



**Planeamiento estratégico para la asociación de
curtiembre ecológico de Lima, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Nidia Oksana Pimentel Chuchón

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LIMA - PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **NIDIA OKSANA PIMENTEL CHUCHÓN**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE CURTIEMBRE ECOLÓGICO DE LIMA, 2018

Fecha: 28 de enero de 2019

Hora: 10:15 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. César Humberto del Castillo Talledo

Firma: 

SECRETARIO: Dr. José Mercedes Valqui Oxolón

Firma: 

VOCAL: Dr. Noel Alcas Zapata

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Mejorar estilo de redacción APA

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A Dios, A mis padres por su apoyo, amor y enseñanzas cada día, a mis hermanos por su constante cariño, y por su apoyo incondicional, a mis sobrinos por darme alegrías todos ellos que me inspiran y motivan en mi camino para obtener logros y deseos de superación constante.

Agradecimiento

A la Universidad “César Vallejo”, por brindarnos las herramientas necesarias para completar nuestra formación académica – profesional; Al docente Dr. Noel Alcas zapata de la Universidad “César Vallejo” de la ciudad de Lima por su conocimiento brindado; que gracias a él y a su asesoría he podido desarrollar mi proyecto de investigación. A la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, por brindarnos las facilidades de acceso a la información y por su cooperación para lograr satisfactoriamente los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

Declaración de autenticidad

Yo, **Nidia Oksana Pimentel Chuchón**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "**Planeamiento estratégico para la asociación curtiembre ecológico de Lima, 2018**" presentada, en 130 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima, 31 de marzo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

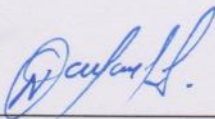
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 28 de enero del 2019



Firma

Nidia Oksana Pimentel Chuchón

DNI: 45286912

Presentación

Señor presidente

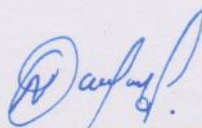
Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de la gestión pública en especial en los aspectos relacionados con Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.



Autora

Índice

Páginas preliminares	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	12
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	18
1.4 Formulación del problema	26
1.5 Justificación del estudio	27
1.6 Objetivos	28
II. Método	29
2.1. Diseño de investigación	30
2.2. Variables, operacionalización	31
2.2.1. Variable planeamiento estratégico	31
2.2.2. Operacionalización	32
2.3. Población, muestra y muestreo	33
2.3.1. Población	33
2.3.2. Muestra	33
2.3.3. Muestreo	33
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	34
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	34
2.4.2. Instrumento de recolección de datos	34
2.4.3. Validez	34
2.4.4. Confiabilidad	35
2.5. Métodos de análisis de datos	36

2.6. Aspectos éticos	36
III. Resultados	37
3.1. Descripción de resultados	38
IV. Discusión	51
V. Conclusiones	55
VI. Recomendaciones	57
VII. Referencias	60
Anexos	65
Anexo 1. Artículo científico	66
Anexo 2. Matriz de consistencia	76
Anexo 3. Instrumentos	77
Anexo 4. Validez de los instrumentos	79
Anexo 5. Permiso de la institución donde se aplicó el estudio	85
Anexo 6. Base de datos	86
Anexo 7. Prints de resultados	87
Anexo 8. Propuesta de Planeamiento estratégico	88

Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Operacionalización de la variable planeamiento estratégico	32
Tabla 2	Resultado del análisis de juicio de experto	35
Tabla 3	Resultado del análisis de confiabilidad	35
Tabla 4	Frecuencia de los niveles de la variable planeamiento estratégico	38
Tabla 5	Frecuencia de los niveles de la dimensión asociatividad	39
Tabla 6	Frecuencia del poder de negociación de los clientes	40
Tabla 7	Frecuencia del poder de negociación de los proveedores	41
Tabla 8	Frecuencia del riesgo de entrada de nuevos competidores	42
Tabla 9	Frecuencia de amenazas de productos sustitutos	44
Tabla 10	Frecuencia de rivalidad actual en el entorno	45
Tabla 11	Frecuencia de los niveles de la dimensión competitividad	46
Tabla 12	Frecuencia de los niveles del indicador condición de los factores	47
Tabla 13	Frecuencia de los niveles del indicador condiciones de la demanda	48
Tabla 14	Frecuencia de los niveles del indicador industrias relacionadas y de apoyo	49
Tabla 15	Frecuencia de los niveles del indicador estrategia, estructura y rivalidad	50

Índice de figuras

	Pág.	
Figura 1	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	19
Figura 2	Modelo el diamante de Porter	20
Figura 3	Niveles de la variable Planeamiento Estratégico	38
Figura 4	Niveles de la dimensión Asociatividad	39
Figura 5	Niveles del poder de negociación de los clientes	40
Figura 6	Niveles del poder de negociación de los proveedores	41
Figura 7	Niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores	42
Figura 8	Niveles de amenazas de productos sustitutos	44
Figura 9	Niveles de rivalidad actual en el entorno	45
Figura 10	Niveles de la dimensión Competitividad	46
Figura 11	Niveles del indicador condiciones de los factores	47
Figura 12	Niveles del indicador condiciones de la demanda	48
Figura 13	Niveles del indicador industrias relacionadas y de apoyo	49
Figura 14	Niveles del indicador estrategia, estructura y rivalidad de la firma	50

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima

La población o universo de interés en esta investigación, estuvo conformada por 63 empresarios que se dedican a la fabricación del cuero y calzado de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, la muestra no probabilística censal considero a los 63 empresarios, en los cuales se ha empleado una sola variable: Planeamiento Estratégico. El método empleado en la investigación fue el cuantitativo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental-transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar las encuestas de Planeamiento Estratégico que brindaron información, en sus distintas dimensiones; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que el resultado muestra el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo. del cual se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados consideran que el planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima tiene un nivel medio.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Asociatividad, Las 5 fuerzas competitivas, Diamante de Porter

Abstract

The main objective of this research was to determine the level of strategic planning in the Ecological Tanning Association of Lima

The population or universe of interest in this research, was made up of 63 entrepreneurs engaged in the manufacture of leather and footwear of the Ecological Tanning Association of Lima, the non-probabilistic census sample considered the 63 businessmen, in which employee a single variable: Strategic Planning. The method used in the investigation was quantitative. This research used for its purpose the non-experimental-transversal design, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the Strategic Planning surveys that provided information, in its different dimensions; whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that the result shows that 42.86% of the respondents affirm that strategic planning is at a medium level, 30.16% affirm that strategic planning is at a high level and 26.98% affirm it at a low level. from which it can be seen that the vast majority of respondents consider that the strategic planning in the Lima Tanning Association has a medium level.

Keywords: Strategic Planning, Associativity, The 5 competitive forces, Porter Diamond

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

La evolución del desarrollo industrial en el Perú no ha podido seguir la intencionalidad que se pretendía desde que se dio la Ley 23407, La Ley General de Industria, en el año 1982. Diversos pueden ser las causas, motivos, justificaciones; lo cierto que hasta el día de hoy los sectores industriales se encuentra lento en su participar en los mercados cada vez más competitivos. Es importante mencionar que, en nuestro país, como en la mayoría de países latinoamericanos, las micro y pequeñas empresas (MYPE), se topan con muchos escollos para convertirse en unidades productivas y competitivas. Estos escollos están identificados, centrándose, en la accesibilidad para ingresar al mercado, los mecanismos de financiamiento; la brecha tecnológica; las capacidades de la PEA; la insuficiente formación gerencial; la cultura informal; entre otros.

Es necesario mencionar la realidad problemática que aqueja Perú, Neyra (2016), hace mención sobre la realidad del sector industrial en el Perú, sostiene que en su mayoría se encuentran informales, disperso, tugurizado, sus operaciones lo realizan en espacios o infraestructuras precarios y en algunos casos ya están colapsando, también presentan problemas de seguridad, informalidad en sus prácticas de gestión o comercio; además de ser contaminantes, representan un alto coste logístico, además, ante la imposibilidad de adecuación al mercado formal, terminan yéndose al mercado informal, con la consecuencia directa de una disminución en sus resultados de calidad y productividad.

La Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima necesita contar con un planeamiento estratégico que les permita determinar la dirección, determinar la situación actual de la asociación y sobre todo es muy importante porque nos va ayudar en la formulación e identificación de las mejores estrategias, puesto que, la aglomeración de información, conocimientos, datos y esfuerzos dentro de un espacio geográfico, nos beneficiará de la economía a gran escala permitiéndonos determinar el camino a seguir.

La Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima (Acurel) presenta diversos problemas dentro de las principales que se ha podido encontrar son: La falta de

una adecuada planificación para el desarrollo industrial de pieles, cuero y calzados, carencia de catastros industriales y tugurizarían de espacios, autodenominados “Parques Industriales”, que no son competitivos; limitación de las empresas para desarrollar estrategias de asociatividad e innovación, para obtener ventajas competitivas; aumento de la informalidad laboral, lo que evidencia el bajo nivel de la productividad laboral y por ende, su baja competitividad; no cuentan con espacios o infraestructuras adecuadas para el desarrollo de sus industrias, cuentan con tecnologías obsoletas para el desarrollo industrial, en el marco de internacionalización de las empresas y los esfuerzos por pertenecer a la OCDE.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

López & Muñoz (2018), en su estudio *Estrategia de crecimiento y competitividad para las curtiembres de Villapinzón*, se realizó una metodología cualitativa, tomando como método el estudio de caso único, el cual se desarrolló bajo un enfoque de triangulación a partir de la revisión documental, entrevistas y el grupo focal y con una muestra de 81 pequeñas y medianas empresas que desempeñan un oficio artesanal. Se concluyó que los resultados hallados de la investigación, es que se evidencia un interés por parte las curtiembres en querer generar cambios en sus empresas en cuanto sus procesos y la manera en que lo realizan, por hacer parte de una asociación o cooperativa que les ayude a ser más eficientes integrando las actividades de la cadena productiva, por dejar de lado la informalidad, iniciar un proceso de tecnificación empresarial para de esta manera fortalecer el sector y hacerlo más competitivo.

(Barajas & Oliveros, 2014), en su estudio “*El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño*”, con una muestra de 17 empresas del sector de confecciones en Bucaramanga, en donde se aplicó el cuestionario. Se hicieron también cuatro entrevistas, dos de ellas a expertos de la industria y otras dos a especialistas del sector manufacturero en general pertenecientes al DANE. La muestra se escogió por el método de conveniencia, basándose, en cuatro criterios: 1) el tamaño de las empresas, 2) su experiencia, 3) la posibilidad de acceso real y efectivo a las mismas y 4) la disponibilidad de la

información. Investigar empresas que en su mayoría son mipymes implica asumir que, por lo general, la información disponible es reducida, de difícil acceso y, en no pocas ocasiones, inexistente. Por esta razón, se eligieron las organizaciones en las cuales era posible, efectivamente, obtener datos completos y confiables. Se concluyó que los resultados obtenidos sobre la caracterización del sector, están sintetizados según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este provee una idea acerca del atractivo de una industria en términos de su rentabilidad y de la convergencia de varias fuerzas relevantes en la dinámica de la competencia. Adicionalmente, como ya se ha indicado, se utilizó el método del diamante de la competitividad de Porter para evaluar la competitividad del conglomerado en Bucaramanga y, al mismo tiempo, compararlo con su principal punto de referencia: el clúster textil-confecciones-diseño de moda en Medellín. Ambas metodologías se basaron en la información proporcionada por las encuestas y las entrevistas aplicadas.

Rodríguez (2013), en su estudio *Competitividad de clúster textil/confecciones, diseño y moda en Medellín*, esta investigación aborda el análisis del grado de competitividad que el clúster TCDM de Medellín ha venido desarrollando en los años desde su último informe. Se muestra el desarrollo metodológico de acuerdo al modelo del diamante de competitividad de Michel Porter, resultando el proceso de construcción del problema específico de la investigación; y por último se hace una presentación, concluyó que, aunque el informe monitor para Colombia tuvo una gran envergadura e importancia, no fue suficiente para un plan estratégico por región, por tal razón se decidió crear una estrategia regional afirmando que esta es la que finalmente influye sobre la competitividad.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Rosas (2016), en su estudio *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno*, la investigación pertenece al tipo de investigación explicativa, diseño no experimental, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia que fueron 100 empresas del sector turismo, como instrumento, en cuestionario con 40 preguntas para el

planeamiento estratégico. Los resultados, muestran que, el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. Concluyó que existe una correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

Gonzáles (2015), en su estudio *“Propuesta de un modelo de gestión estratégica del pedido en una asociación mediante el consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido”*, con diagnóstico cuantitativo y con una población de 115 empresas y una muestra de 40 empresas, llegó a varias conclusiones, entre las más importantes tenemos: la reafirmación de las Mype como la base empresarial del país ya que contribuyen con el 42% del PBI nacional; la investigación realizada demostró que las Mypes de este distrito requerían de herramientas modernas, sin embargo no accedían a préstamos en el sistema bancario; los procesos productivos se llevan a cabo de acuerdo al criterio de los dueños de las mismas Mype y dado que estos no cuentan con capacitación, dificulta el poder sobresalir; por todo esto se plantea crear una estructura asociativa la cual funcionará a modo de red neuronal desde la entrada de la O/C, Finalmente se identificó que la desconfianza existe entre los microempresarios, la inestabilidad del soporte financiero, el débil manejo de la gestión por procesos y una limitada visión de crecimiento son problemas que influyen en el desarrollo de la Mype.

Espinoza (2013), en su estudio *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*, se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó el Modelo de excelencia en la gestión peruana del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias, para determinar criterios de evaluación, basándose en una puntuación de 85. Concluyó que los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así, los puntajes obtenidos por estas empresas son bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos

en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Qué es planeamiento

Mendoza & Robles (2000), definen al planeamiento como un proceso por el cual la organización es analizada desde su interior, la finalidad de ello es encontrar el camino para alcanzar la visión de la empresa, la utopía trazada. Ese proceso se traducirá en la conformación de un plan estratégico.

El concepto de estrategia

Para el desarrollo y conducción del proceso de la planeación estratégica, es necesario entender el concepto estrategia. Porque son múltiples y variadas las definiciones de estrategia.

Ossorio (2003), nos dice que la estrategia es un razonamiento que no se queda en la mera creación, sino que debe materializarse, sin embargo, no es cualquier razonamiento, presenta ciertas características, la más importante es la conciencia propia y la ponderación de las fortalezas propias frente a las fortalezas de la otra, otra característica es la adaptación para prever la dinámica del entorno.

Estrategias competitivas

Porter (2008), nos dice que la estrategia competitiva surge de la comprensión de las reglas de la competencia, cuyo fin último es, adecuar tales reglas a la empresa. Estas reglas, independientemente de su dimensión nacional o internacional, se engloban en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes. (Ver Figura 1)

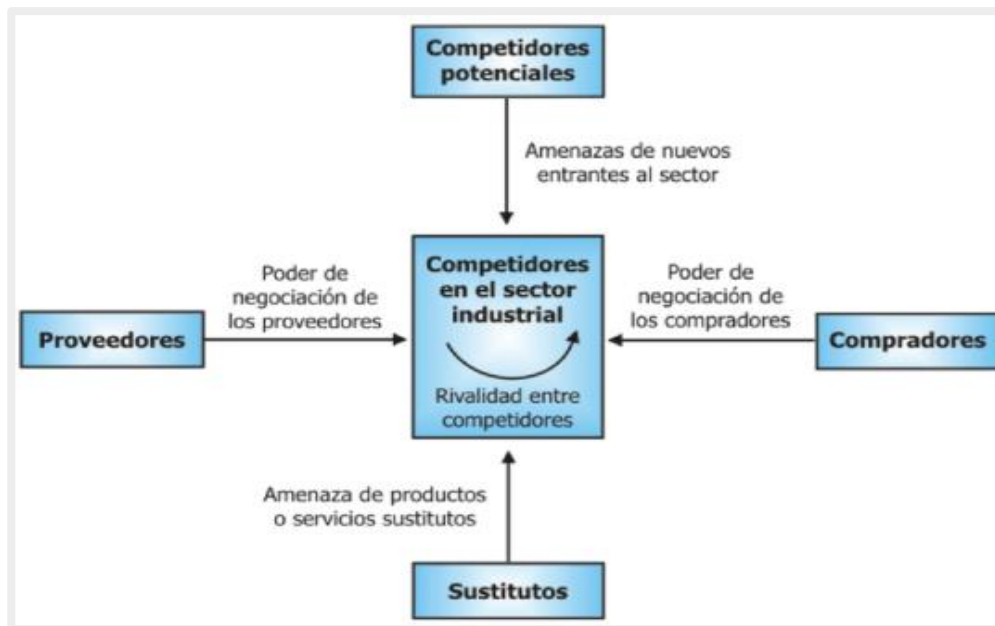


Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Michael E. Porter "Ventaja Competitiva"

El diamante de Porter como base para la construcción del Modelo

Porter (1980), afirma que son las ventajas competitivas las que determinan el éxito de un país, no tanto las ventajas comparativas con las que cuente este frente a otros. Si aceptamos que el éxito de un país se determina por el éxito de sus industrias, tales ventajas no están basadas los costes comparativos sino en la capacidad de innovación y mejora constante de sus industrias.

En ese sentido reconoce que las empresas no son entes aislados, sino que se interrelacionan con su entorno y son influenciadas por las condiciones que les rodean.

La interrelación de cuatro atributos es determinante, y se debe considerar para determinar y potenciar la capacidad de competitividad de las empresas, estas son: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. Además, debe tenerse en cuenta a la casualidad como el papel del gobierno. Tal como se muestra en la Figura 2



Figura 2. Modelo el diamante de Porter

Fuente: Michael E. Porter "Ventaja Competitiva"

Los enfoques estratégicos

Las empresas desarrolladas en economías de corte capitalista han dado mayor reconocimiento a los conceptos que han sido definidos por Michael Porter, quien es calificado en el medio de los estudios de Administración como el "Gurú" de los temas de estrategia y cuyo enfoque ha llevado al éxito a muchas empresas a nivel mundial. Sin embargo, cuando se revisan los demás autores que han realizado importantes aportes en múltiples investigaciones en relación a los temas de estrategia, es relevante tener en cuenta que no existe un camino único en el tema del direccionamiento estratégico en las compañías, más aún si se tiene en cuenta la diversidad de los sectores, entornos económicos, sociales y políticos en los cuales se desenvuelven las mismas. Es por esto que se presenta un breve resumen sobre lo que se ha denominado "Los Enfoques estratégicos".

1.3.1 Variable planeamiento estratégico

Definiciones de la variable planeamiento estratégico

Porter (1996), como hemos comentado lleva el planeamiento al punto que es necesario alcanzar costos menores, para ello el rendimiento operaciones y el

posicionamiento estratégico cumplen una función determinante. Para él se deben seleccionar actividades que conviertan en una experiencia única para el cliente.

Salinas (1999), propone la estrategia y menciona que requiere de un marco apropiado, contar con información relevante y confiable sobre la problemática, contar con un paradigma de valores claro y comprometerse para la acción.

Mendoza & Robles (2000), sostienen que la estrategia es aquel proceso en el cual la empresa o entidad se analiza con la finalidad de encontrar el camino hacia la “Visión” de la organización. Este proceso se va a traducir en un Plan Estratégico.

Steiner (1998), sostiene que la planeación estratégica formal fue introducida inicialmente en empresas comerciales, a mediados de la década de los años 50 del siglo pasado, siendo denominado como sistema de planeación a largo plazo. Lo define como un esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus objetivos, sus políticas para desarrollar los planes y así lograr los propósitos metas primigenias de la compañía.

Ossorio (2003), la define como un método de pensamiento, propenso a la acción, de carácter consciente, adaptable a las circunstancias y condicional. Caracterizado por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado. Otras de sus características son el cálculo y la previsión del comportamiento del otro frente al de la propia organización, la selección de los medios idóneos, la sincronización y convergencia de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados propuestos.

Chiarelli (2005), es de la opinión de que el planeamiento estratégico es uno de esos temas sobre los que se habla mucho, pero se comprende poco. Afirma que existe una manera típicamente norteamericana de pensar el planeamiento estratégico, cuyo énfasis recae sobre la competitividad empresarial.

Según Perea (2008), el planeamiento estratégico es producto de la administración estratégica, siendo este un modelo de ajustes, que permite formular e implementar una estrategia con la que se obtenga una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Mackinlay (2009), sostiene que el planeamiento proporciona los principios y la metodología necesaria para establecer un sistema basado en capacidades, que tiene finalidad la eficiencia de fuerza y operacional.

Toselli (2015), la define como un instrumento que permite potenciar y aprovechar ciertas características del sitio y circunstancias que rodean a la organización con la finalidad de conseguir el futuro más provechoso, por ello es fundamental la gestión del talento humano y el liderazgo de los distintos actores involucrados directa o indirectamente con el proyecto.

Por su parte, Obregón & Aquino (2016), opinan que la planificación estratégica es una herramienta útil y necesaria en toda organización, dado que proporciona un marco referencial, es por ello, que debe tomarse en cuenta, la relevancia de ciertos aspectos, como establecimiento de la misión, la evaluación del FODA; entre otros.

Tomando como marco estos conceptos, el presente trabajo de investigación busca desarrollar las etapas y pasos del planeamiento estratégico bajo el enfoque de un modelo clúster, que constituyen a la formulación de los objetivos y la propuesta de estrategias, estos lineamientos servirán de base para el desarrollo del planeamiento estratégico, que ayudará en la toma de decisiones de los gremios de Acurel hacia una misión y objetivos específicos.

Importancia del planeamiento estratégico

Steiner (1998), considera que es importante porque permite establecer el norte, el faro que guiará el devenir de la organización dentro del entorno cambiante que es el mundo globalizado, orientándonos al momento de planificar el futuro de la organización, clarificando el camino a seguir, permitiendo focalizar los esfuerzos, sirviendo de motivación en el trabajo conjunto, involucrando a todos en las decisiones, convirtiendo a la organización en una pequeña comunidad.

Todo lo anterior, permite fiscalizar a la alta dirección en el cumplimiento de las metas trazadas, efectivizando el uso y manejo de recursos, al integrar las

diversas actividades, permitiéndonos identificar, debilidades que puedan poner en peligro la obtención de las metas propuestas en nuestra visión.

Características del planeamiento estratégico

Rodríguez et al (2016), considera que el planeamiento estratégico conlleva el relacionar a la empresa o entidad con su entorno; el ser un mecanismo de comunicación entre las partes que componen la organización; estar fuertemente orientada al cambio y visión futura; el tomar decisiones entre las múltiples alternativas que se presenten; el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Salinas (1999), por su lado menciona seis elementos característicos: un marco apropiado; alternativas creativas pero factibles; información significativa; valores y preferencias claras; razonamiento lógico impecable; compromiso para actuar y llevarla a cabo.

Dimensiones de la variable planeamiento estratégico

Porter (1996), refiriéndose a las dimensiones de la variable planeamiento estratégico, indicó que son las siguientes: asociatividad y competitividad

Dimensión asociatividad

Porter (1990), nos dice que surge el concepto de la asociatividad junto al concepto de clúster, lo cual como hemos comentado, lo define como una concentración geográfica empresarial y/o institucional, eminentemente interconectadas, tanto en bienes como en servicios. La asociatividad en materia de clúster tiene un postulado que define a la empresa como un sistema bastante complejo que va adquiriendo conocimientos a través de experiencias, lo que permite redefinir sus funciones, si es necesario modificará su planteamiento estratégico inicial para impulsar intercambios comerciales más fluidos.

(Enrique, 2002), sobre la asociatividad nos dice que está pensada para obtener una ventaja competitiva por medio de la interrelación cooperativa con otras organizaciones, con las que se podrían establecer acuerdos para el desarrollo de

una cadena logística de bienes o servicios. Esto debería traer como consecuencia poder penetrar uno o más mercados.

(Rosales, 1997), por su lado la define la asociatividad como un mecanismo que permite cooperar entre mypes donde cada cual mantenga su autonomía legal y organizacional, haciendo uso de su libertad para participar de manera voluntaria de manera conjunta en dos de objetivos comunes.

Indicador poder de negociación de los clientes

En este eje se analiza el poder de negociación de los clientes a la hora de interactuar con los oferentes del mercado.

Indicador poder de negociación de los proveedores

Por medio de este eje se estudia la fuerza que tienen los proveedores al momento de realizar negociaciones.

Indicador riesgo de entrada de nuevos competidores

Se tiene en cuenta los posibles cambios en la industria a partir del ingreso de nuevos competidores al sector.

Indicador amenaza de productos sustitutos

La importancia de su estudio radica en la vulnerabilidad que genera para las empresas la oferta de productos que cambien los hábitos de consumo de los clientes.

Indicador rivalidad actual en el entorno

El análisis de la rivalidad en el entorno es importante porque nos permite establecer el grado actual de competencia en el sector, y que puede influir de alguna manera en los procesos internos y externos de la organización.

Dimensión competitividad

Porter et. al. (2002) entienden que la competitividad está en función de la productividad, del valor generado en un mercado de bienes y servicios, de qué tan eficiente es la utilización de recursos para producir tales bienes y servicios. En este sentido, mejorar la competitividad requerirá tomar medidas para aumentar la productividad, dado que ambos conceptos son directamente proporcionales; una de las maneras de lograrlo es a través de la innovación y la libre competencia entre empresas. La competencia entre empresas se da en relación a cuatro indicadores: (1) condiciones de la demanda; (2) condiciones de los factores; (3) estrategia, estructura y rivalidad de la firma; (4) Industrias relacionadas y de apoyo.

Otro concepto de competitividad muy reconocido es el de IMD (Institute for Management Development) que desarrollo un modelo y una metodología ((Institute for Management Development)., 1996)(IMD,), para medir la competitividad de las naciones, lo cuales se vienen utilizando desde 1989 y cuyos resultados son tenidos en cuenta por académicos, gobernantes y empresarios como un insumo importante para la definición de sus estrategias. Para el IMD, competitividad es la capacidad de un país de crear valor agregado y consecuentemente incrementar la riqueza nacional mediante la gestión de sus activos y procesos, de su atracción y agresividad, de su globalidad y proximidad, y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social.

Según (Suñol, 2006), en su artículo opina que en el ámbito nacional predomina la idea de que para que las empresas logren su mayor competitividad se requiere simplemente de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial. Entender en toda su dimensión el concepto de competitividad es importante, dado su valor para abordar y explicar la problemática que plantea la creación de los factores necesarios para que en economía de escaso desarrollo resulten variables de proceso de desarrollo y crecimiento de algunos sectores.

Indicador condiciones de los factores

Se refiere a los recursos o factores. En la región debe existir una presencia notoria de los insumos especializados (factores como la infraestructura física, los recursos

humanos, capitales, administrativa, científica y de información, así como los recursos naturales) que permitan el correcto funcionamiento de las empresas y estimulen su crecimiento.

Indicador condiciones de la demanda

Las condiciones de demanda favorables, se refiere que preferentemente debe ser sofisticada y especializada. La exigencia en sofisticación obligará a las empresas a mejorar en muchos aspectos y ofrecer mejores productos para cubrir la demanda existente.

Indicador estrategia, estructura y rivalidad de la firma

Este indicador hace referencia a las diferentes industrias que conforman la cadena de producción de la industria o sector en cuestión. Los proveedores de insumos y servicios, así como la estrecha relación que se pueda establecer con estas industrias relacionadas, son un elemento clave para mejorar la posición de la empresa.

Indicador industrias relacionadas y de apoyo

Es el contexto que promueva una inversión sostenida en el mejoramiento de cada una de las empresas, también promueve una intensa competencia entre los rivales locales. Solo las empresas que inviertan constantemente en su mejoramiento y en innovación podrán mantenerse competitivas ante la gran competencia de sus rivales locales.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el nivel del planeamiento estrategia en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de la dimensión asociatividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de la dimensión competitividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica

El planeamiento estratégico para la Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima (Acurel) servirá como una herramienta capaz de brindar mayor eficiencia en la gestión de los asociados y en la administración a largo plazo. Podrán encontrar un respaldo teórico y científico en la elección de objetivos y el camino elegido para llegar a ellos

1.5.2 Justificación práctica

Después de implementar este planeamiento estratégico, se podrá ejecutar acciones que solucionen los distintos problemas que tenga la asociación de curtiembre ecológico de Lima y aprovechar oportunidades desperdiciadas. Se propondrá también, estrategias para la asociación para un mejor desempeño.

1.5.3 Justificación metodológica

Mediante el presente planeamiento estratégico para la Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima (Acurel) se busca la obtención de Magíster en Administración de negocios - MBA, se aplicará herramientas y teoría aprendidos en el transcurso de la carrera llevando tales conocimientos obtenidos a una situación real. La situación actual de Acurel, se reflejará en el análisis estratégico hecho a base de los resultados obtenidos en la investigación, a partir de ello se trazará una

propuesta para el planeamiento estratégico de la asociación de curtiembre ecológico de Lima.

1.5.4 Justificación social

La justificación social radica en que, al mejorar la situación de la asociación de curtiembre ecológico de Lima, mejorará la productividad, así como la competitividad de los asociados. También permitirá la generación de nuevos puestos de trabajado y que las necesidades de los clientes sean mejor atendidas.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar el nivel de la dimensión asociatividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018

Objetivo específico 2

Determinar el nivel de la dimensión competitividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Enfoque

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que se recolectaron la información de la asociación Acurel para analizarlos y posteriormente interpretarlos, solo se concentran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios, al respecto (Yin, 1989), afirma que una investigación es de enfoque cuantitativo por que realiza un estudio exhaustivo donde el investigador no participa, sino que adopta un papel de observador en el que comprende y realiza un análisis de la situación. En este caso se pretende evaluar la variable planeamiento estratégico para Acurel.

Tipo de estudio

El tipo de estudio de esta investigación es básica o pura, porque se recopila y analiza la información para generar nuevos conocimientos, como expresa (Tamayo, 2004), afirma que la investigación básica nos permite obtener información primaria por parte de los participantes, lo cual nos permita considerar y generar nuevos conocimientos. Por lo que era necesario recopilar la información de los socios de Acurel

Nivel de estudio

El diseño es descriptivo lo cual para Hernández, Fernández y Baptista (2014), como su nombre o indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

De acuerdo con la investigación propuesta, se opta por el estudio de caso único descriptivo para la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, en la que se permite identificar y describir los distintos factores que hacen competitiva a la asociación. Además, tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno

Diseño

Hernández et al (2014), sostiene que la investigación es no experimental porque los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables; es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El estudio solo recolectará y analizará datos en un periodo de tiempo específico, por lo que es considerado un estudio de tipo no experimental y transversal.

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Variable planeamiento estratégico

Definición conceptual

Porter (1980), define la planeación estratégica como el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

Definición Operacional

Operacionalmente la variable planeamiento estratégico, se define mediante 2 dimensiones que son la asociatividad y la competitividad. Así mismo cada dimensión contiene indicadores, la asociatividad tiene los siguientes indicadores: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, riesgos de entrada de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, rivalidad actual en el entorno; la dimensión competitividad tiene los siguientes indicadores: condición de los factores, condición de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de la firma, industrias relacionadas y de apoyo.

2.2.2. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable planeamiento estratégico

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos de relevancia
Asociatividad	- Poder de negociación de los clientes	Del 1 al 5	1= Nunca	Bajo 69-92
	- Poder de negociación de los proveedores			
	- Riesgo de entrada de nuevos competidores			
	- Amenazas de productos sustitutos			
	- Rivalidad actual en el entorno			
Competitividad	- Condiciones de los factores	Del 1 al 5	4= Casi siempre	Alto 116-140
	- Condiciones de la demanda		5= Siempre	
	- Estrategia estructura y rivalidad de la firma			
	- Industrias relacionadas y de apoyo			

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definieron que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población o universo de interés en esta investigación estuvo conformada por 63 empresarios de la Asociación de Curtiembre Ecológica de Lima.

2.3.2. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que la muestra es un subgrupo de la población, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

La muestra de la presente investigación está conformada por 63 empresarios de la Asociación de Curtiembre Ecológica de Lima, de los cuales 47 empresas tienen como actividad principal la CIIU:1511 curtido y abodo de cueros; adobo y teñido de pieles; 14 empresas con la CIIU 1520: fabricación de calzado.

2.3.3. Muestreo

Muestra censal no probabilístico

Se realizó con un muestreo censal o poblacional a criterio del investigador, ya que la muestra es igual a la población

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, Carrasco (2009), define como técnica que facilita o permite obtener datos a través de preguntas realizadas a los elementos que conforman la muestra.

La técnica permitió conseguir información de la muestra a través de las respuestas del cuestionario que se llevó a cabo a los empresarios sobre la situación o realidad problemática de la empresa, Acurel.

2.4.2. Instrumento de recolección de datos

Hernández, Fernández Baptista (2014), sostuvieron que el cuestionario permite obtener una respuesta directa y objetiva de la muestra a través de hoja de respuestas.

El instrumento que se utilizó para la variable planeamiento estratégico es el cuestionario, para su construcción se tuvo en cuenta las dimensiones sustentadas en el marco teórico. La recolección de datos para esta investigación se hizo a partir de fuente primarias, en particular a través de encuestas aplicadas a empresarios del sector de cuero y calzado.

2.4.3. Validez

Hernández, Fernández Baptista (2015), afirman que la validez de un instrumento indica si mide lo que tiene que medir. En el estudio se aplicó la validez de contenido, teniendo en cuenta tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los ítems del instrumento. Así mismo se realizó el juicio de expertos.

Tabla 2

Resultado del análisis del juicio de expertos

Experto	Especialidad	Opinión
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Dr. Iván Ricardo Barreto Bardales	Temático	Aplicable
Mg. Ronald Dávila Laguna	Temático	Aplicable

2.4.4. Confiabilidad

Hernández, Fernández Baptista (2014), la confiabilidad es el resultado repetida de que la aplicación repetida al individuo produce resultados iguales o similares.

De acuerdo Grande y Abascal (2014), sostuvieron que el coeficiente Alfa de Cronbach es una prueba muy utilizada para determinar la fiabilidad de una escala de medida y los datos obtenidos.

El coeficiente Alfa de Cronbach mide es una escala de 0 al 1, cuando el valor se acerque al cero, no existe fiabilidad, sin embargo, cuando el número se encuentre más cerca al 1, existe fiabilidad.

Tabla 3

Resultado del análisis de confiabilidad

Dimensión/Variable	Alfa de Cronbach	N° de Ítem
Asociatividad	0,775	16
Competitividad	0,836	19
Planeamiento estratégico	0,901	35

En la tabla 3, se muestran los resultados del análisis de confiabilidad de la variable planeamiento estratégico, en donde las dimensiones asociatividad y competitividad presentan una confiabilidad moderada. Asimismo, la variable planeamiento estratégico, tiene alta confiabilidad. Por lo tanto, el instrumento que mide la variable planeamiento estratégico es confiable.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis descriptivo se elaboró tablas simples y el gráfico de barras. La información obtenida a través del instrumento de medición fue tabulada a través del programa estadístico SPSS Statistics versión 25.0 para contrastar la hipótesis de investigación se utilizó la regresión logística ordinal.

La recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema. Se analiza paso por paso el procedimiento de codificación de datos y la forma de prepararlos para su análisis.

En la presente investigación se tuvo en cuenta como primer paso la revisión de los instrumentos para la recolección de datos, luego se procedió a ser validado a través de juicio de expertos, se coordinó con el Asesor, para la autorización y aplicación de los instrumentos de medición. De esta forma se procedió a la aplicación de los instrumentos en la cual se realizó dando las instrucciones y explicándoles cómo deben marcar las respuestas según las alternativas del cuestionario. Terminada la evaluación, se revisaron las respuestas y los valores obtenidos fueron trasladados a una base de datos de Excel de la variable planeamiento estratégico y sus 2 dimensiones (Ver anexo 6), y para su posterior utilización a través de los programas SPSS versión 25 (Ver anexo 8).

2.6. Aspectos éticos

El presente estudio reconocimiento de autoría de las fuentes de información de los participantes en la muestra ha sido anónima y confiable

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

Resultado de la variable planeamiento estratégico

Tabla 4

Frecuencia de los niveles de la variable planeamiento estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	27.0%
Medio	27	42.9%
Alto	19	30.2%
Total	63	100.0%

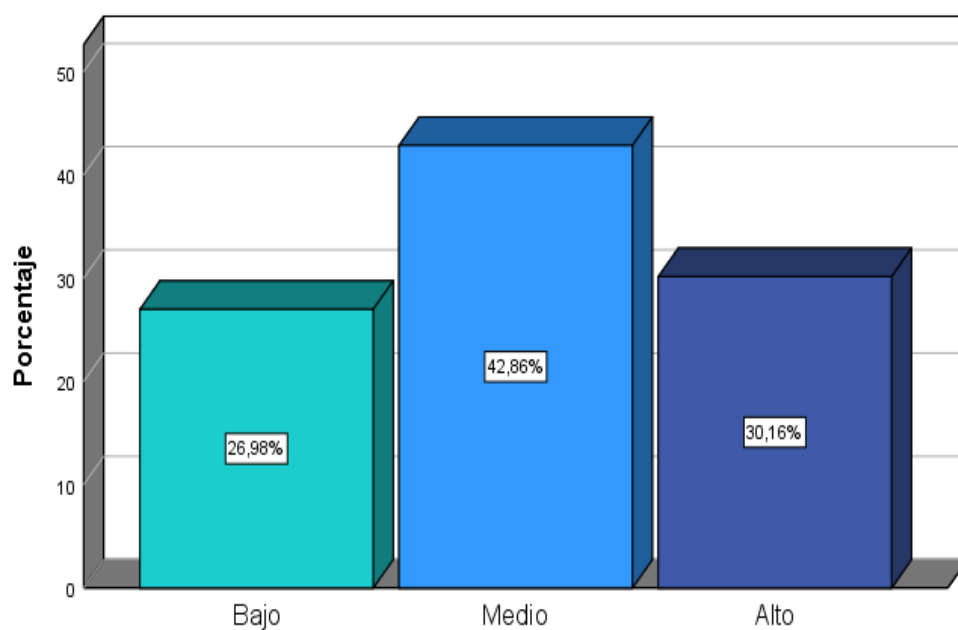


Figura 3: Niveles de la variable Planeamiento Estratégico

La tabla 4 y figura 3, nos muestra que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo.

Resultado de la dimensión asociatividad

Tabla 5

Frecuencia de los niveles de la dimensión asociatividad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	20.6 %
Medio	28	44.4 %
Alto	22	34.9 %
Total	63	100.0 %

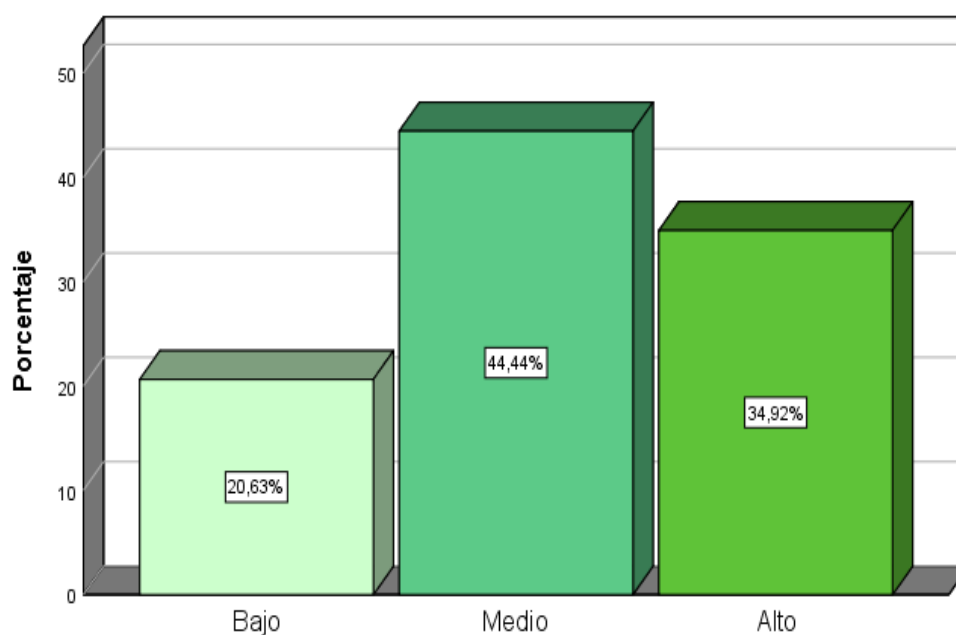


Figura 4: Niveles de la dimensión Asociatividad

La tabla 5 y figura 4, nos muestra que el 44.44% de los encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que la asociatividad está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo.

Resultado del indicador poder de negociación de los clientes

Tabla 6

Frecuencia del poder de negociación de los clientes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27	42.9 %
Medio	27	42.9 %
Alto	9	14.3 %
Total	63	100.0 %

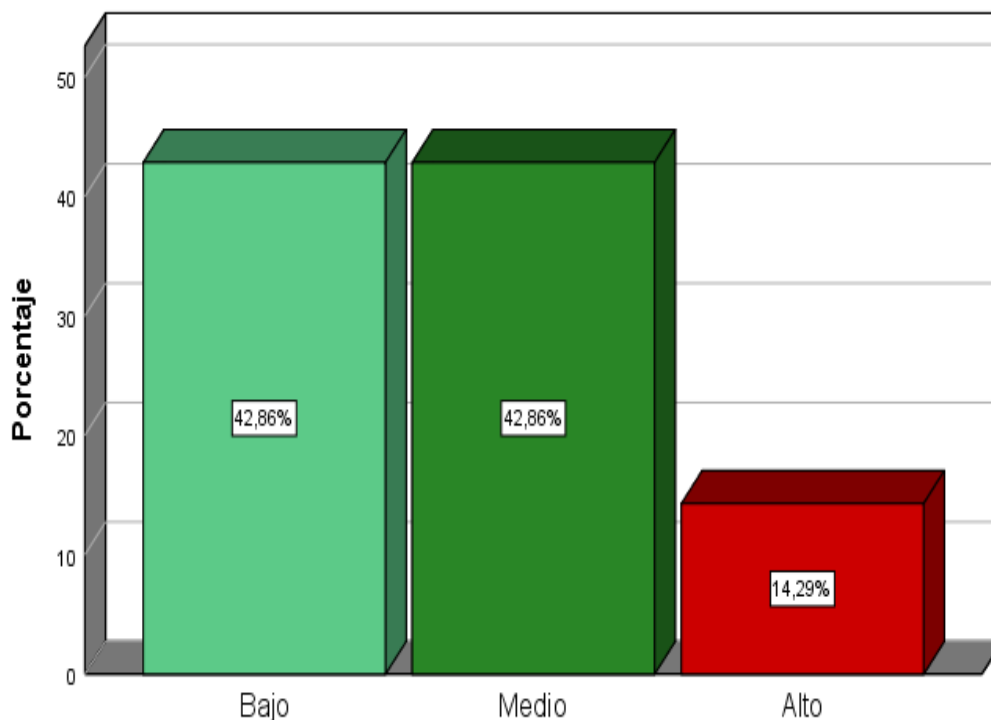


Figura 5: Niveles del poder de negociación de los clientes

Como se observa en la tabla 6 y figura 5, la aplicación de las encuestas arrojó como resultado que el poder de negociación de los consumidores es bajo con respecto a sus clientes por la facilidad de estos para encontrar productos que satisfagan su necesidad y la gran variedad de propuestas de valor existentes en el mercado. Esto hace que el costo del cliente, por el hecho de cambiar de marca sea bajo, entre otras razones, porque el comportamiento de compra de los consumidores de este tipo de bienes que es el cuero y calzado está influido, en gran medida, por el cambio de los precios y el ritmo acelerado con el que se modifica las tendencias en la moda (lo que implica la necesidad de contar con una suficiente capacidad de innovación)

Resultado del indicador poder de negociación de los proveedores

Tabla 7

Frecuencia del poder de negociación de los proveedores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	15.9 %
Medio	14	22.2 %
Alto	39	61.9 %
Total	63	100.0 %

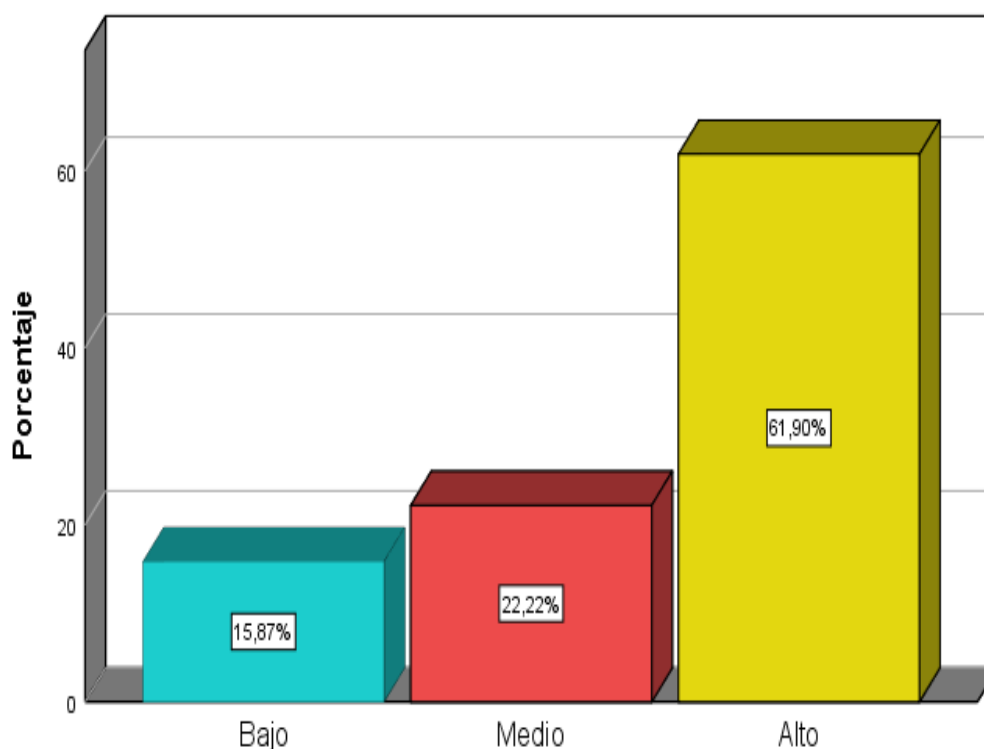


Figura 6: Niveles del poder de negociación de los proveedores

Como se observa en la tabla 7 y figura 6, los resultados obtenidos en este ítem dan cuenta del alto nivel de importancia que le dan a este indicador. A partir del trabajo realizado se identifica que el poder de negociación de los proveedores es elevado. Los proveedores locales que trabajan con las empresas de Acurel son pocos (95) en comparación con la cantidad de empresas de cuero y calzado (2058), lo que les otorga control sobre los precios. Así mismo, los proveedores internacionales, por ser más grandes en comparación con las mipymes de cuero y calzado de Acurel, tienen más peso en las negociaciones.

Resultado del indicador riesgo de entrada de nuevos competidores

Tabla 8

Frecuencia del riesgo de entrada de nuevos competidores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	34	54.0 %
Medio	20	31.7 %
Alto	9	14.3 %
Total	63	100.0 %

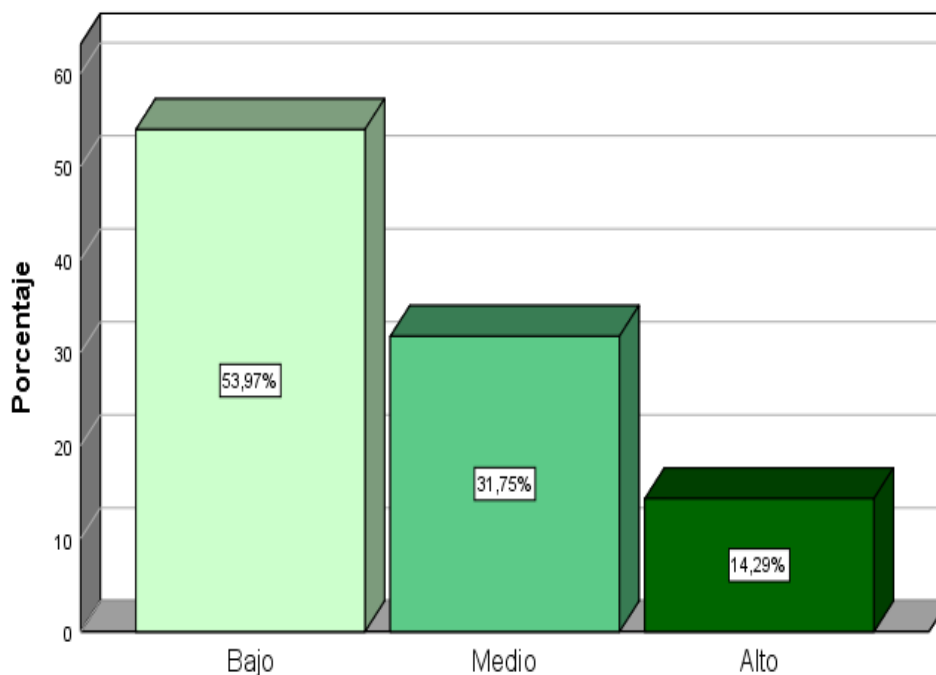


Figura 7: Niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores

Como se observa en la tabla 8 y figura 7, según los resultados obtenidos del riesgo que existe en cuanto a la entrada de nuevos competidores, los resultados arrojan un bajo nivel. Esto se evidencia por las bajas barreras de entrada a la industria debido, en primer lugar, a la limitada presencia de economías de escala. Esto dado que la tecnología usada por las empresas del sector no es moderna. De hecho, que el 54% las empresas de Acurel trabaja con maquinaria que tiene más de 5 años de antigüedad. Tampoco se invierte en maquinaria que permita alcanzar volúmenes de producción mayores, para satisfacer la importante demanda a nivel nacional e internacional. Esta es causa frecuente de que las empresas de Acurel deban recurrir o participar de talleres, capacitaciones, charlas en donde les permita cumplir con el nivel de producción, además los procesos productivos son tradicionales y no

automatizados. No hay planeación de procesos, un aspecto importante y que se tiene en cuenta es la inversión en tecnología asociativamente, que de esto depende la base de las economías de escala y que permita que la asociación tenga unos costos más competitivos, es muy baja. Por otra parte, la lealtad que tienen los clientes hacia la oferta de valor proporcionada por las empresas, que en gran medida tiene que ver con el posicionamiento de la marca y la diferenciación de los productos, muestra que la demanda del cuero y el calzado es sensible a factores como el precio, las tendencias y la innovación constante. Se evidencia, de algún modo, la débil gestión de marca puesto que menos de la mitad de las empresas tiene alguna registrada, aunque para poder afirmar esto, de manera concluyente, es necesario hacer un estudio de percepción específico en los consumidores.

Resultado del indicador amenazas de productos sustitutos

Tabla 9

Frecuencia de amenazas de productos sustitutos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	27.0 %
Medio	18	28.6 %
Alto	28	44.4 %
Total	63	100.0 %

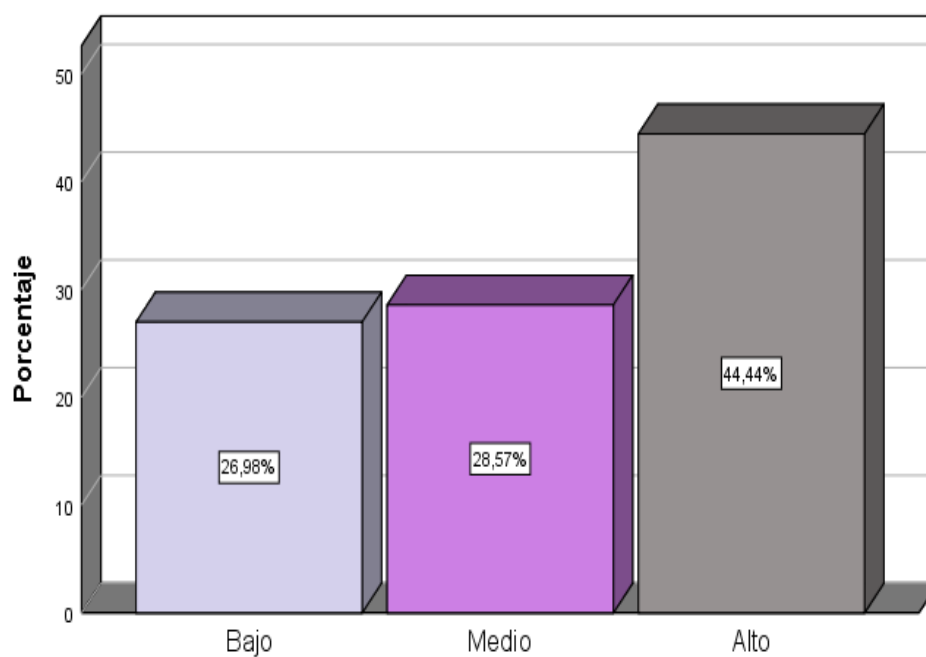


Figura 8: Niveles de amenazas de productos sustitutos

Como se observa en la tabla 9 y figura 8, Los resultados obtenidos de las amenazas de productos sustitutos son de nivel alto, ya que hay una gran demanda del cuero sintético.

Resultado del indicador rivalidad actual en el entorno

Tabla 10

Frecuencia de rivalidad actual en el entorno

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	33.3 %
Medio	11	17.5 %
Alto	31	49.2 %
Total	63	100.0 %

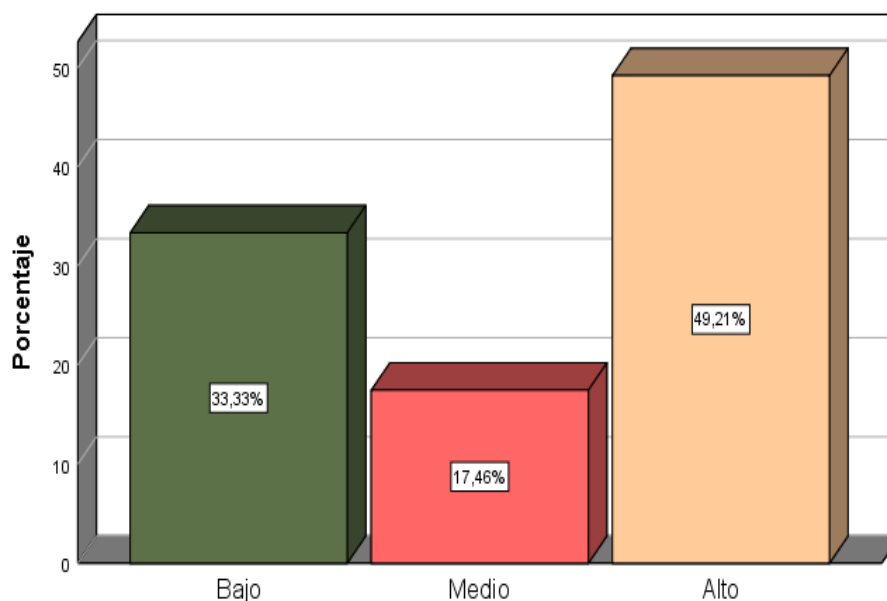


Figura 9: Niveles de rivalidad actual en el entorno

Como se observa en la tabla 10 y figura 9; se evidencia que hay un alto nivel de rivalidad. El grado de rivalidad se acentúa con la baja diferenciación de los productos en todos los subsectores (moda infantil, mujeres y hombres), consolidando una oferta uniforme. Estos factores en conjunto, justifican el decrecimiento de la industria de Acurel e los últimos años, a diferencia de los niveles de crecimiento visibles en otras pertenecientes también al sector manufacturero.

Resultado de la dimensión competitividad

Tabla 11

Frecuencia de los niveles de la dimensión competitividad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	31.7 %
Medio	34	54.0 %
Alto	9	14.3 %
Total	63	100.0 %

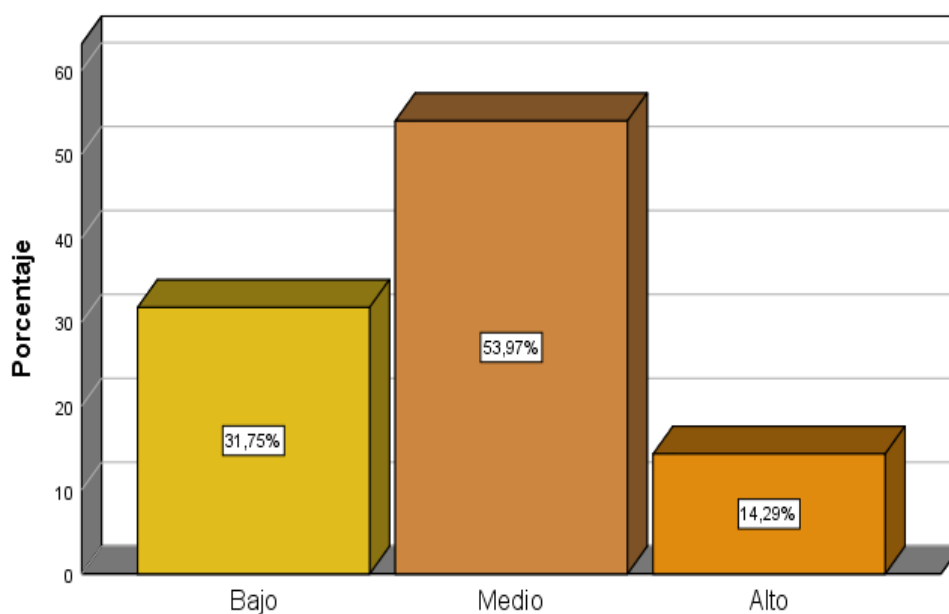


Figura 10: Niveles de la dimensión Competitividad

La tabla 5 y figura 4, nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto.

Resultado del indicador condiciones de los factores

Tabla 12

Frecuencia de los niveles del indicador condición de los factores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	36.5 %
Medio	29	46.0 %
Alto	11	17.5 %
Total	63	100.0 %

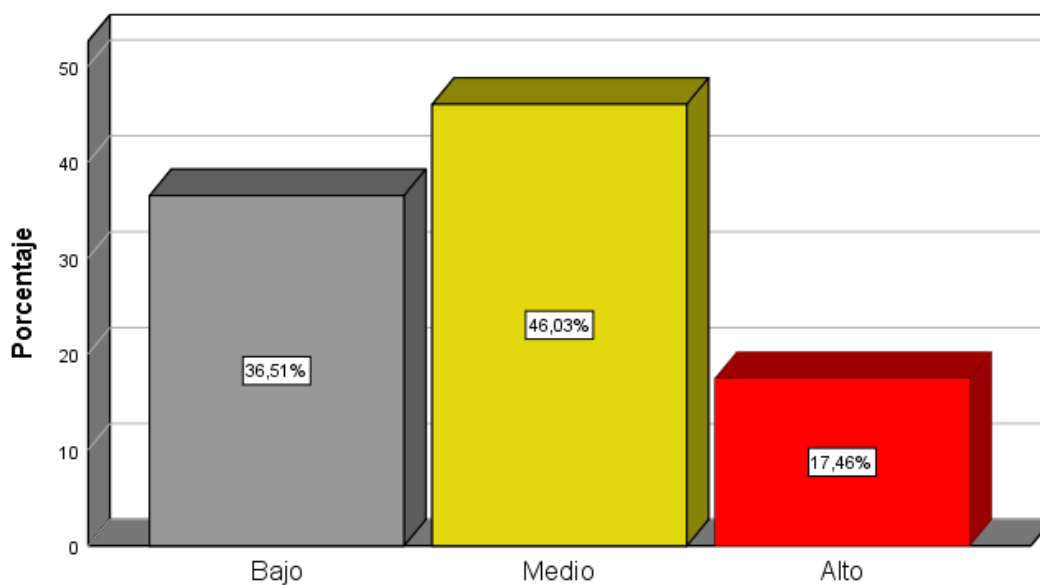


Figura 11: Niveles del indicador condiciones de los factores

La tabla 12 y figura 11, nos muestra que el 46.03% de los encuestados afirman que las condiciones de los factores están en un nivel medio, el 36.51% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 17.46% lo afirman un nivel alto.

Resultado del indicador condiciones de la demanda

Tabla 13

Frecuencia de los niveles del indicador condiciones de la demanda

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	19.0 %
Medio	35	55.6 %
Alto	16	25.4 %
Total	63	100.0 %

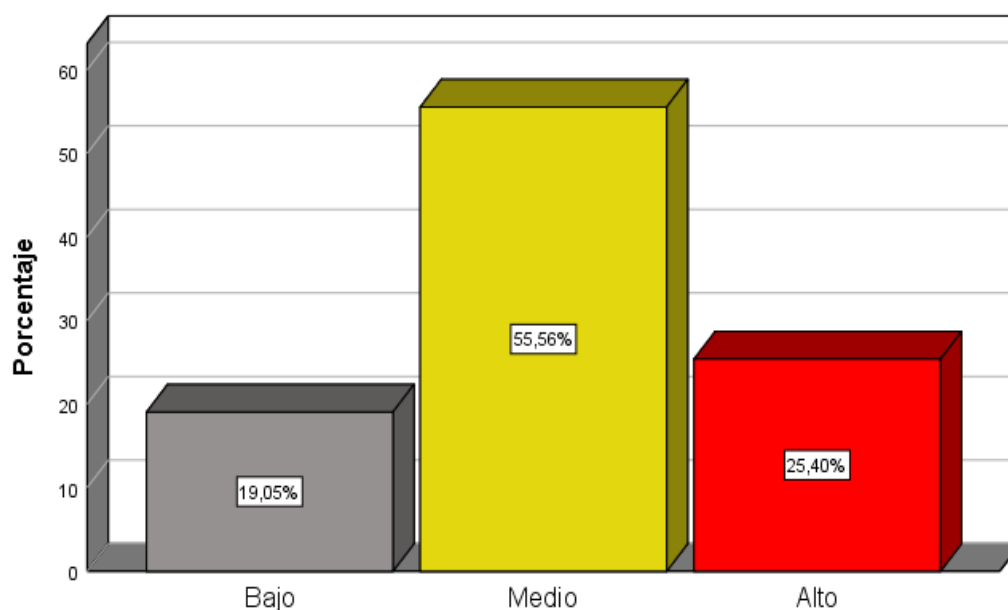


Figura 12: Niveles del indicador condiciones de la demanda

La tabla 13 y figura 12, nos muestra que el 55.56% de los encuestados afirman que las condiciones de la demanda están en un nivel medio, el 25.40% afirman que las condiciones de la demanda están en un nivel alto y el 19.05% lo afirman un nivel bajo.

Resultado del indicador industrias relacionadas y de apoyo

Tabla 14

Frecuencia de los niveles del indicador industrias relacionadas y de apoyo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	15.9 %
Medio	35	55.6 %
Alto	18	28.6 %
Total	63	100.0 %

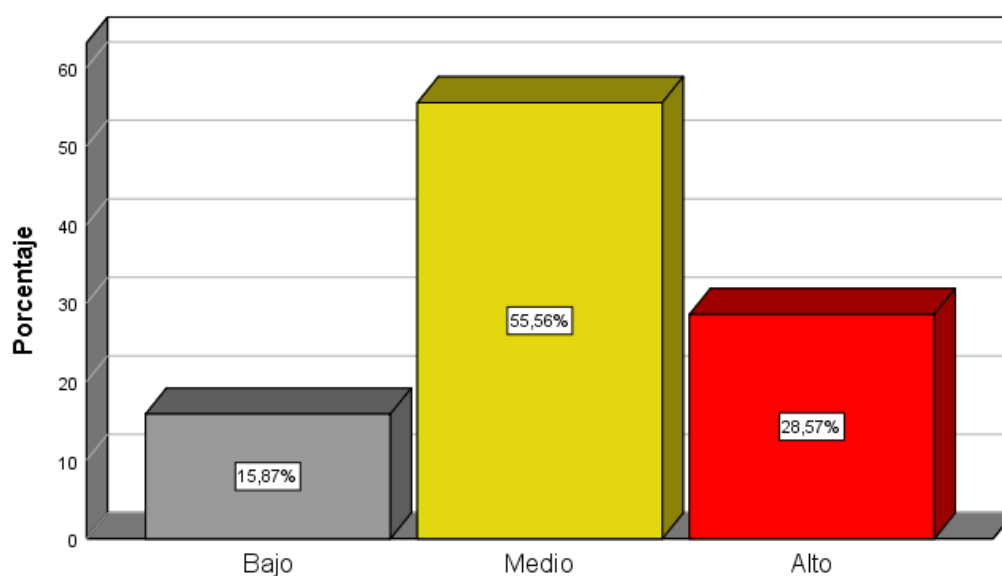


Figura 13: Niveles del indicador industrias relacionadas y de apoyo

La tabla 14 y figura 13, nos muestra que el 55.56% más de la mitad de los encuestados afirman que las industrias relacionadas y de apoyo está en un nivel medio, siguiente con el 28.57% el nivel alto y 15.87% afirman que está en un nivel bajo.

Resultado del indicador estrategia, estructura y rivalidad de la firma

Tabla 15

Frecuencia de los niveles del indicador estrategia, estructura y rivalidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	33.3 %
Medio	30	47.6 %
Alto	12	19.0 %
Total	63	100.0 %

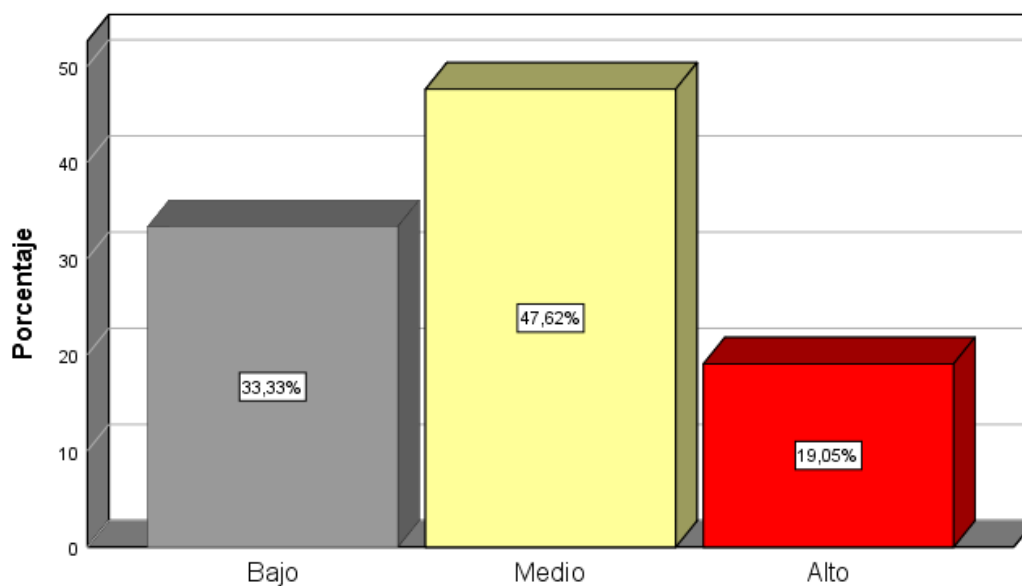


Figura 14: Niveles del indicador estrategia, estructura y rivalidad de la firma

La tabla 13 y figura 12, nos muestra que el 47.62% de los encuestados afirman que las estrategias, estructura y rivalidad de la firma está en un nivel medio, el 33.33% afirman que están en un nivel bajo y solo el 19.05% afirman un nivel alto.

IV. Discusión

El propósito de este estudio fue diseñar un planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico Lima, 2018. definiendo el planeamiento como un proceso por el cual la organización es analizada desde su interior, la finalidad de ello es encontrar el camino para alcanzar la visión de la empresa, la utopía trazada. Ese proceso se traducirá en la conformación de un plan estratégico.

De acuerdo a nuestro objetivo general los resultados muestran que el nivel del planeamiento estratégico, evidencia ,que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo .del cual se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados consideran el planeamiento estratégico en la asociación de curtiembre ecológico tiene un nivel medio, esto se debe a que no existe un plan estratégico definido que permita proyectar sus actividades futuras para obtener mejores resultados, en estudios hechos como Espinoza (2018), donde concluyó que los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así, los puntajes obtenidos por estas empresas son bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa. Por otro lado, en la medición de indicadores se muestra que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestra un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

Barajas & Oliveros (2014), en su estudio “El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño”, concluyó que los resultados obtenidos sobre la caracterización del sector, están sintetizados según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Ya que este provee una idea acerca del atractivo de una industria en términos de su rentabilidad y de la convergencia de varias fuerzas relevantes en la dinámica de la competencia.

Rodríguez (2013), realizó un estudio acerca de la competitividad del clúster textil diseño de moda en Medellín, este autor concluyo que es importante que una empresa cuente con una estrategia para poder cumplir con la competitividad

En el nivel de la dimensión asociatividad en la asociación de curtiembre ecológico Lima,2018 nos muestra que el 44.44% de los encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que la asociatividad está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo. en donde se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión asociatividad de la asociación de curtiembre ecológico se encuentra en un nivel medio. entre sus indicadores tenemos la frecuencia del poder de negociación de los clientes el cual se encuentra en un nivel bajo y medio, los Niveles del poder de negociación de los proveedores se encuentran alto, los Niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores se encuentra bajo, los Niveles de amenazas de productos sustitutos se encuentra alto, Frecuencia de rivalidad actual en el entorno se encuentra alto

La Frecuencia de los niveles de la dimensión competitividad en la asociación de curtiembre ecológico Lima,2018 nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto. del cual podemos concluir que el gran porcentaje de encuestados califican la competitividad de la asociación de curtiembre ecológico que se encuentra en un nivel medio. en cuanto a sus indicadores tanto en las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la firma el gran porcentaje de encuestados califican a la asociación de curtiembre ecológico que se encuentra en un nivel medio.

López & Muñoz (2018), realizó un estudio de "*Estrategia de crecimiento y competitividad para las curtiembres de Villapinzón*" en Bogotá la cual fue aplicado a 81 pequeñas y medianas empresas que desempeñan un oficio artesanal, realizó una metodología cualitativa, tomando como método el estudio de caso único, el cual se desarrolló bajo un enfoque de triangulación a partir de la revisión documental, entrevistas y el grupo focal. La aplicación de la metodología permitió determinar tres indicadores competitivos como: la calidad, la gestión ambiental y la

innovación, los cuales han permitido que la empresa Colombo Italiana de Curtidos S.A.S. logre de manera exitosa superar los obstáculos a los que se enfrenta el sector y mejore su competitividad.

Rosas (2016), realizó un estudio acerca de Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno en el cual aplicó una encuesta cuyos resultados muestran el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. Concluyó que existe una correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

González (2015), en su estudio tuvo como muestra a 115 empresas la cual concluyó que para tener una buena competitividad se tiene que fortalecer las empresas y que el sector le debe brindar las facilidades necesarias para poder tener una buena competitividad.

V. Conclusiones

Primera:

En referencia al objetivo general, que es definir cuál es el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima se observa que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo.

Segunda:

En relación al objetivo específico 1, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de la asociatividad, nos muestra que el 44.44% de los encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo. en donde se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión asociatividad de Acurel se encuentra en un nivel medio. entre sus indicadores tenemos la frecuencia del poder de negociación de los clientes el cual se encuentra en un nivel bajo y medio, los Niveles del poder de negociación de los proveedores se encuentran en un nivel alto, los Niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores en un nivel bajo.

Tercera:

En relación al objetivo específico 2, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de la competitividad, nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto. del cual podemos concluir que el gran porcentaje de encuestados califican la competitividad de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima que se encuentra en un nivel medio. en cuanto a sus indicadores tanto en las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la firma el gran porcentaje de encuestados califican que se encuentra en un nivel medio.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se sugiere a la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018, implementar el planeamiento estratégico propuesto en la presente investigación y que pase a formar parte de su cultura organizacional, a fin de proyectar sus actividades y lograr mejores resultados, ello permitirá asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo. En cuanto al desarrollo de la investigación se evidenció la necesidad de desarrollar en la Asociación de Curtiembre

Segunda:

Se sugiere trabajar como asociación, es muy importante que Acurel reconozca el modelo asociativo, esto se debe a una forma de facilitar el desarrollo de ventajas competitivas exigidas para enfrentar las limitaciones presentes en el sector del cuero y calzado. Igualmente, este modelo permite que se mantenga y amplíe la participación de las curtiembres de Acurel en el mercado nacional e internacional. De modo que, al incentivar la cooperación entre agentes se permita integrar, mejorar y fortalecer los encadenamientos productivos permitiendo la mejora de la productividad y la competitividad de los socios de Acurel generando valor a sus clientes y distinguiéndose de sus competidores.

Tercera:

Se sugiere invertir en maquinaria que permita alcanzar volúmenes de producción mayores para satisfacer la demanda a nivel regional y nacional, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la competitividad de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018. Se sugiere el uso de tecnología moderna por parte de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018 que hagan aumentar su competitividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día con la innovación tecnológica, se obtienen mejores resultados y con ello aumenta la productividad, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo, automatizar los procesos de producción, para mejorar la productividad, optimizar los costes, mejorar el servicio y

la calidad de los productos para satisfacer cada vez más el exigente y competitivo mercado.

Cuarta:

Para finalizar, la presente investigación sirve como guía para futuras investigaciones que abarquen el subsector de cuero y calzado de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, ya que por medio de la aplicación metodológica se permitió obtener información actualizada de las curtiembres y calzados objeto de estudio

VII. Referencias

- (Institute for Management Development). (1996). World Competitiveness Yearbook
- Barajas, L., & Oliveros, D. (22 de Abril de 2014). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones- diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia). *rev.univ.empresa*, 16.
- Chiarelli, R. (2005). Planificación estratégica y desarrollo territorial . *Espacio y desarrollo*, N°17, págs. 208-225. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5339407>
- Enrique, R. C. (2002). El salvador: La asociatividad empresarial entre PYMES. *San Salvador*, 147.
- Espinoza Altamirano, M. J. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- González Flores, C. A. (2015). *Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica de Pedido en una asociación mediante consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenible*. Lima.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- López Moreno, J. A., & Muñoz Ramirez, C. (2018). *Estrategia de Crecimiento y Competitividad para las Curtiembres de Villapinzón*. Bogotá: Universidad de la Salle- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Finanzas y Comercio Internacional .

- Mackinlay Ferreiros, A. (2009). Estudio de futuro. Una aproximación para la mejora de la eficiencia del planeamiento estratégico. *Revista general de marina*, Págs. 281-288. Obtenido de <http://www.armada.mde.es/archivo/rgm/2009/03/200903.pdf>
- Mendoza Arana, P., & Robles Guerrero, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia*. Lima: N° ISBN 9972-46-126-0. Obtenido de <https://www.equipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>
- Mohedano Córdoba, J. (2017). Tecnología y productividad. *Bit*, N° 206 , págs. 9-9.
- Neyra Olaychea, Á. (2016). *Implementación de parques industriales tecnolológicos para la modernización e internaccionalización de la industria del Perú*. Lima: Primera Edición.
- Obregón La Rosa, A., & Aquino Céspedes , J. (2016). Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, Vol. 6, N° 2, págs. 12-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6120518>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Quinta edición. Obtenido de http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf
- Perea Rivera, J. (2008). Revista de investigación en psicología. *Planeamiento estratégico en la dinámica humana y organizacional como producto de los procesos cognoscitivos*, Págs. 199-216. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2747357>
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Porter, M. (1998). *Cluster and the New Economics of competición* . Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Compañía Editorial Continntal de C.V.

- Porter, M. (2004). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business competitiveness Index*.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Estados Unidos : DEUSTO S.A. Ediciones - 9. Edición. Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>
- Rodríguez Parada , A., Jiménez Nieto, Y. A., Herrera Franco, L. V., & Espinosa García, P. (2016). Desarrollo de clústeres industriales: un enfoque de dinámica de sistemas. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5-7.
- Rodríguez Ruiz, G. (2013). *Competitividad del cluster textil/confección, diseño y moda en Medellín*. Universidad Pontificia Bolivariana/ Escuela de Ciencias estratégicas, Medellín. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1397/completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las MYPES. *Sela, capítulos julio-setiembre*.
- Rosas Rojas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca-Perú. Obtenido de http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/628/TESIS%20T036_02419180_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salinas O., J. (1999). Desarrollo estratégico: como abrir la "caja negra" del planeamiento estratégico . *Revista de Ciencias Sociales N° 44*, págs. 41-59. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4867317>
- San Martín, A. C. (2002). Planeamiento estratégico. *Estrategias Digitales*, 2-7.
- Steiner, G. A. (1998). Planeación estratégica. En *¿Qué es Planeación estratégica* (págs. pp. 19-30). México: Cecsca Tercera Reimpresión. Obtenido de

<https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/Libro-Planeamiento-Estrategico--L-Robles-1430472915qizglw.pdf>

- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad . *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2, pp. 179-198.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Anuario Turístico y Sociedad* , págs. 63-89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5381108>
- Valdivia, F. R. (2014). *Planeamiento estratégico: conceptos básicos y caracterización de los contextos de aplicación*.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.

Anexos

Anexo 1. Artículo Científico

1. Título: Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018.

2. Autora:

Nidia Oksana Pimentel Chuchon

nidiamariana@hotmail.com

Universidad César Vallejo

3. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima

La población o universo de interés en esta investigación, estuvo conformada por 63 empresarios que se dedican a la fabricación del cuero y calzado de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, la muestra no probabilística censal considero a los 63 empresarios, en los cuales se ha empleado una sola variable: Planeamiento Estratégico. El método empleado en la investigación fue el cuantitativo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental-transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar las encuestas de Planeamiento Estratégico que brindaron información, en sus distintas dimensiones; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que el resultado muestra el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo. del cual se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados consideran que el planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima tiene un nivel medio.

4. Palabras clave:

Planeamiento Estratégico, Asociatividad, Las 5 fuerzas competitivas, Diamante de Porter.

5. Abstract

The main objective of this research was to determine the level of strategic planning in the Ecological Tanning Association of Lima

The population or universe of interest in this research, was made up of 63 entrepreneurs engaged in the manufacture of leather and footwear of the Ecological Tanning Association of Lima, the non-probabilistic census sample considered the 63 businessmen, in which employee a single variable: Strategic Planning. The method used in the investigation was quantitative. This research used for its purpose the non-experimental-transversal design, which collected the information in a specific period, which was developed by applying the Strategic Planning surveys that provided information, in its different dimensions; whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that the result shows that 42.86% of the respondents affirm that strategic planning is at a medium level, 30.16% affirm that strategic planning is at a high level and 26.98% affirm it at a low level. from which it can be seen that the vast majority of respondents consider that the strategic planning in the Lima Tanning Association has a medium level.

6. Keywords

Strategic Planning, Associativity, The 5 competitive forces, Porter Diamond.

7. Introducción

La evolución del desarrollo industrial en el Perú no ha podido seguir la intencionalidad que se pretendía desde que se dio la Ley 23407, La Ley General de Industria, en el año 1982. Diversos pueden ser las causas, motivos, justificaciones; lo cierto que hasta el día de hoy los sectores industriales se encuentra lento en su participar en los mercados cada vez más competitivos. Es importante mencionar que, en nuestro país, como en la mayoría de países latinoamericanos, las micro y pequeñas empresas (MYPE), se topan con muchos escollos para convertirse en unidades productivas y competitivas. Estos escollos están identificados, centrándose, en la accesibilidad para ingresar al mercado, los mecanismos de financiamiento; la brecha tecnológica; las capacidades de la PEA; la insuficiente formación gerencial; la cultura informal; entre otros.

La Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima necesita contar con un planeamiento estratégico que les permita determinar la dirección, determinar la situación actual de la asociación y sobre todo es muy importante porque nos va ayudar en la formulación e identificación de las mejores estrategias, puesto que, la aglomeración de información, conocimientos, datos y esfuerzos dentro de un espacio geográfico, nos beneficiará de la economía a gran escala permitiéndonos determinar el camino a seguir.

Como antecedentes se consultó trabajos previos internacionales y nacionales, de los cuales el más importante en internacionales fue realizado por López & Muñoz (2018), en su estudio “Estrategia de crecimiento y competitividad para las curtiembres de Villapinzón”; y como nacional, el más importante fue realizado por (González 2015), en su estudio “Propuesta de un modelo de gestión estratégica del pedido en una asociación mediante el consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido”.

El planeamiento estratégico para la Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima (Acurel) servirá como una herramienta capaz de brindar mayor eficiencia en la gestión de los asociados y en la administración a largo plazo. Podrán encontrar un respaldo teórico y científico en la elección de objetivos y el camino elegido para llegar a ellos. Esta definición está ligada a responder la pregunta general: ¿cuál es el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018?; y al objetivo general: determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018.

8. Metodología

La siguiente investigación es de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica o pura, diseño descriptivo, transversal. La población estuvo conformada por 63 empresarios de la Asociación de Curtiembre Ecológica de Lima, el muestreo fue censal no probabilístico ya que la muestra es igual a la población.

Cómo técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, lo que permitió conseguir información de la muestra a través de las respuestas del cuestionario que se llevó a cabo a los empresarios sobre la situación o realidad problemática de la empresa, Acurel., traspasando la base al programa Excel para la creación de tablas.

Como método de análisis de datos se elaboró tablas simples y el gráfico de barras. La información obtenida a través del instrumento de medición fue tabulada a través del programa estadístico SPSS Statistics versión 25.0 para contrastar la hipótesis de investigación se utilizó la regresión logística ordinal.

9. Resultados

De la tabla 4 y figura 3, nos muestra que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo.

De la tabla 5 y figura 4, nos muestra que el 44.44% de los encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que la asociatividad está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo.

De la tabla 6 y figura 5, la aplicación de las encuestas arrojó como resultado que el poder de negociación de los consumidores es bajo con respecto a sus clientes por la facilidad de estos para encontrar productos que satisfagan su necesidad y la gran variedad de propuestas de valor existentes en el mercado.

De la tabla 7 y figura 6, los resultados obtenidos en este ítem dan cuenta del alto nivel de importancia que le dan a este indicador. A partir del trabajo realizado se identifica que el poder de negociación de los proveedores es elevado.

De la tabla 8 y figura 7, según los resultados obtenidos del riesgo que existe en cuanto a la entrada de nuevos competidores, los resultados arrojan un bajo nivel. Esto se evidencia por las bajas barreras de entrada a la industria debido, en primer lugar, a la limitada presencia de economías de escala. Esto dado que la tecnología usada por las empresas del sector no es moderna.

De la tabla 9 y figura 8, Los resultados obtenidos de las amenazas de productos sustitutos son de nivel alto, ya que hay una gran demanda del cuero sintético.

De la tabla 10 y figura 9; se evidencia que hay un alto nivel de rivalidad. El grado de rivalidad se acentúa con la baja diferenciación de los productos en todos los subsectores (moda infantil, mujeres y hombres), consolidando una oferta uniforme.

De la tabla 11 y figura 10, nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto.

De la tabla 12 y figura 11, nos muestra que el 46.03% de los encuestados afirman que las condiciones de los factores están en un nivel medio, el 36.51% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 17.46% lo afirman un nivel alto.

De la tabla 13 y figura 12, nos muestra que el 55.56% de los encuestados afirman que las condiciones de la demanda están en un nivel medio, el 25.40% afirman que las condiciones de la demanda están en un nivel alto y el 19.05% lo afirman un nivel bajo.

De la tabla 14 y figura 13, nos muestra que el 55.56% más de la mitad de los encuestados afirman que las industrias relacionadas y de apoyo está en un nivel medio, siguiente con el 28.57% el nivel alto y 15.87% afirman que está en un nivel bajo.

De la tabla 13 y figura 12, nos muestra que el 47.62% de los encuestados afirman que las estrategias, estructura y rivalidad de la firma está en un nivel medio, el 33.33% afirman que están en un nivel bajo y solo el 19.05% afirman un nivel alto.

10. Discusión

El propósito de este estudio fue diseñar un planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico Lima, 2018. definiendo el planeamiento como un proceso por el cual la organización es analizada desde su interior, la finalidad de ello es encontrar el camino para alcanzar la visión de la empresa, la utopía trazada. Ese proceso se traducirá en la conformación de un plan estratégico.

De acuerdo a nuestro objetivo general los resultados muestran que el nivel planeamiento estratégico, se evidencia ,que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo del cual se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados consideran el planeamiento estratégico en la asociación de curtiembre ecológico tiene un nivel medio, esto se debe a que no existe un plan estratégico definido que permita proyectar sus actividades futuras para obtener mejores resultados, en estudios hechos como Espinoza (2018), donde concluyó que los resultados expresaron que la empresa de

mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así, los puntajes obtenidos por estas empresas son bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa. Por otro lado, en la medición de indicadores se muestra que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestra un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

Barajas & Oliveros (2014), en su estudio “El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño”, concluyó que los resultados obtenidos sobre la caracterización del sector, están sintetizados según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Ya que este provee una idea acerca del atractivo de una industria en términos de su rentabilidad y de la convergencia de varias fuerzas relevantes en la dinámica de la competencia.

Rodríguez (2013), realizó un estudio acerca de la competitividad del clúster textil diseño de moda en Medellín, este autor concluyó que es importante que una empresa cuente con una estrategia para poder cumplir con la competitividad.

En el nivel de la dimensión asociatividad en la asociación de curtiembre ecológico Lima,2018 nos muestra que el 44.44% de los encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que la asociatividad está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo. en donde se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión asociatividad de la asociación de curtiembre ecológico se encuentra en un nivel medio. entre sus indicadores tenemos la frecuencia del poder de negociación de los clientes el cual se encuentra en un nivel bajo y medio, los Niveles del poder de negociación de los proveedores se encuentran alto, los Niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores se encuentra bajo, los Niveles de amenazas de productos sustitutos se encuentra alto, Frecuencia de rivalidad actual en el entorno se encuentra alto.

La Frecuencia de los niveles de la dimensión competitividad en la asociación de curtiembre ecológico Lima,2018 nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto. del cual podemos concluir que el gran porcentaje de encuestados califican la competitividad

de la asociación de curtiembre ecológico que se encuentra en un nivel medio. en cuanto a sus indicadores tanto en las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la firma el gran porcentaje de encuestados califican a la asociación de curtiembre ecológico que se encuentra en un nivel medio.

López & Muñoz (2018), realizó un estudio de “Estrategia de crecimiento y competitividad para las curtiembres de Villapinzón” en Bogotá la cual fue aplicado a 81 pequeñas y medianas empresas que desempeñan un oficio artesanal, realizó una metodología cualitativa, tomando como método el estudio de caso único, el cual se desarrolló bajo un enfoque de triangulación a partir de la revisión documental, entrevistas y el grupo focal. La aplicación de la metodología permitió determinar tres indicadores competitivos como: la calidad, la gestión ambiental y la innovación, los cuales han permitido que la empresa Colombo Italiana de Curtidos S.A.S. logre de manera exitosa superar los obstáculos a los que se enfrenta el sector y mejore su competitividad.

Rosas (2016), realizó un estudio acerca de Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno en el cual aplico una encuesta cuyos resultados muestran el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. Concluyó que existe una correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

Gonzáles (2015), en su estudio tuvo como muestra a 115 empresas la cual concluyo que para tener una buena competitividad se tiene que fortalecer las empresas y que el sector le debe brindar las facilidades necesarias para poder tener una buena competitividad.

11. Conclusiones

En referencia al objetivo general, que es definir cuál es el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima se observa que el 42.86% de los encuestados afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel medio, el 30.16% afirman que el planeamiento estratégico está en un nivel alto y el 26.98% lo afirman en nivel bajo.

En relación al objetivo específico 1, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de la asociatividad, nos muestra que el 44.44% de los

encuestados afirman que la asociatividad está en un nivel medio, el 34.92% afirman que está en un nivel alto y el 20.63% lo afirman en nivel bajo. en donde se evidencia que el gran porcentaje de encuestados opinan que la dimensión asociatividad de Acurel se encuentra en un nivel medio. entre sus indicadores tenemos la frecuencia del poder de negociación de los clientes el cual se encuentra en un nivel bajo y medio, los niveles del poder de negociación de los proveedores se encuentran en un nivel alto, los niveles del riesgo de entrada de nuevos competidores en un nivel bajo.

En relación al objetivo específico 2, según los resultados obtenidos, se observa que la dimensión de la competitividad, nos muestra que el 53.97% de los encuestados afirman que la competitividad está en un nivel medio, el 31.75% afirman que la competitividad está en un nivel bajo y el 14.29% lo afirman un nivel alto. del cual podemos concluir que el gran porcentaje de encuestados califican la competitividad de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima que se encuentra en un nivel medio. en cuanto a sus indicadores tanto en las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la firma el gran porcentaje de encuestados califican que se encuentra en un nivel medio.

12. Referencias

- Barajas, L., & Oliveros, D. (22 de abril de 2014). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones- diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia). *Rev. Univ. empresa*, 16.
- Chiarelli, R. (2005). *Planificación estratégica y desarrollo territorial. Espacio y desarrollo*, N°17, págs. 208-225.
- Espinoza Altamirano, M. J. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Obregón La Rosa, A., & Aquino Céspedes, J. (2016). *Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana. Apuntes de Ciencia & Sociedad*, Vol. 6, N° 2, págs. 12-16.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

- Porter, M. E. (2009). Ser competitivo. Estados Unidos: DEUSTO S.A. Ediciones - 9. Edición.
- Rodríguez Parada, A., Jiménez Nieto, Y. A., Herrera Franco, L. V., & Espinosa García, P. (2016). Desarrollo de clústeres industriales: un enfoque de dinámica de sistemas. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 5-7.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las MYPES. Sela, capítulos julio-setiembre.
- Salinas O., J. (1999). Desarrollo estratégico: como abrir la "caja negra" del planeamiento estratégico. Revista de Ciencias Sociales N° 44, págs. 41-59.
- San Martín, A. C. (2002). Planeamiento estratégico. Estrategias Digitales, 2-7.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Nidia Oksana Pimentel Chuchón, estudiante ()
egresado ()
docente ()
del Programa Maestría en Administración de Negocios de la Escuela
de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 45286912, con el
artículo titulado
“Planeamiento estratégico para la asociación de cultiembre
ecológico de Lima, 2018
.....”

declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores
.....
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada
anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a
autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que
ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación
(representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de
mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César
Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de
difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la
Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las
condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 28 de enero del 2019

Lugar y fecha

Nombres y apellidos

Nidia Oksana Pimentel Chuchón

Anexo 2. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

Título: Planeamiento estratégico bajo el enfoque de un modelo clúster para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018
 Autora: Br. Nidia Oksana Pimentel Chuchón

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Cuál es el nivel del planeamiento estrategia en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018? Problemas Específicos: ¿Cuál es el nivel de la dimensión asociatividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018? ¿Cuál es el nivel de la dimensión competitividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018?	Objetivo general: Determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018 Objetivos específicos: Determinar el nivel de la dimensión asociatividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018 Determinar el nivel de la dimensión competitividad e indicadores en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018		Variable 1: Planeamiento estratégico				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Asociatividad	- Poder de negociación de los clientes - Poder de negociación de los proveedores -Riesgo de entrada de nuevos competidores - Amenaza de productos sustitutos - Rivalidad actual en el entorno	Del 1 al 16	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Bajo 69-92 Medio 93-115 Alto 116-140
Competitividad	- Condiciones de los factores - Condiciones de la demanda - Estrategia, estructura y rivalidad de la firma - Industrias relacionadas y de apoyo	Del 17 al 35					
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental - transversal Método: Cuantitativo	Población: La población es de 63 empresarios de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima Tipo de muestreo: Tamaño de muestra: La muestra es de 63 empresarios de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima	Variable 1: Planeamiento Estratégico Técnicas: Encuestas Instrumentos: Encuesta de planeamiento estratégico Autor: Nidia Oksana Pimentel Chuchón Año: 2019 Monitoreo: Dr. Noel Alcas Zapata Ámbito de Aplicación: Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, ACUREL Forma de Administración: Directa		Se utilizó el programa SPSS v25 en español DESCRIPTIVA: - Distribución de frecuencia - Presentación de tablas y figuras (diagramas o barras)			

Anexo 3. Instrumentos

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Estimado (a) Empresario (a), con la presente encuesta pretendemos obtener información respecto a la percepción del Planeamiento Estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológica de Lima (Acurel), para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la gestión en la institución. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso

INSTRUCCIONES: Le agradecemos colaborar con nosotros. Responda con sinceridad cada una de las preguntas de este cuestionario de acuerdo a la siguiente escala:

TABLA DE VALORACION	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Asociatividad		Valoración				
Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
P1	Cuenta con disponibilidad de oferta					
P2	Estandarización y sensibilidad a los precios					
P3	Dependencia de los compradores					
P4	Sustitutos del producto					
P5	Nivel de importancia de los clientes					
P6	Diferenciación del producto					
P7	Lealtad a la marca					
P8	Ventajas de costo absoluto					
P9	Economías de escala					
P10	Diferenciación de productos					
P11	Aumento de precios					
P12	Nivel de satisfacción					
P13	Capacidad de integración					
P14	Crecimiento del sector					
P15	Posicionamiento de la marca					
P16	Acceso a canales de financiamiento					
Competitividad		Valoración				
Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
P17	Especialización y calificación del talento humano operativo; talento humano intermedio (diseñadores y patronistas)					
P18	Costos de mano de obra no competitivos					
P19	Niveles de inversión en D+I					

P20	Tiene acceso a crédito a crédito y otras fuentes de financiamiento a Mypes					
P21	Tiene disponibilidad de infraestructura de TIC					
P22	Segmentación de la demanda nacional y extranjera					
P23	Sofisticación de la demanda interna y sensibilidad al precio					
P24	Sofisticación y poder adquisitivo de la demanda extranjera					
P25	Creciente interés de los consumidores por la moda y las tendencias (Incrementando la frecuencia de compra)					
P26	Presión sobre los precios ejercida por las importaciones económicas					
P27	Disponibilidad de insumos y materias primas a nivel local y regional					
P28	Oferta de maquinaria del sector					
P29	Disponibilidad de empresas que ofrecen servicios de calidad (teñido, curtido, estampado, etc.)					
P30	Disponibilidad de programas académicos de apoyo al sector					
P31	Gran acompañamiento y cooperación de entidades como la Cámara de comercio, PROMPERÚ, OEFA, ONUDI, etc.					
P32	Creciente interés por el desarrollo de marcas propias					
P33	Presencia de informalidad laboral y contrabando					
P34	Competencia por calidad y precio					
P35	Grado de asociación y cooperación					

Anexo 4. Validez del instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN ASOCIATIVIDAD								
1	Cuenta con disponibilidad de oferta	✓		✓		✓		
2	Estandarización y sensibilidad a los precios	✓		✓		✓		
3	Dependencia de los compradores	✓		✓		✓		
4	Sustitutos del producto como Clúster	✓		✓		✓		
5	Nivel de importancia de los clientes	✓		✓		✓		
6	Diferenciación del producto	✓		✓		✓		
7	Lealtad a la marca	✓		✓		✓		
8	Ventajas de costo absoluto	✓		✓		✓		
9	Economías de escala	✓		✓		✓		
10	Diferenciación de productos	✓		✓		✓		
11	Aumento de precios	✓		✓		✓		
12	Nivel de satisfacción	✓		✓		✓		
13	Capacidad de integración	✓		✓		✓		
14	Crecimiento del sector	✓		✓		✓		
15	Posicionamiento de la marca	✓		✓		✓		
16	Acceso a canales de financiamiento	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN COMPETITIVIDAD								
17	Especialización y calificación del talento humano operativo; talento humano intermedio (diseñadores y patronistas)	✓		✓		✓		
18	Costos de mano de obra no competitivos	✓		✓		✓		
19	Niveles de inversión en D+I	✓		✓		✓		
20	Tiene acceso a crédito y otras fuentes de financiamiento a Mypes	✓		✓		✓		
21	Tiene disponibilidad de infraestructura de TIC	✓		✓		✓		
22	Segmentación de la demanda nacional y extranjera	✓		✓		✓		
23	Sofisticación de la demanda interna y sensibilidad al precio	✓		✓		✓		
24	Sofisticación y poder adquisitivo de la demanda extranjera	✓		✓		✓		
25	Creciente interés de los consumidores por la moda y las tendencias (Incrementando la frecuencia de compra)	✓		✓		✓		
26	Presión sobre los precios ejercida por las importaciones económicas	✓		✓		✓		
27	Disponibilidad de insumos y materias primas a nivel local y regional	✓		✓		✓		
28	Oferta de maquinaria del sector	✓		✓		✓		
29	Disponibilidad de empresas que ofrecen servicios de calidad (teñido, curtido, estampado, etc)	✓		✓		✓		
30	Disponibilidad de programas académicos de apoyo al sector	✓		✓		✓		
31	Gran acompañamiento y cooperación de entidades como la Cámara de comercio, PROMPERÚ, OEFA, ONUDI, entre otros	✓		✓		✓		
32	Creciente interés por el desarrollo de marcas propias	✓		✓		✓		
33	Presencia de informalidad laboral y contrabando	✓		✓		✓		
34	Competencia por calidad y precio	✓		✓		✓		
35	Grado de asociación y cooperación	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg. DAVILA LAGUNA RONALD DNI: 22423025

Especialidad del validador INGENIERO INDUSTRIAL

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de 01 del 2019



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN ASOCIATIVIDAD							
1	Cuenta con disponibilidad de oferta	✓		✓		✓		
2	Estandarización y sensibilidad a los precios	✓		✓		✓		
3	Dependencia de los compradores	✓		✓		✓		
4	Sustitutos del producto como Clúster	✓		✓		✓		
5	Nivel de importancia de los clientes	✓		✓		✓		
6	Diferenciación del producto	✓		✓		✓		
7	Lealtad a la marca	✓		✓		✓		
8	Ventajas de costo absoluto	✓		✓		✓		
9	Economías de escala	✓		✓		✓		
10	Diferenciación de productos	✓		✓		✓		
11	Aumento de precios	✓		✓		✓		
12	Nivel de satisfacción	✓		✓		✓		
13	Capacidad de integración	✓		✓		✓		
14	Crecimiento del sector	✓		✓		✓		
15	Posicionamiento de la marca	✓		✓		✓		
16	Acceso a canales de financiamiento	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPETITIVIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Especialización y calificación del talento humano operativo; talento humano intermedio (diseñadores y patronistas)	✓		✓		✓		
18	Costos de mano de obra no competitivos	✓		✓		✓		
19	Niveles de inversión en D+I	✓		✓		✓		
20	Tiene acceso a crédito y otras fuentes de financiamiento a Mypes	✓		✓		✓		
21	Tiene disponibilidad de infraestructura de TIC	✓		✓		✓		
22	Segmentación de la demanda nacional y extranjera	✓		✓		✓		
23	Sofisticación de la demanda interna y sensibilidad al precio	✓		✓		✓		
24	Sofisticación y poder adquisitivo de la demanda extranjera	✓		✓		✓		
25	Creciente interés de los consumidores por la moda y las tendencias (Incrementando la frecuencia de compra)	✓		✓		✓		
26	Presión sobre los precios ejercida por las importaciones económicas	✓		✓		✓		
27	Disponibilidad de insumos y materias primas a nivel local y regional	✓		✓		✓		
28	Oferta de maquinaria del sector	✓		✓		✓		
29	Disponibilidad de empresas que ofrecen servicios de calidad (teñido, curtido, estampado, etc)	✓		✓		✓		
30	Disponibilidad de programas académicos de apoyo al sector	✓		✓		✓		
31	Gran acompañamiento y cooperación de entidades como la Cámara de comercio, PROMPERÚ, OEFA, ONUDI, entre otros	✓		✓		✓		
32	Creciente interés por el desarrollo de marcas propias	✓		✓		✓		
33	Presencia de informalidad laboral y contrabando	✓		✓		✓		
34	Competencia por calidad y precio	✓		✓		✓		
35	Grado de asociación y cooperación	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): APLICABLE

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

Apellidos y nombres del juez validador (Dr) Mg: IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES..... DNI: 07873699.....

Especialidad del validador: ECONOMISTA - DOCTOR EN EDUCACIÓN - CATEDRÁTICO DE POSTGRADO.....

22 de 12 del 2018


Firma del Experto Informante.
Especialidad

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

DR. IVÁN RICARDO BARRETO BARDALES
ECONOMISTA
C.E.L. N° 06120

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN ASOCIATIVIDAD							
1	Cuenta con disponibilidad de oferta	✓		✓		✓		
2	Estandarización y sensibilidad a los precios	✓		✓		✓		
3	Dependencia de los compradores	✓		✓		✓		
4	Sustitutos del producto como Clúster	✓		✓		✓		
5	Nivel de importancia de los clientes	✓		✓		✓		
6	Diferenciación del producto	✓		✓		✓		
7	Lealtad a la marca	✓		✓		✓		
8	Ventajas de costo absoluto	✓		✓		✓		
9	Economías de escala	✓		✓		✓		
10	Diferenciación de productos	✓		✓		✓		
11	Aumento de precios	✓		✓		✓		
12	Nivel de satisfacción	✓		✓		✓		
13	Capacidad de integración	✓		✓		✓		
14	Crecimiento del sector	✓		✓		✓		
15	Posicionamiento de la marca	✓		✓		✓		
16	Acceso a canales de financiamiento	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPETITIVIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Especialización y calificación del talento humano operativo; talento humano intermedio (diseñadores y patronistas)	✓		✓		✓		
18	Costos de mano de obra no competitivos	✓		✓		✓		
19	Niveles de inversión en D+I	✓		✓		✓		
20	Tiene acceso a crédito y otras fuentes de financiamiento a Mypes	✓		✓		✓		
21	Tiene disponibilidad de infraestructura de TIC	✓		✓		✓		
22	Segmentación de la demanda nacional y extranjera	✓		✓		✓		
23	Sofisticación de la demanda interna y sensibilidad al precio	✓		✓		✓		
24	Sofisticación y poder adquisitivo de la demanda extranjera	✓		✓		✓		
25	Creciente interés de los consumidores por la moda y las tendencias (Incrementando la frecuencia de compra)	✓		✓		✓		
26	Presión sobre los precios ejercida por las importaciones económicas	✓		✓		✓		
27	Disponibilidad de insumos y materias primas a nivel local y regional	✓		✓		✓		
28	Oferta de maquinaria del sector	✓		✓		✓		
29	Disponibilidad de empresas que ofrecen servicios de calidad (teñido, curtido, estampado, etc)	✓		✓		✓		
30	Disponibilidad de programas académicos de apoyo al sector	✓		✓		✓		
31	Gran acompañamiento y cooperación de entidades como la Cámara de comercio, PROMPERÚ, OEFA, ONUDI, entre otros	✓		✓		✓		
32	Creciente interés por el desarrollo de marcas propias	✓		✓		✓		
33	Presencia de informalidad laboral y contrabando	✓		✓		✓		
34	Competencia por calidad y precio	✓		✓		✓		
35	Grado de asociación y cooperación	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: D^r Mg: ALCAR ZARATA NOEL DNI: 06.10.7282

Especialidad del validador: Metodólogo

01 de 12 del 2018

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo 5. Permiso de la institución donde se realizó el estudio



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

La asociación de curtiembres ecológicos de Lima "ACUREL", expide la presente constancia de consentimiento informado para el tratamiento de los datos de nuestra asociación, por parte de la estudiante de Maestría en Administración de Negocios- MBA, Br. Nidia Oksana Pimentel Chuchón, con DNI 45286912, quien realizará los cuestionarios e investigaciones que crea conveniente en la asociación que represento, a fin de desarrollar la tesis: "Planeamiento Estratégico para la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima, 2018".

Misma que esperamos sea de utilidad a nuestra asociación.

Se expide así, la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

CURTIEMBRES ECOLÓGICAS DE LIMA

WALTER MOSQUEDA CHUQUZUTA
PRESIDENTE

Anexo 6. Base de datos

ITEM	D1: ASOCIATIVIDAD																D2: COMPETITIVIDAD																TOTAL						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	SUBTOTAL	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31		P32	P33	P34	P35	SUBTOTAL	
1	1	1	3	1	5	1	1	3	1	1	1	3	3	2	1	2	30	1	3	1	2	1	3	3	2	1	1	2	3	3	4	4	1	2	1	1	39	69	
2	2	3	2	3	5	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	42	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	2	4	5	2	3	2	2	53	95	
3	2	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	45	2	3	2	2	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	5	2	3	2	2	57	102	
4	2	5	3	5	5	5	2	3	2	2	1	4	4	2	1	2	48	2	3	2	3	5	3	2	5	2	5	4	3	3	2	4	2	5	2	2	59	107	
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	1	4	4	3	1	3	59	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	81	140	
6	2	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	4	4	2	2	2	47	2	3	2	2	4	3	4	5	2	4	1	3	3	4	3	2	4	2	2	55	102	
7	2	5	2	5	5	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	46	2	2	2	3	5	2	4	5	2	5	4	2	2	4	5	2	4	2	2	59	105	
8	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	2	3	4	3	2	3	60	5	4	5	2	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	77	137	
9	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	1	3	3	2	1	2	51	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	73	124	
10	3	4	5	4	5	4	3	5	3	3	2	3	4	3	2	3	56	3	5	3	2	4	5	4	5	3	4	2	5	5	1	4	3	3	3	3	67	123	
11	3	3	2	3	5	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	47	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	55	102	
12	2	5	1	5	5	5	2	1	2	2	1	3	3	2	1	2	42	2	1	2	3	5	1	4	3	2	5	5	1	1	4	5	2	4	2	2	54	96	
13	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	2	3	3	2	2	2	58	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	5	4	5	5	77	135	
14	2	5	1	5	5	5	2	1	2	2	1	3	4	2	1	2	43	2	1	2	2	5	1	2	5	2	5	1	1	1	2	4	2	4	2	2	46	89	
15	4	5	3	5	5	5	4	3	4	4	2	4	3	2	2	2	57	4	3	4	3	5	3	3	5	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	73	130	
16	2	5	3	5	5	5	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	48	2	3	2	5	5	3	4	5	2	5	4	3	3	4	4	2	4	2	2	64	112	
17	2	4	1	4	5	4	2	1	2	2	1	3	4	2	1	2	40	2	1	2	3	4	1	2	5	2	4	2	1	1	2	5	2	3	2	2	46	86	
18	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	1	3	4	3	1	3	53	3	3	3	2	5	3	2	5	3	5	3	3	3	2	5	3	5	3	3	64	117	
19	2	5	1	5	5	5	2	1	2	2	1	4	4	3	1	3	46	2	1	2	3	5	1	4	5	2	5	5	1	1	4	5	2	5	2	2	57	103	
20	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	54	3	4	3	2	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	3	1	3	3	67	121	
21	2	5	3	5	5	5	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	48	2	3	2	3	5	3	3	5	2	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	57	105	
22	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	42	1	1	1	2	5	1	3	5	1	5	5	1	1	3	5	1	1	1	1	44	86	
23	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	2	51	4	2	4	3	4	2	2	4	4	4	5	2	2	2	5	4	3	4	4	64	115	
24	3	4	2	4	5	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	50	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	5	2	2	2	4	4	3	2	3	3	60	110	
25	1	3	1	3	5	3	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	36	1	1	1	3	3	1	3	4	1	3	5	1	1	3	4	1	5	1	1	43	79	
26	2	5	1	5	5	5	2	1	2	2	1	3	3	3	1	3	44	2	1	2	4	5	1	3	4	2	5	5	1	1	3	4	2	4	2	2	53	97	
27	5	4	1	4	5	4	5	1	5	3	1	4	4	3	1	3	53	5	1	5	5	4	1	1	4	5	4	4	1	1	1	4	5	1	5	5	62	115	
28	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	51	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	66	117	
29	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	40	1	1	1	4	5	1	2	5	1	5	3	1	1	2	3	1	3	1	1	42	82
30	2	5	2	5	5	5	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	47	2	2	2	4	5	2	3	5	2	5	3	2	2	3	2	2	5	2	2	55	102	
31	2	5	3	5	5	5	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	51	2	3	2	4	5	3	4	4	2	5	3	3	3	4	3	2	2	2	2	58	109	
32	4	5	5	5	5	5	4	5	4	2	2	3	3	3	2	3	60	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	80	140	
33	1	5	2	5	5	5	1	2	1	1	1	3	4	2	1	2	41	1	2	1	5	5	2	2	5	1	5	4	2	2	2	2	1	2	1	1	46	87	
34	1	4	3	4	5	4	1	3	1	1	2	4	3	3	2	3	44	1	3	1	2	4	3	2	2	1	4	3	3	3	2	3	1	3	1	1	43	87	
35	3	5	2	5	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	52	3	2	3	5	5	2	5	5	3	5	2	2	2	5	4	3	4	3	3	66	118	
36	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	53	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	75	128	
37	2	3	2	3	5	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	40	2	2	2	5	3	2	4	4	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	52	92	
38	4	1	2	1	5	1	4	2	4	3	2	4	3	3	2	3	44	4	2	4	5	1	2	4	5	4	1	5	2	2	4	4	4	2	4	4	63	107	
39	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	52	3	3	3	5	4	3	4	5	3	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	66	118	
40	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	51	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	66	117	
41	1	3	2	3	5	3	1	2	1	1	1	4	4	3	1	3	38	1	2	1	4	3	2	2	5	1	3	3	2	2	2	1	4	1	1	42	80		
42	2	2	1	2	5	2	2	1	2	2	1	3	4	2	1	2	34	2	1	2	4	2	1	2	5	2	2	3	1	1	2	4	2	2	2	44	78		
43	1	3	5	3	5	3	1	5	1	1	1	4	3	3	1	3	43	1	5	1	5	3	5	4	5	1	3	3	5	5	4	5	1	4	1	1	62	105	
44	2	4	3	4	5	4	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	46	2	3	2	4	4	3	3	5	2	4	3	3	3	1	2	4	2	2	55	101		
45	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	37	2	2	2	5	2	2	3	5	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	49	86	
46	4	2	3	2	5	2	4	3	4	3	1	4	4	3	1	3	48	4	3	4	5	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	64	112	
47	3	4	2	4	5	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	49	3	2	3	5	4	2	4	4	3	4	1	2	2	4	5	3	4	3	3	61	110	
48	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	1	4	3	3	1	3	53	3	3	3	5	5	3	4	4	3	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3	66	119	
49	1	3	2	3	5	3	1	2	1	1	2	4	3	2	2	2	37	1	2	1	5	3	2	3	4	1	3	3	2	2	3	3	1	3	1	1	44	81	
50	2	3	3																																				

Anexo 7. Prints de resultados

Asoc-Comp06012019.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

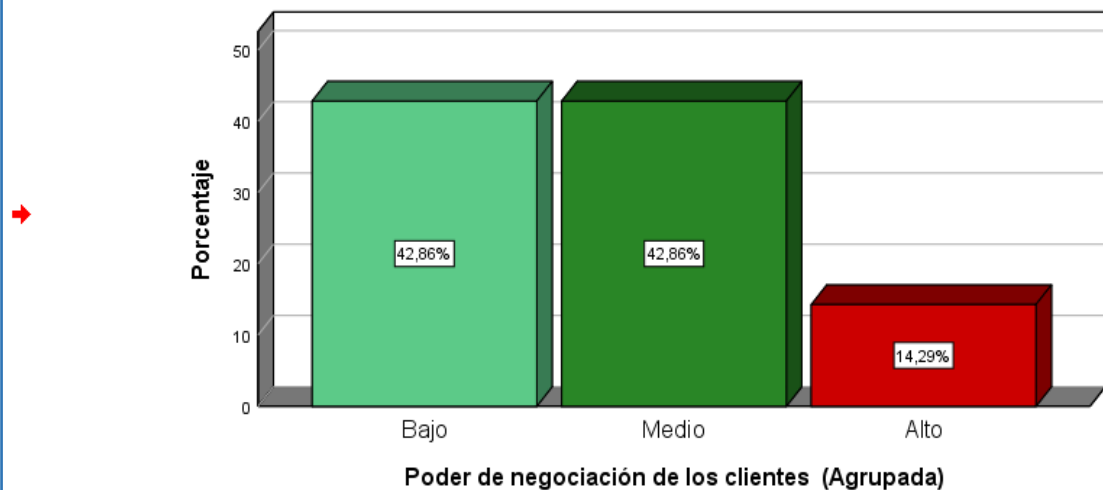
Visible: 51 de 51 v

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Nunca
2	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca
3	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca
4	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
5	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
6	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca
7	Casi nunca	Siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca
8	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca
9	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Nunca
10	A veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca
11	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca
12	Casi nunca	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Nunca
13	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	Siempre	A veces	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca
14	Casi nunca	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
15	Casi siempre	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Casi nunca
16	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca
17	Casi nunca	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
18	A veces	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	A veces	Nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Nunca
19	Casi nunca	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
20	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Casi nunca
21	Casi nunca	Siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca
22	Nunca	Siempre	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	Casi nunca
23	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca

Poder de negociación de los clientes (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	27	42,9	42,9	42,9
	Medio	27	42,9	42,9	85,7
	Alto	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Poder de negociación de los clientes (Agrupada)



Anexo 8. Propuesta del Planeamiento Estratégico

**PROPUESTA DE PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE
CURTIEMBRE ECOLÓGICO DE LIMA, 2018
(ACUREL)**

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL	89
ÍNDICE DE TABLAS	90
ÍNDICE DE ANEXOS	91
El proceso estratégico: Una visión general.....	92
1 CAPITULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE CUERO Y CALZADO	94
1.1 Situación general	94
1.2 Descripción general de la ACUREL	95
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	96
2.1 Estrategia.....	96
2.2 Ventaja competitiva.....	96
3 CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO Y EL CALZADO EN EL PERÚ	96
3.1 Descripción y estructura de la cadena productiva	96
3.2 Sector del cuero y el calzado en Perú.....	100
3.2.1 Aspectos productivos de la cadena.....	100
3.2.2 Balanza comercial.....	104
4 CAPITULO V: ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA ACUREL	107
4.1 Diagnóstico y análisis.....	107
4.1.1 Antecedentes de la empresa.....	107
4.1.2 Análisis del mercado.....	107
4.1.3 Análisis externo.....	115
4.1.4 Análisis interno.....	117
4.2 Formulación de estrategias	122
4.2.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFO).....	122
4.3 Propuesta de Implementación Estratégica	126
4.3.1 Visión propuesta	126
4.3.2 Misión propuesta.....	126
4.3.3 Valores	126
4.3.4 Matriz de objetivos de largo plazo	127
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. <i>CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME</i>	101
TABLA 2. <i>NÚMERO DE EMPRESAS CIIU SEGÚN SECTOR CUERO Y CALZADO A NIVEL LIMA METROPOLITANA</i>	103
TABLA 3. <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</i>	116
TABLA 4. <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)</i>	118

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1: CANTIDAD DE EMPRESAS DE CUERO Y CALZADO A NIVEL NACIONAL	129
ANEXO N° 2: LISTA DE SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE CURTIEMBRE ECOLÓGICA DE LIMA	130

El proceso estratégico: Una visión general

Desde el inicio de la humanidad, la piel que cubre la carne de los animales ha sido de uso doméstico e industrial. Esta piel es el derivado más importante de la industria de la carne, y a través del proceso de curtido e le da valor agregado transformándolo en cuero.

La palabra cuero proviene de latín *curium* (piel de los animales, curtida), es decir se trata de la piel procesada mediante el curtido. El cuero que proviene de una capa de tejidos que cubre los animales, tiene propiedades de resistencia y flexibilidad adecuadas para su posterior manipulación y se emplea como materia prima para elaborar productos finales.

Considerando la importancia del cuero, el presente trabajo de investigación incluye información sobre la fabricación de cueros y pieles a nivel nacional e internacional. El estudio analiza la producción ganadera, cueros y manufacturas en el contexto nacional e internacional, así como las características de la cadena productiva, el proceso de producción, descripción de la oferta y demanda del sector, los aranceles, comercio mundial, precios y canales de distribución; por otro lado, se realiza el diagnóstico situacional de la asociación Acurel en cuanto a su capacidad productiva y la propuesta de desarrollo de la industria de curtiembres.

El reto de desarrollar la industria de curtiembre bajo el marco de la ley de parques industriales tecno- ecológicos plantea a la asociación emprender un esfuerzo conjunto, articulado y consistente para llevar adelante esta propuesta ambiciosa, involucrando a los distintos actores de carácter público y privado, que acelere el proceso de desarrollo industrial para convertirse en una asociación competitiva reconocida a nivel nacional e internacional. El compromiso de un trabajo conjunto es determinante, porque sólo hay posibilidad de alcanzar el éxito fortaleciendo la competitividad del sector de cueros a través de esta propuesta. El sector a nivel nacional tiene los siguientes porcentajes: Calzado (50%), Pieles y cueros (30%) y Manufactureras (20%).

Dentro de los países que destacan como principales exportadores de cuero curtido están Brasil, EEUU, Italia, Argentina entre otros, debido a su competitividad y

reconocida calidad; y nuestro país viene incrementando su oferta exportable de cueros principalmente a España, Italia y EEUU, por lo que es necesario incrementar y fortalecer el sector de curtiembres, buscando además socios estratégicos como proveedores tanto en materia prima e insumos, para reducir costos, e incrementar la competitividad, en este sentido el estado también brinda incentivos que promueven la competitividad y la asociatividad.

En este escenario de mejora en la oferta exportable del cuero, los incentivos del estado y la inversión privada, es menester fortalecer la competitividad de la asociación comprometiendo a todos los actores relevantes vinculados directos e indirectamente al desarrollo de la industria bajo el marco de la ley PITE.

1 CAPITULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE CUERO Y CALZADO

1.1 Situación general

Desde el inicio de la humanidad, la piel que cubre la carne de los animales ha sido de uso doméstico e industrial. Esta piel es el derivado más importante de la industria de la carne, y a través del proceso de curtido y le da valor agregado transformándolo en cuero.

La palabra cuero proviene de latín curium (piel de los animales, curtida), es decir se trata de la piel procesada mediante el curtido. El cuero que proviene de una capa de tejidos que cubre los animales, tiene propiedades de resistencia y flexibilidad adecuadas para su posterior manipulación y se emplea como materia prima para elaborar productos finales.

Considerando la importancia del cuero, el presente trabajo de investigación incluye información sobre la fabricación de cueros y pieles a nivel nacional e internacional. El estudio analiza la producción ganadera, cueros y manufacturas en el contexto nacional e internacional, así como las características de la cadena productiva, el proceso de producción, descripción de la oferta y demanda del sector, los aranceles, comercio mundial, precios y canales de distribución; por otro lado, se realiza el diagnóstico situacional de la asociación Acurel en cuanto a su capacidad productiva y la propuesta de desarrollo de la industria de curtiembres.

El reto de desarrollar la industria de curtiembre bajo el marco de la ley de parques industriales tecno- ecológicos plantea a la asociación emprender un esfuerzo conjunto, articulado y consistente para llevar adelante esta propuesta ambiciosa, involucrando a los distintos actores de carácter público y privado, que acelere el proceso de desarrollo industrial para convertirse en una asociación competitiva reconocida a nivel nacional e internacional. El compromiso de un trabajo conjunto es determinante, porque sólo hay posibilidad de alcanzar el éxito fortaleciendo la competitividad del sector de cueros a través de esta propuesta. El sector a nivel nacional tiene los siguientes porcentajes: Calzado (50%), Pieles y cueros (30%) y Manufactureras (20%).

Dentro de los países que destacan como principales exportadores de cuero curtido están Brasil, EEUU, Italia, Argentina entre otros, debido a su competitividad

y reconocida calidad; y nuestro país viene incrementando su oferta exportable de cueros principalmente a España, Italia y EEUU, por lo que es necesario incrementar y fortalecer el sector de curtiembres, buscando además socios estratégicos como proveedores tanto en materia prima e insumos, para reducir costos, e incrementar la competitividad, en este sentido el estado también brinda incentivo que promocionan la competitividad y la asociatividad.

En este escenario de mejora en la oferta exportable del cuero, los incentivos del estado y la inversión privada, es menester fortalecer la competitividad de la asociación comprometiendo a todos los actores relevantes vinculados directos e indirectamente al desarrollo de la industria bajo el marco de la ley PITE.

1.2 Descripción general de la ACUREL

La Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – Acurel, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida el 21 de noviembre de 2016 y surge frente a la necesidad congregar y representar institucionalmente, a empresas de Lima Metropolitana, involucradas en el desarrollo de las actividades tales como: curtiembre, fabricación de calzado, bolsos, mochilas entre otros.

Acurel es una sociedad empresarial sin fines de lucro, conformada por empresas peruanas que se ubican entre los distritos de; Ate Vitarte, Chosica, El Agustino, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Rímac, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Ventanilla y Villa El Salvador.

Para la presente propuesta se han tomado en cuenta un total de 63 empresas, las cuales se han debidamente inscrito, identificado y comprometido con esta iniciativa. (véase listado de asociados Acurel “Anexo 2”).

Asimismo, de acuerdo a la actividad empresarial desarrollada por las empresas participantes, y en función al Código sectores productivos (CIIU Rev. 4) *tenemos que la actividad de Curtido y adobo de cuero; adobo y teñido de pieles (1511)*, corresponde a la principal actividad del gremio, registrándose 47 empresas lo que hace un 74% del total, tal como se muestra en la siguiente gráfica

2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

Realizar el acompañamiento de la gestión técnica y administrativa del núcleo ejecutor de distribución de kits de cocina popular, planteando recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de los recursos, con la finalidad de cautelar el cumplimiento de la normatividad y velar por el cumplimiento del objetivo del programa.

2.2 Ventaja competitiva

Porter (1990) plantea la teoría de las Ventajas Competitivas de las Naciones que determina la productividad de los factores como la base de la competitividad nacional; planteando que la prosperidad de una nación no se hereda, sino que ésta se crea, a partir de las oportunidades que la nación brinda a sus empresas. Asimismo, Porter menciona que la única forma de que las empresas sobrevivan es que logren su ventaja competitiva y, además, puedan mantenerla mediante la mejora constante, dado a que el gran ambiente competitivo mundial permite que las ventajas competitivas puedan a ser imitadas y superadas si surge la ausencia de constante innovación y mejora.

3 CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO Y EL CALZADO EN EL PERÚ

3.1 Descripción y estructura de la cadena productiva

El proceso productivo de la cadena del cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. En la figura 1, se ilustra de manera más detallada la composición total de la cadena:

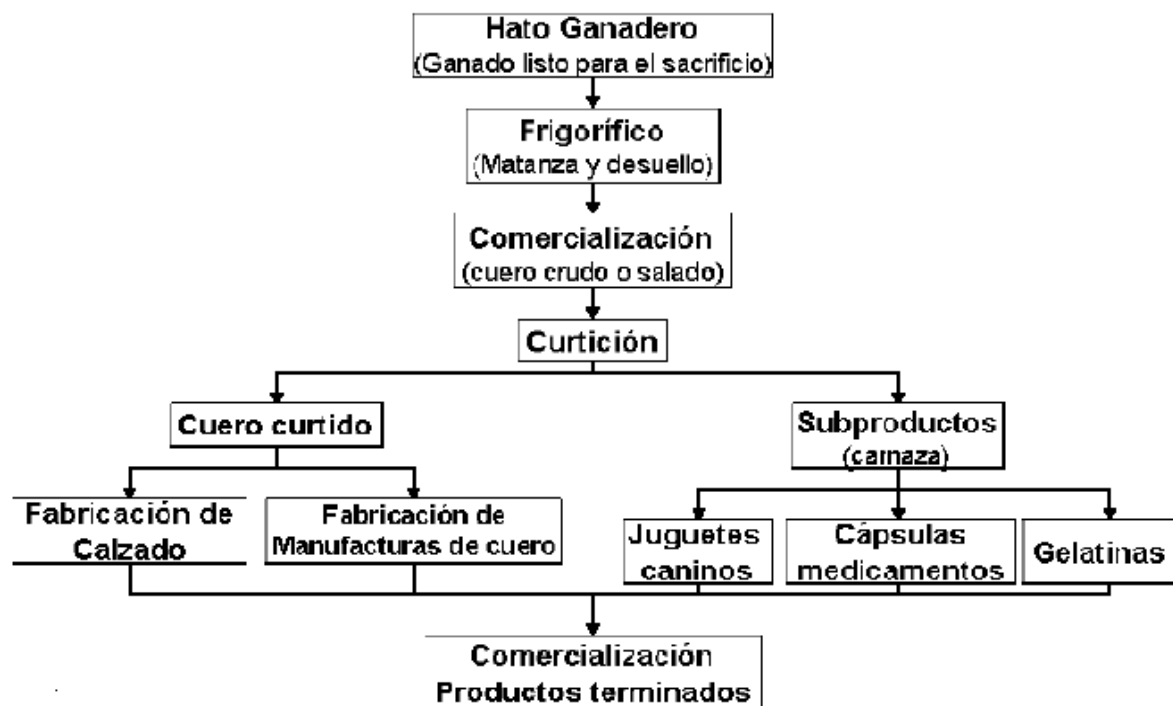


Figura 1: Esquema de la cadena productiva del cuero

Fuente: Cuero, calzado e industria marroquinera (DNP, 2004)

Producción de cuero crudo

Consiste en la obtención del cuero crudo que se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

Curtiembre

El curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones fisicoquímicas para convertirla en un material duradero. Este parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.

Para el caso de cueros curtidos y su producción a partir de cueros y pieles sin curtir “es un proceso que requiere gran concentración de mano de obra y puede tener efectos ambientales negativos. Debido a los menores costos de mano de obra y a una reglamentación ambiental menos exigente,

muchos países en desarrollo han competido eficazmente con los países desarrollados. A mediados del decenio de 1980, los países en desarrollo producían aproximadamente el 40 por ciento del cuero curtido mundial, mientras que ahora representan más del 60 por ciento”. (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

Marroquinería y talabartería

De esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

Calzado

Una característica importante del proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.

“Estimaciones recientes indican que la producción mundial de zapatos con palas de cuero supera ahora los 4.500 millones de pares. En los países en desarrollo la producción aumentó un 6,6 por ciento al año, debido a la inversión en capacidad de manufactura, y la parte de los países en desarrollo en la producción mundial ha ascendido al 70 por ciento en los últimos años noventa, frente al 35 por ciento de 1980. Como en el caso del cuero curtido, la producción de zapatos de cuero fue especialmente notable en la región del Lejano Oriente y, hasta cierto punto, en América Latina. La producción bajó en casi todas las regiones desarrolladas, donde ⁴⁷ los costos de la mano de obra son más elevados”. (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

Según el producto final de que se trate, las materias primas de la cadena tienen un uso y destino final como se muestra en la figura 2, donde se explica el origen de los diferentes artículos fabricados.

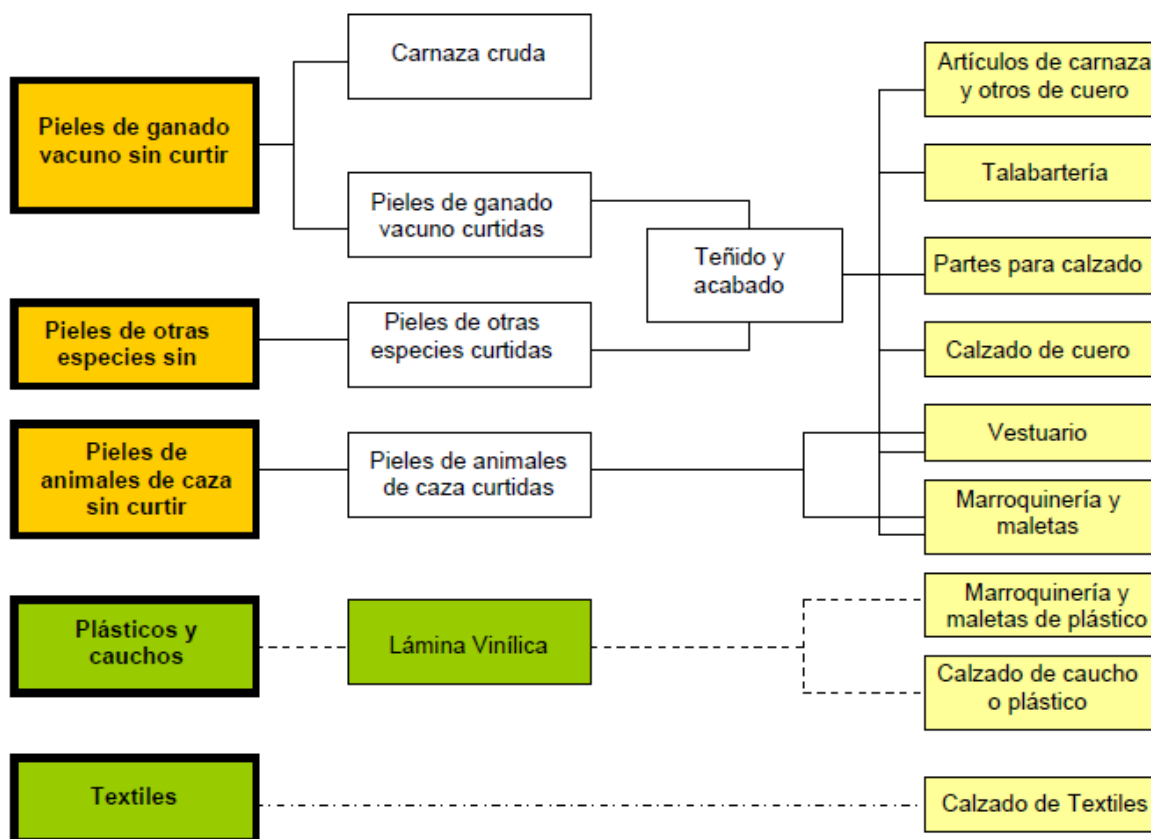


Figura 2: Estructura simplificada de la cadena

Fuente: Cuero, calzado e industria marroquinera (DNP, 2004)

Cuero, Calzado e industria marroquinera

Para comprender mejor la estructura de esta cadena, a continuación, se presenta una breve caracterización del sector realizada por el Departamento Nacional de Planeación en el año 2004, la cual aporta a este trabajo una visión muy interesante sobre el mismo: “La característica de este sector, tanto a nivel mundial como nacional, es que un alto porcentaje de la producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado. Este hecho ha determinado en gran parte la estructura de mercado del sector a nivel internacional, ya que los países productores de calzado son los compradores más importantes de cuero como Francia e Italia en la Unión Europea, China en Asia y Brasil en América Latina. A nivel internacional, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo pasado una relocalización de las plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción de calzado en otros países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo y de consumo masivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en

la industria del calzado: a) el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados antes; b) Falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles. "(DNP, 2004).

"La fase de relocalización ha llevado a que la producción de calzado en países como España, Italia y Portugal se haya enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales. Eso ha contribuido a convertirlos en los países líderes en cuanto a diseños y a la tecnología empleada para la producción de calzado." (DNP, 2004).

"Otro aspecto importante en la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero como son los sintéticos para capelladas y poliuretano (plástico) para fabricar suelas. Sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho. Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda." (DNP, 2004).

"En Perú la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo de cuero y pieles." (DNP, 2004).

3.2 Sector del cuero y el calzado en Perú

3.2.1 Aspectos productivos de la cadena

Para mayor facilidad en el análisis de la información obtenida de diversas fuentes de aquí en adelante la investigación se concentrará en 3 eslabones principales: Cueros (cueros crudos, curtidos, carnaza cruda, etc.), Calzado (Calzado de cuero y sus partes) y Marroquinería (artículos de cuero, talabartería, artículos en carnaza).

El sector de cuero y calzado en el Perú, de acá en adelante denominado Sector CC, vienen siendo identificado y determinado en función a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU, tal como se detalla en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*

N	Descripción de categorías - CIIU	Rev. 3	Rev. 4
1	Adobo teñido de pieles, de art. de	1820	1511
2	Curtido y adobo de cueros.	1911	1511
3	Fabricación de maletas, bolsos de mano, talabartería, otros	1912	1512
4	Fabricación de calzado.	1920	1520

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

Elaboración: Propia

Distribución de empresas del sector CC a nivel nacional

Según información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, registrada en el año 2017 en el Perú existen cerca de 3,925 empresas formales con personería jurídica distribuidas a nivel nacional.

En la figura3 podemos observar: Lima Metropolitana concentra cerca del 64% del total a nivel nacional (2,495 empresas). Complementariamente, La Libertad (671 empresas) y Arequipa (367 empresas), son las dos siguientes ciudades que concentran un alto número de empresas, siendo la actividad de fabricación de calzado el principal rubro desarrollado en ambas ciudades, para mayor detalle (Ver anexo 1)

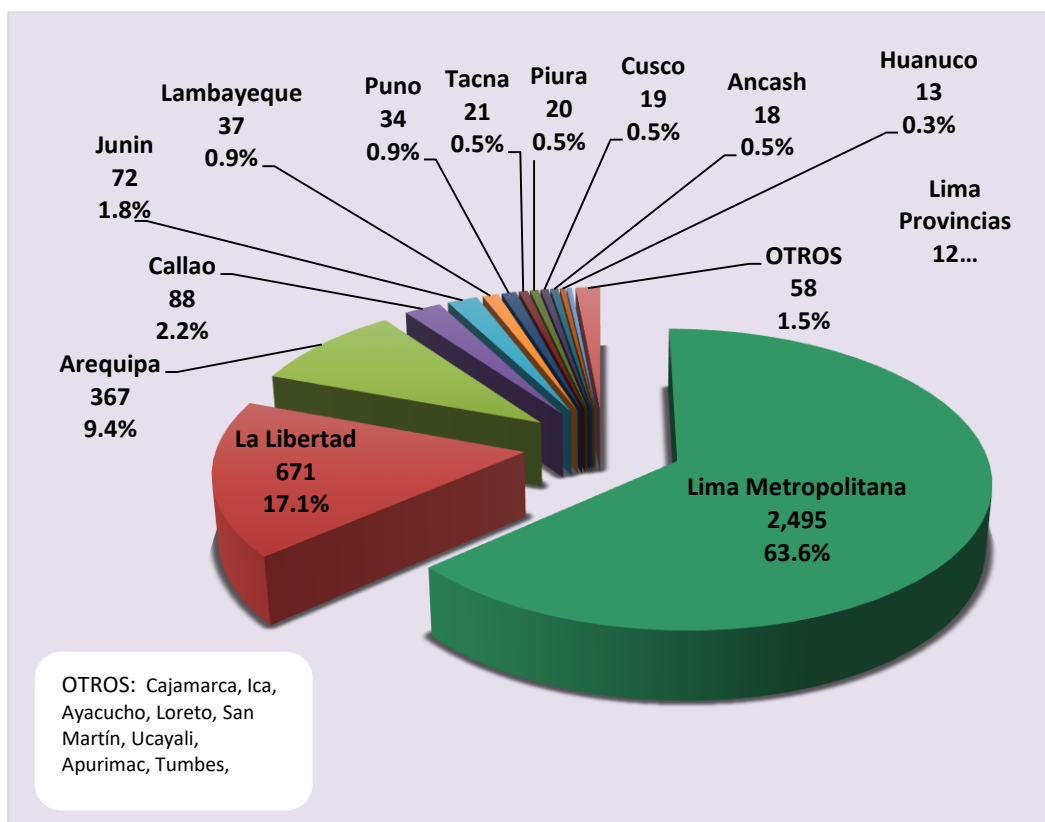


Figura 3: Empresas sector CC. Distribución a nivel nacional

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT (2017)

Distribución de empresas del sector CC a nivel regional Lima Metropolitana

Tomando en cuenta el objetivo de nuestro estudio, es importante conocer cuál es la distribución de estas empresas en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana. Para ello se presenta a detalle la tabla 2.

Sobre lo antes mencionado, es importante resaltar que los cuatro primeros distritos, geográficamente colindantes, concentran cerca del 41% del total de empresas de Lima Metropolitana, situación que estaría contribuyendo a la problemática de desorden territorial expuesto al inicio del presente trabajo

Tabla 2. Número de empresas CIU según sector cuero y calzado a nivel Lima Metropolitana

DISTRITOS LIMA METROPOLIANA	1511	1512	1520	N° DE EMPRESAS	%
LIMA	44	146	179	369	14.79%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	37	29	191	257	10.30%
SAN MARTIN DE PORRES	18	16	187	221	8.86%
COMAS	10	18	171	199	7.98%
RIMAC	25	16	92	133	5.33%
LOS OLIVOS	18	15	99	132	5.29%
ATE	22	2	89	113	4.53%
LA VICTORIA	10	19	58	87	3.49%
SANTIAGO DE SURCO	8	21	56	85	3.41%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	7	11	60	78	3.13%
VILLA EL SALVADOR	3	15	57	75	3.01%
SURQUILLO	3	6	64	73	2.93%
PUENTE PIEDRA	7	7	55	69	2.77%
MIRAFLORES	8	8	38	54	2.16%
CHORRILLOS	5	5	42	52	2.08%
EL AGUSTINO	15	7	30	52	2.08%
INDEPENDENCIA	2	7	43	52	2.08%
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	4	11	33	48	1.92%
CARABAYLLO	3	6	34	43	1.72%
BREÑA	0	15	22	37	1.48%
SAN ISIDRO	12	8	16	36	1.44%
SAN BORJA	9	3	19	31	1.24%
JESUS MARIA	1	6	15	22	0.88%
LA MOLINA	4	8	10	22	0.88%
SAN MIGUEL	4	6	11	21	0.84%
SANTA ANITA	6	1	14	21	0.84%
LINCE	5	7	7	19	0.76%
LURIGANCHO	10	2	7	19	0.76%
MAGDALENA DEL MAR	6	6	6	18	0.72%
SAN LUIS	2	3	10	15	0.60%
PUEBLO LIBRE (MAGDALENA V	2	3	9	14	0.56%
BARRANCO	2	2	9	13	0.52%
CIENEGUILLA	3	1	2	6	0.24%
ANCON	0	0	4	4	0.16%
CHAACLACAYO	2	0		2	0.08%
LURIN	0	1	1	2	0.08%
PACHACAMAC	0	0	1	1	0.04%
Total general	317	437	1741	2495	100.00%

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT

3.2.2 Balanza comercial

Ventas nacionales

El sector de cuero y calzado peruano ha venido presentado una tendencia positiva en sus ventas a nivel nacional. Durante el último año el sector CC registró una media anual total de S/.1570.71 millones de soles, de los cuales el 79% (S/. 1 241.77 millones) corresponden a las empresas que tiene como CIIU 1520: Fabricación de calzado, y un 21 % (S/. 329 millones) corresponden a los productos de las empresas que tiene como CIIU 1511: Curtido y adobo y teñido de pieles. Ver figura 4.

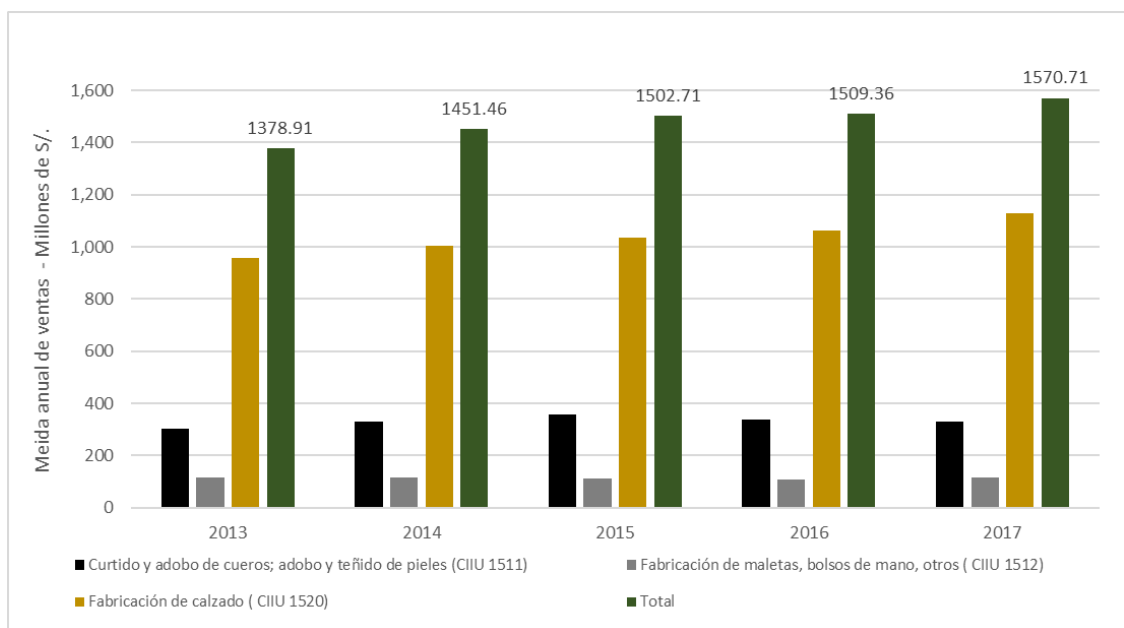


Figura 4: Evolución de la media de ventas del sector CC (periodo 2013-2017)

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT (2017)

Estos porcentajes se han venido registrando de manera muy similar a lo largo de los últimos 5 años, evidenciándose un liderazgo, en términos de montos de ventas, por parte del sub-sector calzado.

La situación descrita se explica por: a) desde el punto de vista de la oferta nacional de calzado, existe un mayor valor agregado en la elaboración y comercialización de calzado, lo cual se traduce en mayores precios finales en el mercado. Asimismo, el total de la oferta de calzado considera también a aquellos productos importados, principalmente de bajo costo y grandes volúmenes.

Por otro lado, b) desde el punto de vista de la demanda de calzado, si bien es cierto existe una preferencia por el uso de calzado de cuero, el factor precio termina siendo preponderante al momento de la compra por parte de los clientes finales, por lo que los volúmenes de compra de calzado elaborado con otros insumos diferente al cuero (en su mayoría plástico) termina siendo largamente superior.

Evolución de las exportaciones del sector CC

Tal como se había mencionado líneas arriba, la actual coyuntura de nuestras exportaciones totales, específicamente en lo que respecta a la baja participación de las exportaciones no tradicionales en el total exportado, no hace más que poner en evidencia la imperiosa necesidad de; a) *diversificar nuestras exportaciones a través de la identificación y promoción de nueva oferta exportable*, b) *generación de condiciones para que nuevas empresas ingresen a la actividad exportadora*, y c) *considerar al mismo tiempo la potencialidad comercial, con respecto a la demanda internacional de cada uno de los productos*.

En ese sentido, es importante destacar la participación del sector de CC, el cual durante los años 2008 al 2017 logró registrar exportaciones por cerca de US\$ 483.91 millones en valores FOB, tal como se muestra en la figura 5.

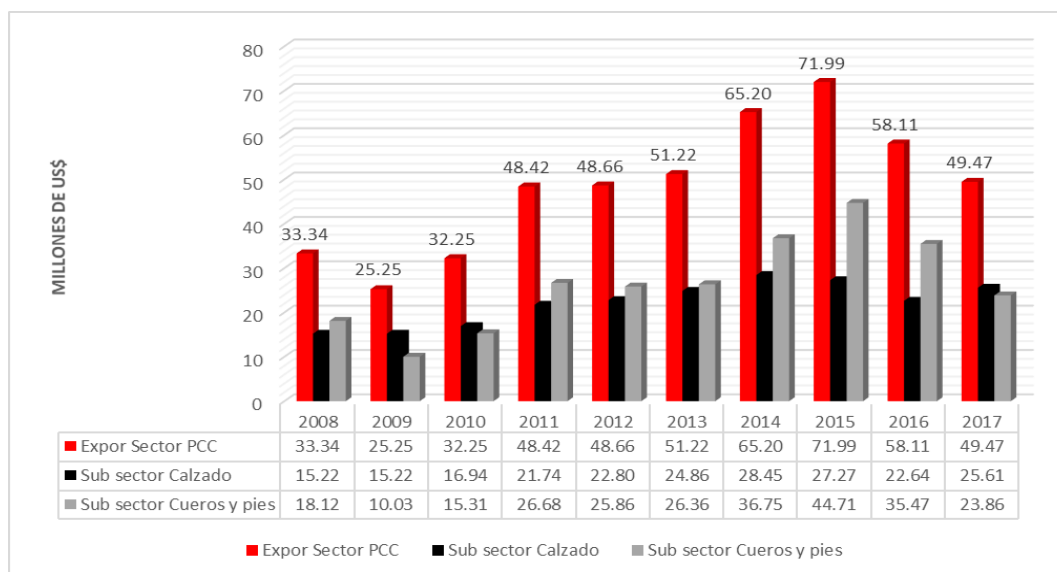


Figura 5: Exportaciones del Sectormedia de ventas del sector CC (periodo 2008-2017)

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT (2017). Nota. - Se consideran los capítulos 41 y 64 Nomenclatura común NANDINA

Las exportaciones de este sector alcanzaron su punto más alto, logrando registrar cerca de US\$ 72 millones en el año 2015, debido a un incremento en las exportaciones de pieles y cueros al mercado chino.

Haciendo la comparación de las exportaciones del sector CC con otros sectores exportadores, en el mismo periodo, el Perú ha contado con un adecuado desarrollo exportador en sectores como; agroindustria, textiles, químicos, metalmecánico, entre otros; sin embargo, el sector CC se encuentra en una posición aún expectante, y con potencial a un futuro desarrollo en sus montos de exportación, tomando en cuenta algunas condiciones favorables de mercado, tales como:

(a) Existencia de potencialidad de demanda internacional para sus productos, para el caso del sub sector de calzados, el sistema de promoción comercial internacional (PROMPERU y Oficinas de Promoción Comercial en el Exterior – OCEX) clasifican estos productos como priorizados. Lo cual se puede traducir en mayores y mejores actividades de promoción comercial (participación en ferias internacionales, ruedas de negocios, misiones comerciales, entre otros). Esta potencial demanda puede ser cuantificada, tal como lo expone Ministerio de la Producción, (2017) *“...Desde la reciente publicación de la agencia World Footwear, entidad especializada en estudios económicos de la industria del calzado, en el 2016 Estados Unidos importó US\$ 25 600 millones, lo que representa el 20,8% del total de las importaciones mundiales, y así se posicionó como el principal importador del calzado”*.

(b) Sus actuales mercados de destino brindan preferencias arancelarias a la importación de estos productos, en función a la vigencia de acuerdos comerciales tales como; EEUU – sub sector Calzados, y Europa – Sub sector Cueros.

4 CAPITULO V: ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA ACUREL

4.1 Diagnóstico y análisis

4.1.1 Antecedentes de la empresa

Historia de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima

La Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL, es una asociación civil sin fines de lucro, constituida el 21 de noviembre de 2016 y surge frente a la necesidad congregar y representar institucionalmente, a empresas de Lima Metropolitana, involucradas en el desarrollo de las actividades tales como: curtiembre, fabricación de calzado, bolsos, mochilas entre otros.

Ficha técnica y Ubicación (información - SUNAT):

RUC: 20545012775

Razón Social: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

Dirección: Calle Los Olivos MZA. J LOTE. 4A LOT. Urb. La Ensenada Pte. Piedra.

Tipo Empresa: Asociación – Gremial

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 21 / Noviembre / 2016

Actividad Comercial: Actividades Otras Asociaciones NCP.

CIU: 91993

4.1.2 Análisis del mercado

Las Mypes del cuero y calzado de ACUREL

La Asociación Curtiembre Ecológicos de Lima - ACUREL es una sociedad empresarial sin fines de lucro, conformada por empresas peruanas que se ubican entre los distritos de; Ate Vitarte, Chosica, El Agustino, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Rímac, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Ventanilla y Villa El Salvador.

Conforman la presente iniciativa un total de 63 empresas peruanas, las cuales se han debidamente identificado, registrado y comprometido con el objetivo de la presente solicitud, siendo ACUREL la sociedad civil que los respalda. A mayor información ver Anexo 2

Descripción de las empresas demandantes

De acuerdo a la actividad empresarial desarrollada por las empresas participantes, y en función a la actividad principal registrada por cada uno de ellos ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT tenemos que la primera actividad productiva corresponde a Curtido y adobo de cuero; adobo y teñido de pieles (CIIU 1511 – Rev. 4) registrándose un total de 47 empresas, lo que hace un 74% del total, tal como se denota en la siguiente figura 6

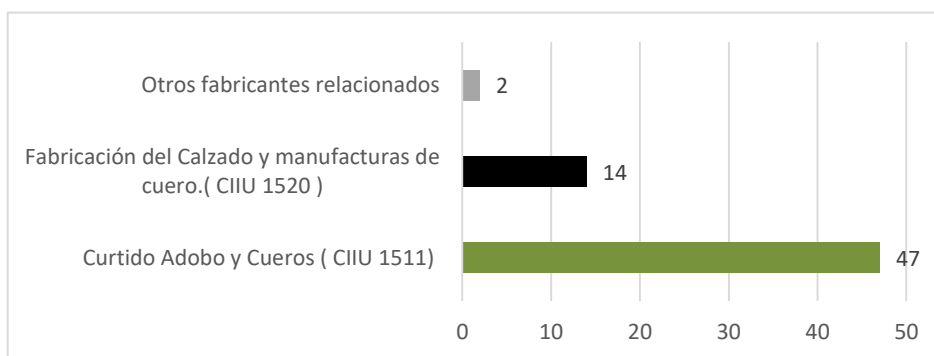


Figura 6: Distribución de empresas participantes según su actividad económica (Año, 2017)

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

La *Fabricación de calzado y manufacturas de cuero* (CIIU 1520) constituye la segunda actividad en importancia, tomando en cuenta que el 26% (14 empresas) del total de empresas desarrolla este tipo de actividad. Finalmente, se ha considerado la participación de dos empresas fabricantes de tintes y químicos de cueros (3% del total). Por otro lado, es importante tomar en cuenta que cerca del 27 % (17 empresas) de sus asociados presentan registros únicos de contribuyentes clasificados como personas naturales. El 73% restante corresponden a empresas constituidas bajo el régimen de personería jurídica, tal como se detalla en la siguiente Figura 7.

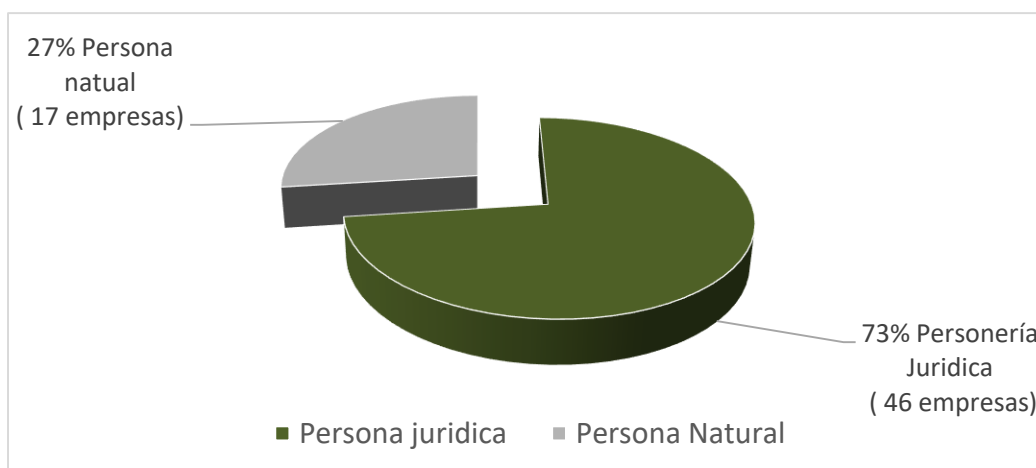


Figura 7: Distribución de empresas participantes según su actividad económica (2017)

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

Complementariamente, y de acuerdo a la clasificación de tamaño de empresa tenemos que, el 81% (51 empresas) de los asociados corresponden a la categoría de Microempresa, y el 19% (12 empresas) restante corresponde a la categoría de pequeña empresa.

Importancia económica de las empresas

Con el fin de dar a conocer la importancia económica de este gremio empresarial, la presente iniciativa mostrará y analizará a detalle, el comportamiento de las variables; ventas nacionales, exportaciones no tradicionales (evolución y mercados), potencial aporte a la formalidad laboral y tributaria, productividad. En ese sentido, la presente propuesta cuenta con las siguientes fuentes de información: Estadística oficial de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, de aquí en adelante SUNAT, periodo (2013 – 2017); Encuestas elaboradas por SITTEC & GESTION E.I.R.L – febrero 2018; Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX.

Ventas nacionales (ACUREL)

El nivel de ventas en cada una de las empresas constituye uno de los factores determinantes para evaluar la importancia económica de un gremio, industria o sector productivo. Con el fin de contar con una aproximación o aporte al PBI, es importante traer a colación lo establecido en función al cálculo de este indicador, específicamente sobre el “Método

de estimación del PBI en función a la Producción”, el cual es comentado por Manuel Cisneros, (2014)

“Se calcula el PIB como el equivalente a la sumatoria de los valores agregados brutos de todas las actividades económicas del país, a los cuales se agregan los derechos de importación (aranceles y otros gravámenes que el importador debe realizar). Considerando a una economía en su conjunto, la pregunta planteada es ¿Qué se produce? La respuesta que se obtiene es: Bienes y servicios” (pág.12).

El presente estudio considera como base el método de cálculo del PBI en función a la producción, método en el cual se precisa los siguiente:

$$\text{PBI} = \Sigma \text{VAB} + \text{DM} + \text{IP}$$

Donde:

PBI = Producto Bruto Interno

VAB = Valor Agregado Bruto

DM = Derechos de importación

IP = Impuestos a los Productos

Así mismo, es importante tomar en cuenta que el valor del PBI de la economía, lleva implícito dos componentes claves: Cantidad (q) y Precio (p), lo cual no hace más que *reconfirmar la relación de proporcionalidad directa entre el nivel de ventas (p*q) y el índice del PBI, a través del valor agregado bruto (VAB).*

Una vez establecida esta relación de proporcionalidad entre el nivel de ventas y el PBI, la presente iniciativa toma como base el análisis, las medias de los rangos de ventas oficiales registradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, específicamente para el periodo comprendido entre los años 2013 al 2017, tal como se expone en la figura 8.

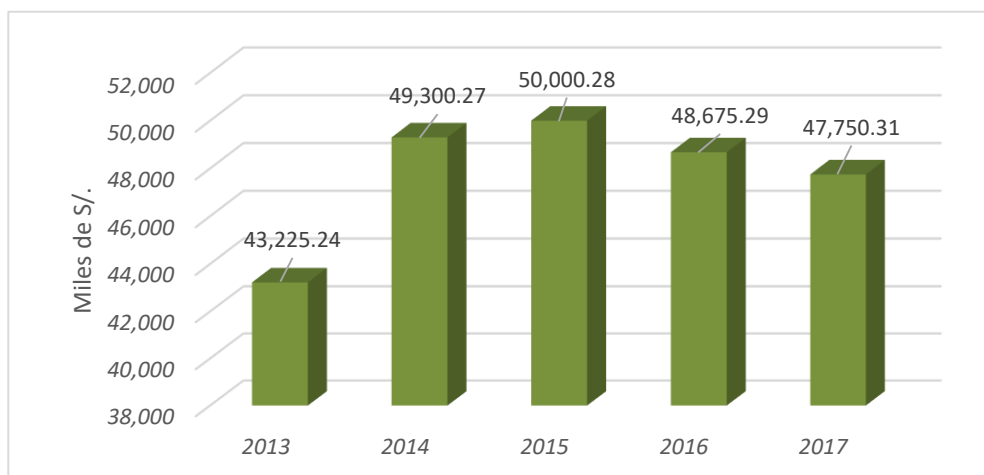


Figura 8: Distribución de empresas participantes según su actividad económica (2017)

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUN

El promedio anual de ventas del Gremio Acurel respecto a los últimos cinco años asciende a 47,7 millones de soles; Las ventas totales registradas en los últimos cinco años ascendieron a S/. 238,9 millones; El año de mayores ventas correspondió la 2015, alcanzando un total de S/. 50 millones; Las ventas registradas por este gremio han venido representando aproximadamente el 3% o 4% del total vendido por el sector CC.

Tal como se puede evidenciar, no existe un comportamiento cíclico, o temporal en el comportamiento de las ventas, denotándose un incremento y decremento acorde a las condiciones de la economía. Como habíamos mencionado anteriormente, existen factores que podrían estar limitando estos resultados, entre los cuales podemos citar: pérdida de productividad, bajo nivel de articulación con otros gremios o asociaciones, desorden territorial, entre otros.

Del mismo modo, la competencia directa en el mercado local frente a productos sustitutos de bajo costo (calzado insumos importados de plástico) forman parte de la actual coyuntura comercial que estarían afrontando estas empresas. Estos y otros factores, internos y de mercado serán desarrollados más adelante.

Exportaciones

Analizando las exportaciones realizadas por ACUREL podemos mencionar lo siguiente:

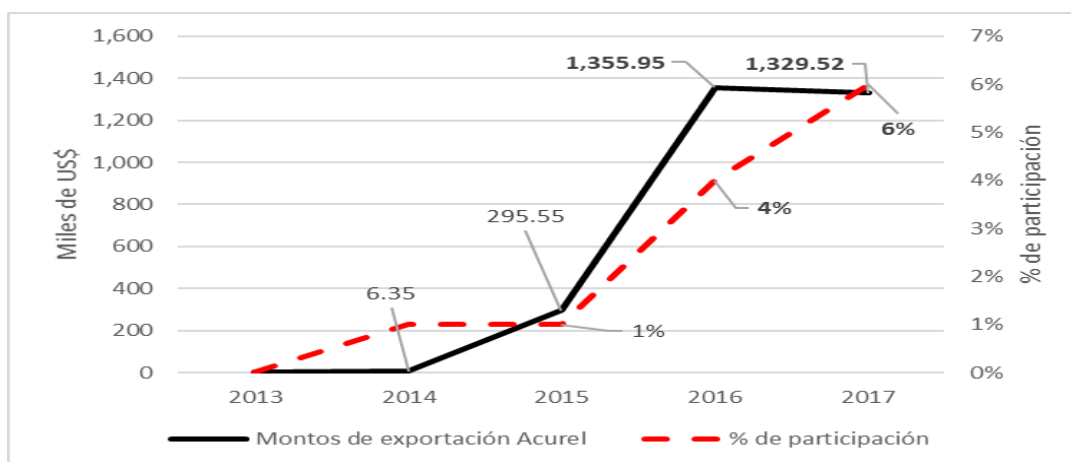


Figura 9: Exportaciones ACUREL y % de participación en exportaciones del sub CC(2013-2017)
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT

La oferta exportable que comercializa este grupo empresarial corresponde en su totalidad a productos del Sub sector de Cueros.

En lo que respecta a los mercados de destino de sus exportaciones, se evidencia transacciones comerciales a; España, EEUU, Chile y Colombia.

Se registran exportaciones solo en los últimos cuatro años. Entre los dos últimos años sus exportaciones superaron los 2,5 millones de dólares en valores FOB.

Solo cuatro empresas del total de asociados (6,3% del total) registran actividad exportadora, El resto de empresas han logrado exportado a través de intermediarios (exportación indirecta).

Estimación del potencial aporte a la formalidad tributaria

Tomando en cuenta la puesta en marcha de un parque industrial destinado a la actividad curtiembre, y al mismo tiempo alcanzado la formalidad en la actividad comercial por parte de las empresas participantes, el presente estudio ha logrado estimar los posibles montos de aporte en términos tributarios. Por lo antes expuesto, cabe precisar la metodología aplicada para estimar este potencial aporte es la siguiente:

Se toma en cuenta la información de ventas para el periodo 2017 por parte de las empresas participantes. Esta información ha sido recogida mediante encuestas realizadas por nuestra empresa en febrero de 2018, a

cada una de las 63 empresas. Cabe precisar que esta información deberá ser considerada como “relativa” y no oficial.

La información de ventas mencionada en el punto anterior (encuestas), será descontada con información de ventas oficiales SUNAT para el mismo periodo. Como es de conocimiento público, y el bajo el cumplimiento de la normativa

En función a lo antes indicado, tenemos que:

PAFT: Potencial Aporte a la Formalidad Tributaria (%)

VPAF (2017): Valor del aporte a la formalidad Tributaria (millones de S/.)

VE: Ventas netas según encuestas (millones de S/)

VS: Media Ventas netas según SUNAT (millones de S/.)

IGV: 18%

Donde:

$$\text{VPAF} = \text{VS} - \text{VE}$$

$$\text{VPAF} = 47,75 - 82,83$$

$$\text{VPAF} = - \mathbf{35,08 \text{ millones de S/}}$$

Entonces:

$$\text{PAFT} = (\text{VPAF} / \text{VS}) * 100$$

$$\text{PAFT} = (35,08 / 82,83) * 100$$

$$\text{PAFT} = (0,3239) * 100$$

$$\mathbf{\text{PAF} = 42,35 \%}$$

En función a los resultados estimados, se prevé que la recaudación tributaria por parte del Estado, respecto a este grupo de empresas podría incrementarse como mínimo en **42,35%**.

Estimación del potencial aporte a la formalidad laboral

De manera similar a lo desarrollado en el punto anterior, es de suma importancia para los fines de la presente iniciativa, el cuantificar, en qué medida, la puesta en marcha de un parque industrial - Acurel, aportaría a la formalidad en términos laborales (puestos de trabajo)

Este análisis considera el número de trabajadores (fijos y variables, 2017) por empresa, estableciéndose rangos, de los cuales se han considerado la media en cada uno de los casos.

Por otro lado, se ha considerado la información oficial de SUNAT (número de trabajadores) tomando como referencia lo registrado oficialmente, para el periodo más reciente a la elaboración del presente, es decir junio 2018.

En función a lo antes indicado tenemos que:

PAFL: Potencial aporte a la formalización laboral (%)

VPAL (2017): Valor del aporte a la formalidad laboral (número de trabajadores)

TE: Trabajadores según encuesta (Número de trabajadores)

TS: Trabajadores según SUNAT

Donde:

$$VPAL = TS - TE$$

$$VPAL = 245 - 939$$

$$\mathbf{VPAL = 694}$$

Entonces:

$$PAFL = (VPAL / TS) * 100$$

$$PAFL = (694 / 939) * 100$$

$$PAFL = (0.7390) * 100$$

$$\mathbf{PAFL = 73.90 \%}$$

Por el resultado obtenido podemos concluir que, mediante la puesta en marcha de un parque industrial ACUREL, cabría la posibilidad de formalizar un aproximado de 700 trabajadores, los cuales vienen actualmente laborando de manera informal (73,90 % del total de trabajadores ACUREL)

4.1.3 Análisis externo

Oportunidades y amenazas

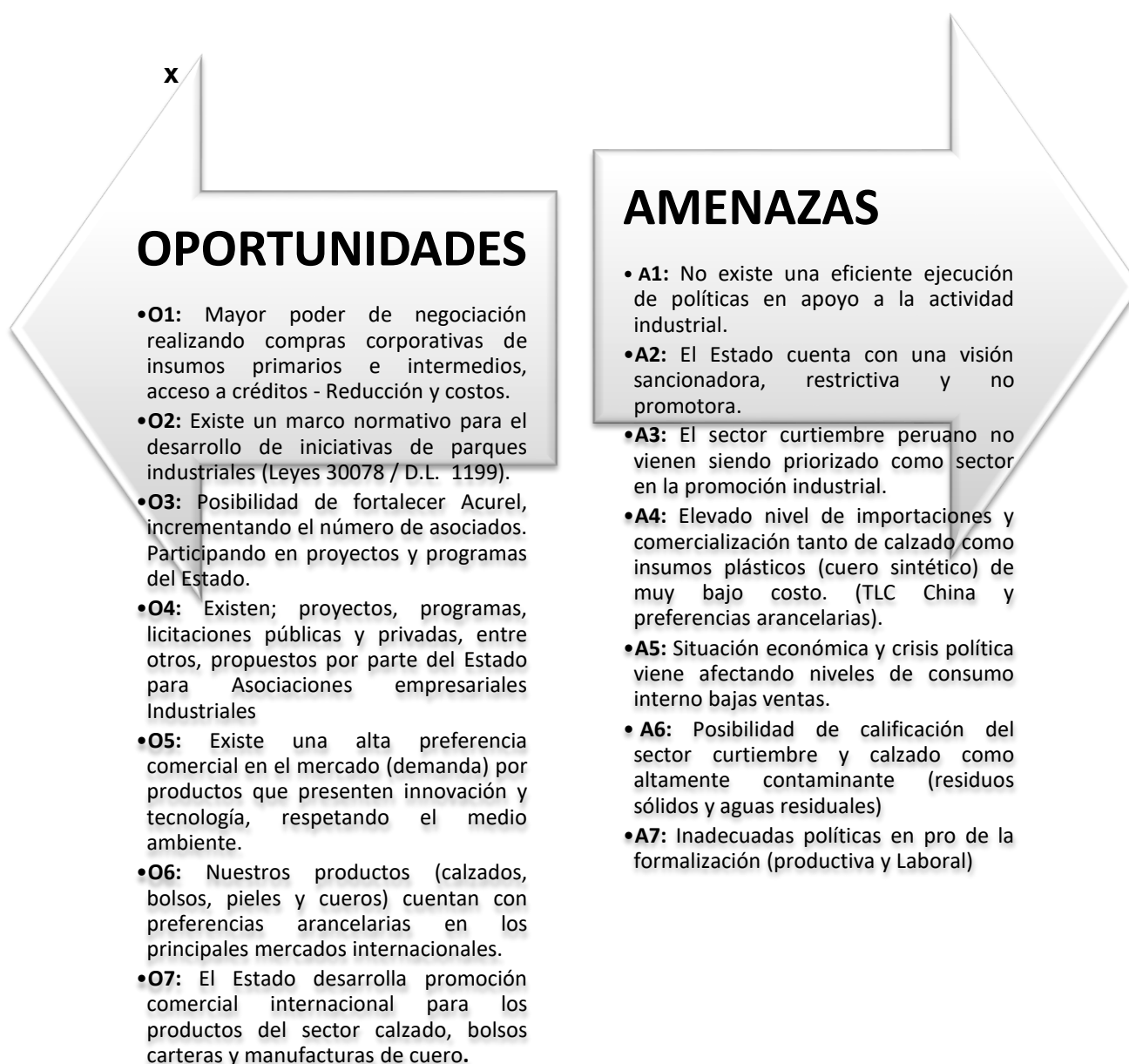


Figura 10: Oportunidades y amenazas

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
O1: Mayor poder de negociación realizando compras corporativas de insumos primarios e intermedios, acceso a créditos - Reducción de costos.	0.07	3	0.21
O2: Existe un marco normativo para el desarrollo de iniciativas de parques industriales (Leyes 30078 / D.L. 1199).	0.10	4	0.4
O3: Posibilidad de fortalecer Acurel, incrementando el número de asociados. Participando en proyectos y programas del Estado.	0.07	4	0.28
O4: Existen; proyectos, programas, licitaciones públicas y privadas, entre otros. Por parte del Estado para Asociaciones empresariales Industriales.	0.05	3	0.15
O5: Existe una alta preferencia comercial en el mercado (demanda) por productos que presenten innovación y tecnología, respetando el medio ambiente.	0.05	3	0.15
O6: Nuestros productos (calzados, bolsos, pieles y cueros) cuentan con preferencias arancelarias en los principales mercados internacionales.	0.08	3	0.24
O7: El Estado desarrolla promoción comercial internacional para los productos del sector calzado, bolsos carteras y manufacturas de cuero	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
A1: No existe una eficiente ejecución de políticas en apoyo a la actividad industrial	0.05	1	0.05
A2: El Estado cuenta con una visión sancionadora, restrictiva y no promotora.	0.05	1	0.05
A3: El sector curtiembre peruano no vienen siendo priorizado como sector en la promoción industrial.	0.09	1	0.09
A4: Elevado nivel de importaciones y comercialización tanto de calzado como insumos plásticos (cuero sintético) de muy bajo costo. (TLC China y preferencias arancelarias).	0.08	2	0.16
A5: Situación económica y crisis política viene afectando niveles de consumo interno - bajas ventas.	0.09	3	0.27
A6: Posibilidad de calificación del sector curtiembre y calzado como altamente contaminante (Residuos sólidos y aguas residuales).	0.08	3	0.24
A7: Inadecuadas políticas en pro de la formalización (productiva y Laboral)	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.62

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

Se puede apreciar que Acurel se encuentra por encima de la media por seguir estrategias que capitalicen oportunidades y eviten amenazas.

4.1.4 Análisis interno

Fortalezas y Debilidades

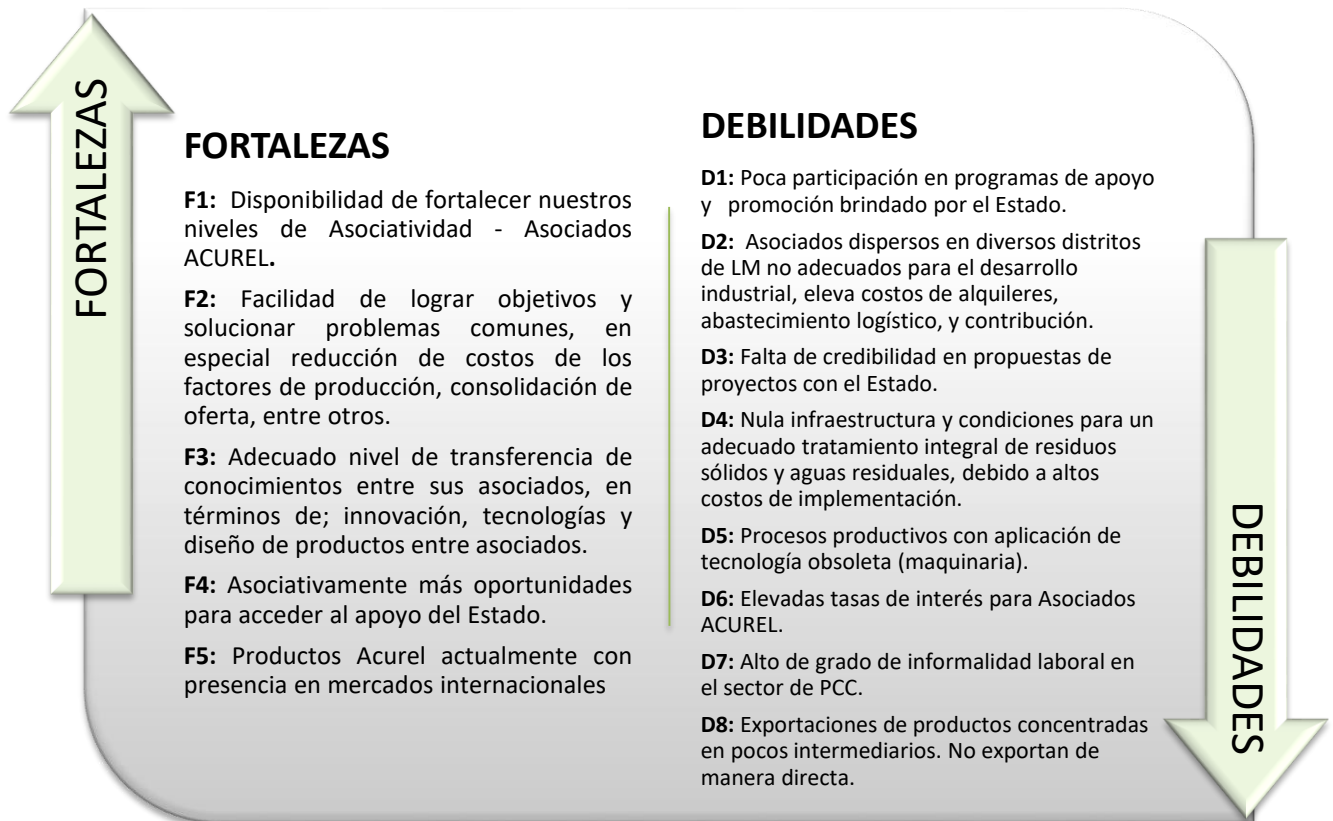


Figura 11: Fortalezas y debilidades

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
F1: Disponibilidad de fortalecer nuestros niveles de Asociatividad - Asociados ACUREL.	0.10	4	0.40
F2: Facilidad de lograr objetivos y solucionar problemas comunes, en especial costos, consolidación de oferta, entre otros.	0.05	4	0.20
F3: Se cuenta con un adecuado nivel de transferencia de conocimientos, en terminos de innovación y tecnologías entre nuestros asociados	0.05	4	0.20
F4: Se cuenta con una adecuada predisposición para acceder al apoyo del Estado, teniendo claro nuestra necesidad de asociatividad	0.10	4	0.40
F5: Nuestros productos cuentan actualmente con presencia en mercados internacionales	0.05	3	0.15
DEBIIDADES			
D1: Nuestra asociación cuenta con poca participacion en programas de apoyo y promoción brindados por el Estado.	0.05	2	0.10
D2: Nuestros asociados se ubican en diversos distritos de LM, constituyendose una limitante para el desarrollo industria, al mismo tiempo eleva costos de alquileres, abastecimiento logistico, y contribución.	0.10	1	0.10
D3: Existe una falta de credibilidad acerca de buenos resultados de las propuestas y proyectos desarrollados por el Estado.	0.10	2	0.20
D4: No contamos con infraestructura y condiciones adecuadas para el tratamiento intergral de residuos solidos y aguas residuale. identificando altos costos de implementación al respecto.	0.05	2	0.10
D5: Nuestros asociados cuentan con tecnologías obsoletas.	0.10	1	0.10
D6: Elevadas tasas de interes para Asociados ACUREL (MYPEs en su mayoría).	0.10	2	0.20
D7: Alto de grado de informalidad laboral en el sector de PCC	0.10	2	0.20
D8: Las exportaciones de nuestros productos vienen siendo concentradas en algunos intermediarios. No exportamos de manera directa.	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.45

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – ACUREL.

Se puede apreciar que Acurel cuenta con buenas fortalezas frente a la competencia y que busca minimizar siempre sus debilidades.

Aplicación de las cinco fuerzas de Porter que originan las estrategias Asociatividad

En función a lo arriba descrito, y expuesto en la figura 12, pasaremos a desarrollar el “Análisis de las Cinco Fuerzas Competitiva de Porter”, para el sub sector Curtiembre (código CIIU 1511), analizando lo siguiente; (F1) Rivalidad en la industria, (F2) Poder de negociación de los proveedores, (F3) Amenaza de nuevos entrantes, (F4) Poder de negociación de los clientes y (F5) Amenaza de productos sustitutos, en tal sentido tenemos que:

Rivalidad en la industria – curtiembre (F1)

Según información oficial brindada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT durante el ejercicio del año 2017, el total de empresas que desarrollaron la actividad curtiembre en Lima y Callao ascendió a 332 (jurídicas y naturales). El promedio anual de ventas a nivel nacional, registrado por este Sub Sector, entre los últimos cinco años, han bordeado los 225 millones de soles.

Del mismo modo, el crecimiento porcentual anual registrado durante los últimos cinco ejercicios fiscales se encuentra en el orden del 2%, lo cual denotaría un bajo nivel de desarrollo comercial en el sector curtiembre.

Al respecto, es importante mencionar que el número total de empresas curtiembres asociadas a Acurel, y que toman parte de la presente iniciativa asciende a 47, es decir que estas representan solo el 14,1 % del total de empresas curtiembre instaladas en Lima Metropolitana.

Poder de negociación de los proveedores – curtiembre (F2)

Para el caso de los proveedores Acurel – curtiembre, precisar que el total de empresas proveedoras, que abastecieron de insumos a este gremio durante el año 2017 (pieles, tintes, químicos, servicios, entre otros) ascendió a 95 empresas, de las cuales 63 (66% del total) corresponden al tipo de empresas con “personería jurídica”, siendo el 44% restante empresas con la categoría de “personas naturales con negocio”. Un dato

relevante es que Acurel realizó compras durante el año 2017 por un monto cercano a los 30 millones de soles. Tal como se muestra en la figura 12.

Amenazas de nuevos entrantes-curtiembre (F3)

Cuantitativamente, el número total de empresas curtiembres instaladas a nivel nacional asciende a 1,324, entre personería jurídica y natural (según información SUNAT – 2017). Es así que existen un aproximado de 1,277 empresas que no forman parte de esta iniciativa, los cuales podrían considerarse como potenciales nuevos entrantes.

En el mismo sentido, y en el mismo periodo, SUNAT registró un total de 223 empresas jurídicas a nivel nacional dedicadas a la actividad curtiembre, de las cuales aproximadamente 120 de ellas se encuentran ubicada fuera de Lima Metropolitana, siendo La Libertad (52 empresas) y Arequipa (48 empresas) las ciudades que concentran mayor número de empresas después de Lima Metropolitana. Tal como se evidencia en la figura 12.

Poder de negociación de los clientes-curtiembre (F4)

El perfil del cliente con el que cuenta la actividad curtiembre corresponde a aquellas empresas fabricantes de calzado, mochila, talabartería y otros productos manufacturados en base a cuero, e identificadas industrialmente con los códigos CIIU 1512 y 1520 (REV. 4).

Amenaza de productos sustitutos-curtiembre (F5)

Entre los productos sustitutos directos, los cuales compiten en el mercado con los productos de la curtiembre peruana, podemos mencionar, en primer orden, al “cuero sintético o alternativo” como el principal de ellos, tomando en cuenta tanto su comportamiento comercial (bajo precio), así como por sus características o bondades de composición.

En ese sentido, debemos precisar que estos productos sustitutos vienen siendo elaborado mediante componentes e insumos plásticos, siendo el poliuretano uno de sus componentes más empleados. Asimismo, algunas de las características comerciales o bondades que presentan estos productos sintéticos, en comparación con los elaborados en base a cuero

natural, son; a) productos de bajo precio, b) menos duradero, c) alta rigidez, d) no procedencia animal, e) no presenta porosidad y f) tacto frío, entre otros.

Al respecto debemos reportar que, hoy en día existen innumerables informes y reportes médicos expuestos y publicados, acerca de las posibles complicaciones a la salud, que el uso del calzado plástico viene ocasionando a sus usuarios. Entre las complicaciones más comunes podemos resaltar, la exacerbación de afecciones fúngicas (de hongos) preexistentes o infecciones bacterianas.

Por otro lado, sobre la proyección exportadora de insumos plásticos de India hacia nuestro continente, podemos adicionar que el Perú, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, solo en el año 2017, ha registrado importaciones por cerca de 15 millones de dólares en cuero sintético (Partida arancelaria: 5903200000), siendo China el principal país proveedor de este tipo de productos

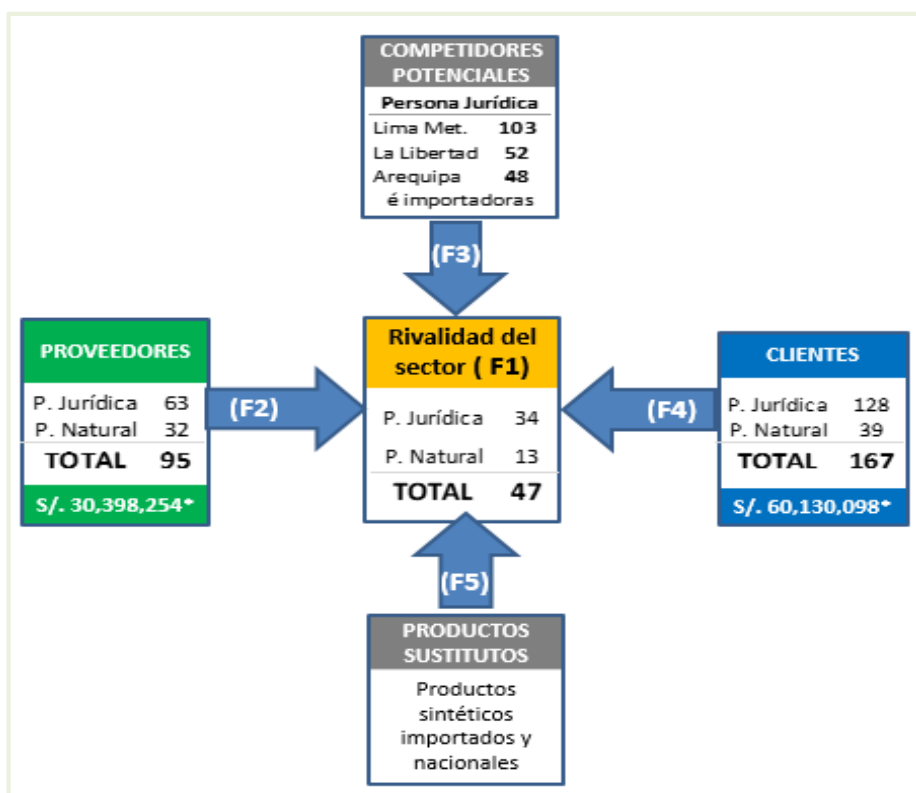


Figura 12: Fuerza competitiva curtiembre - Acurel

Fuente: Asociación de Curtiembres Ecológicos de Lima – Acurel

4.2 Formulación de estrategias

4.2.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFO

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D	
<p>F1. Disponibilidad de fortalecer nuestros niveles de Asociatividad - Asociados ACUREL.</p> <p>F2. Facilidad de lograr objetivos y solucionar problemas comunes, en especial reducción de costos de los factores de producción, consolidación de oferta, entre otros.</p> <p>F3. Adecuado nivel de transferencia de conocimientos entre sus asociados, en términos de; innovación, tecnologías y diseño de productos entre asociados.</p> <p>F4. Asociativamente más oportunidades para acceder al apoyo del Estado.</p> <p>F5. Productos Acurel actualmente con presencia en mercados internacionales</p>	<p>D1. Poca participación en programas de apoyo y promoción brindado por el Estado.</p> <p>D2. Asociados dispersos en diversos distritos de LM no adecuados para el desarrollo industrial, eleva costos de alquileres, abastecimiento logístico, y contribución.</p> <p>D3. Falta de credibilidad en propuestas de proyectos con el Estado</p> <p>D4. Nula infraestructura y condiciones para un adecuado tratamiento integral de residuos sólidos y aguas residuales, debido a altos costos de implementación.</p> <p>D5. Procesos productivos con aplicación de tecnología obsoleta (maquinaria).</p> <p>D6. Elevadas tasas de interés para Asociados ACUREL.</p> <p>D7. Alto de grado de informalidad laboral en el sector de PCC.</p> <p>D8. Exportaciones de productos concentradas en pocos intermediarios. No exportan de manera directa.</p>	
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO (Ofensiva)	ESTRATEGIAS – DO (Reorientamiento)
<p>O1. Mayor poder de negociación realizando compras corporativas de insumos primarios e intermedios, acceso a créditos - Reducción y costos</p>	<p>FO1. "Incrementar los niveles de asociatividad a través de mejoras en gestión empresarial (capacitación y formación), priorizando aspecto como: identificación, selección y negociación corporativa con proveedores"</p>	<p>DO1 "Incrementar la participación de ACUREL en programas, proyectos, entre otros propuestos por parte del Estado. Priorizando aquellos que se encuentren directamente relacionados con la principal problemática Gremial (informalidad laboral, desorden territorial, internacionalización, entre</p>

<p>O2. Existe un marco normativo para el desarrollo de iniciativas de parques industriales (Leyes 30078 / D.L. 1199).</p> <p>O3. Posibilidad de fortalecer Acurel, incrementando el número de asociados. Participando en proyectos y programas del Estado.</p> <p>O4. Existen; proyectos, programas, licitaciones públicas y privadas, entre otros, propuestos por parte del Estado para Asociaciones empresariales Industriales</p> <p>O5. Existe una alta preferencia comercial en el mercado (demanda) por productos que presenten innovación y tecnología, respetando el medio ambiente.</p> <p>O6. Nuestros productos (calzados, bolsos, pieles y cueros) cuentan con preferencias arancelarias en los principales mercados internacionales.</p> <p>O7. El Estado desarrolla promoción comercial internacional para los productos del sector calzado, bolsos carteras y manufacturas de cuero.</p>	<p>FO2. "Incorporar y fortalecer la transferencia de innovaciones tecnológicas bajo estándares medioambientales, desarrollando productos diferenciados (Creación de marcas propias) ".</p> <p>FO3. "Proponer al Estado la iniciativa de creación de un parque industrial para el sector de Pieles, Cueros y Calzado (PCC). Complementariamente, tomar parte en la implementación y desarrollo de proyectos, programas e iniciativas de apoyo a la industria de PCC. ".</p> <p>FO4 "Tomando en cuenta la actual demanda internacional de los productos del sector PCC, y beneficios arancelarios de estos. Participar de las actividades de promoción comercial internacional (inteligencia comercial, ferias, ruedas, misiones u otros) que el estado desarrolla.".</p>	<p>otros). "</p> <p>DO2 "Participar de la iniciativa de un parque industrial ACUREL, enfocándose en la reducción de costos de factores de producción (costos intermedios), logrando al mismo tiempo un fortalecimiento de nuestra Asociatividad."</p> <p>DO3 "En función a un incremento del margen, se espera desarrollar políticas de reinversión de utilidades orientada a una reducción efectiva de la brecha tecnológica de las empresas ACUREL (mejora continua)."</p> <p>DO4" Desarrollar capacidades de gestión en negociaciones corporativas de acceso al crédito. (Tasas de interés corporativas)"</p> <p>DO5 "Para un mayor aprovechamiento de las oportunidades comerciales, se deberá de mejorar los niveles y capacidades en gestión comercial, redefiniendo las políticas comerciales actuales (nacional e internacional)".</p>
<p>AMENAZAS - A</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA (Defensiva)</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA (Supervivencia)</p>
<p>A1. No existe una eficiente ejecución de políticas en apoyo a la actividad industrial.</p>	<p>FA1 "Dar a conocer al Estado técnicamente la coyuntura, y la problemática productiva-comercial (nacional e internacional) del sector de Pieles Cueros y Calzados. "</p>	<p>DA1 "Incrementar los niveles de Asociatividad y productividad en el sector PCC, con el fin de mejorar la rentabilidad comercial contando con el apoyo del Estado "</p>

<p>A2. El Estado cuenta con una visión sancionadora, restrictiva y no promotora.</p> <p>A3. El sector curtiembre peruano no vienen siendo priorizado como sector en la promoción industrial.</p> <p>A4. Elevado nivel de importaciones y comercialización tanto de calzado como insumos plásticos (cuero sintético) de muy bajo costo. (TLC China y preferencias arancelarias).</p> <p>A5. Situación económica y crisis política viene afectando niveles de consumo interno - bajas ventas.</p> <p>A6. Posibilidad de calificación del sector curtiembre y calzado como altamente contaminante (residuos sólidos y aguas residuales)</p> <p>A7. Inadecuadas políticas en pro de la formalización (productiva y Laboral)</p>	<p>FA2 “Incrementar los niveles de productividad y competitividad basados en una reducción costos, y desarrollando estrategias de negociación corporativas con los actuales y potenciales proveedores”</p> <p>FA3 “Desarrollar productos con alto nivel de diferenciación, generando nuevas marcas, y promoción comercial efectiva a nivel nacional e internacional”</p>	<p>DA2 "Proponer y desarrollar mejoras para un adecuado manejo de residuos sólidos y líquidos considerados como altamente contaminantes"</p> <p>DA3 " Establecer y proponer acuerdos con el Estado para combatir la informalidad laboral"</p>
---	--	---

Ley

FA1: (F1, F2, F4 y A1, A2, A3, A6, A7)	DO1: (D1, D2, D3 y O4)	DA1: (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 y A4)
FO1: (F1, F2 y O1)	DO2: (D2, D3, D4 y O1, O2, O3)	DA2: (D4, A6)
FO2: (F3 y O5)	DO3: (D5 y O5, O6, O7)	DA3: (D7, A7)
FO3: (F4 y O2, O3, O4)	DO4: (D6 y O1)	
FO4: (F5 y O6, O7)	DO5: (D7 y O5, O6, O7)	

4.3 Propuesta de Implementación Estratégica

4.3.1 Visión propuesta

La asociación Acurel busca posicionarse en el mercado de cortineros de forma sostenida a nivel nacional e internacional, tratando de ser reconocida por su desarrollo como parque industrial tecnológico y ecológico, incorporando valor agregado a su proceso productivo; representando a una clase empresarial competitiva con productos de calidad y con una fuerza laboral tecnificada, buscando de manera permanente el desarrollo de nuestra región y el país.

4.3.2 Misión propuesta

Somos parte de la estrategia nacional de promoción de la competitividad, asociatividad y rentabilidad de la industria de cortineros, reafirmando nuestro compromiso en producir cueros terminados de calidad y competitivos, con base tecnológica y ecológica, contribuyendo a mejorar la industria nacional en busca de un desarrollo integral y descentralizado de nuestro país.

4.3.3 Valores

Responsabilidad

Honestidad

Dinamismo

Fraternidad

Compromiso

Solidaridad

Responsables socialmente

Cuidado del medio ambiente

Formalización integral

4.3.4 Matriz de objetivos de largo plazo

Objetivo general

“Incrementar la participación socio económico ambiental del sector de Pieles, Cueros y Calzado en la economía peruana, a través de la implementación de un parque industrial Tecno Ecológico con enfoque de clúster, en contraprestación a la problemática manufacturera peruana”

ANEXOS

Anexo N° 1: Cantidad de empresas de cuero y calzado a Nivel nacional

A NIVEL NACIONAL POR REGIÓN	CIU			TOTAL GENERAL	%
	1511	1512	1520		
LIMA METROPOLITANA	317	437	1741	2495	63.57%
LA LIBERTAD	132	16	523	671	17.10%
AREQUIPA	165	16	186	367	9.35%
CALLAO	11	13	64	88	2.24%
JUNIN	12	8	52	72	1.83%
LAMBAYEQUE	12	1	24	37	0.94%
PUNO	23	3	8	34	0.87%
TACNA	3	3	15	21	0.54%
PIURA	10	0	10	20	0.51%
CUSCO	18	0	1	19	0.48%
ANCASH	7	1	10	18	0.46%
HUANUCO	2	1	10	13	0.33%
LIMA PROVINCIAS	4	0	8	12	0.31%
CAJAMARCA	5	0	6	11	0.28%
ICA	2	2	6	10	0.25%
AYACUCHO	4	2	1	7	0.18%
LORETO	1	0	6	7	0.18%
SAN MARTIN	0	1	5	6	0.15%
UCAYALI	1	2	3	6	0.15%
APURIMAC	0	0	3	3	0.08%
TUMBES	2	0	1	3	0.08%
MOQUEGUA	0	0	2	2	0.05%
PASCO	2	0	0	2	0.05%
HUANCAVELICA	0	0	1	1	0.03%
TOTAL	733	506	2686	3925	100.00%

Anexo N° 2: Lista de socios de la Asociación de curtiembre ecológica de Lima

ITEM	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUC	REPRESENTANTE	ESTADO	CONDICIÓN	CIU Rev. 4	DESCRIPCION
1	ELOY NUÑEZ LOAYZA	10239800225	NUÑEZ LOAYZA, ELOY	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
2	MOSQUEDA	10102531936	MOSQUEDA CHUQUIZUTA,	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
3	CUEROS HAZIEL E.I.R.L.	20601794595	SANTOS CLEMENTE, JERSI	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
4	INVERSIONES CURSAN	20556007919	HINOSTROZA MOLERO JUAN	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
5	SAN JOSE CUEROS Y	20514437999	MORALES CAREY, NORMA	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
6	PRODUCCIONES RIMAL	20523638531	APOLINARIO MALDONADO,	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
7	SILVERIO MARTIN	10084233655	MAMANI CRUZ, SILVERIO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
8	CUEROS AMESUR S.A.C.	20600056477	REYES ARTEAGA, DANIEL	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
9	CURTIEMBRE LUCIO	20501631991	VARGAS FERRO, CARLOS	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
10	CUEROS NUEVA	20513791012	VILCAS RAMOS, SILVIA	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
11	LEON PONCE JUAN	10199768994	LEON PONCE, JUAN	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
12	CURTIEMBRE EL SIGNO	20477885528	DIAZ PUCUHUARANGA JANET	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
13	IMPORTADORA Y	20515927787	LUCAS SUAREZ, MARCELINO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
14	CURTIEMBRE FENIX	20507017194	GRANDE ALARCON, EDWIN	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
15	CURTIEMBRE SAN	20143995772	PARISUAÑA MAMANI, PEDRO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
16	CUEROS ALVAREZ S.R.L.	20507998322	ALVAREZ PAUCAR, ALEX	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
17	GAMBOA MARTINEZ	10098991871	GAMBOA MARTINEZ, WILBER	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
18	CURTIEMBRE	20545919347	HINOSTROZA ACOSTA, OMAR	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
19	YOVANA GARCIA	10449962597	GARCIA MENESES, YOVANA	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
20	COMERCIALIZACION DE	20447329639	TORRES ELEUTERIO, LAURA	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
21	CONDORI VEGA,	10094566679	CONDORI VEGA, EZEQUIEL	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
22	CIA. MARROQUINERA	20505851316	VALENCIA BAUTISTA,	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
23	CORPORACION ROA	20512156721	OSORIO ALAMO, RAUL	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
24	PIELES D'ELITE E.I.R.L.	20512001441	LAURA TORRES CIRILO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
25	CURTIEMBRE SAGRADO	20554126694	ESPINOZA ZELIS, HUMBERTO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
26	CURTIEMBRE ESPINOZA	20555221119	ESPINOZA AROTOMA, RUBY	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
27	CURTIEMBRE SEÑOR DE	20600147910	RIVERA CARHUANCHO,	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
28	CURTIEMBRE DEL	20544963466	CEANS FRETTEL, CIRILO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
29	STYLO LIPA S.A.C.	20524458170	LIPA CRUZ, WILBER	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
30	J & M FATESA S.A.C.	20500780356	TOCAS GUTIERREZ, JORGE	ACTIVO	HABIDO	2029	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS, EXCEPTO LOS
31	AGRO EXPOR DEL SUR	20494271584	GARCIA VILLAVICENCIO,	ACTIVO	HABIDO	2029	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS, EXCEPTO LOS
32	CIRO POLO ASCATE	10433987336	POLO ASCATE, CIRO	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
33	JESSICA MELISA ROJAS	10436185109	ROJAS PORRAS, JESSICA	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
34	ROGER SAIRA CHURATA	10099024394	SAIRA CHURATA, ROGER	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
35	CAL'S S.A.C.	20535800929	ROJAS ESPINOZA SERGIO	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
36	FLAVIO FIDEL ROJAS	10092736615	ROJAS ESPINOZA, FLAVIO	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
37	MANHATTAN CHEMICAL	20523347218	OSORIO PAREDES, RONALD	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
38	CENTENO MAMANI	10466130767	CENTENO MAMANI, DAVID	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
39	INVERSIONES FUNDO EL	20492224759	CORONEL ORTEGA, HEBERT	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
40	INVERSIONES SAGNIT	20600573242	CAMPOS PEREZ, JAVIER	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
41	KONGARA S.R.L	20516182971	FLORES AMESQUITA, AURELIO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
42	CCAMASACARI SAIRA	10409476908	CCAMASACARI SAIRA VIDAL	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
43	INDUSTRIAL ZAYMA	20112565036	PULIDO BULEJE, ZACARIAS	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
44	BASE CUATRO	20506219362	MELERO MOYANO, JULIO	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
45	C.A.MACCHIAVELLO S A	20100113881	VALER GUZMAN MARIO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
46	EXPOPIELES S.A.C.	20537025205	GARCES CARVAJAL ADOLFO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
47	FLORES AMESQUITA,	10323008031	FLORES AMESQUITA, AURELIO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
48	CUEROS DANILO S.A.C.	20600903293	CELIS MORALES, JENNY ISABEL	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
49	CONSORCIO CHARLY	20600652355	SALAZAR MESONES, EDGARD	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
50	NEGOCIACIONES	20538221776	CACHAY CACHAY, ISABEL	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
51	CORPORACION	20513684283	DAMIAN CANCHANO, EDMEN	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
52	FANYES SPIEL S.A.C.	20602139507	MAMANI ROJAS JENNY	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
53	DAMIAN HNOS &	20349050537	DAMIAN CANCHANO MARTIN	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
54	INVERSIONES CUPERZ	20568638698	CUEVA PEREZ WILSON	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
55	CUEROS	20507108742	MESIAS PALOMINO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
56	PIELES NACIONALES EIRL	20514835617	MESIAS INGA ROCIO	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
57	GRUPO VIVANCO S.A.C.	20602751130	VIVANCO DE LA CRUZ ANGEL	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
58	MACRO-CUER S.A.C	20543021181	ACOSTA AYALA FREDY	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
59	INDUSTRIA RUAFE S.A.C.	20603681330	RUIZ ARTEAGA FERMIN	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
60	INDUSTRIA NOVO	20429356971	DE LA PAZ OCHATOMA JUAN	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
61	PARISUAÑA MAMANI	10095965640	PARISUAÑA MAMANI,	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
62	DAMIAN CANCHANO	10328709444	DAMIAN CANCHANO VIDAL	ACTIVO	HABIDO	1520	FABRICACIÓN DE CALZADO
63	CRUZ RAMOS DE CCALLA	10084324324	CRUZ RAMOS DE CCALLA	ACTIVO	HABIDO	1511	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018”** de la estudiante **Nidia Oksana Pimentel Chuchón**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 25% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 19 de enero del 2019



Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://www.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1075786302&s=1&o=1042676616 100%

feedback studio Nidia Oksana PIMENTEL CHUCHÓN TESIS_TRUNITIN.docx -- /0 < 19 de 23 > ?

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD DEL SAHARA OCCIDENTAL

**Planeamiento estratégico para la asociación de
curtiembre ecológico de Lima, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:
Bc. Nidia Oksana Pimentel Chuchón

ASESOR:
Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:
Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modelos y herramientas gerenciales

Resumen de coincidencias ✕

25 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

25	1	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	8 % >
F	2	catarina.udlap.mx <small>Fuente de Internet</small>	3 % >
Y	3	plataformaupb.com <small>Fuente de Internet</small>	2 % >
O	4	repositorio.ucsp.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
D	5	tesis.pucp.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	1 % >

Página: 1 de 48 Número de palabras: 8311 Text-only Report High Resolution **Activado** 🔍

5:30 p. m.
19/07/2019





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Pimentel Chuchon Nidia Oksana
D.N.I. : 45286912
Domicilio : Ms.F Lt.14 Paraíso del Noite - Puente Piedra
Teléfono : Fijo : 01-5078850 Móvil : 943172715
E-mail : nidiamariana@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[] Doctorado

Grado : MAESTRA
Mención : ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

PIMENTEL CHUCHÓN NIDIA OKSANA

Título de la tesis:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE CURTIEMBRE ECOLÓGICO DE LIMA, 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 11 de marzo 2019.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

PIMENTEL CHUCHÓN NIDIA OKSANA

INFORME TÍTULADO:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE
CURTIEMBRE ECOLÓGICO DE LIMA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 28 de enero de 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN