (Ver en Anexo B5).

Tabla 7: Resumen MIE, Calzado Carubi, 2019

Matriz	Ponderación
Ponderados Mefe	2.91
Ponderados Mefi	2.78

Fuente: Figura 5. Matriz IE

Interpretación: Ponderaciones de la matriz EFI y EFE que sirven para representar la Figura 5.

4.3.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Aparte de las matrices en mención que se ha detallado, otro instrumento que facilita las selecciones y estrategia oportuna son las matrices GE que facilita la afinación, evaluación y selección adecuada. Es así que la empresa Calzado Carubi se ubicada en las posiciones competitivas débiles debido a sus pesos en ponderación de 2,2 (Matriz de Perfiles competitivos) la cual son menores a las demás organizaciones que se consideran para el análisis, en casos de crecimientos de mercados se tiene en consideración que viene avanzando con rapidez, a pesar si la empresa crezca no es realmente capaz de lograr competencia de maneras eficientes y eficaces. (Ver en Anexo B6)

4.3.6. Matriz de Decisión Estratégica

En la matriz de decisiones estratégicas serán seleccionadas las estrategias con mayores repeticiones en las matrices, se escogerán las puntuaciones mayores o iguales a 3, (Ver en la Tabla 22).

Se visualiza las matrices de decisiones estratégicas se selecciona como estrategia principal debido a que tienen mayores puntuaciones son las que a continuación se menciona:

E1: Introducción a los mercados a través de las creaciones de páginas web y logo de la marca. (F3-O2)

E2: Desarrollo de artículos nuevos en las que aproveche las creatividades de su colaborador generando mayores demandas en el rubro de calzado. (F3-O3)

E5: Desarrollar artículos de diversos materiales. (A1-F3)

E8: Buscar proveedor nuevo para conseguir buenos precios en materias primas como en insumo (A2-F4).

4.3.7. Matriz CPE

Se prioriza la estrategia escogida en este tipo de matriz. En la tabla A24 evidencia las cuatro estrategias que se seleccionó para ser parte de la plataforma en lograr las metas a largo y corto plazos con la finalidad de alcanzar la misión y visión de la organización. Fue asignado las calificaciones a columna V, es de 1 a 4 siendo su denominación de la siguiente forma: no son atractivos, algo atractivo, bastante atractivo, muy atractivo.

Esta matriz obtuvo sumatorias ponderadas atractivas total mayor de 5 en la totalidad de estrategia analizada, es así que resulta ser aceptable y pasa al análisis siguiente.

4.4. “REALIZAR PLANES DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO”

4.4.1. “Objetivos a Largo Plazo”

Estas tablas verifican que la estrategia seleccionada ayuda a alcanzar las metas a largos plazos con especificación anterior. Si no ayudara alguna de ellas a conseguir mayor a una meta a largo plazo, se mantiene como estrategias de contingencias. No **obstante**, en la Tabla A26 se observa que la totalidad de estrategias que fue retenida

para la organización logra superar mayor a dos metas de largos plazos.

Tabla 8: Verificación de objetivos a largo plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO			
ESTRATEGIAS	Al 2019 ser una empresa líder en el ámbito del calzado con productos de calidad	Al 2019 implementar nuevas tecnologías para un mejor desarrollo como empresa	Al 2019 exportar productos a nivel internacional teniendo buena acogida.
Penetración en el mercado mediante la creación de una página web y un logo. (F3-O2)	SI	SI	SI
Desarrollo de productos mediante la creatividad de sus empleadores generará mayor demanda en el sector objetivo. (F3-O2)	SI	SI	SI
Desarrollo de productos de diferentes materiales. (A1-F3)	SI	SI	SI
Búsqueda de nuevos proveedores para obtener mejores precios en materia prima e insumo. (A2-D4)	SI	NO	SI

Fuente: Tabla 25. Verificación de estrategias con objetivos

4.4.2. Objetivos a Corto Plazo

Tabla 9: Objetivos a corto plazo, Calzado Carubi

OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS GENERALES	Al 2019 ser una empresa líder en el ámbito del calzado con productos de calidad	Al 2019 implementar nuevas tecnologías para un mejor desarrollo como empresa	Al 2019 exportar productos a nivel internacional teniendo buena acogida.
Penetración en el mercado mediante la creación de una página web y un logo. (F3-O2)	PENETRACIÓN DE MERCADO	Realizar un plan de marketing con el apoyo de una institución educativa de nivel superior	Mejorar la calidad y el servicio de venta de productos	Ofrecer descuentos y bonificaciones a los clientes nuevos
Desarrollo de nuevos productos aprovechando la creatividad de sus trabajadores, generará mayor demanda en el sector calzado. (F3-O2)	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Capacitar a los trabajadores sobre las últimas tendencias de calzado	Comprar maquinaria adecuada para la fabricación de nuevos productos	Realizar un estudio de mercado para verificar las necesidades del cliente con el apoyo de instituciones educativas de nivel superior
Desarrollo de productos de diferentes materiales. (A1-F3)				
Búsqueda de nuevos proveedores para obtener mejores precios en materia prima e insumo. (A2-D4)	INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS	Análisis de los proveedores con criterio técnico y base de datos de los mismos		

Fuente: Tabla 22. Matriz de decisión estratégica, Tabla 26. Verificación de objetivos a largo plazo

OCP 1: Ejecutar un plan de marketing con ayudas de instituciones educativas de niveles superior (Ver en Anexo A28)

OCP 2: Capacitar a los colaboradores acerca de las tendencias de moda en calzados. (Ver en Anexo A29)

OCP 3: Analizar al proveedor con criterios técnicos y base de informaciones del mismo (Ver en Anexo A30)

OCP 4: Mejora las calidades y los servicios post ventas del producto (Ver en Anexo A31)

OCP 5: Compra de maquinarias adecuadas para las fabricaciones de artículos nuevos (Ver en Anexo A32)

OCP 6: Brindar descuento y bono al cliente nuevo (Ver en Anexo A33)

OCP 7: Ejecutar investigaciones de mercado para la verificación de la necesidad de los clientes con apoyos de instituciones de niveles superiores (Ver en Anexo A34)

4.5. ESTIMAR EL EFECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Conforme al estudio y en referencia a los antecedentes del presente estudio se afirma que con el diagnóstico se toma una decisión fidedigna como las realizadas en este estudio, se propuso que la totalidad de factores intervinientes en los direccionamientos estratégicos como los establecimientos de la visión, misión, política y meta e incluso la estrategia usada para el desarrollo de las metas, así como lograr tal objetivo que viene proponiendo la empresa. Al realizar tal metodología se calcula nuevas calificaciones a cada uno de los factores críticos luego de los supuestos implementos de los planes estratégicos. Se realizaron los diagnósticos luego de plantear la mejora observada en la matriz siguiente (Ver en Anexo A35) “Calzados Carubi son competentes con factores de ponderación de 3,2 e incluso se encuentran sobre los competidores, ello se debe a que la propuesta planteada resulta eficaz y eficiente para la empresa. Información presente en tablas siguientes donde se evidencia los porcentajes de incremento de cada uno de los factores críticos hasta el año 2019.

Tabla 10: Porcentaje de las experiencias de los trabajadores

EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR			3 años 2018-2021
	Calificación inicial	100%	Calificación final
Gerente	3	133.33%	4
Jefe de Ventas	3	100.00%	3
Jefe de Producción	3	133.33%	4
Promedio			4

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 11: Portaje de calidad del producto

CALIDAD DEL PRODUCTO			3 años 2018-2021
	Calificación inicial	100%	Calificación final
Gerente	3	133.33%	4
Jefe de Ventas	3	100.00%	3
Jefe de Producción	3	133.33%	4
Promedio			4

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 12: Porcentaje de competitividad

COMPETITIVIDAD DE PRECIOS			3 años 2018-2021
	Calificación inicial	100%	Calificación final
Gerente	2	150.00%	3
Jefe de Ventas	2	100.00%	2
Jefe de Producción	2	150.00%	3
Promedio			3

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 13: Porcentaje de construcción y posicionamiento de la marca

CONSTRUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA			3 años 2018-2021
	Calificación inicial	100%	Calificación final
Gerente	2	150.00%	3
Jefe de Ventas	2	100.00%	3
Jefe de Producción	2	150.00%	3
Promedio			3

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 14: Porcentaje de variedad de productos

VARIEDAD DEL PRODUCTO			3 años 2018-2021
	Calificación inicial	100%	Calificación final
Gerente	1	150.00%	2
Jefe de Ventas	1	100.00%	2
Jefe de Producción	1	150.00%	2
Promedio			2

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 15: Calificación final

Puntos Críticos	Calificación	Gerente	Jefe de ventas	Jefe de Producción	Promedio	%
Experiencia del Trabajador	Calif. Inicial	3	3	3	3	33.33%
	Calif. Final	4	3	4	4	
Calidad del Producto	Calif. Inicial	3	3	3	3	33.33%
	Calif. Final	4	3	4	4	
Competitividad de Precios	Calif. Inicial	2	2	2	2	50.00%
	Calif. Final	3	2	3	3	
Construcción de Posicionamiento de la marca	Calif. Inicial	2	2	2	2	50.00%
	Calif. Final	3	3	3	3	
Variedad de Productos	Calif. Inicial	1	1	1	1	100.00%
	Calif. Final	2	2	2	2	

Fuente: Calzados Carubi, 2019

V. DISCUSIÓN

El análisis de la variable planeamiento estratégico tuvo como dimensión direccionamientos estratégicos, auditorías externas e internas, procesos estratégicos e implementaciones estratégicas, en la auditoría se llevó a cabo como instrumento el análisis documental y participación de jueces expertos para la validación del análisis, determinándose que la Empresa Carubi tuvo 53% de factores que no le favorecían, asimismo se halló que el 5% de la fuerza es mala en análisis de Fuerza de Porter ello se debió a que coexisten grandes demandas en el rubro de calzado y niveles altos de competencias de los artículos que se importa a menores precios, donde el resultado tiene similitud al estudio realizado por Guerra (2015) quien halló que un 30% de sus fuerza es mala por los altos índices de inflación e incremento del precio, asimismo se revisó la teoría de Bertila en su libro “Diseños de Sistemas de planeaciones estratégicas” la cual indica que las organizaciones que se exponen a diversos factores se recomienda que se encuentren con preparación constante, para que logren el afrontamiento de las 5 fuerzas de Porter, que es la misma dimensión clave para diagnosticar niveles externos que repercuten en matrices de perfiles competitivos. El resultado del análisis de MPC tiene ponderaciones totales de 2.2 resultados que son parecidos al estudio de Suarez quien halló que sus perfiles competitivos tienen ponderaciones de 2,06. Por tanto, la manera como fue realizada las auditorías externas es idónea, al obtenerse el resultado esta pudo ser corroborada con las teorías estudiadas y antecedentes.

En estudio realizado con anterioridad se ejecutó el análisis de factores internos a través de los análisis documentales, no obstante, el investigador considero llevar a cabo un Focus Group con las participaciones de los dueños de la organización, como jefes de producciones y de ventas para tener mejores confiabilidades de la información y realizar una buena toma de decisión. El presente estudio obtuvo como resultado que la organización a niveles internos presenta 55% de debilidad, 45% en fortaleza con valores ponderados de 2,78 resultado que es diferente al estudio de Suarez y Mantilla (2016) que encontraron debilidades de 15%, 85% de fortaleza y porcentajes de ponderaciones de 2,9 el cual no es mejor puesto que el investigador solo empleo como instrumento la entrevista al Gerente General. Al

estudiar la teoría de Quien en el libro “introducción de planes estratégicos” indica que para realizar diagnósticos de niveles internos debe realizarse en todo sector y entrevistar, así como ejecutar Focus Group de los representantes de cada sector para conseguir mejores confiabilidades en las informaciones. De ello se desprende que la manera de cómo fue medida las auditorías internas es idónea, debido a que el instrumento de medición utilizada es corroborado por la teoría existente.

Para llevar a cabo direccionamientos estratégicos se consideró que el factor clave que intervienen en las planeaciones estratégicas como los casos de misión, visión, meta estrategia y otro, tal resultado es similar al 90% de los antecedentes, pero no se tomó en consideración la estrategia de cada meta el cual permite que esta pueda alcanzarse. Asimismo, este plan estratégico tiene como propósito aminorar el costo, así como aumentar las productividades, El resultado es similar al estudio de Alvarado (2014) el cual alcanzo disminuciones en el costo a un 11% logrando el incremento de la producción en 14%. Se revisó las teorías de Pedro D.M. en su libro “Las elaboraciones de planeamientos estratégicos y sus implementaciones por medio del cuadro de mandos integrales”, indica que los planeamientos estratégicos que contiene el factor en mención garantizan las buenas administraciones estratégicas que son orientadas a las organizaciones al punto final. Por lo que se desprenden de ello que el planteamiento estratégico es idóneo por cuando tiene similitud en un 90% de los estudios y el procedimiento es confirmado con la teoría existente.

Lo primordial en este estudio es la medición de las competitividades luego de la implementación de la estrategia dando a conocer que con los planes operativos en marcha se estima competencias de 3,2 con incrementos de 4,65% de sus competitividades anuales. En relación a los antecedentes ninguno de ellos estimó los planes estratégicos, no obstante, el investigador considera que es de gran conveniencia que se ejecute estimaciones que sirvan de objetivo cuando sean implementados para que el resultado estimado cumpla o no, pero sirven como nociones de cuanto incrementan las competitividades en terminologías monetarias después de ejecutar la mejora. Este resultado fue corroborado por el investigador Sampiere en su libro “Metodología de la investigación Científica” el cual menciona que

las investigaciones científicas realizadas tienen que realizar la estimación de las propuestas que se realicen para tener resultados por escrito anterior a su aplicación.

VI. CONCLUSIONES

En la auditoría externa realizada a la empresa; basado en la matriz de perfil competitivo; se halló que la situación de la empresa con el entorno alcanzo un 59%; encontrándose en una valoración del tipo malo, considerándose tendencias desfavorables en el sector económico, político frente a oportunidad de factor tecnológico y social dentro de la empresa. Sin embargo, el 41% de la empresa tenía una buena situación, es por ello que; se buscó realizar dentro de la empresa, un análisis FODA para establecer que factor es el que afecta de forma negativa a la empresa.

En el análisis a nivel interno de La empresa; realizada con la matriz de perfil competitivo se estableció que la empresa tiene 55% de debilidades puesto que no tiene posicionada su marca, no tenía un sector de estudio y desarrollo, ni tecnologías suficientes, ni sector de marketing, ni sistemas de comunicaciones, el cual se encuentra representado por valores ponderados de la matriz MEFI es de 2.78.”

“La formulación del plan estratégico se logró con la ayuda de entrevistas realizadas al Gerente, las observaciones y las charlas con los trabajadores de la organización.

“Se reformuló la visión y misión de la empresa bajo los procedimientos y alineamientos del libro “El proceso estratégico” de “D” Alessio. Referenciando los valores y necesidades para proyectarlo a futuro.”

“Para lograr la identificación y selección de las estrategias: Se desarrolló una matriz Foda donde se estableció las principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se extrajeron de las matrices EFE y EFI; además se priorizó las estrategias. Esta matriz sirvió para identificar las estrategias a través del cruce de variables que supera todo lo malo y aprovecha todo lo bueno.”

También se aplicó las siguientes matrices

“Matriz PEYEA, Matriz Bosting consultin group, Matriz Interna Externa-MIE, Matriz de la Gran Estrategia (GE), Matriz de Decisión Estratégica. Y Matriz CPE.”

Con la formulación del plan estratégico; la empresa pudo obtener ventajas competitivas, lo cual le permita realizar estimaciones con cada uno de los factores

clave de éxito para con una proyección con un límite de 3 años, así también se estimó que la competitividad para la empresa incremento en el primer año en un 4.65% de lo tabulado con la” Matriz BCG.

“En la matriz FODA; se obtuvieron resultados bastante favorables, de los cuales las estrategias más adecuadas son nombradas a continuación: Introducción a los mercados a través de la presentación de página web, de los desarrollos de artículos en las que se aproveche las creatividades de cada empleador generan mayores demandas en los sectores objetivos. Desarrollo de artículos de diversos materiales, conseguir proveedores nuevos para la obtención de diversos precios. Todo ello ayuda a cumplir con el objetivo propuesto y lograr metas finales que es el incremento de las acometividades de la organización.

“La estimación de este estudio se afirma a partir de los diagnósticos que se tomaron para las decisiones certeras con las que se realizó esta investigación; también se hizo propuesta a todos los factores que intervienen en le direccionamiento estratégico estableciendo la visión y la misión, políticas y objetivos.”

“Se procedió a realizar un diagnóstico después de realizar las mejoras que se muestran en la matriz en la cual podemos observar que se encuentra en un factor de ponderación 3.2 en la matriz de perfil competitivo y se observa que se encuentra en sima de sus competidores.”

En las tablas del (10-15) se muestran el porcentaje de aumento de cada factor crítico hasta el año 2019

VII. RECOMENDACIONES

El plan estratégico planteado tiene que conservar mejoras continuar en la que se garantice el enfoque a futuro sin que se descuide el actual, por ello se debe reforzar los principios planteados en la misión, visión y el valor empresarial.

Ejecutar el benchmarking facilita el conocimiento de la estrategia empleada por diversas marcas posicionadas en el mercado líder e implementación de tal estrategia en la empresa para ser competitivos, y lograr el posicionamiento de la marca de Carubi así como la participación de eventos y ferias.

Realizar análisis de mercados, facilita la segmentación al cliente y conforme a ello generar el tipo de calzado que necesita cada sector y realizar el pronóstico para realizar mejores labores en el sector de venta.

Realizar un estudio profundo para realizar las matrices de perfiles competitivos, tener informaciones de la competencia, para obtener informaciones correspondientes, y no solo que se emplee los conocimientos de los propietarios de la empresa, como se realizó en este informe de tesis.

Por último, este estudio de planteamientos estratégicos queda como paso a continuar con las implementaciones en la organización, por lo que necesita aprobarse por la gerencia y realizarlo en funciones de las metas planteadas.

REFERENCIAS

- Ávalos, F. (2014). Factores determinantes de la competitividad empresarial. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/333768>
- Bajo O. y Monés A. (2000). Curso de Macroeconomía. España: Tesys S.A. 2da edición. 2000. ISBN: 8485855930
- Becerra, M. y Mastrini, G. (2013). Concentración de los medios en América Latina: Tendencias de un nuevo siglo. Recuperado de: [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT18BECERRA/\\$file/03-contratexto18%20BECERRA.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/CONT18BECERRA/$file/03-contratexto18%20BECERRA.pdf)
- Caldwell, E. (2011). Concepto y desarrollo de la competitividad: Reglas del juego para competir en los 90s.
- Cuero, J. (2016). Planeación estratégica.
- D' Alessio, F. (2015). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Díaz, J. (2013). Emprendices. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Flores, A. y Tolamail, M. (2016). Análisis de la innovación, la tecnología, los recursos y la infraestructura como impulsores de la competitividad manufacturera del sector autopartes. México D.F. 2016. ISBN: 9781506511818
- Flores, M. (2010). EOI. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>.
- Galindo, M. (2008). Diccionario de Economía Aplicada. Madrid: Editorial del economista. 362p. ISBN: 9788496877207
- Garrido, L. (2011). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del Banco Ripley S.A., Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo. Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3890/garcia_g.pdf?sequence=1&isAllowed=y

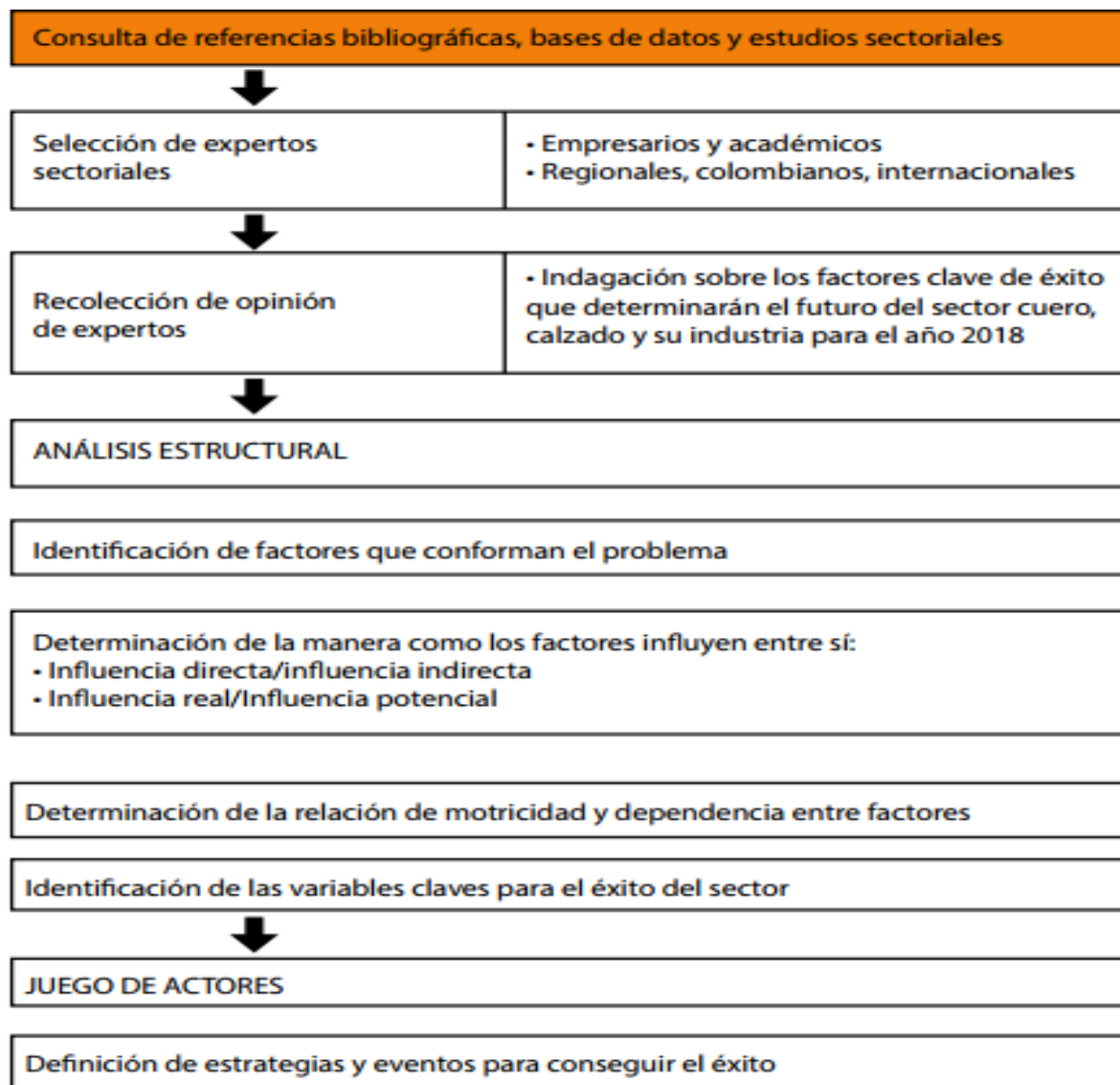
- Giron, M. (2012). Aplicaciones de matemática y cálculo a situaciones reales. Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/346788>
- Global Industry Analysts (2018). Influencer Driven AI Powered Real - Time Market Intelligence. Recuperado de: <https://www.strategyr.com/>
- Guerra, E. (2015). Plan Estratégico de la empresa de calzado Michelle de la Universidad San Carlos. Guatemala, p. 127.
- Henriquez, J., Iha, A. (2014). Diagnóstico y propuesta de lineamientos estratégicos en la empresa Calzado Estrella, periodo 2008-2012. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621300/browse?type=dateaccessioned&value=2013-03-19T14%3A32%3A31Z>
- Ibañez, A. (2011). Administración y Competitividad. Madrid D.F. ISBN: 9788415061229
- Ipek, H. (1999). Rol de la mujer en la innovación tecnológica. New York: Asociación grafica educativa. ISBN: 9972470407 (v.9)
- Jara, O. (2014). La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles. Recuperado de: <http://democraciaglobal.org/producto/sistematizacion-experiencias-practica-teoria-otros-mundos-posibles/>
- Jiménez, F. (2011). Racionalidad Pacífica. Una Introducción a los Estudios para la Paz. Granada, España: Revista de Paz y Conflictos
- King, H. y James, B. (1993). El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México D.F. Primera edición.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Altair. ISBN: 8479787120
- Martorelli, J. (2013). Indicador de gestión empresarial. Bloomington: Palibrio LLC, EUA. ISBN: 9781463359683

- Mejía, C. (2013). Plannig. Recuperado de:
http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf.
- Miranda, J. (2014). Despliegue de la Función de Calidad en la Ejecución de Proyectos Industriales. Cancun: Inlac.
- Paredes, J. (2010). Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica. San Salvador.
- Pergachi, M. (2004). Optimización de procesos la concecion de readiogrecuencias en el Ecuador. Quito: Corporación Editorial Nacional. ISBN: 9978190015
- Quinn, J. (1980). Introducción al Plan Estratégico. Madrid. 1980. ISBN: 9788499694184
- Suárez, N (2016). Enseñanza-aprendizaje de normatividad en procesos de formación de ingenieros ambientales. Recuperado de:
<https://acofipapers.org/index.php/eiei2016/2016/paper/view/1591>
- Suprema Qualitas (2019). Plan estratégico y entrevistas. Recuperado de:
<http://www.squalitas.com/site/about-us.php>
- Thompson, I. (2012). Promonegocios.
- Toral, F. Wix. Recuperado de: http://f-tora0.wix.com/plan_de_evacuacion#!.
- Torres, S. y Infocalser, M. (2008). Productividad concepto y factores. Recuperado de: <http://infocalser.blogspot.pe/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>.
- Tuinterfaz (2015). Aviso Legal. Recuperado de: <https://tuinterfaz.mx/aviso-legal.php>
- Valdez, M. Gestipolis. (2014). Concepto e importancia de la administración estratégica. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>.
- Zavala, E. (2008). Conceptos Fiscales de ingreso. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos7/cofi/cofi.shtml>.

ANEXOS

A. ANEXOS TABLA

Tabla 16: Estructura de la metodología para obtener los factores claves de éxito



Fuente: Centro de diseño y manufactura del cuero del SENA, 2013

Tabla 17: Base de datos para la MPC, Calzado Carubi

LEYENDA		
Calificación de Peso	No es importante	0
	Es muy Importante	1
Calificación	Gran Fortaleza	4
	Fuerza Menor	3
	Debilidad menor	2
	Gran debilidad	1

PARTICIPANTES		PESO					TOTAL
CARGO	F1	F2	F3	F4	F5		
Dueño y Gerente	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	1	
Jefe de ventas	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2		
Jefe de Producción	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2		
PROMEDIO	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2		

CALZADOS CARUBI						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	3	3	2	2	1	
Jefe de ventas	3	3	2	2	1	
Jefe de Producción	3	3	2	2	1	
PROMEDIO	3	3	2	2	1	

CALZADOS CLAUDINE						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	3	3	2	2	3	
Jefe de ventas	3	3	2	2	3	
Jefe de Producción	3	3	2	2	3	
PROMEDIO	3	3	2	2	3	

CALZADOS PAEZ						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	4	3	2	3	3	
Jefe de ventas	4	3	2	3	3	
Jefe de Producción	4	3	2	3	3	
PROMEDIO	4	3	2	3	3	

CALZADOS KELLY						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	3	2	3	3	3	
Jefe de ventas	3	2	3	3	3	
Jefe de Producción	3	2	3	3	3	
PROMEDIO	3	2	3	3	3	

CALZADOS MARLY						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	3	3	1	2	3	
Jefe de ventas	3	3	1	2	3	
Jefe de Producción	3	3	1	2	3	
PROMEDIO	3	3	1	2	3	

CALZADOS BSHA						
PARTICIPANTES		FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
CARGO	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	CALIDAD DEL PRODUCTO	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	CONSTRUCCION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	VARIEDAD DE PRODUCTOS	
Dueño y Gerente	2	3	3	2	3	
Jefe de ventas	2	3	3	2	3	
Jefe de Producción	2	3	3	2	3	
PROMEDIO	2	3	3	2	3	

ENTREVISTA

VISIÓN

- 1.- ¿En qué negocio quieren estar? ¿Cuál quieren que sea su modelo de negocio?
- 2.- ¿Qué es lo que sus clientes quieren ahora y en el futuro?
- 3.- ¿Dónde están sus clientes y cuáles son los principales interés y conductas respecto a sus productos?
- 4.- ¿Cuáles son las expectativas hacia ustedes de los grupos de interés con los que se relacionan?
- 5.- ¿Quiénes serán sus futuros competidores, proveedores y clientes?
- 6.- ¿Cuál debe ser su alcance competitivo?

ENTREVISTA

MISIÓN

- 1.- ¿Quiénes son sus clientes de la organización?
- 2.- ¿Cuáles son los principales productos que la organización produce?
- 3.- ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
- 4.- ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?
- 5.- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?
- 6.- ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Fuente: Suprema Qualitas

Tabla 18: Visión, Calzado Carubi, 2019.

ENTREVISTA	VISIÓN
1 ¿En qué negocio quieren estar? ¿Cuál quieren que sea su modelo de negocio?	Nuestra empresa se dedica a la fabricación de calzado para mujeres, tenemos una fuerte competencia por la cual luchamos cada día. Nos gustaría poder tener más variedades de calzados para satisfacer más a nuestros clientes.
2 ¿Qué es lo que sus clientes quieren ahora y en el futuro?	Un calzado de calidad y menor costo.
3 ¿Dónde están sus clientes y cuáles son los principales interés y conductas respecto a sus productos?	Nuestros clientes son de Trujillo y otros departamentos, de las edades de 15-45 años. Nuestra empresa ofrece calzado como botas, sandalias y zapatos cerrados.
4 ¿Cuáles son las expectativas hacia ustedes de los grupos de interés con los que se relacionan?	Que seamos una empresa líder en calidad y fabricación de calzado femenino
5 ¿Quiénes serán sus futuros competidores, proveedores y clientes?	Nuestros competidores serían platanitos, ecco, passarella, jazmín e hipopo nuestros proveedores tienen que ser los que se encuentren más cerca a la empresa y que ofrezcan bajos precios; y nuestros clientes que sean todas mujeres.
6 ¿Cuál debe ser su alcance competitivo?	Ser líder en fabricaciones de calzado en todo Trujillo y poder exportar al extranjero para que nuestro producto sea conocido

Fuente: Entrevista 1 del anexo, Calzado Carubi

Tabla 19: Misión, Calzado Carubi, 2019.

ENTREVISTA	MISIÓN
1 ¿Quiénes son sus clientes de la organización?	Nuestros clientes son mujeres de 15-45 años de edad del sector B/C (clase media)
2 ¿Cuáles son los principales productos que la organización produce?	Calzados de mujeres como zapatos cerrados, bota (hasta la altura del tobillo) y sandalias
3 ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?	Competimos con el resto de empresas del Porvenir que también se dedican a la fabricación de calzado.
4 ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?	Se encuentra en una situación de crecimiento, nuestra empresa no es la más grande y conocida a nivel nacional, pero estamos haciendo que se haga realidad paso a paso; garantizando el desarrollo integral de nuestra empresa y de la sociedad, además de proteger nuestro medio ambiente.
5 ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?	Nuestra empresa inculca a los empleadores el respeto y responsabilidad en el trabajo, para mejorar nuestra eficiencia en la producción de calzado; y así tener un producto de calidad.
6 ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	Por supuesto, los trabajadores son lo más importante dentro de una empresa, ya que gracias a ellos y su conocimiento se fabrica el calado

Fuente: Entrevista 1 del anexo, Calzado Carubi

Tabla 20: Evaluación de factores externos, Calzado Carubi, 2019.

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
MACROENTORNO			
VARIABLES	ASPECTOS A CONSIDERAR	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	COMENTARIOS OPORTUNIDADES
AMBIENTE DEMOGRÁFICO	La población de mujeres aumenta de 15546 en el año 2015 a 16393 en el año 2020. Fuente: Tabla 43 Población estimada de mujeres, INEI, 2016	Bueno	El aumento de la población de mujeres de las edades de 15.45 años del sector B y C genera mayor demanda de calzado
	En el sector urbano del país hay 3.7 millones de hogares. El 18.5% pertenece al sector A/B, el 32.5% pertenece al sector D. Fuente: Ipsos Perú, 2016	Bueno	
	La clase media peruana es joven. El 69% de esta tiene entre 18 y 55 años, lo que implica que están en edad laboral, mientras que sólo el 31% tiene más de 55 años. Fuente: Ipsos Perú.	Bueno	
	Las mujeres de 15 a 45 años han aumentado de 1161627 en el año 2013, a 1187158 en el año 2015. Fuente: tabla 44. Población de mujeres de 15 a 45 años, INEI, 2016	Bueno	
AMBIENTE ECONÓMICO	La tasa de desempleo en mujeres de 14 a 24 años ha aumentado de 11.5% a 13.6% en los años 2013 y 2014 respectivamente. Fuente: Tabla 45. Tasa de desempleo de mujeres entre 14 y 24 años, INEI, 2016	Malo	El desempleo y baja actividad económica provocarán que las mujeres no consuman el calzado
	Al año 2014, las mujeres ganan en promedio 29.7%, menos que los hombres. Fuente: Tabla 46 ingreso mensual de mujeres, INEI	Malo	
	La tasa de actividad económica de las mujeres bajó del 76.2% en el año 2013 a 73.3% en el año 2014. Fuentes: Tabla 47. Tasa de actividad económica de mujeres, INEI, 2016	Malo	
	El segmento A, son ingresos familiares mensuales de s/.10622, en promedio; el B, con s/. 5126; el C, con s/. 3261; el D, con s/.1992 y el E,	Bueno	El ingreso económico en el sector B y C, aumentará el

	con s/. 1027. Fuente: Ipsos Perú 2016		consumo del producto.
AMBIENTE MEDIOAMBIENTAL	Escasez de materia primas ha provocado el alza en los precios de calzado entre el 15% y el 20%. Fuente: El comercio, 2014	Malo	El elevado costo de la energía y la escasez de materias primas.
	Incremento en los costos de energía en s/.0.70 Fuente: Diario de economía y negocios de Perú, 2016	Malo	Podrían provocar el alza de los precios de los productos
AMBIENTE TECNOLÓGICO	Cambios tecnológicos constantes	Malo	El uso de nuevas tecnologías hace que empresas fabriquen sus productos a la perfección, afectando a las pymes que no se encuentran en iguales condiciones.
	Oportunidades ilimitadas: los productos nuevos que surgen de las tecnologías ahora en desarrollo, deben ser no uy caros y prácticos	Malo	
AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL	Alta carga impositiva. Múltiples impuestos y frecuencia en la reforma tributaria. Fuente: Villegas, Diana y otros, 2007	Malo	La alta presión del estado genera problemas económicos en la empresa
	Limitado acceso a préstamos de largo plazo, falta de garantías por la regulación financiera Fuente: Villegas, Diana y otros, 2007	Malo	
	las empresas deben cumplir las leyes laborales, respetando así los derechos de los empleados. Fuente: Unab, 2006	Regular	
AMBIENTE SOCIO-CULTURAL	La labor que desempeña la mujer, diferentes tipos de vida, los cambios de valores sociales y ecologismo constituyen fuentes de oportunidades para las organizaciones. Fuente: Maketing World	Bueno	La variabilidad en el ambiente sociocultural y los diferentes estilos de vida pueden afectar la aceptación de los productos. Si las pymes se asocian tienen la posibilidad de invertir más y obtener el doble de ganancias.
	Las mypes de calzado generalmente son individuales, recias a la asociación lo cual les perjudica pues podría fortalecerse si se unen. Fuente: Maketing World	Regular	

Fuente: INEI, IPSOS

Tabla 21: Matriz de las 5 fuerzas competitivas, Calzado Carubi, 2019

ANÁLISIS DEL ENTORNO			
MICROENTORNO			
VARIABLES	TENDENCIAS / VARIABLES A CONSIDERAR	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	COMENTARIOS OPORTUNIDADES / AMENAZAS
PROVEEDORES	Existen miles de proveedores distintos, de distintas nacionalidades y que proveen diversos insumos para el desarrollo y producción del calzado en cuestión	Bueno	Buena oferta de proveedores mantiene la variedad en las materias primas
	Proveedores cerca para evitar costo de transporte	Bueno	
	Alianza con los proveedores de materia prima.	Regular	
CLIENTES	consumo de calzado de mujeres en las edades de 15 a 45 años	Bueno	Gran demanda en el sector objetivo
	Costos accesibles para que el cliente pueda comprarlo	Bueno	
	El público objetivo cada día compra más por internet haciendo uso de las páginas web	Malo	
COMPETENCIA ACTUAL Y POTENCIAL	Gran cantidad de empresas competidoras en el sector de calzado	Malo	Alto nivel de competencia y variedades de producto
	Variedad en productos	Regular	
	Mayor publicidad en sus productos	Malo	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	la compra de productos sustitutos satisface las necesidades del consumidor	Malo	Gran cantidad de productos sustitutos que también satisfacen las necesidades de los clientes.
	Precios similares de los productos sustitutos	Regular	
	Diferentes precios para el consumidor de los productos sustitutos	Malo	
	Variedad en productos	Malo	

Fuente: Libro el proceso estratégico, Calzados Carubi, 2019

Tabla 22: Factores externos e internos, Carubi, 2019

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tabla 23: Base de datos para la matriz MEFE, Calzado Carubi, 2019

PARTICIPANTES		PESO PONDERADO						TOTAL
CARGO	NOMBRE	Op.1	Op.2	Op.3	Ame. 1	Ame.2	Ame.3	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	0.2	0.1	0.2	0.2	0.25	0.2	
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	0.15	0.1	0.15	0.2	0.2	0.3	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	0.1	0.1	0.15	0.2	0.2	0.2	
PONDERACION		0.15	0.1	0.17	0.2	0.22	0.23	1

PARTICIPANTES		VALOR					
CARGO	NOMBRE	Op.1	Op.2	Op.3	Ame. 1	Ame.2	Ame.3
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	3	2	2	4	3	2
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	3	2	2	4	3	2
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	3	2	2	4	3	2
PONDERACION		3	2	2	4	3	2

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 24: Matriz de factores externos, Calzado Carubi, 2019

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
La micro empresa tiene la ventaja de que puede fácilmente adaptarse a los cambios del entorno.	0.15	3	0.45
promoción de sus productos en páginas web sin costo alguno	0.1	2	0.2
Gran demanda en el sector objetivo	0.17	2	0.34
AMENAZAS			
Ingreso de calzado Chino con bajos precios	0.2	4	0.8
Gran variedad de productos sustitutos	0.22	3	0.66
Mayores productos de calzado	0.23	3	0.46
TOTAL	1	--	2.91

Fuente: Tabla 10. Factores externos e internos, Tabla 11. Base de datos para la matriz EFE

Tabla 25: Base de datos para la matriz MEFI, Calzado Carubi, 2019

PARTICIPANTES		PESO PONDERADO										
CARGO	NOMBRE	Deb. 1	Deb. 2	Deb. 3	Deb. 4	Deb. 5	Fort. 1	Fort. 2	Fort. 3	Fort. 4	TOTAL	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	0.03	0.02	0.18	0.15	0.1	0.15	0.12	0.19	0.07		1
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	0.03	0.02	0.18	0.15	0.1	0.15	0.12	0.19	0.07		
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	0.03	0.02	0.18	0.15	0.1	0.15	0.12	0.19	0.07		
PONDERACION		0.03	0.02	0.18	0.15	0.1	0.15	0.1	0.2	0.1		

PARTICIPANTES		VALOR									
CARGO	NOMBRE	Deb. 1	Deb. 2	Deb. 3	Deb. 4	Deb. 5	Fort. 1	Fort. 2	Fort. 3	Fort. 4	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	1	2	2	2	2	3	3	4	3	
Jefe de Ventas	Carlos Sanchez	1	2	2	2	2	3	3	4	3	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	1	2	2	2	2	3	3	4	3	
PONDERACION		1	2	2	2	2	3	3	4	3	

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 26: MEFI, Calzado Carubi, 2019

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Debilidades			
Alto nivel de rotación del personal	0.03	1	0.03
Bajo nivel tecnológico	0.02	2	0.04
Informalidad de su gestión productiva	0.18	2	0.36
Bajo nivel de gestión comercial	0.15	2	0.3
Falta de capacitación de la mano de obra	0.1	2	0.2
Fortalezas			
Mano de obra capaz de adaptarse a diversas funciones.	0.15	3	0.45
Fácil acceso al personal capacitado.	0.1	3	0.3
Alta creatividad para adaptar y copiar productos	0.2	4	0.8
Materia prima de alta calidad y fácil acceso	0.1	3	0.3
Total	1		2.78

Fuente: Tabla 10. Factores externos e internos, Tabla 13. Base de datos para la matriz EFI

Tabla 27: Matriz FODA, Calzado Carubi, 2019.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz MEFI / Matriz MEFE	F1. Mano de obra capaz de adaptarse a diversas funciones	D1. Alto nivel de rotación del personal	
	F2. Fácil acceso al personal capacitado.	D2. Bajo nivel tecnológico	
	F3. Alta creatividad para adaptar y copiar productos	D3. Informalidad de su gestión productiva	
	F4. Materia prima de alta calidad y fácil acceso	D4. Bajo nivel de gestión comercial	
			D5. Falta de capacitación de la mano de obra
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:	
O1. La microempresa tiene la ventaja de que puede fácilmente adaptarse a los cambios del entorno.	1. Penetración en el mercado mediante páginas web y la creación de un logo. (F3-O2)	1. Capacitación a los trabajadores en el mejoramiento de proceso. (O1-D3)	
O2. Promoción de sus productos en páginas web sin costo alguno	2. Desarrollo de productos mediante la creatividad de sus empleadores generará mayor demanda en el sector objetivo. (F3-O3)	2. Formalizar y estabilizar a los trabajadores en la empresa. (O1-D1)	
O3. Gran demanda en el sector objetivo			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:	
A1. Ingreso de calzado Chino con bajos precios	1. Desarrollar productos de diferentes materias. (A1-F3)	1. Realizar un plan de marketing con el apoyo de una institución educativa de nivel superior. (A1-D4)	
A2. Gran variedad de productos sustitutos	2. Fidelizar al cliente dando valor agregado al producto. (A2-F1-F3)	2. Búsqueda de nuevos proveedores para obtener mejores precios en materia prima e insumos. (A2-F4)	
A3. Mayore productos de calzado			

Fuente: Tabla 12. Matriz EFE y Tabla 14. Matriz EFI, Calzados Carubi, 2016

Tabla 28: Base de datos para la matriz PEYEA, Calzado Carubi, 2019

PARTICIPANTES		FUERZA FINANCIERA						ESTABILIDAD DEL AMBIENTE						VENTAJA COMPETITIVA						FUERZA DE LA INDUSTRIA					
CARGO	NOMBRE	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	3	3	3	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2	4	3	3	2	1	3	2	3	3	5
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	2	3	3	4	2	2	5	4	3	2	1	2	1	4	3	3	1	1	3	2	3	3	5	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	2	3	3	4	2	2	5	4	3	2	1	2	1	4	3	3	1	1	3	2	3	3	5	
PROMEDIO		2	3	3	4	2	2	5	4	3	2	1	2	1	4	3	3	1	1	3	2	3	3	5	

FUERZA FINANCIERA

Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solida
Capital de trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujos de efectivo	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad para salir del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgos implícitos del negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo

FUERZA DEL AMBIENTE

Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Escala de precios en productos competidores	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica

VENTAJA COMPETITIVA

Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Lealtad de los clientes	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Conocimientos tecnológicos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido

FUERZA INDUSTRIAL

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Compleja
Aprovechamiento de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente

Fuente: Libro Proceso de Plan estratégico, Calzados Carubi, 2019

Tabla 29: Matriz PEYEA, Calzado Carubi, 2019.

POSICION ESTRATEGIA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Rotación de inventarios	2	Cambios tecnológicos	-5
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo	3	Escala de precios en productos competidores	-3
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	2	Presión competitiva	-1
Riesgos implícitos del negocio	2	Elasticidad de la demanda	-2
TOTAL	16	TOTAL	-17
VENTAJA COMPETITIVA		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	3
Calidad del producto	-4	Potencial de utilidades	2
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	3
Conocimientos tecnológicos	-1	Aprovechamiento de recursos	5
Control sobre los proveedores y distribución	-1		
TOTAL	-13	TOTAL	16

Tabla 30: Ventas mensuales de calzado en docenas, Calzado Carubi, 2019

VENTAS MENSUALES DE CALZADO EN DOCENAS DE LA EMPRESA CARUBI		2017	2018
ENERO	BOTA	106	111.3
	ZAPATO	134	125.96
	SANDALIA	80	95.2
FEBRERO	BOTA	105	110.25
	ZAPATO	137	128.78
	SANDALIA	79	94.01
MARZO	BOTA	103	108.15
	ZAPATO	135	126.9
	SANDALIA	82	97.58
ABRIL	BOTA	105	110.25
	ZAPATO	141	132.54
	SANDALIA	81	96.39
MAYO	BOTA	110	115.5
	ZAPATO	140	131.6
	SANDALIA	81	96.39
JUNIO	BOTA	103	108.15
	ZAPATO	137	128.78
	SANDALIA	79	94.01
JULIO	BOTA	105	110.25
	ZAPATO	138	129.72
	SANDALIA	79	94.01
AGOSTO	BOTA	104	109.2
	ZAPATO	140	131.6
	SANDALIA	79	94.01
SEPTIEMBRE	BOTA	109	114.45
	ZAPATO	139	130.66
	SANDALIA	81	96.39
OCTUBRE	BOTA	105	110.25
	ZAPATO	140	131.6
	SANDALIA	81	96.39
NOVIEMBRE	BOTA	105	110.25
	ZAPATO	144	135.36
	SANDALIA	78	92.82
DICIEMBRE	BOTA	100	105
	ZAPATO	135	126.9
	SANDALIA	80	95.2
PROMEDIO BOTA		105	110
PROMEDIO ZAPATO		138	130
PROMEDIO SANDALIA		80	95

Fuente: Calzados Carubi, 2017 y 2018

Tabla 31: Resumen MIE, Calzado Carubi, 2019

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	BCG	TOTAL
E1 Penetrar en el mercado mediante la creación de una página web y un logo. (F3-02)	x		x	x	x	4
E2 Desarrollo de productos aprovechando la creatividad de sus trabajadores generará mayor demanda en el sector calzado. (F3-02)	x	x	x	x	x	5
E3 Capacitación a los trabajadores en el mejoramiento de proceso. (O1-D3)	x					2
E4 Formalizar y estabilizar a los trabajadores en la empresa. (O1-D1)	x					2
E5 Desarrollar productos de diferentes materias. (A1-F3)	x	x	x	x	x	5
E6 Fidelizar al cliente dando valor agregado al producto. (A2-F1-F3)	x	x				2
E7 Realizar un plan de marketing con el apoyo de una institución educativa de nivel superior. (A1-D4)	x	x				2
E8 Búsqueda de nuevos proveedores para obtener mejores precios en materia prima e insumos. (A2-F4)	x	x	x		x	3

Fuente: Tabla 15. Matriz FODA, Figura 3. PEYEA, Figura 4. BCG, Figura 5. IE, Figura 6. GE

Tabla 32: Base de datos para la matriz CPE

PARTICIPANTES		CLASIFICACIÓN PARA ESTRATEGIA 1															
CARGO	NOMBRE	E1-Op. 1	E1-Op. 2	E1-Op. 3	E1-Ame. 1	E1-Ame. 2	E1-Ame. 3	E1-D1	E1-D2	E1-D3	E1-D4	E1-D5	E1-F1	E1-F2	E1-F3	E1-F4	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	2	4	4	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	2	4	4	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	2	4	4	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	
PROMEDIO		2	4	4	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	

PARTICIPANTES		CLASIFICACIÓN PARA ESTRATEGIA 2															
CARGO	NOMBRE	E2-Op. 1	E2-Op. 2	E2-Op. 3	E2-Ame. 1	E2-Ame. 2	E2-Ame. 3	E2-D1	E2-D2	E2-D3	E2-D4	E2-D5	E2-F1	E2-F2	E2-F3	E2-F4	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	2	2	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	2	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	
PROMEDIO		2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	

PARTICIPANTES		CLASIFICACIÓN PARA ESTRATEGIA 5															
CARGO	NOMBRE	E5-Op. 1	E5-Op. 2	E5-Op. 3	E5-Ame. 1	E5-Ame. 2	E5-Ame. 3	E5-D1	E5-D2	E5-D3	E5-D4	E5-D5	E5-F1	E5-F2	E5-F3	E5-F4	
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	3	2	3	4	3	3	1	2	3	2	3	3	2	4	2	
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	2	
PROMEDIO		3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	2	

PARTICIPANTES		CLASIFICACIÓN PARA ESTRATEGIA 8														
CARGO	NOMBRE	E8-Op. 1	E8-Op. 2	E8-Op. 3	E8-Ame. 1	E8-Ame. 2	E8-Ame. 3	E8-D1	E8-D2	E8-D3	E8-D4	E8-D5	E8-F1	E8-F2	E8-F3	E8-F4
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	1
PROMEDIO		2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1

Tabla 33: Matriz CPE, Calzado Carubi, 2019

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMINETOESTRATÉGICO										
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS										
			E1		E2		E5		E8	
FACTORES CLAVES		PESO	V	P	V	P	V	P	V	P
OPORTUNIDADES										
1	La microempresa tiene la ventaja de que puede fácilmente adaptarse a los cambios del entorno.	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3
2	Promoción de sus productos en páginas web sin costo alguno	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3	Gran demanda en el sector objetivo	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	3	0.51
AMENAZAS										
1	Ingreso de calzado Chino con bajos precios	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2	Gran variedad de productos sustitutos	0.22	2	0.44	3	0.66	3	0.66	3	0.66
3	Mayore productos de calzado	0.23	3	0.69	3	0.69	3	0.69	3	0.69
DEBILIDADES										
1	Alto nivel de rotación del personal	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
2	Bajo nivel tecnológico	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02
3	Informalidad de su gestión productiva	0.18	1	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
4	Bajo nivel de gestión comercial	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45
5	Falta de capacitación de la mano de obra	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
FORTALEZAS										
1	Mano de obra capaz de adaptarse a diversas funciones.	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
2	Fácil acceso al personal capacitado.	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3	Alta creatividad para adaptar y copiar productos	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8	2	0.4
4	Materia prima de alta calidad y fácil acceso	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
TOTAL		2		5.01		5.96		6.2		5.33

Fuente: Tabla 12. Matriz EFE, Tabla 14. Matriz EFI, Tabla 23. Base de datos para la matriz CPE

Tabla 34: Verificación de estrategias con Objetivos

PARTICIPANTES		VERIFICACION DE ESTRATEGIAS CON OBJETIVOS											
CARGO	NOMBRE	Est1-Obj1	Est2-Obj1	Est3-Obj1	Est4-Obj1	Est1-Obj2	Est2-Obj2	Est3-Obj2	Est4-Obj2	Est1-Obj3	Est2-Obj3	Est3-Obj3	Est4-Obj3
Dueño y Gerente	Eugenio Uriol	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Jefe de Ventas	Carlos Sánchez	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Jefe de Producción	Julio Rodríguez	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
PROMEDIO		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si

Fuente: Calzados Carubi

Tabla 35: OCP 1

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Penetración en el mercado	Buscar en las instituciones superiores el patrocinio y apoyo	Gerente General	Humanos, Efectivo, Tecnológico.	1 mes	Porcentaje de aceptación del público objetivo

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 36: OCP 2

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
2	Desarrollo de productos	Hacer reuniones con la participación de clientes con el objetivo de conocer sus gustos y preferencias	Gerente General y Jefe de Producción	Humanos, Efectivo, Útiles de oficina.	Por temporada	Cantidad de calzado que superan las expectativas del cliente.

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 37: OCP 3

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
3	Integración vertical hacia atrás.	Buscar alianzas con productores de cuero y otros insumos	Gerente General	Humanos, Efectivo.	1 mes	Porcentaje de costos de materia prima e insumos

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 38: OCP 4

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
4	Penetración en el mercado	Patrocinar eventos que tengan que ver con calzado formal	Gerente General, Jefe de Ventas.	Humanos, Efectivo, Tecnológico.	2 mes	Porcentaje de ventas del producto.

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 39: OCP 5

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
5	Desarrollo de productos	Seleccionar la maquina más eficiente y a menor precio	Gerente General, Jefe de Producción.	Humanos, de Efectivo.	1 mes	Porcentaje de aceptación de los clientes con el ingreso de nuevos productos

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 40: OCP 6

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
6	Penetración en el mercado	Brindar descuentos por volumen, así como descuentos comerciales a tiendas y cadenas	Gerente General, Jefe de Ventas.	Humanos, Efectivo, Tecnológico.	Por temporada	Porcentaje de ventas del producto.

Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 41: OCP 7

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
7	Desarrollo de productos	Buscar apoyo de instituciones para aplicar encuestas	Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Ventas.	Humanos, de Efectivo.	1 año	Número de necesidades mas comunes que tiene el cliente.

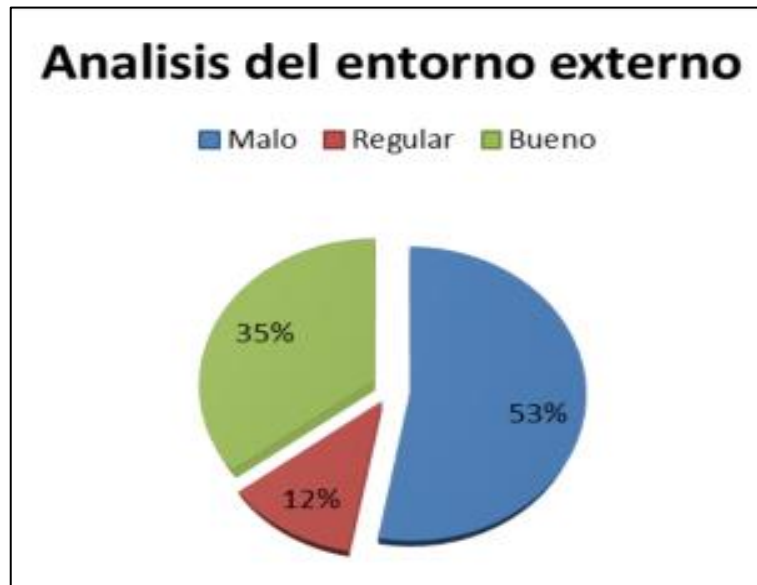
Fuente: Calzados Carubi, 2019

Tabla 42: Matriz de Perfil, Calzado Carubi, 2019

		MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)												
		Calzados Carubi		Calzados Claudinne		Calzados Páez		Calzados Kelly		Calzados Marly		Calzados BSHA		
ITEM	FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO	PONDERADO
1	Experiencia del personal	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4
2	Calidad del producto	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6
3	Competitividad de precios	0.3	3	0.9	2	0.6	2	0.6	3	0.9	1	0.3	3	0.9
4	Construcción y posicionamiento de la marca	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5	Variedad de productos	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
TOTAL		1		3.2		2.4		2.9		2.8		2.7		2.7

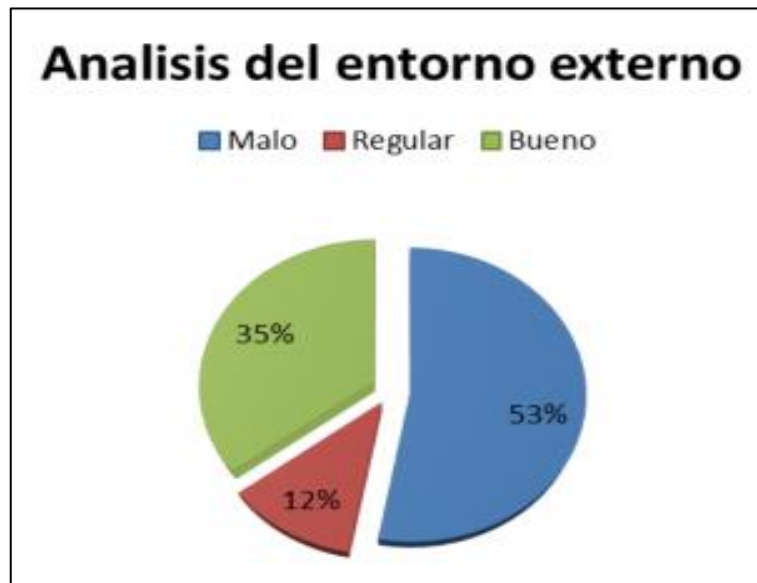
B. ANEXOS FIGURA

Figura 1: Análisis de los factores externos, Calzado Carubi, 2019



Fuente: elaboración propia

Figura 2: Análisis del entorno interno, Calzados Carubi, 2019



Fuente: elaboración propia

Figura 3: PEYEA, Calzados Carubi, 2019

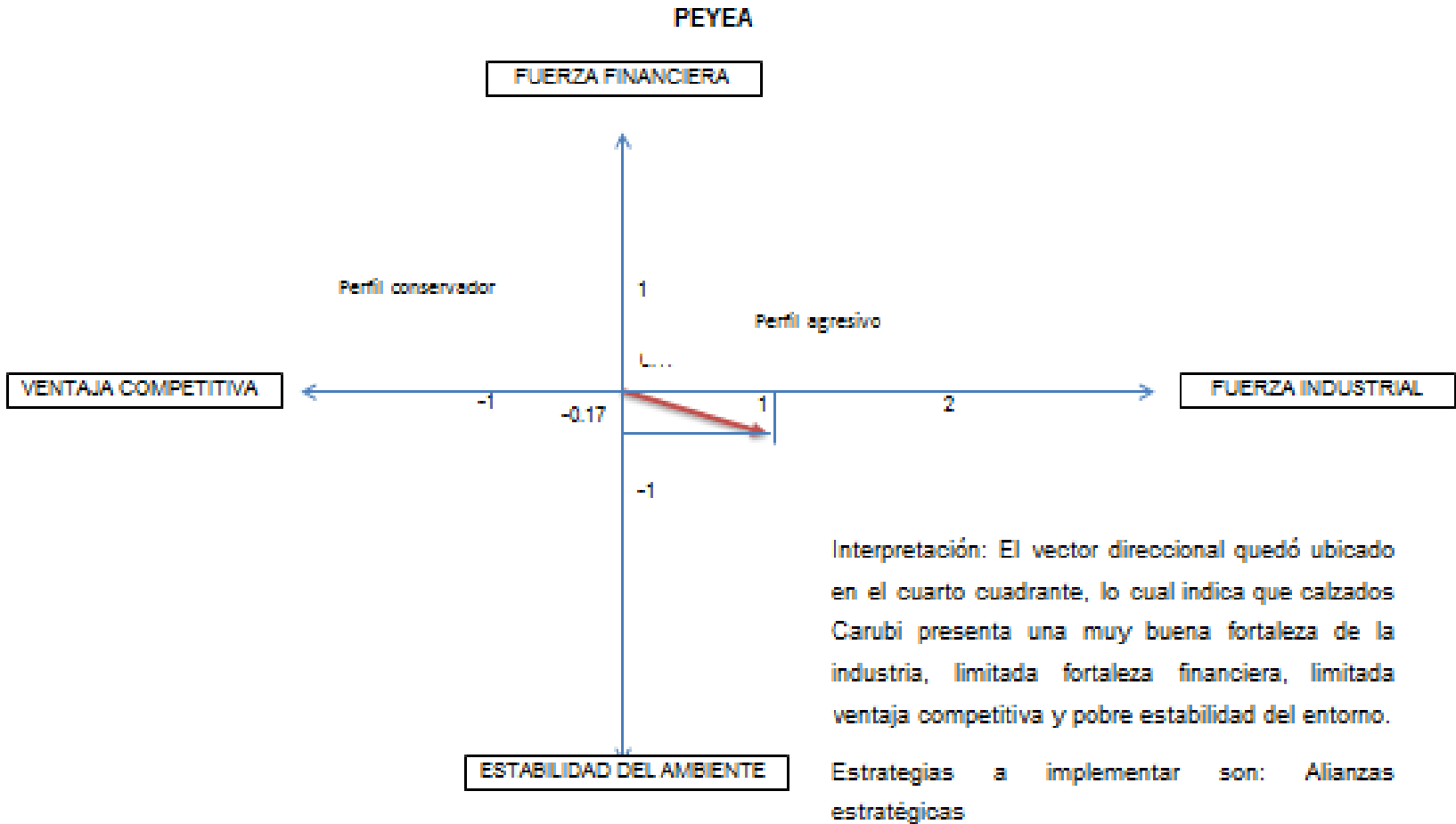
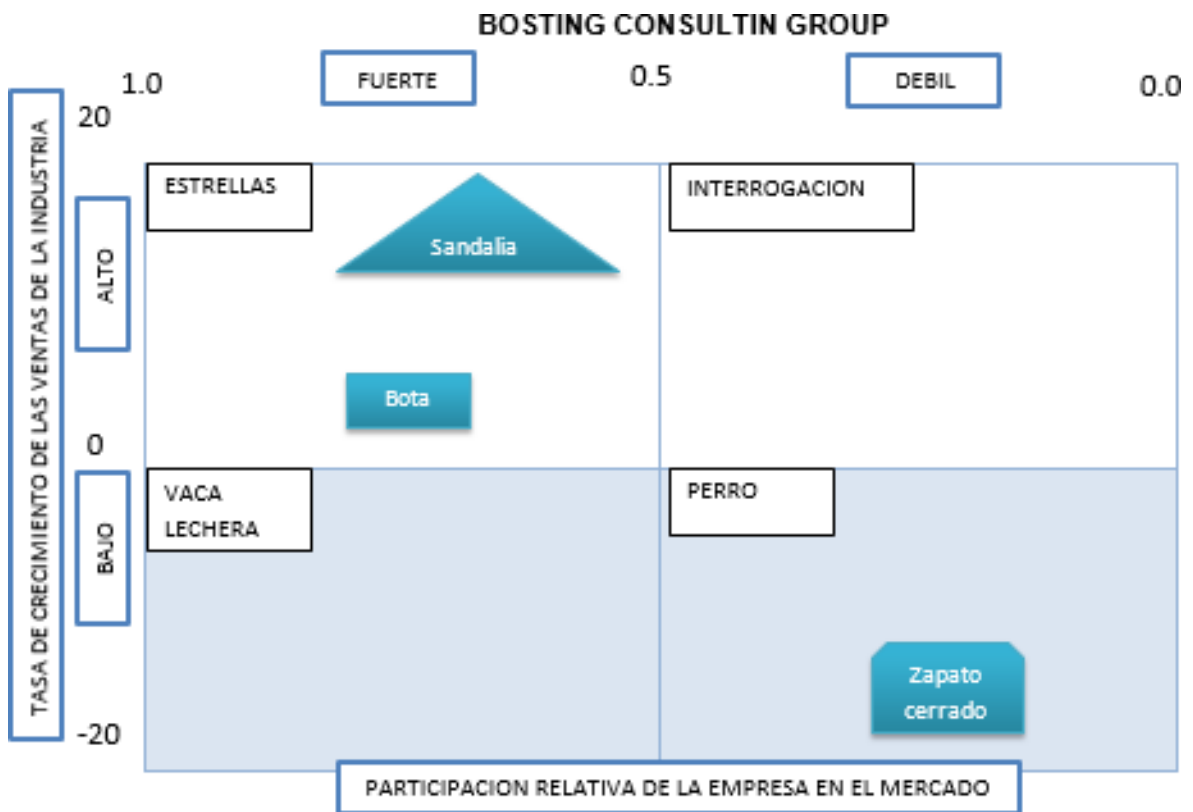


Figura 4: Matriz BCG, Calzados Carubi, 2019



Fuente: Tabla 20. Resumen de matriz BCG

Figura 5: Matriz IE, Calzados Carubi, 2019



Figura 6: Matriz de la Gran Estrategia, Calzados Carubi, 2019



Fuente: Libro el Proceso Estratégico, Calzado Carubi, 2019

Interpretación: La matriz GE para la empresa de CALZADOS Carubi se ubica en cuadrante segundo el cual tiene por significado que tiene crecimiento con rapidez en el mercado con competitividades débiles, resaltando lo importante y lo necesario de la implementación de estrategia de desarrollo de productos, introducción a los mercados, desarrollos de mercado e integraciones horizontales.

C. Anexos instrumentos

Instrumento N° 1: Registro de toma de tiempos

Registro de Tiempos en los Procesos														
Nombre del Producto:										Elaborado por:				
Actividad o Proceso	Observaciones									Suma	Prom.	T. N	T. S	Observaciones
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6	N° 7	N° 8	N° 9					

Fuente: Elaboración propia

Instrumento N° 2: Registro de lluvia de ideas

Código	Causas - Raíz	6 M

Fuente: Elaboración propia

Instrumento N° 3: Pre evaluación de las 5's

EMPRESA

Fecha

PROYECTO IMPEMENTACIÓN 5S: ÁREA PRODUCCIÓN

CHECK LIST DE SOSTENIBILIDAD 5S

ÁREA	
Jefe de Área	
Auditor	
Facilitador	

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE		OBSERVACIONES
		0	2	
SEIRI CLASIFICAR	SEPARAR LO NECESARIO DE LO INNECESARIO			
	Existe máquinas, herramientas o materiales que no están siendo usados.			
	Existe materiales que están incumpliendo con el stock definido.			
	Existe elementos que están fuera de su lugar o cubriendo vías de transito común.			
	Existe condiciones inseguras en el área que pueda ocasionar un incidente o accidente.			
	Las rutas de evacuación o salida están claramente visibles (según mapa de riesgos).			
	Existe objetos personales o decorativos que dificulta el orden y la limpieza.			
TOTAL		0	puntos	

SEIKETSU ESTANDARIZA	MANTENER Y CONTROLAR LAS TRES PRIMERAS S			
	Se cuenta con procedimientos operativos de trabajo estandarizado			
	su cuenta con procedimientos para eliminar objetos, equipos, muebles y accesorios			
	Existe un procedimiento de limpieza para cubrir equipos, muebles y accesorios.			
	Toda la identificación del área de trabajo es visible.			
	Se ha establecido programas de inducción de orden y aseo a personal nuevo.			
	Puedes identificar o encontrar un artículo en 30 seg.			
TOTAL		0	puntos	

SEITON (ORDENAR)	UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR			
	Existe un lugar para cada cosa y cada cosa se encuentra en su lugar y debidamente señalado			
	Las áreas de trabajo se encuentran identificadas y delimitadas con líneas delimitadoras			
	Las máquinas se encuentran identificadas y delimitadas.			
	Los armarios se encuentran ordenados, identificados y rotulados adecuadamente.			
	Existe rotulación estandarizada acorde a la cultura corporativa.			
	Existe facilidad de localización de diversos artículos por cualquier persona. (realizar una prueba con personal de otra area)			
TOTAL		0	puntos	

SEISO (LIMPIAR)	LIMPIAR EL PUESTO DE TRABAJO Y EQUIPOS (Prevenir suciedad y desorden)			
	Se encuentran los equipos libres de polvo o suciedad.			
	Existe fuga de aceite en los equipos o aire por línea de aire comprimido.			
	Existe luminarias defectuosas en área de trabajo.			
	Las paredes, techos y suelos se encuentran limpias.			
	Existe cables eléctricos deteriorados o pelados en el área de trabajo.			
	Existe un plan de limpieza del área y de las zonas comunes.			
TOTAL		0	puntos	

HACER EL EL HÁBITO DE LAS 5S UNA CULTURA DE TRABAJO				
SHITSUKE (DISCIPLINA)	Se realiza auditoria de las 5S de manera programada e inopinada			
	Se realiza un control diario de la limpieza y orden			
	Se tiene controles visuales en base a los procedimientos operacionales definidos			
	Todo el personal tiene roles asignados de 5S a realizar cada día o semana.			
	Se tiene estrategias de capacitación para la aplicación de metodología 5S			
	Los trabajadores reconocen a los líderes de orden y aseo			
	Los trabajadores mantienen sus uniformes y elementos de seguridad en buen estado			
TOTAL		0	puntos	

CALIFICACIÓN:

0: No cumple

2: Cumple.

RESUMEN :

	PUNTOS
	0
	0
	0
	0
	0
P. Ganados	0
P. Posibles	62
PUNTAJE	0%

Fuente: Elaboración propia

Instrumento N° 4: Tiempo en recorridos y retrocesos

ITEM	DESCRIPCIÓN	PERSONAS	FLUJO CONTINUO		FLUJO EN RETROCESO	
			Distancia	Tiempo (seg)	Distancia	Tiempo (seg)
	TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

Instrumento N° 7: Productos defectuosos

Muestra	Hora	N° de Observaciones									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gerente G Carubi



Fabrica – El Porvenir





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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


Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ALEX ANTENOR BENITES ALIAGA , docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis Completa titulada: " Implementación de un plan estratégico para la empresa de calzado Carubi en el distrito El Porvenir, 2019.", cuyos autores son MORALES CASTRO GUSTAVO DANIEL y RAMOS LUJAN DENIS MIGUEL, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido de 13.00%, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

TRUJILLO, 22 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BENITES ALIAGA ALEX ANTENOR DNI: 41808609 ORCID: 0000-0002-9329-5949	

Código documento Trilce: TRI - 0232140

