



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la  
empresa de calzado Javicc**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Soto Huamán, Johan Alexis (ORCID: 0000-0003-4991-3989)

Vila Avellaneda, Harold Scott (ORCID: 0000-0001-7515-0116)

**ASESORA:**

Mg. Pinedo Palacios, Patricia del Pilar (0000-0003-3058-7757)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a mis padres y a mis abuelos, quienes me han apoyado en gran manera.

**Soto Huamán, Johan Alexis**

Dedico esta investigación a mis padres, Andy y Jessica, por el apoyo constante que me han brindado en todo el transcurso de mi carrera universitaria, y a mi hermana, por la confianza que puso en mí.

**Vila Avellaneda, Harold Scott**

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, damos las gracias a Dios. Además, agradecemos a la Universidad César Vallejo por las enseñanzas brindadas. También, agradecemos a la ingeniera Patricia Pinedo por ser parte de esta investigación y por sus enseñanzas. Asimismo, agradecemos a la empresa Javicc, por permitirnos realizar nuestro estudio dentro de la misma. Finalmente, damos las gracias a nuestro amigo Arón Mantilla Limo y a todos los demás compañeros que nos han apoyado.

## Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras.....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCION .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	10
3.4. Técnicas, instrumentos, validez y confiabilidad .....	11
3.5. Procedimientos.....	13
3.6. Método de análisis de datos.....	13
3.7. Aspectos éticos .....	13
IV. RESULTADOS .....	14
V. Discusiones.....	46
VI. Conclusiones .....	51
VII. Recomendaciones .....	53
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS .....	61
Anexo 1. Declaratoria de autenticidad (autores) .....	61
Anexo 2. Declaratoria de autenticidad (asesor).....	62
Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables.....	63
Anexo 4. Instrumentos .....	64
Anexo 5. Validaciones.....	66
Anexo 6. Autorización de aplicación de instrumentos .....	69
Anexo 7. Tablas .....	70
Anexo 8. Figuras.....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
Tabla 2: Matriz EFE.....	14
Tabla 3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	16
Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo.....	17
Tabla 5 Análisis AMOFHIT .....	18
Tabla 6 Matriz EFI.....	19
Tabla 7 Planteamiento de visión .....	20
Tabla 8 Planteamiento de la misión .....	21
Tabla 9 Valores y código de ética de la empresa Javicc.....	22
Tabla 10 Matriz de intereses organizacionales .....	23
Tabla 11 Objetivos a largo plazo.....	24
Tabla 12 Oportunidades y amenazas de la matriz FODA .....	25
Tabla 13 Fortalezas y debilidades de la matriz FODA .....	26
Tabla 14 Estrategias de la matriz FODA.....	27
Tabla 15 Matriz de decisión.....	32
Tabla 16 Matriz de Rumelt .....	34
Tabla 17 Matriz de ética .....	35
Tabla 18 Objetivos a corto plazo.....	36
Tabla 19 Diagrama de Gantt de la primera estrategia.....	37
Tabla 20 Diagrama de Gantt de la segunda estrategia .....	38
Tabla 21 Diagrama de Gantt de la tercera estrategia.....	39
Tabla 22 Diagrama de Gantt de la cuarta estrategia.....	40
Tabla 23 Diagrama de Gantt de la quinta estrategia .....	41
Tabla 24 Diagrama de Gantt de la sexta estrategia .....	42
Tabla 25 Diagrama de Gantt de la séptima estrategia .....	43
Tabla 26 Diagrama de Gantt de la octava estrategia .....	44
Tabla 27 Presupuesto para implementación de las estrategias .....	45
Tabla 28 Matriz de operacionalización .....	63
Tabla 29 Análisis PESTEC.....	70
Tabla 30 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	72
Tabla 31 Factores determinantes de la matriz PEYEA .....	75

Tabla 32 Valor de ejes en la matriz PEYEA.....	76
Tabla 33 Datos para la matriz BCG.....	76
Tabla 34 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.....	77
Tabla 35 Matriz EOLP .....	80
Tabla 36 Calendario de pagos del préstamo en PROMYPE.....	82

## Índice de figuras

Figura 1: Resultado de la matriz PEYEA.....	28
Figura 2 Matriz de Boston Consulting Group.....	29
Figura 3 Matriz interna externa.....	30
Figura 4 Matriz de la gran estrategia.....	31
Figura 5 Formato de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	83
Figura 6 Formato de la matriz de perfil competitivo (MPC) .....	83
Figura 7 Formato de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) .....	84
Figura 8 Modelo secuencial del proceso estratégico.....	85
Figura 9 Diagrama Ishikawa.....	86
Figura 10 Organigrama de la empresa Javicc.....	87

## RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de elaborar un modelo de Formulación y Planeamiento del Proceso Estratégico para la empresa de calzado JAVICC; fue de tipo aplicada, y tuvo un alcance descriptivo con un diseño no experimental. Asimismo, la variable utilizada fue estrategia empresarial.

Aparte de esto, se tomó como población a la empresa de calzado Javicc y se utilizó un muestreo censal, por lo cual la muestra es igual a la población.

En cuanto al análisis externo, se determinó que la organización no responde de manera eficiente al entorno, y con respecto al análisis interno, se identificó que la empresa es ligeramente más fuerte que débil. Además, para el modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico, se establecieron la visión, misión, valores y código de ética; también, se seleccionaron 8 estrategias y se propusieron 6 objetivos a largo plazo y 13 objetivos a corto plazo. Asimismo, para el seguimiento del modelo propuesto se elaboró un diagrama de Gantt que considera el presupuesto y los responsables de las tareas asignadas para cada estrategia. Finalmente, el presupuesto necesario para llevar a cabo este plan, será de 242.245.00 soles.

**Palabras claves:** Análisis interno, análisis externo, estrategia, misión, visión

## **ABSTRACT**

This research was developed with the purpose of elaborating a Formulation and Planning model of the Strategic Process for the JAVICC footwear company; It was of the application type, and had a descriptive scope with a non-experimental design. Likewise, the variable used was business strategy.

Apart from this, the Javicc footwear company was taken as the population and a census sample was used, so the sample is equal to the population.

Regarding the external analysis, it was determined that the organization does not respond efficiently to the environment, and with respect to the internal analysis, it was identified that the company is slightly stronger than weak. In addition, for the formulation and planning model of the strategic process, the vision, mission, values and code of ethics were established; also, 8 strategies were selected and 6 long-term objectives and 13 short-term objectives were proposed. Likewise, to monitor the proposed model, a Gantt chart was developed that considers the budget and those responsible for the tasks assigned for each strategy. Finally, the budget necessary to carry out a plan to carry out this will be 242,245.00 soles.

**Keywords:** Internal analysis, external analysis, strategy, mission, vision

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo del calzado es un mercado muy importante y en crecimiento a nivel mundial; que en el 2018 había generado en importaciones, la cantidad de 95 242 millones de dólares y ha mantenido un crecimiento promedio de 3.5% desde 2013 a 2018 (PROMPERÚ, 2019, p. 2). En el caso de nuestro país, de acuerdo con la Cámara de Comercio Exterior, la industria del calzado es una de las actividades de mayor importancia. Esto se debe a que llegó a representar el 1.4% del PBI manufacturero, tomando en cuenta los años 2009 a 2018 (Cámara de comercio exterior, 2019, p.14), ya que gracias a ella se han generado 50 000 puestos de trabajo de carácter formal, hasta el año 2017 (EL Peruano, 2017, párr. 10).

Sin embargo, al hablar del sector calzado, especialmente con relación a nuestro país, no se pueden ignorar las dificultades inmersas en él, como son la fuerte competencia que se mantiene, no solo dentro del país, teniendo como principales representantes a Lima con una participación del 60% en el mercado, Trujillo con 20% y Arequipa con 15% (ICEX, 2019 p. 3); sino también con países extranjeros, a los cuales se les compra mucho y se les vende muy poco, siendo un claro ejemplo de esto, el año 2018, en el cual se llegó a comprar de países extranjeros, la cantidad de 410 millones de dólares en calzado, pero solo se les vendió 19.7 millones de dólares, existiendo una gran diferencia y obligando a reducir en 45% la producción de calzado en nuestro país, complicando la industria nacional (Cámara de Comercio Exterior, 2019, p. 41). Además de esto, otra de las dificultades a las que se enfrenta las empresas que pertenecen al rubro del calzado, es la informalidad, dado que, por cada puesto de trabajo formal creado, se crean también tres puestos informales relacionados al rubro, existiendo aproximadamente 150 000 trabajadores informales (El Peruano, 2017, párr.10). Aparte de esto, otro problema presentado, principalmente en la provincia de Trujillo, es el no aprovechamiento de las instituciones de ayuda por parte del estado, como CITECALL, puesto que como menciona el Licenciado Miguel Pinglo, muchas de las personas emprendedoras piensan que en vez de ser ayudados, solo les pondrán trabas o que solo buscan lucrarse con impuestos. Pese a lo expuesto, no se puede pasar por alto, mencionar las consecuencias generadas por el COVID 19, el cual ha agregado otra complicación al sector de calzado en nuestro país, y ha puesto en una situación

complicada a la industria de calzado a nivel mundial, ya que, de acuerdo a la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se prevén grandes pérdidas para este sector (OIT, 2020, párr. 7).

Por lo tanto, debido a la inmensa competencia existente en el rubro del calzado, y a las demás dificultades antes mencionadas, es importante que las empresas que deseen continuar en el mercado, formulen y planeen un proceso estratégico, el cual como menciona Fernando D'Alessio (2008), permite estudiar el escenario competitivo y establecer los objetivos y estrategias correctas para afrontar el escenario actual (p. 113). Además, este proceso permite adaptarse a los nuevos escenarios y ser más competentes en el mercado, de modo que se puedan cumplir con los requerimientos, expectativas o también el grado de satisfacción del cliente o consumidor (Sanabria, Romero y Florez, 2014, p. 194).

Una de las empresas del sector en estudio, que se enfrenta a los problemas mencionados, es JAVICC, dedicada a la fabricación, distribución y exportación de calzados para caballeros y niños, de manera formal. Esta empresa, al igual que todas las del sector calzado, viene enfrentando dificultades mencionadas, es decir, la fuerte competencia tanto interna como externa, la informalidad y las consecuencias del Covid -19, ya que sus ventas anuales, en promedio, eran de 60.000.00 soles, sin embargo, al igual que ha pasado con otras empresas de este rubro, esta también ha perdido importantes cantidades económicas, no teniendo además estrategias planteadas para afrontar esta situación y las otras dificultades del sector. Debido a todo lo mencionado, en este trabajo de investigación se elaborará un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa JAVICC. Además, se tiene como pregunta de investigación: ¿Cómo elaborar un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc?

Por otro lado, la presente investigación se justifica de manera teórica, porque será un aporte de nuevos conocimientos sobre la elaboración de un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico, generando mayor evidencia sobre el uso de teorías para la elaboración de un plan estratégico y sus dimensiones, permitiendo revalorizar su importancia; de igual manera, está justificada metodológicamente, ya que esta investigación servirá de aporte para futuros investigadores que quieran elaborar un modelo de formulación y

planeamiento del proceso estratégico en una entidad del mismo rubro y ayudar a mejorar este sector industrial. Finalmente, el presente trabajo se justifica de forma práctica debido a que existe la necesidad de formular y planear un proceso estratégico con el propósito de afrontar las dificultades a las que se enfrenta la empresa.

En cuanto al objetivo general se formula de la siguiente manera: elaborar un modelo de Formulación y Planeamiento del Proceso Estratégico para la empresa de calzado JAVICC. Y objetivos específicos son: analizar el entorno y el sector industrial del calzado, luego analizar la problemática situacional de la empresa y, finalmente, elaborar un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa.

## II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta algunos estudios previos, como el de Salazar (2018), el cual lleva por título “Plan estratégico para el crecimiento competitivo de la empresa de calzado Federland 2018-2022” y tiene un alcance descriptivo; esta investigación tuvo como objetivo general elaborar un Plan Estratégico para mejorar la Competitividad de la Empresa de Calzado Federland, y nos fue útil como guía para la construcción de nuestra primera entrevista, debido a que el sector tomado en cuenta en ambas investigaciones es el mismo; sin embargo, es importante mencionar que para la construcción de dicha entrevista, también se tomó en cuenta el estudio realizado por Sánchez (2019), el cual lleva por título “Elaboración de un plan estratégico para la empresa de calzado femenino Eyleen que le permita mejorar su competitividad en el mercado 2019-2023”, este estudio tuvo como objetivo realizar un plan estratégico de calzado femenino Eyleen que le ayude aumentar su competitividad estratégica y del mismo modo que la investigación mencionada anteriormente tiene un alcance descriptivo.

Además, en esta investigación se toma en consideración el estudio realizado por Chaparro et al. (2008), el cual tiene por título Plan estratégico gerencial para empresas réntales en universidades públicas y tuvo como objetivo general realizar un diseño de plan estratégico gerencial para la empresa REUNELLEZ San Carlos; esta investigación utilizó un diseño no experimental; y fue tomado en cuenta debido a que nos ayudó en la construcción de nuestra segunda entrevista, la cual está relacionada al análisis interno de una organización. Asimismo, en ella pudimos observar el desarrollo de las matrices MEFE, MEFI, MPC. Sin embargo, vale mencionar, que, para la elaboración de la segunda entrevista, también se tomó en cuenta el estudio realizado por Govea et al (2016), que tiene por título aplicación de la planeación estratégica y fundamento Normativo en una empresa procesadora de carne, sigue un diseño no experimental y tuvo como objetivo formular la planificación estratégica de la empresa procesadora de carne.

Para desarrollar esta investigación se utilizarán algunos conceptos referentes a la variable estrategia empresarial, que es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas (D'Alessio, 2008, p.6). Vale mencionar que esta variable engloba al proceso estratégico, el cual está dividido en formulación/planeamiento,

implementación/dirección y evaluación/control, y que en esta investigación se desarrollará la formulación y planeamiento, la cual toma en cuenta analizar el contexto global y sus implicancias, realizar una evaluación externa, el análisis competitivo y una evaluación interna; con esto concluido se puede establecer la misión, valores y código de ética y los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción (Ver figura 1). Por otro lado, en relación a la estrategia empresarial, lo más importante dentro de ella es la correcta definición de metas y objetivos a los que deseen llegar, y que se cuenten con los recursos necesarios para poder cumplirlos (Contreras, 2013 p. 159); además, es preciso señalar que, dicha estrategia se compone de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa (Granados et al., 2020 p. 123). A continuación, se definirá cada una de ellas.

Para (Obregao, y Abid, 2015), la estrategia competitiva es un procedimiento que conlleva a un conjunto de tareas, para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores (p.629). Vale mencionar que la organización tiene una ventaja competitiva si puede crear más valor económico que el competidor y si puede incentivar los aspectos que contribuyan a la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica (Ynzunza, y Izar, 2013 p. 175). Asimismo, dentro de la estrategia competitiva podemos encontrar como herramientas al análisis PESTEC y análisis competitivo, que describiremos a continuación.

Para (Dafinca, 2017), el análisis PESTEC, consiste en identificar los factores de todo el entorno que afectan a la organización; así mismo, este análisis se divide en seis grupos (p.50). Uno de ellos, son las fuerzas políticas, las cuales establecen las reglas y pueden representar una amenaza o una oportunidad clave para las empresas de todo tamaño, tanto pequeñas como grandes (Fred, 2008, p. 68). También se consideran a las fuerzas económicas, que es el comportamiento que tiene la economía cuando la organización ejecuta sus tareas o actividades (Martinez, 2016 p. 418). Además, se toma en cuenta a las fuerzas sociales, culturales y demográficas, que se relacionan con las creencias, opiniones, valores y estilos de vida que giran en torno a la empresa y se involucran con el perfil del consumidor y sus hábitos de compras (Ramos, y Schneider, 2019, p. 8). Del mismo modo, se incluyen a las fuerzas tecnológicas y científicas, que son medios para producir un cambio en la organización; a su vez, estas fuerzas logran que una organización pueda generar mayor competitividad e innovación en el mercado

(Moura, Fontao y Dos Santos, 2013, p. 28). Aparte de ello, se considera a las fuerzas ecológicas, que se encargan de establecer parámetros para conservar el ambiente, no obstante, se involucran en las decisiones que puedan tomar las empresas (Miranda, 2013 p. 96). Por último, tenemos a las fuerzas competitivas, las cuales permiten a la gerencia de las organizaciones superar a los competidores y afrontar con estrategias los factores externos que afectan el éxito a largo plazo (Donawa, y Morales, 2018 p. 99). Vale mencionar, que este análisis puede medirse mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), en la cual se enlistan las oportunidades y amenazas identificadas; y a su vez esta matriz, nos servirá como fuente de información para elaborar estrategias en las empresas (Wheelen, Hunder, Hoffman y Bamford, 2018, p. 203). Además de esto, es importante tener en cuenta que el puntaje obtenido en la MEFE, para considerar que una empresa tiene una buena respuesta ante el entorno, debe estar por encima de 2.5 y que los factores que deberán ser analizados en esta matriz deben ser entre 10 y 20 (D'Alessio, 2008, p. 126).

Por otro lado, el análisis competitivo, que es una de las herramientas de la estrategia competitiva, comprende el estudio de los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) en el sector industrial (D' Alessio, 2008, p. 158). Este análisis se mide con ayuda de la matriz de perfil competitivo, que identifica y evalúa a los principales competidores y señala como está posicionada la empresa frente a ellos (López et al, 2018, p. 09). A su vez esta matriz se basa en los factores claves de éxito, que son las variables a las que la gerencia puede afectar con las decisiones y que pueden influir de forma importante en el posicionamiento de la organización (Leszczyński, 2016 p. 66) Además, un complemento importante del análisis competitivo es la estructura del sector industrial, conocido también como las cinco fuerzas de Porter, el cual permite ejecutar el análisis competitivo, determinar la estructura y cuan atractiva es una industria, y desarrollar estrategias (De Avila, 2016, p.319). Dentro de las fuerzas que lo conforman, tenemos a la amenaza de los nuevos participantes, es decir el ingreso de nuevas organizaciones al mercado con todos los requerimientos necesarios, ya sea costos o precios para competir (Estolano, Berumen, Castillo y Mendoza , 2013 p. 74). La segunda fuerza, es el poder de los proveedores, los cuales obtienen mayor importancia al incrementar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios, (Estolano, et al, 2013,

p.74). Además, se toma en cuenta como tercera fuerza, el poder de los compradores, lo cuales buscan un precio más bajo y un producto de mayor calidad, generando competencia entre sus proveedores (Then et al, 2014, p. 446). La cuarta fuerza, es la amenaza de los productos sustitutos, es decir aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor, aunque sean distintos (Ramirez y Ferradass, 2019 p. 125). Por último, se toma en consideración a la fuerza de la rivalidad entre los competidores existentes, es decir, la lucha que tienen las organizaciones por ganar una posición en el mercado, utilizando para esto: descuentos de precios, la introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio o campañas de publicidad (López et al, 2018, p. 10).

Aparte de lo mencionado, otra de las dimensiones de estrategia empresarial es la estrategia corporativa, la cual se basa en dos puntos: primero cuales son los negocios donde debe estar involucrada la organización y segundo, cómo debe manejarse la serie de unidades de negocio (Rivas, y Correa, 2017, p.155). Además, esta estrategia se centra en la evaluación interna, para lo cual se utiliza, el análisis AMOFHIT, que tiene como finalidad determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, lo cual es complementario para la formulación del proceso estratégico (Magaña, Licón, Kiessling, Soto y Villareal, 2013 p. 340).

Asimismo, dentro de este análisis se auditan áreas funcionales como la administración y gerencia, que se encarga de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen en conjunto de forma eficiente y eficaz con la finalidad de llegar a objetivos específicos (Cedeño, Asencio, Villlegas y Guayaquil, 2019 p. 192).

Además, se evalúa el Marketing que se centra en persuadir a los consumidores para que adquieran el producto o servicio ofrecido, y las ventas que no solo se tendrán que preocupar por vender sino por ver la forma de obtener información acerca del cliente (Guoan y Xue, 2019 p. 34). En tercer lugar, se encuentra el área de operaciones y logística, que se encarga de ejecutar los procesos de producción, en el cual se involucra las funciones de calidad, logística y mantenimiento (Silvio y Bernardy, 2012 p. 546). También se toma en cuenta, el área de finanzas y contabilidad, que es la encargada de obtener los recursos necesarios para el momento que la organización los requiera, así como los otros recursos en calidad, cantidad y costos requeridos (Martinez, 2014 p. 54). Asimismo, otra de las áreas

auditadas es la de recursos humanos, que es el activo máspreciado de toda organización (Hassan, Mehmood, Naeem y Badar, 2013, p. 87). En sexto lugar tenemos los sistemas de información y comunicación, consideradas como componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión institucional (Quispe, Padilla, Telot y Nogueira, 2017 p. 82). Por último, se considera la tecnología e investigación, los cuales son elementos claves del bienestar sustentable en las sociedades modernas y de igual manera en las organizaciones (Cantu, 2019 p. 93). Vale mencionar también, que el análisis AMOFHIT puede medirse con la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), en la cual se enlistan las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis mencionado y se evalúa si la organización es más fuerte que débil, para lo cual, se debe tener en cuenta que el puntaje obtenido en la matriz debe estar por encima de 2.5. Además de esto, los resultados de esta matriz pueden emplearse como base de información para elaborar estrategias en las empresas. (Friedrichsen, Zarea, Tayevi y asadi, 2017 p. 63). Vale agregar también que, el número de factores que deben analizarse en la MEFI, deben ser entre 10 y 20 (D'Alessio, 2008, p. 184).

Además de lo mencionado, una de los puntos que se toma en cuenta en el tema estudiado, es la visión, que se refiere a lo que una organización quiere llegar a ser y se puede alcanzar si se cumplen con los objetivos planteados (Marcuzzi, 2014, p. 84), respecto a esto, se debe tener en cuenta que la visión debe ser clara, ambiciosa, debe tener establecido un límite de tiempo y un alcance geográfico (D'Alessio, 2008, p 61). También se toma en cuenta la misión, la cual es el motivo de existir de una organización y responde a interrogantes como qué tipo de empresa es aquella organización (Maragno, Samára y Lunkes, 2014, p. 471), los valores, que son principios utilizados como guía en las actividades de gerencia de las empresas (Moraes y Barreiros, 2015, p. 212), y el código de ética, que consiste en los principios de conducta que sirven como guía a los colaboradores de una empresa ( Andrade et al., 2017, p.3 ).

Aparte de lo dicho, no se puede pasar por alto mencionar a algunas matrices relacionadas a la etapa de formulación y planeamiento del proceso estratégico, dentro de las cuales se encuentra la matriz de intereses organizacionales (MIO), que sirve como insumo en el proceso estratégico, ya que presenta los logros que

una empresa desea conseguir, tomando como impulso a su misión y como guía a su visión (D'Alessio, 2008, p. 23 ), además, se toma en cuenta también a las matrices de combinación, con las cuales se obtienen las estrategias, al combinar el análisis interno y externo (D'Alessio, 2008, p.264), dentro de estas matrices se encuentran, la matriz FODA, mediante la cual se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, y tiene como objetivo principal mostrar un diagnóstico claro para que se puedan tomar decisiones estratégicas que mejoren el futuro de la organización ( Pereira, Gruber, Díaz, Alvez y Lupi, 2019, p.14 ), también se toma en cuenta la matriz PEYEA, la cual ayuda a definir cuáles son las estrategias más indicadas para una empresa luego de haber definido su posición estratégica ( D'Alessio, 2008, p. 281 ), además se utiliza la matriz Boston Consulting Group (BCG), la cual sirve para examinar la cuota de los productos y el crecimiento ( Arévalo, 2014, p. 31 ), respecto a esta matriz vale mencionar que se divide en 4 cuadrantes los cuales son signos de interrogación, estrellas, vacas lecheras y perros, a su vez la ubicación en alguno de estos cuadrantes dependerá de la posición en la participación de mercado relativa en la industria y de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio 2008, p. 309), además de esto, se tiene en cuenta la matriz interna externa (MIE), que se utiliza para examinar una organización, teniendo en consideración los factores internos y externos estudiados en las matrices EFI y EFE, midiendo a través de un índice que será ubicado en uno de los 9 cuadrantes que contiene esta matriz ( Lung, 2017, p. 156 ); por último, en relación al grupo de matrices de combinación, se toma en cuenta la matriz gran estrategia (MGE), la cual permite formular estrategias tomando como referencia la ubicación de la empresa en uno de los cuatro cuadrantes que la conforman y esto a su vez, depende del crecimiento del mercado y la posición competitiva ( Tata y Hernández, 2016, p. 405 ). Además de lo mencionado, existen 4 matrices más dentro de la etapa estudiada, las cuales sirven para la selección de las estrategias; dentro de ellas se encuentra, la matriz decisión (MD), que ayuda a analizar la fuerza de las relaciones entre grupos de información, otra de las matrices empleadas, es la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), la cual permite evaluar las estrategias alternativas con un criterio objetivo, tomando en cuenta los factores críticos de éxito ( Santos y Paes, 2019, p. 86), también se toma en cuenta la matriz de Rumelt, la cual está relacionada a la MCPE,

ya que asegura de que las estrategias retenidas allí puedan implementarse, tomando en cuenta para eso la consistencia, ventaja, consonancia y factibilidad (D'Alessio, 2008, p. 353), finalmente, se tiene en cuenta la matriz de ética, con la cual se examina de que las estrategias seleccionadas respeten temas relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008, p. 360).

Finalmente, en esta investigación también se utiliza el diagrama de Gantt, el cual permite el ordenamiento y seguimiento de actividades de forma práctica y efectiva. (Caballero, 20011, p.143).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de investigación:** La presente investigación será de tipo aplicada, porque se toma en cuenta conocimientos existentes para resolver una problemática (Hernández, 2014, p.541)

**Diseño de investigación:** Esta investigación tiene un diseño no experimental y un alcance descriptivo, ya que no se utilizará un estímulo para modificar una variable, sino que se busca describir a una variable. (Hernández, 2014, p.159).

#### 3.2 Variables y operacionalización

En esta investigación, se utiliza como variable a la estrategia empresarial, la cual está relacionada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación presente a la situación que se espera en el futuro. (Tarzizán, 2013).

La matriz de operacionalización de la variable mencionada se puede observar en el Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables.

#### 3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

**Población:** En esta investigación se ha tomado en cuenta como población a un micro empresa de calzado de Trujillo, denominada Calzados Javicc

- **Criterios de inclusión:** Elementos que forman parte de la empresa de Calzados Javicc
- **Criterios de exclusión:** Elementos no relacionados a la empresa de Calzados Javicc

**Muestra:** Será igual a la población

**Muestreo:** El tipo de muestreo es censal.

**Unidad de análisis:** Nuestra unidad de análisis será una empresa del sector calzado de la ciudad de Trujillo.

### **3.4 Técnicas, instrumentos, validez y confiabilidad**

Para cumplir con los objetivos específicos planteados, se tomaron en cuenta las técnicas e instrumentos mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
Analizar el entorno y el sector industrial del calzado	Director de CITEccal Trujillo	Entrevista	Guía de entrevista	En este objetivo se analiza y recopila información sobre el entorno actual al que se enfrenta el sector de calzado
	Bibliografía	Análisis documental	Ficha de recolección de datos	
Analizar la problemática situacional de la empresa	Dueño de la empresa de calzado Javicc	Entrevista	Guía de entrevista	En este objetivo, se identifica cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa Javicc.
Elaborar un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa.	Bibliografía	Análisis documental	Matrices de proceso estratégico	En este objetivo se elabora el modelo de planeamiento estratégico para la empresa de calzado Javicc.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los instrumentos empleados en esta investigación, estos se muestran en el Anexo 4, además dichos instrumentos han sido validados mediante el juicio de 3 expertos, y esto se muestra en el Anexo 5.

### **3.5. Procedimientos**

Para poder llevar a cabo esta investigación se realizó lo siguiente, primeramente, se analizó el entorno y el sector industrial del calzado, utilizando como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, en la cual se recopiló información sobre el entorno actual al que se enfrenta el sector de calzado, además de esto también se utilizaron fuentes secundarias para conocer el estado del sector estudiado.

Con respecto a nuestro segundo objetivo se analizó la problemática situacional de la empresa y para esto, se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista, mediante la cual se obtuvo información sobre cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa en estudio.

Finalmente, en nuestro tercer objetivo, el cual consiste en elaborar un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa, se utilizó como técnica el análisis documental y como instrumento las matrices relacionadas al proceso estratégico, mediante las cuales se obtendrán las diferentes estrategias.

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

A nivel descriptivo, se usaron las diferentes matrices relacionadas a la formulación y planeamiento de un proceso estratégico.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los autores garantizan que esta investigación se realizó respetando normas y principios de originalidad, y que la información que les fue brindada procede de instituciones formales y confiables y que se utilizó para fines de investigación.

#### IV. RESULTADOS

##### 4.1. Objetivo específico 1: Analizar el entorno y el sector industrial del calzado.

En cuanto al análisis del entorno se muestran los siguientes resultados:

Tabla 2: Matriz EFE

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b>				
<b>Oportunidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Ayuda económica por parte del estado a las mypes.	0.14	2	0.28
2	Capacitación por parte del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero	0.12	1	0.12
3	Eventos virtuales y expo ferias de calzado.	0.11	2	0.22
4	Crecimiento poblacional	0.05	2	0.1
5	Tecnologías para la producción de calzado que no dañan el ambiente	0.03	1	0.03
6	Se promueve disminuir el daño ambiental de la fabricación de cuero	0.03	2	0.06
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.48</b>		<b>0.81</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Competencia Informal en los productores de calzado	0.10	2	0.2
2	Precio alto de la materia prima.	0.09	3	0.27
3	Aumento del desempleo en Perú	0.09	3	0.27
4	Presencia de contrabando en el calzado	0.07	2	0.14
5	La paralización de las ferias y eventos de calzado de forma presencial	0.06	3	0.18
6	TLC entre Perú - China	0.05	2	0.1
7	Aumento de la pobreza	0.04	2	0.08
8	Situación política actual generan inseguridad en el desarrollo del Perú.	0.02	2	0.04
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.52</b>		<b>1.28</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 2, el resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores externos para la empresa de calzado JAVICC es un puntaje de 2.09, el cual se encuentra por debajo del promedio, es decir, la empresa no está actuando de forma positiva a las oportunidades y amenazas del entorno.

Esta matriz está compuesta por 14 factores determinantes de éxito, 6 oportunidades y 8 amenazas; el valor de 2.09, nos indica una respuesta deficiente en cuanto al aprovechamiento de oportunidades y defensa de amenazas. Vale mencionar también, que existe una respuesta pobre hacia las oportunidades de capacitación por parte del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero y la existencia de tecnologías para la producción de calzado que no dañan el ambiente. Tomando en cuenta lo mencionado, se necesita desarrollar nuevas estrategias que generen un mayor valor y brinden una mayor respuesta frente al entorno. Vale mencionar también, que para el desarrollo de esta matriz se utilizó el análisis PESTEC (Tabla 29).

Además de lo mencionado, en este objetivo también se realizó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, del cual se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Analizadas	Factores Analizados	Alto	Medio	Bajo	Conclusión
EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Costos cambiantes			x	El poder de negociación de los proveedores, es bajo, ya que existen muchas opciones en este sector.
	Diferenciación de insumos			x	
	Productos sustitutos disponibles			x	
	Concentración de proveedores			x	
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	Economías de escala	X			La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que las barreras existentes para que nuevos competidores no ingresen al sector no son muy exigentes.
	Diferenciación de productos	X			
	Costos cambiantes	X			
	Requisitos de capital		x		
EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Productos sustitutos	X			En el sector de calzado, los compradores, tienen un alto poder de negociación, debido a que puede adquirir cualquier producto de este sector en diferentes empresas.
	Concentración de compradores			x	
	Diferenciación de productos	X			
	Sensibilidad de precios	X			
AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	Propensión a comprar sustitutos	X			La amenaza de los productos sustitutos es alta, debido a que las personas valoran más el precio que la calidad.
	Costos cambiantes			x	
	Costo por cambiarse al sustituto	X			
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento de la industria	X			En el sector de calzado, existe una competencia intensa, ya que por lo general las empresas tienen el mismo tamaño y las mismas oportunidades.
	Equilibrio	X			
	Las barreras de salida			x	
	Diferencias de producto			x	

Fuente: Tabla 30 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede entender, que el sector calzado, es un mercado muy competitivo y con muchas posibilidades para los participantes del mismo, ya que las empresas que en él compiten no tienen una gran diferencia de tamaños y pueden obtener los materiales necesarios en diversos proveedores. Además, este sector no presenta barreras fuertes para la entrada de nuevos competidores, lo cual agrega mayor intensidad a la competencia.

Asimismo, se realizó un análisis competitivo, del cual se muestran los resultados a continuación.

Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>		<b>Calzado Javicc</b>		<b>Calzado Jean Pierre</b>		<b>Calzados Carubi</b>		<b>Calzados Jaguar</b>	
<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
1. Innovación y variedad de diseños	0.19	4	0.76	3	0.57	4	0.76	4	0.76
2. Competitividad de precios	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34	2	0.34
3. Posicionamiento de la marca	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4. Calidad del producto	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
5. Publicidad	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
6. Personal capacitado	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7. Tecnología de producción	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
8. Puntos de venta	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
9. Lealtad de los clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>		<b>2.21</b>		<b>2.95</b>		<b>2.87</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la MPC, que fue elaborada tomando en cuenta 9 factores claves de éxito; la empresa que está mejor posicionada en el mercado es la empresa Carubi, y en cuanto a la empresa Javicc, esta se encuentra en el 3 puesto de la matriz, por lo cual, dicha empresa debe esforzarse en mejorar las debilidades identificadas, entre las cuales se encuentran el posicionamiento de la marca, la publicidad y la tecnología de la producción.

**4.2. Objetivo específico 2:** Analizar la problemática situacional de la empresa.

En cuanto al análisis interno de la empresa Javicc, se muestra los siguientes resultados:

Tabla 5 Análisis AMOFHIT

AMOFHIT				
N°	Área	Factor	Fortaleza	Debilidad
1	Administración y Gerencia	Manejo empírico de la gerencia		X
2	Administración y Gerencia	La empresa no tiene definida su visión, misión y objetivos		X
3	Marketing y ventas	Se cuenta con bajo número de tiendas a nivel nacional		X
4	Marketing y ventas	La empresa tiene una buena comunicación con sus clientes y conoce sus preferencias	X	
5	Marketing y ventas	La empresa innova constantemente sus productos	X	
6	Marketing y ventas	Deficiente publicidad y presencia en internet		X
7	Marketing y ventas	Precios competitivos	X	
8	Operaciones y Logística	Proveedores confiables	X	
9	Operaciones y Logística	Buen manejo de inventarios	X	
10	Operaciones y Logística	Deficiente control en los procesos		X
11	Finanzas y contabilidad	La empresa no tiene deudas actualmente y puede solicitar préstamos	X	
12	Recursos humanos	Existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la empresa	X	
13	Recursos humanos	El personal se identifica con la empresa	X	
14	Recursos humanos	El personal no se encuentra capacitado profesionalmente		X
15	Sistemas de información y comunicaciones	Deficiente sistema de información y comunicaciones		X
16	Tecnología/Investigación y desarrollo	Bajo nivel de tecnología		X

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 5, se han identificado 8 fortalezas y 8 debilidades en la empresa Javicc, las cuales nos ayudarán a elaborar las estrategias para la organización

Además de lo mostrado, en este objetivo se evaluaron las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT, como se puede observar a continuación.

Tabla 6 Matriz EFI

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	La empresa tiene una buena comunicación con sus clientes y conoce sus preferencias	0.10	3	0.3
2	Precios competitivos	0.08	3	0.24
3	La empresa innova constantemente sus productos	0.07	3	0.21
4	La empresa no tiene deudas actualmente y puede solicitar préstamos	0.06	3	0.18
5	El personal se identifica con la empresa	0.06	4	0.24
6	Buen manejo de inventarios	0.05	4	0.2
7	Existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la empresa	0.03	4	0.12
8	Proveedores confiables	0.03	3	0.09
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.48</b>		<b>1.58</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Manejo empírico de la gerencia	0.09	2	0.18
2	La empresa no tiene definida su visión, misión y objetivos	0.08	2	0.16
3	Deficiente publicidad y presencia en internet	0.08	2	0.16
4	Se cuenta con bajo número de tiendas a nivel nacional	0.07	1	0.07
5	Deficiente control en los procesos	0.06	2	0.12
6	Bajo nivel de tecnología	0.05	2	0.1
7	El personal no se encuentra capacitado profesionalmente	0.05	2	0.1
8	Deficiente sistema de información y comunicaciones	0.04	2	0.08
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0.52</b>		<b>0.97</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, para la evaluación de factores internos se ha considerado un total de 16 factores, de los cuales 8 son oportunidades y 8 amenazas. Además, el puntaje obtenido es 2.55, lo cual quiere decir que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, sin embargo, para tener una mayor consistencia la empresa debe enfocarse en resolver las debilidades.

**4.3. Objetivo específico 3:** Elaborar un modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa.

En este objetivo, dado que la empresa de calzado Javicc no cuenta con una visión establecida, se formuló la siguiente.

Tabla 7 Planteamiento de visión

Planteamiento de la visión	
Ítem	Respuesta
1. ¿Qué es lo que la empresa desea llegar a ser?	Ser una empresa competitiva a nivel nacional.
2. ¿Cuándo desea alcanzar su visión?	La empresa desea alcanzar su visión para el año 2025.
3. ¿Qué factores ayudarán a la empresa a conseguir su visión?	La empresa podrá conseguir su visión por la calidad e innovación de sus productos.
4. ¿Cuál es la responsabilidad social de la empresa al cumplir su visión?	La empresa cumplirá su visión, teniendo en cuenta sus valores y la buena competencia.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los enunciados mostrados en la Tabla 7, los cuales han sido determinados con ayuda de la gerencia de la empresa en estudio, se establece que la visión de la empresa Javicc es: “Para el año 2025, seremos una empresa competitiva en el sector de calzado a nivel nacional, destacando por la calidad e innovación de nuestros productos, lo cual nos garantizará la preferencia de nuestros clientes, respetando nuestros valores organizacionales y la buena competencia”.

Además, en esta investigación también se planteó la misión de la empresa Javicc, la cual se muestra a continuación.

Tabla 8 Planteamiento de la misión

<b>Planteamiento de la misión</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿A qué se dedica la empresa?	Fabricación y comercialización de zapatos
2. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas de su producto?	Lo que más destaca al calzado de esta empresa es su alta calidad, buen diseño y precio accesible
3. ¿Qué factores internos ayudan a la empresa para cumplir con su misión?	La empresa es apoyada por colaboradores de gran experiencia.
4. ¿Cuál es la responsabilidad social de la empresa al cumplir su misión?	Respetar firmemente sus valores organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los enunciados mostrados en la Tabla 8, los cuales han sido determinados con el apoyo de la gerencia de la empresa, se estableció el enunciado de la misión de la empresa Javicc, el cual es “Fabricar y comercializar calzado de alta calidad, agradable diseño y precio accesible, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes; contando con el apoyo de colaboradores con gran experiencia y respetando firmemente nuestros valores organizacionales”.

Aparte de lo mencionado, en esta investigación también se han establecido los valores y el código de ética de la organización, lo cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9 Valores y código de ética de la empresa Javicc

<b>Valores y código de ética</b>	
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Innovación</li> </ul>
Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar productos de calidad a sus clientes y ser veraces con ellos, en cuanto a la fecha de entrega de productos.</li> <li>• Generar un clima laboral adecuado, respetando a sus colaboradores.</li> <li>• Mantener una sana competencia, actuando con respeto hacia los demás competidores y no recurriendo a malas acciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 9, la empresa Javicc considera al respeto, puntualidad, honestidad e innovación, como algunos de sus principales valores y a partir de ellos han elaborado los 3 enunciados que forman parte del código de ética. Vale mencionar que todo lo mencionado en este punto, determinará la forma de actuar de la organización.

Además de lo expuesto, en esta investigación también se ha determinado los intereses organizacionales, tal como se muestra a continuación

Tabla 10 Matriz de intereses organizacionales

<b>MATRIZ DE INTERÉS ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Interés Organizacional</b>	<b>Vital</b>	<b>Importante</b>	<b>Periférico</b>
Competitividad de la organización	(-) Competidores	(+) Sistema Financiero	(+) Estado
Calidad de productos	(+) Clientes, (-)Competidores, (+)Proveedores	(+) Instituciones de capacitación	(+) Estado
Productos novedosos	(+) Clientes, (-)Competidores	(+) Instituciones de capacitación	
Preferencia por parte de los clientes	(-) Competidores		
Respeto de valores	(+) Clientes, (+)Competidores, (+)Proveedores	(+) Estado	
Respeto por la buena competencia	(+) Competidores	(+) Estado	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 10, se han determinado 6 intereses organizacionales, los cuales tienen como base la visión establecida por la empresa, además, se puede notar que en el nivel vital, los competidores son los únicos que mantienen intereses opuestos con la empresa, ya que los proveedores y clientes, mantienen intereses comunes. Vale mencionar también, que dichos intereses han sido establecidos y analizados con la ayuda del gerente de la empresa.

Aparte de lo mencionado, también se establecen los objetivos a largo plazo, los cuales permiten el cumplimiento de la visión. Estos objetivos se pueden observar a continuación.

Tabla 11 Objetivos a largo plazo

N°	Objetivos a largo plazo	Criterio
1	Hasta el año 2025, aumentar en 35% las ventas de la empresa	Crecimiento de las ventas
2	Hasta el año 2025, contar con 40 clientes fieles	Crecimiento de las ventas
3	Aumentar el nivel de capacitación en las distintas áreas de la empresa, logrando que hasta el año 2025 el personal administrativo asista a 5 cursos y los operarios a 2 cursos especializados.	Gestión empresarial
4	Desarrollar 10 productos nuevos durante los próximos 5 años	Diversificación
5	Adquirir 3 nuevos equipos para aumentar la capacidad de producción hasta el 2025	Crecimiento de la tecnología
6	Abrir 3 tiendas a nivel nacional hasta el 2025	Integración

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la Tabla 11, en esta investigación se han planteado 6 objetivos a largo plazo los cuales están orientados a aumentar las ventas de la empresa y a mejorar internamente a la misma, además se debe tener en cuenta que el cumplimiento de estos objetivos permitirá el cumplimiento de la visión. Vale mencionar, que estos objetivos han sido establecidos con la ayuda del gerente de la empresa Javicc.

Luego de haber establecido los puntos anteriores, se procede a realizar la etapa del emparejamiento, en la cual se generan estrategias mediante las matrices: FODA, PEYEA, MBCG, MIE, MGE. Cada una de estas matrices y las estrategias, son mostradas a continuación, en el orden que han sido mencionadas.

Tabla 12 Oportunidades y amenazas de la matriz FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	(O1) Ayuda económica por parte del estado a las mypes.
	(O2) Capacitación por parte del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero
	(O3) Eventos virtuales y expo ferias de calzado
	(O4) Crecimiento poblacional
	(O5) Tecnologías para la producción de calzado que no dañan el ambiente
	(O6) Se promueve disminuir el daño ambiental de la fabricación de cuero
<b>AMENAZAS</b>	(A1) Competencia Informal en los productores de calzado
	(A2) Precio alto de la materia prima
	(A3) Aumento del desempleo en Perú
	(A4) Presencia de contrabando en el calzado
	(A5) La paralización de las ferias y eventos de calzado de forma presencial
	(A6) TLC entre Perú - China
	(A7) Aumento de la pobreza
	(A8) Situación política actual generan inseguridad en el desarrollo del Perú.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla 12, se presentan la lista de oportunidades y amenazas que conforman la matriz FODA, las cuales, han sido determinadas con ayuda de la matriz de evaluación de factores externos.

Otra fuente de información importante para el correcto desarrollo de la matriz FODA, son las fortalezas y debilidades, las cuales se presentan a continuación.

Tabla 13 Fortalezas y debilidades de la matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	(F1) La empresa tiene una buena comunicación con sus clientes y conoce sus preferencias
	(F2) Precios competitivos
	(F3) La empresa innova constantemente sus productos
	(F4) La empresa no tiene deudas actualmente y puede solicitar préstamos
	(F5) El personal se identifica con la empresa
	(F6) Buen manejo de inventarios
	(F7) Existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la empresa
	(F8) Proveedores confiables
<b>DEBILIDADES</b>	(D1) Manejo empírico de la gerencia
	(D2) La empresa no tiene definida su visión, misión y objetivos
	(D3) Deficiente publicidad y presencia en internet
	(D4) Se cuenta con bajo número de tiendas a nivel nacional
	(D5) Deficiente control en los procesos
	(D6) Bajo nivel de tecnología
	(D7) El personal no se encuentra capacitado profesionalmente
	(D8) Deficiente sistema de información y comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, en la tabla 13 se presentan las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización y que servirán de insumo para la elaboración de las estrategias en la matriz FODA. Vale agregar además, que las fortalezas y debilidades han sido obtenidas gracias a la matriz de evaluación de factores internos.

Luego de contar con los factores internos y externos, se combinaron los mismos para generar las estrategias que se presentan a continuación. Vale mencionar, que las estrategias formuladas en esta matriz, están orientadas tanto a mejorar la empresa, como a aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

Tabla 14 Estrategias de la matriz FODA

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Promocionar productos innovadores y a precios competitivos en expo ferias virtuales de calzado (F2 y F3 con O3)	Aprovechar la ayuda económica del estado para adquirir equipos de tecnología modernos (D6 con O1)
Abrir tiendas, aprovechando el crecimiento poblacional y controlándolas con un buen manejo de inventarios (F4 y F6 con O4)	Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para mejorar la gerencia de la empresa y con eso definir su visión, misión y objetivos (D1 y D2 con O2)
Potenciar la innovación en productos de la empresa con ayuda del CITECCAL y tomando en cuenta las preferencias de sus clientes (F1 Y F3 con O2)	Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para aumentar la calidad de los trabajadores (D7 con O2)
Comprometer a los proveedores que asistan a cursos de reducción de impacto al ambiente y promocionar en eventos virtuales esa preocupación por el ambiente ( F8 y O6)	Aprovechar la ayuda económica del estado y el crecimiento poblacional para abrir nuevas tiendas (D4 con O1 y O4)
Desarrollo de nuevos productos con enfoque ecológico apoyándose del CITECCAL (F3 con O2, O5 Y O6)	Mejorar la publicidad, presencia en internet, con ayuda de una página web y redes sociales, para aprovechar el crecimiento poblacional (D3 con O4)
	Aprovechar las capacitaciones del CITECCAL para mejorar el control de procesos en la empresa (D5 y O2)
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Reducir el precio, disminuyendo costos de inventarios (F2 y F6 con A1, A3, A4, A6, A7 Y A8)	Asociatividad con empresas competidoras formales para combatir la mala competencia, teniendo en cuenta un sistema de información y comunicaciones (D8 con A1 y A4)
Alianzas con los proveedores para mantener el precio de la materia prima, en especial en tiempos de crisis (F8 y A2)	
Organización de eventos virtuales con ayuda del personal donde se muestren nuevos productos (F3, F5, F7 con A5)	

Fuente: Elaboración propia

Además de lo mostrado anteriormente, en la etapa de emparejamiento, también se utilizó la matriz PEYEA, de la cual se muestrean los resultados a continuación.

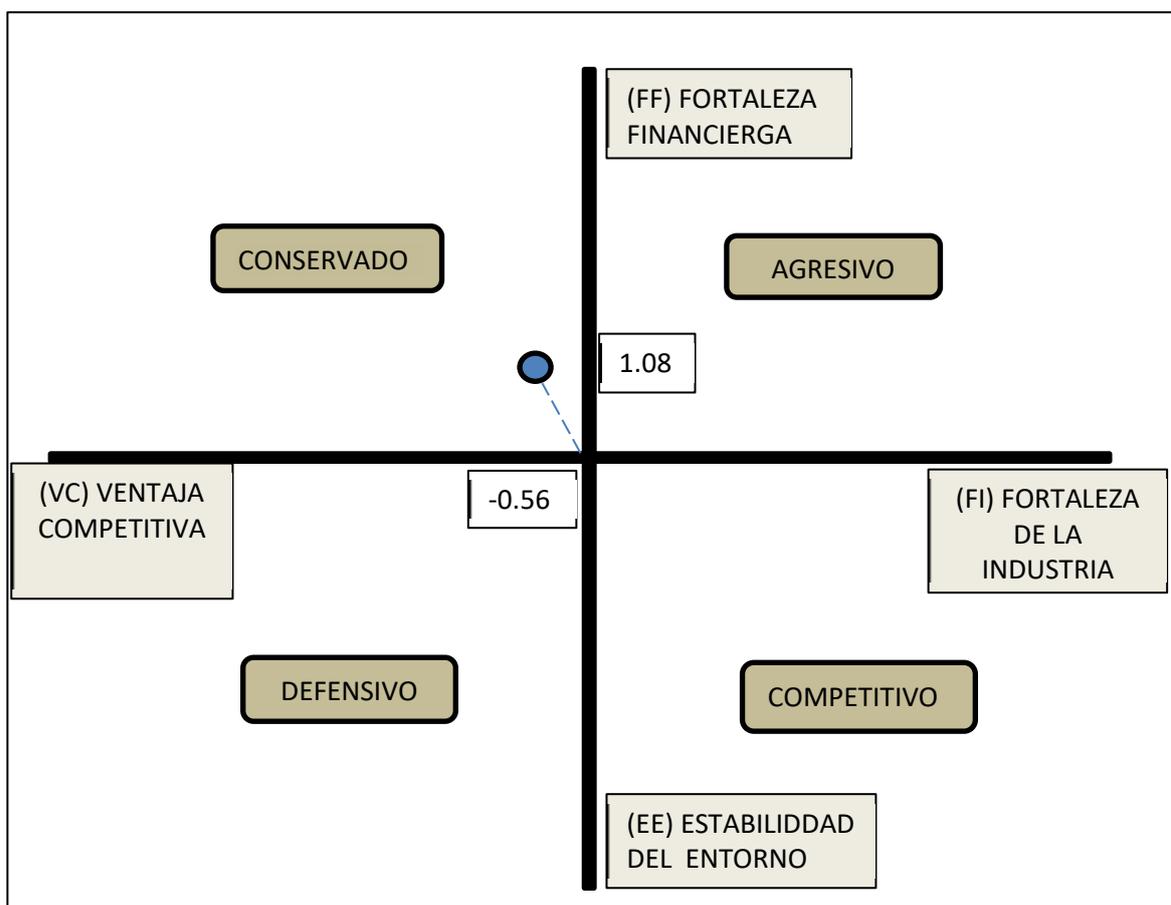


Figura 1: Resultado de la matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 1, la postura que debería adoptar la organización según la matriz PEYEA, es la conservadora, la cual tiene como factor más importante a la competitividad de productos, por lo cual la empresa debe enfocarse en desarrollar nuevos productos, pero además deben mantener una estabilidad financiera. Vale mencionar, que la evaluación de los factores: fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fortaleza de la industria, los cuales son determinantes para el desarrollo de esta matriz, son mostrados en la tabla 31 y los valores de los ejes, que determinan la ubicación de la empresa, son mostrados en la tabla 32.

Además de lo mencionado, en esta investigación también se utilizó la matriz de Boston Consulting Group (MBCG), la cual se muestra a continuación.



Figura 2 Matriz de Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 2, los productos de la empresa Javicc se encuentran posicionados en el cuadrante de signo de interrogación, es decir, se encuentran en una etapa de introducción y su futuro es incierto, sin embargo estos productos pueden avanzar al nivel de estrellas y para esto, la empresa deberá poner en práctica estrategias como la penetración de mercado y desarrollo de productos. Vale mencionar, que la participación de mercado por parte de la empresa es 0.05% y el crecimiento de la industria 7.33%; sin embargo estos datos en conjunto con el resto de información que ha servido para la elaboración de esta matriz, puede observarse en la tabla 33.

Aparte de lo expuesto, también se ha empleado la matriz interna externa para la generación de estrategias, lo cual se muestra a continuación.

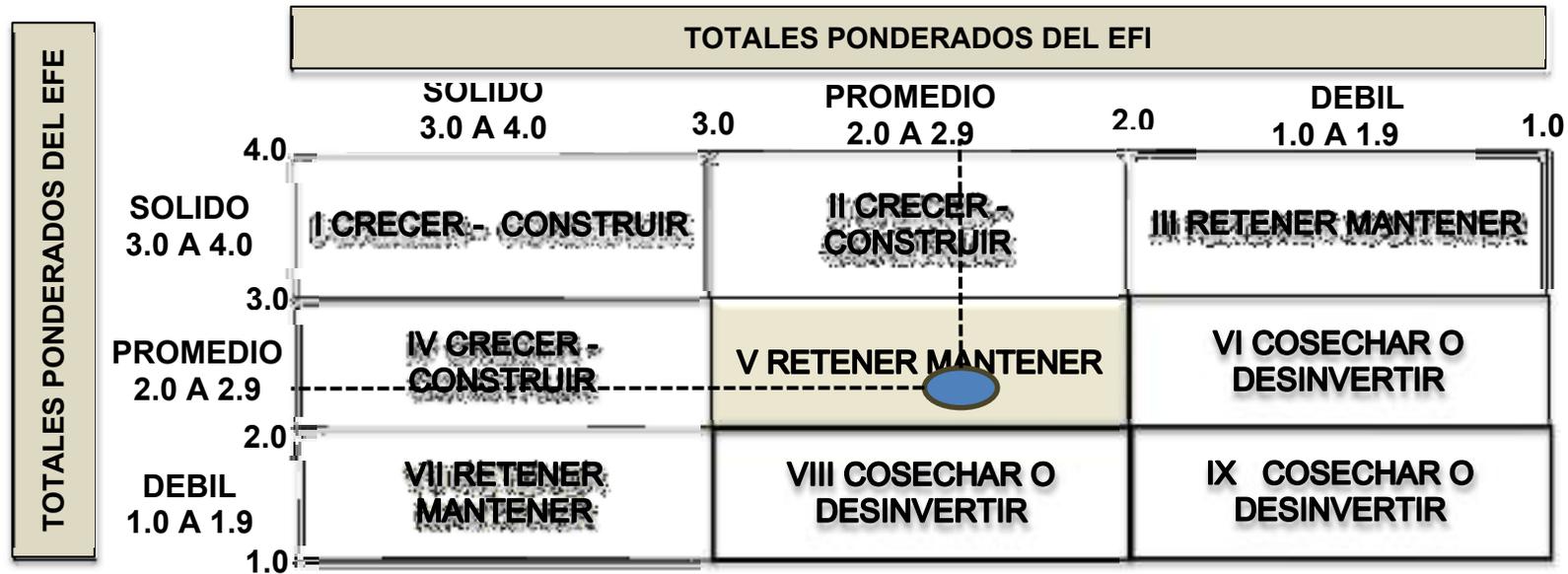


Figura 3 Matriz interna externa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3, la empresa está ubicada en el V cuadrante de la matriz interna externa, es decir en el cuadrante de Retener y Mantener; debido a esto se recomienda a la empresa de calzado Javicc poner en práctica estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Vale mencionar además, que se determinó la ubicación en la matriz IE, utilizando los valores de la matriz EFE y EFI, los cuales son 2.09 y 2.55.

Como última matriz de combinación, se tomó en cuenta a la Matriz de la gran estrategia, la cual se muestra a continuación.

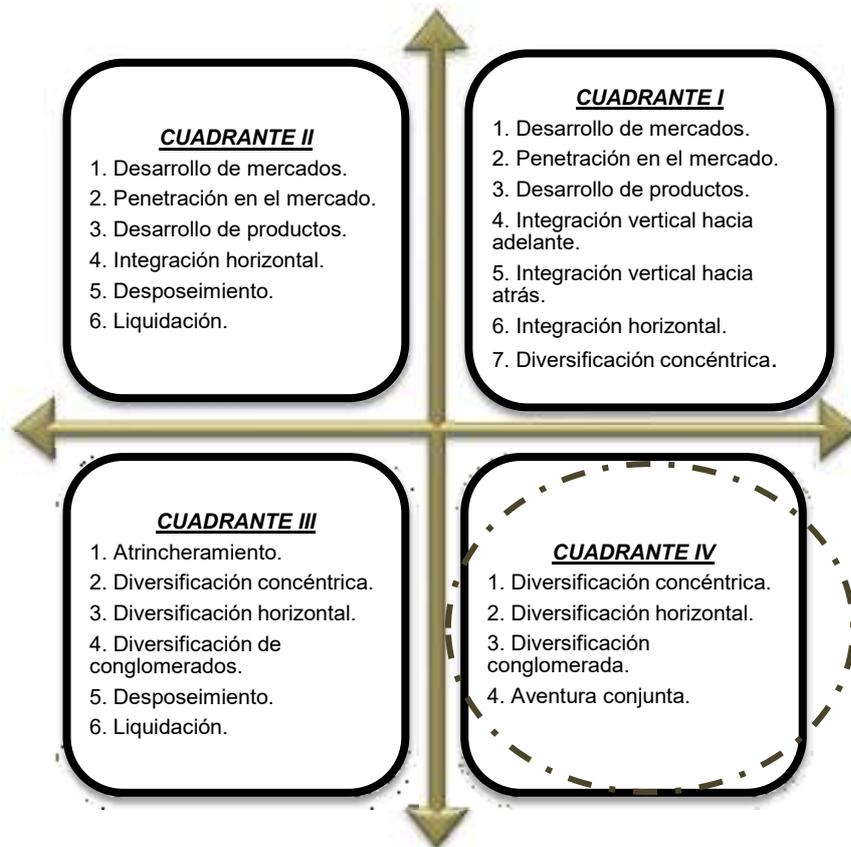


Figura 4 Matriz de la gran estrategia

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en la Figura 4, la empresa de calzado Javicc ha sido ubicada en el IV cuadrante de la matriz de la gran estrategia, la cual recomienda en dicho cuadrante, un conjunto de estrategias de diversificación y considerar la aventura conjunta.

Luego de haber concluido con la etapa de combinación, donde se generaron 15 estrategias, se realizó la etapa de selección, donde se consideraron: la matriz de decisión, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, la matriz Rumeltt y la matriz de ética; a continuación, se muestran los resultados obtenidos en la primera matriz.

Tabla 15 Matriz de decisión

Estrategia detallada	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1. Promocionar productos innovadores y a precios competitivos en expo ferias virtuales de calzado ( F2 y F3 con O3)	X		X	X		<b>3</b>
2. Abrir tiendas, aprovechando el crecimiento poblacional y controlándolas con un buen manejo de inventarios (F4 y F6 con O1 y O4)	X	X	X	X		<b>4</b>
3.Potenciar la innovación en productos de la empresa con ayuda del CITECCAL y tomando en cuenta las preferencias de sus clientes (F1 Y F3 con O2)	X	x	x	x	x	<b>5</b>
4. Comprometer a los proveedores que asistan a cursos de reducción de impacto al ambiente y promocionar en eventos virtuales esa preocupación por el ambiente ( F8 y O6)	X					1
5.Desarrollo de nuevos productos con enfoque ecológico apoyándose del CITECCAL (F3 con O2, O5 Y O6)	X	x	x	x	x	<b>5</b>
6.Aprovechar la ayuda económica del estado para adquirir equipos de tecnología modernos (D6 con O1)	X	x	x	x	x	<b>5</b>
7.Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para mejorar la gerencia de la empresa y con eso definir su visión, misión y objetivos (D1 y D2 con O2)	X					<b>1</b>
8. Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para aumentar la calidad de los trabajadores (D7 con O2)	X					<b>1</b>
9.Aprovechar la ayuda económica del estado y el crecimiento poblacional para aperturar nuevas tiendas (D4 con O1 y O4)	X					1
10.Mejorar la publicidad, presencia en internet, con ayuda de una página web y redes sociales, para aprovechar el crecimiento poblacional (D3 con O4)	X		x	x		<b>3</b>
11. Aprovechar las capacitaciones del CITECCAL para mejorar el control de procesos en la empresa (D5 y O2)	X					<b>1</b>
12. Reducir el precio, disminuyendo costos de inventarios (F2 y F6 con A1, A3, A4, A6, A7 Y A8)	X					1
13.Alianzas con los proveedores para mantener el precio de la materia prima, en especial en tiempos de crisis (F8 y A2)	X				x	2
14. Organización de eventos virtuales con ayuda del personal donde se muestren nuevos productos (F3, F5, F7 con A5)	X		x	x		<b>3</b>
15. Asociatividad con empresas competidoras formales para combatir la mala competencia, teniendo en cuenta un sistema de información y comunicaciones (D8 con A1 y A4)	X				x	2

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la Tabla 15, se han seleccionado 10 estrategias, de las cuales, 7 han sido sugeridas en 3 o más de las matrices de emparejamiento, sin embargo, también se ha seleccionado, por decisión de los autores, a las estrategias 8, 9 y 12, ya que estas aportarán al cumplimiento de la visión.

Asimismo, como segunda matriz de selección de estrategias, se ha utilizado la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (Tabla 34), en la cual tomando como base el análisis externo e interno, se han retenido 8 estrategias. Vale mencionar, que en esta matriz se han retenido a las estrategias que presentaron un puntaje mayor a 5.

Luego de lo mencionado, se han evaluado las estrategias retenidas con ayuda de la matriz Rumelt, lo cual se muestra a continuación.

Tabla 16 Matriz de Rumelt

<b>MATRIZ DE RUMELT</b>					
<b>Estrategias</b>	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	<b>Se Acepta</b>
<b>E1.</b> Promocionar productos innovadores y a precios competitivos en expo ferias virtuales de calzado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E2.</b> Abrir tiendas, aprovechando el crecimiento poblacional y controlándolas con un buen manejo de inventarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E3.</b> Potenciar la innovación en productos de la empresa con ayuda del CITECCAL y tomando en cuenta las preferencias de sus clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E6.</b> Aprovechar la ayuda económica del estado para adquirir equipos de tecnología modernos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E7.</b> Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para mejorar la gerencia de la empresa y con eso definir su visión, misión y objetivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E8.</b> Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para aumentar la calidad de los trabajadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E10.</b> Mejorar la publicidad, presencia en internet, con ayuda de una página web y redes sociales, para aprovechar el crecimiento poblacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>E14.</b> Organización de eventos virtuales con ayuda del personal donde se muestren nuevos productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 16, las estrategias evaluadas han aprobado todos los criterios de la matriz Rumelt, por lo cual no se ha eliminado ninguna de las estrategias. Sin embargo, como último filtro, las estrategias han sido evaluadas en la matriz de ética, lo cual se muestra a continuación.

Tabla 17 Matriz de ética

<b>CRITERIOS</b>		E1	E2	E3	E6	E7	E8	E10	E14
<b>DERECHOS</b>									
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>									
8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
9	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>UTILITARISMO</b>									
11	Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la tabla 17, las estrategias seleccionadas no vulneran los puntos indicados en la matriz, como derechos, justicia y utilitarismo, sino que los respetan.

Vale mencionar que las estrategias seleccionadas permiten el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, y esto se puede corroborar en la tabla 35.

Por otro lado, para alcanzar la visión establecida y cumplir con los objetivos a largo plazo propuestos, también se han planteado los siguientes objetivos a corto plazo.

Tabla 18 Objetivos a corto plazo

	Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo
OLP1	Hasta el año 2025, aumentar en 35% las ventas de la empresa	Aumentar las ventas en 6.5% anualmente
		Ser reconocidos en 1 departamento anualmente
OLP2	Hasta el año 2025, contar con 40 clientes fieles	Consolidar un equipo de ventas capacitado
		Contar con 4 nuevos clientes anualmente
OLP3	Aumentar el nivel de capacitación en las distintas áreas de la empresa, logrando que hasta el año 2025 el personal administrativo asista a 5 cursos y los operarios a 2 cursos especializados.	Lograr que la gerencia asista a un curso especializado por año
		Lograr que el personal operativo asista a un curso cada año y medio
OLP4	Desarrollar 10 productos nuevos durante los próximos 5 años	Desarrollar 2 productos nuevos anualmente
		Lograr que el diseñador de la empresa asista a 1 curso especializado por año
		Conocer los gustos y preferencias del cliente, respecto al producto, anualmente
OLP5	Adquirir 3 nuevos equipos para aumentar la capacidad de producción hasta el 2025	Realizar un estudio sobre los equipos con los que se cuenta y los que se necesitan, hasta el año 2021
		Adquirir un nuevo equipo cada año y medio
OLP6	Abrir 3 tiendas a nivel nacional hasta el 2025	Identificar los lugares con mayor demanda
		Abrir 1 tienda cada año y medio

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 18, se han planteado 13 objetivos a corto plazo, los cuales, serán de apoyo al momento de ejecutar los objetivos a largo plazo.

Además de esto, en la presente investigación se ha elaborado un diagrama de Gantt para cada estrategia, teniendo en cuenta los responsables y recursos necesarios para cada actividad; estos diagramas son mostrados a continuación.

Tabla 19 Diagrama de Gantt de la primera estrategia

Estrategia		Actividades		Recursos		Responsables						
<b>1. Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para mejorar la gerencia de la empresa y con eso definir su visión, misión y objetivos</b>		1. Analizar los temas en los que se debe capacitar la gerencia		S/. 0.00		Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones						
		2. Buscar un curso de acuerdo al tema elegido		S/. 0.00		Gerente General						
		3. Ponerse en contacto con algún colaborador de CITECCAL		S/. 0.00		Gerente General						
		4. Enviar una solicitud al CITECCAL para el curso seleccionado		S/. 0.00		Gerente General						
		5. Asistir al curso		S/. 120.00		Gerente General						
		6. Poner en práctica la información recibida		S/. 0.00		Gerente General						
N°	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4
1												
2												
3												
4												
5												
6												

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 19, esta estrategia está enfocada en la mejora de la gerencia y generará un costo de 120 soles. Vale mencionar además, que esta estrategia se llevará a cabo una vez al año, durante los 5 años que dura el plan estratégico.

Tabla 20 Diagrama de Gantt de la segunda estrategia

Estrategia		Actividades																												Recursos				Responsables																		
<b>2. Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para aumentar la calidad de los trabajadores</b>	1. Decidir el área que será capacitada (ventas, producción)																													S/. 0.00				Gerente General, jefe comercial, jefe de operaciones																		
	2. Analizar y decidir el tema en el que se capacitará al área elegida																													S/. 0.00				Gerente General, jefe comercial, jefe de operaciones																		
	3. Buscar la capacitación sobre el tema elegido																													S/. 0.00				Jefe Comercial o Jefe de Operaciones																		
	4. Ponerse en contacto con un colaborador de CITECCAL																													S/. 0.00				Jefe Comercial o Jefe de Operaciones																		
	5. Enviar una solicitud al CITECCAL para el curso seleccionado																													S/. 0.00				Jefe Comercial o Jefe de Operaciones																		
	6. Asistir la capacitación																													S/ 1750				Personal de ventas, producción																		
	7. Poner en práctica la capacitación recibida																													S/. 0.00				Personal de ventas, producción																		
N°	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4				
1																																																				
2																																																				
3																																																				
4																																																				
5																																																				
6																																																				
7																																																				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en esta tabla, la estrategia dos está centrada en mejorar las habilidades de los colaboradores de la empresa, para lo cual se requieren S/. 1750. Además, vale mencionar que esta estrategia se deberá ejecutar cada año y medio.

Tabla 21 Diagrama de Gantt de la tercera estrategia

Estrategia		Actividades																				Recurso					Responsables																															
<b>3. Potenciar la innovación en productos de la empresa con ayuda del CITECCAL y tomando en cuenta las preferencias de sus clientes</b>		1. Buscar un curso especializado para el área de diseño																				S/. 0.00					Jefe de Operaciones																															
		2. Registrar al diseñador de la empresa en el curso																				S/. 0.00					Jefe de Operaciones																															
		3. Asistencia del diseñador al curso																				S/ 90.00					Diseñador																															
		4. Analizar los gustos y preferencias de los clientes																									Jefe de Operaciones y diseñador																															
		5. Desarrollar un nuevo modelo de calzado, teniendo como base las preferencias de nuestros clientes																				S/ 60.00					Jefe de Operaciones y diseñador																															
		6. Planificar promociones y descuentos																				S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																															
		7. Preparar una encuesta para conocer las opiniones sobre nuestro nuevo producto																				S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																															
		8. Promocionar el nuevo producto en nuestras redes sociales junto a la encuesta elaborada																				S/. 0.00					Jefe Comercial																															
		9. Analizar las opiniones presentadas en la encuesta para mejorar el producto																				S/. 0.00					Jefe de Operaciones, jefe comercial y diseñador																															
		10. Hacer el seguimiento a los interesados																				S/. 0.00					Jefe Comercial																															
N°	Enero				Febrero				Marzo					Abril					Mayo					Junio					Julio					Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1																																																										
2																																																										
3																																																										
4																																																										
5																																																										
6																																																										
7																																																										
8																																																										
9																																																										
10																																																										

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la tabla 21, esta estrategia está enfocada en mejorar el diseño del producto. Vale mencionar que esta estrategia se pondrá en práctica 1 vez al año.

Tabla 22 Diagrama de Gantt de la cuarta estrategia

Estrategia		Actividades																												Recursos					Responsables																									
<b>4. Promocionar productos innovadores y a precios competitivos en expo ferias virtuales de calzado</b>	1. Buscar una feria disponible																													S/. 0.00					Jefe Comercial																									
	2. Registrarse en el evento																													S/. 0.00					Jefe Comercial																									
	3. Seleccionar los modelos innovadores a promocionar																													S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																									
	4. Planificar descuentos y promociones																													S/. 0.00					Jefe Comercial																									
	5. Preparar una encuesta para conocer la opinión de los participantes del evento respecto a nuestros productos presentados																													S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																									
	6. Preparar al personal que presentará los productos																													S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																									
	7. Preparar los productos																													S/. 0.00					Jefe de producción																									
	8. Ambientar el lugar en el que se presentarán los productos																													S/ 30.00					Jefe Comercial																									
	9. Presentarse en el evento																													S/ 50.00					Jefe Comercial																									
	10. Analizar la aceptación y recomendaciones de los participantes respecto a nuestros productos a través de los resultados de la encuesta planteada																													S/. 0.00					Jefe Comercial y Jefe de Operaciones																									
	11. Hacer el seguimiento a los participantes interesados en nuestros productos																													S/. 0.00					Jefe comercial																									
<b>N</b>	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre											
<b>o</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1																																																												
2																																																												
3																																																												
4																																																												
5																																																												
6																																																												
7																																																												
8																																																												
9																																																												
10																																																												
11																																																												

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar en la tabla anterior, la cuarta estrategia, está relacionado a la promoción de los productos y será realizada cada año.

Tabla 23 Diagrama de Gantt de la quinta estrategia

Estrategia		Actividades																				Recursos					Responsables																									
<b>5. Mejorar la publicidad, presencia en internet, con ayuda de una página web y redes sociales, para aprovechar el crecimiento poblacional.</b>	1. Actualizar la información en las redes sociales																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
	2. Planificar descuentos y promociones																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
	3. Agregar contenido sobre los productos en las redes sociales, de forma frecuente																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
	4. Promocionar los productos en grupos y tiendas de redes sociales																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
	5. Pagar publicidad en redes sociales, para diferentes departamentos																					S/ 360.00					Jefe comercial																									
	6. Crear una página web																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
	7. Interactuar, en la página web y en redes sociales, con posibles interesados																					S/. 0.00					Jefe comercial																									
N°	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	■																																																			
2																																																				
3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5	■				■																																															
6																																																				
7																																																				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, la quinta estrategia está enfocada en la publicidad, será ejecutada frecuentemente.

Tabla 24 Diagrama de Gantt de la sexta estrategia

Estrategia		Actividades																				Recursos					Responsables																												
<b>6. Aprovechar la ayuda económica del estado para adquirir equipos de tecnología modernos</b>	1. Analizar los equipos con los que se cuenta actualmente																					S/. 0.00					Gerente General y Jefe de operaciones																												
	2. Entrevistar al personal operativo, sobre los equipos con los que se cuenta actualmente																					S/. 0.00					Jefe de producción																												
	3. Elegir los equipos en los que se va a invertir																					S/. 0.00					Gerente General y Jefe de operaciones																												
	4. Solicitar cotizaciones a diferentes proveedores																					S/. 0.00					Jefe de producción																												
	5. Analizar y seleccionar el equipo más conveniente																					S/. 0.00					Gerente General y Jefe de operaciones																												
	6. Solicitar un préstamo en alguno de los programas del estado																					S/ 5,725.00					Gerente General y Jefe de operaciones																												
	7. Adquisición del equipo																					S/ 4,000.00					Jefe de producción																												
	8. Capacitar al personal sobre el uso y mantenimiento del equipo																					S/. 0.00					Jefe de producción																												
N°	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4							
1	■																																																						
2																																																							
3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
5	■				■				■				■				■				■				■				■				■					■					■					■							
6																	■	■																																					
7																																																							
8																																																							

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en este diagrama, la sexta estrategia se enfoca en adquirir tecnología moderna en un periodo de 5 años.

Tabla 25 Diagrama de Gantt de la séptima estrategia

Estrategia		Actividades																												Recursos					Responsables																	
7. Organización de eventos virtuales con ayuda del personal donde se muestren nuevos productos.	1. Definir la plataforma en la que se realizará el evento																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	2. Definir los medios de difusión del evento																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	3. Analizar y decidir los productos que serán mostrados en el evento																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	4. Definir descuentos y promociones																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	5. Preparar un formulario para conocer las opiniones sobre nuestro producto																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	6. Preparar a los encargados de presentar el producto																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	7. Ambientar el lugar de presentación																													S/ 30.00					Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	8. Promocionar el evento en redes sociales																													S/. 0.00					Jefe Comercial																	
	9. Realizar el evento																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	10. Analizar la información obtenida de los cuestionarios																													S/. 0.00					Gerente General, Jefe comercial, Jefe de operaciones																	
	11. Hacer el seguimiento de los interesados en nuestros productos																													S/. 0.00					Jefe comercial																	
N°	Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre					Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4					
1																																																				
2																																																				
3																																																				
5																																																				
6																																																				
7																																																				
8																																																				
9																																																				
10																																																				
11																																																				

Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar en la tabla 25, la séptima estrategia está enfocada en organización de evento virtuales para promocionar los productos; en cuanto a ella, se estableció que sea ejecutada una vez por año. Por otro lado, en la tabla 26, podemos observar a la octava estrategia, la cual está enfocada en abrir nuevas tiendas; y se determinó que sea ejecutada cada año y medio.

Finalmente, se muestra a continuación el presupuesto necesario para la implementación de las estrategias elaboradas en esta investigación.

Tabla 27 Presupuesto para implementación de las estrategias

N°	Estrategias	AÑO					TOTAL
		2021	2022	2023	2024	2025	
1	Capacitación a gerencia	S/ 120	S/ 120	S/ 120	S/ 120.00	S/ 120	S/ 600
2	Capacitation para ttrabajadores	S/ 1,750		S/ 1,750		S/ 1,750	S/ 5,250
3	Potenciar innovación	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150.00	S/ 150	S/ 750
4	Promocionar productos en eventos virtuales	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80.00	S/ 80	S/ 400
5	Mejora de la publicidad	S/ 360	S/ 360	S/ 360	S/ 360.00	S/ 360	S/ 1,800
6	Adquisición de equipos modernos	S/ 5,275		S/ 5,275		S/ 5,275	S/ 15,825
7	Organización de eventos virtuales	S/ 30	S/ 30	S/ 30	S/ 30.00	S/ 30	S/ 150
8	Abrir nuevas tiendas	S/ 8,590	S/ 25,560	S/ 46,930	S/ 59,710.00	S/ 76,680	S/ 217,470
<b>TOTAL</b>							S/ 242,245

## V. Discusiones

En cuanto al primer objetivo de esta investigación, que consiste en analizar el entorno y el sector industrial del calzado, se determinó que la empresa tiene una respuesta pobre para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, puesto que el puntaje obtenido en la matriz de evaluación de factores externos fue de 2.09. Un resultado parecido al obtenido en nuestra investigación, fue el mostrado por Salazar (2018), la cual, al evaluar la empresa donde estuvo centrado su estudio, con ayuda de la matriz EFE, obtuvo un puntaje de 2.34, lo cual hace referencia a una respuesta poco eficiente frente a los factores externos, ya que, como menciona D'Alessio (2008), para considerar que una empresa está respondiendo bien al entorno, el valor obtenido en la matriz EFE debe estar por encima de 2.5 (p.126); sin embargo, a pesar de obtener un bajo resultado en esta matriz, su elaboración es muy importante, ya que a partir de ella se pueden generar las diversas estrategias del proceso estratégico (Wheelen et al., 2018, p. 203). Vale agregar además, que en el estudio realizado por Salazar (2018), se tomaron en cuenta 13 factores dentro del MEFE, mientras que en nuestra investigación se consideraron 14 factores para dicha matriz; sin embargo, ambas investigaciones se encuentran dentro de los límites recomendados por D'Alessio (2008), el cual considera que se deben analizar entre 10 y 20 factores en la matriz de evaluación de factores externos. Además de esto, en el primer objetivo, se elaboró la matriz de perfil competitivo, en la cual se comparó a la empresa con 3 de sus principales competidores, quedando en tercer lugar con un puntaje de 2.65; y de igual manera, se procedió en el estudio realizado por Chaparro et al. (2008), en el cual, se comparó mediante la MPC a la empresa en estudio contra dos de sus principales competidores y se obtuvo un puntaje de 2.24; este análisis fue de mucha utilidad para ambas investigaciones, ya que, tal como menciona López [et al.] (2018), mediante la matriz de perfil competitivo, se puede conocer como está posicionada la empresa en estudio frente a sus principales competidores (p. 9); sin embargo, vale mencionar que a diferencia del estudio realizado por Chaparro et al. (2008), en nuestra investigación, antes de realizar la matriz de perfil competitivo

se elaboró un análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que como menciona López [et al.] (2018), dicho análisis es un complemento importante para el desarrollo del análisis competitivo (p.10).

Aparte de lo mencionado, en relación a nuestro segundo objetivo, que consistió en analizar la problemática situacional de la empresa, se pudo identificar, con ayuda de la matriz de evaluación de factores internos, que la empresa de calzados Javicc es ligeramente más fuerte que débil, puesto que el resultado de la evaluación mencionada es 2.55, estando ligeramente por encima del promedio que es 2.5. Nuestro resultado, en este objetivo, se diferencia con lo presentado por Chaparro et al. (2008), debido a que dichos autores, obtuvieron un valor de 2.13 al evaluar la empresa en la que estaba centrado su estudio en la MEFI, y esto, hace referencia a que dicha empresa es más débil que fuerte. Sin embargo, a pesar de que los resultados de esta evaluación son diferentes, debido a las distintas formas en las que se han manejado ambas empresas, es importante mencionar que la matriz de evaluación de factores internos aporta mucho a las dos investigaciones, ya que tal como lo menciona Friedrichsen (2017), la lista de fortalezas y debilidades mostrada en el MEFI, ayudará a crear las estrategias para la organización. Además, vale agregar que respecto al número de factores analizados en el MEFI, en ambas investigaciones se tienen en cuenta los límites recomendados por D'Alessio (2008), el cuál expresa que el número de factores que deben ser analizados en la matriz de evaluación de factores internos, debe ser entre 10 y 20 (p. 184).

Con respecto a nuestro tercer objetivo, el cual consiste en la elaboración del modelo formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzados Javicc, se inició estableciendo la visión de la empresa, de igual forma que se hizo en el estudio realizado por Govea (2016), lo cual es vital para el proceso estratégico, ya que como menciona Marcuzzi (2014), esta determina aquello que la organización desea alcanzar, sin embargo vale mencionar que a diferencia del estudio presentado por Govea (2016), en nuestra investigación se cumple con lo mencionado por D'Alessio (2008), el cual expresa que en el enunciado de la visión se debe considerar un límite de tiempo (p.61). Además de esto, en nuestro estudio también se establecieron la misión, valores y código de ética de la empresa de Calzados Javicc, lo cual determina la forma de

conducirse de la organización y es muy importante en el desarrollo del proceso estratégico; de igual manera que en nuestro estudio, se procedió en la investigación desarrollada por Salazar (2018). Aparte de lo mencionado, en este objetivo también se determinaron los intereses organizacionales de la empresa Javicc, tal como lo hizo Sánchez (2019), para la empresa en la que estaba centrada su investigación; vale agregar, que esto es de mucha utilidad, puesto que como menciona D'Alessio (2008), los intereses organizacionales presentan los logros que desea alcanzar la empresa y son un insumo importante para el desarrollo del proceso estratégico. Además de lo expuesto, en esta investigación también se establecieron objetivos a largo plazo, los cuales en conjunto permitirán el cumplimiento de la visión planteada por la empresa, y de la misma forma que se hizo en esta investigación, en el estudio realizado por Govea (2016), también se establecieron objetivos a largo plazo. Además, en este objetivo se determinaron las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo planteados por la empresa, para lo cual se utilizó la matriz FODA; en la que teniendo como base las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinadas en los objetivos anteriores, se elaboraron 15 estrategias, una cantidad muy similar a lo obtenido en la investigación de Salazar (2018), quien elaboró 16 estrategias en la matriz FODA; respecto a esto, vale la pena mencionar que esta matriz es de mucha utilidad para ambas investigaciones, puesto que, como menciona Pereira et al. (2019), esta matriz permite aprovechar tanto el análisis del entorno como el análisis de la empresa, ya que a partir de ello se pueden generar las estrategias en beneficio de la organización. También se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, en la cual se halló que la organización debería tomar una postura conservadora, lo cual indica que se tendría que dar un mayor énfasis a la competitividad de productos, es decir, se deberían desarrollar nuevos productos; pero además de esto, la postura conservadora indica que se debe mantener una estabilidad financiera en la organización. Del mismo modo que en nuestra investigación, sucede en el estudio realizado por Sánchez (2019), ya que dicho autor, determinó que la postura que debería ser tomada en el PEYEA por la empresa en la que está centrado su estudio, es la conservadora, por lo cual se enfoca en los mismos puntos que los autores de

esta investigación; vale mencionar que esta matriz aporta mucho a las investigaciones, debido a que ayuda a definir la correcta posición estratégica (D'Alessio, 2008, p.281). Además, en esta investigación, también se tomó en cuenta la matriz de Boston Consulting Group, en la cual la organización de nuestro estudio fue ubicada en el cuadrante de las incógnitas; esto quiere decir que los productos de la empresa Javicc se encuentran en la fase de introducción y se deben poner en práctica estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de producto; tal como nosotros, Salazar (2018) llega a la misma conclusión, puesto que los productos de la empresa que está evaluando, se ubican en el cuadrante antes mencionado, necesitando de las mismas estrategias; esto sucede debido a que, de acuerdo a D'Alessio (2008), la posición de la participación de mercado y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, son los factores determinantes para ubicar los productos de una empresa en alguno de los cuadrantes; y en ambas investigaciones los dos factores están ligeramente por encima de 0. También se tuvo en cuenta la matriz interna externa, en la cual, la organización en la que está centrado nuestro estudio, se ubicó en el cuadrante V, es decir retener y mantener; por lo tanto se deben enfatizar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. Esta matriz, también fue considerada en el estudio realizado por Sánchez (2019), sin embargo, a diferencia de lo hallado por nosotros, la empresa estudiada por dicho autor fue ubicada en el cuadrante II, es decir invertir y selectivamente construir; esta diferencia se debe a que los resultados de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos de cada investigación son distintos, y de acuerdo a Lung (2017), tanto la matriz EFI como la matriz EFE, son la base para la matriz interna externa. Como última matriz de combinación se tomó en cuenta la matriz de la gran estrategia, en la cual, nuestra empresa en estudio se ubicó en el IV cuadrante, mientras que en el estudio realizado por Salazar (2018), la empresa que estudia se ubica en el cuadrante II, por lo tanto en ambas investigaciones se recomendaban estrategias distintas, vale mencionar además, que el cuadrante en el que se ha ubicado cada una de las empresas es distinto, debido a que, de acuerdo con Tata y Hernández (2016) la ubicación en cada uno de los cuadrantes depende del crecimiento del mercado y la

posición competitiva; y se debe tener en cuenta que ambas investigaciones se han llevado a cabo en entornos distintos, lo cual ha afectado el crecimiento del mercado. Además de lo mencionado, en esta investigación se ha utilizado la matriz de decisión, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, la matriz Rumelt y la matriz de ética, las cuales nos han ayudado a seleccionar a las 8 estrategias más atractivas, y de igual manera, se ha procedido en la investigación de Sánchez (2019) el cual luego de usar las matrices mencionadas, ha seleccionado 7 estrategias, vale mencionar, que es correcto que se incluya a las cuatro matrices mencionadas en el proceso estratégico, debido a que gracias a ellas se pueden escoger a las estrategias más atractivas (Santos y Paes, 2019, p. 86). Finalmente, en nuestra investigación se han desarrollado cada una de las estrategias como un conjunto de tareas y estas, serán controladas a través de Diagramas de Gantt; esto se diferencia a lo realizado en el estudio de Salazar (2018), el cual utilizó el Balance Score Card, sin embargo en esta investigación se ha optado por el diagrama de Gantt, debido a que como menciona Terrazas (2011), es un método muy práctico y efectivo con el cual se puede controlar las actividades planificadas (p. 10).

## VI. Conclusiones

1. Con respecto al desarrollo de nuestro primer objetivo, que fue analizar el entorno y el sector industrial de calzado, se llegó a la conclusión, mediante el análisis de la matriz de factores externos, que la empresa de calzado Javicc necesita aprovechar mejor las oportunidades que el entorno ofrece y neutralizar las amenazas que afecta a la empresa, ya que el puntaje obtenido en dicha matriz está por debajo del promedio. Asimismo, se realizó la Matriz de Perfil Competitivo, en la cual se comparó a la empresa Javicc con 3 de sus principales competidores y se concluyó que esta se ubica en tercer puesto en la comparación realizada, es por ello que la empresa debe esforzarse en mejorar las debilidades identificadas. Vale agregar que para elaborar esta matriz se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter en el sector calzado.
2. Por otro lado, para nuestro segundo objetivo que fue analizar la problemática situacional de la empresa, se estudiaron las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Este análisis se hizo mediante el AMOFHIT, y se evaluó mediante la matriz de evaluación de factores internos, donde se obtuvo una puntuación de 2.55, y dado que la respuesta obtenida es mayor al puntaje promedio de 2.5, se concluye, que la organización es ligeramente más fuerte que débil y que cuenta con los recursos para mantenerse en el mercado.
3. Por último, en nuestro tercer objetivo se elaboró el modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc. Donde en primer lugar se estableció la visión, misión, los valores y el código de ética de la empresa, luego de esto, se realizó un proceso de emparejamiento, donde se utilizaron como herramientas 5 matrices, entre las cuales están; FODA, MPEYEA, BCG, MIE y MGE; con ayuda de las matrices antes mencionadas, se generaron 15 estrategias, de las cuales elegimos a las 8 estrategias más atractivas, haciendo uso de las matrices de selección: MD, MCPE, MR y ME. Además de esto, se establecieron 6 objetivos a largo plazo y 13 objetivos a corto plazo, los cuales serán cumplidos con ayuda de las estrategias seleccionadas, para

lo cual se han establecido un conjunto de tareas para cada estrategia mediante diagramas de Gantt y se han asignado responsables y recursos para cada actividad. El cumplimiento de todo lo mencionado anteriormente permitirá alcanzar la visión establecida por la organización, y el presupuesto necesario para cumplir con esto, es de 242.245.00 soles.

## **VII. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa de calzado Javicc implementar el modelo de proceso estratégico, ya que será de mucha utilidad en la empresa y generará cambios muy importantes, logrando mejorar sus ventas, competitividad y el ingreso de productos nuevos al mercado.

Se recomienda a la empresa de calzado Javicc estar pendientes a los cambios importantes que se puedan dar en el entorno e incorporarlos al plan estratégico, de ser necesario.

Se recomienda al gerente de la empresa controlar que se lleve a cabo cada una de las actividades en el tiempo establecido en el diagrama de Gantt, no olvidando los respectivos responsables y los recursos asignados.

Se recomienda a futuros investigadores realizar un estudio pre- experimental acerca de la implementación del modelo de formulación y planeamiento del proceso estratégico presentado en esta investigación descriptiva.

Se recomienda a futuros investigadores realizar un estudio acerca del calzado informal en nuestro país y el contrabando de calzado.

## REFERENCIAS

Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter por López Yonatan. *Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo* [en línea]. Enero 2018, 8, n°.16. [Fecha de consulta: 5 de junio 2020]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00729.pdf>.  
ISSN: 2007-7467

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran santo domingo por Then Luz [et al]. *Ciencia y Sociedad* [en línea]. 2014, 39, n°. 3.[fecha de Consulta 30 de junio de 2020]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>  
ISSN: 0378-7680.

ANDRADE, Josmar, MIADAIRA, Kavita y MIGUET, Duarte. Business ethics: International analysis of codes of ethics and conduct. *Revista Brasileira de Marketing* [en línea]. Enero 2017, 16, n°. 1. [Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2020].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471755319002>.  
ISSN: 2177-5184

Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne por Govea Alina [et al.]. *Revista Mexicana de Agronegocios*. [en línea]. Julio, 2016, 39, n°.1. [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2020].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>  
ISSN: 1405-9282

AREVALO, Juan. Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional pos occidental para contextos interculturales poscoloniales: una crítica a la escuela del posicionamiento en el campo de la estrategia. *Universidad & Empresa* [en línea]. Julio 2014, 16, n°.27. [Fecha de Consulta 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606012>.  
ISSN: 0124-4639.

CABALLERO, Juan, JARRO, Sandra, GARCÍA, Rafael. Activity scheduling throgh gantt charts in an ms excel spreadscheet. *Rev. Facultad de Ingenieria Universidad de Antioquia* [en línea]. Diciembre, 2011, n°. 61 [Fecha de Consulta 26 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43023590014>  
ISSN: 0120-6230.

Calzado en Perú [en línea]. Lima: ICEX. (2019). [Fecha de consulta: 1 de junio de 2020] Disponible en: [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=26-04-](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-)

[2019&utm\\_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019](#)

CANTU, Pedro. Ciencia y tecnología para un desarrollo perdurable. *Economía & sociedad* [en línea]. Enero 2019, 24, n° 55. [Fecha de consulta: 28 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eys/v24n55/2215-3403-eys-24-55-92.pdf>

ISSN: 2215-3403

CEDEÑO, Alexander, ASECIO, Luis y VILLEGAS, Milton. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad* [en línea]. Julio 2019, n°. 5. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>.

ISSN: 2218-3620

Competitive strategies of knowledge and innovation commercialization: a unified swot and fuzzy ahp approach por Friedrichseng [en línea]. Febrero, 2017, n°. 30. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2020] Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n30/1692-0279-adter-30-00045.pdf>.

ISSN 1692-0279

CONTRERAS, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* [en línea]. Julio, 2013, n. ° 27. [Fecha de Consulta 1 de Julio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

ISSN: 1657-6276.

D' ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación, 2008. 475 pp.

ISBN: 970261290X

DAFINCA, Sofia. Strategies for development of mediterranean cross-border cooperation as an instrument for increasing the " WIDER" security. *Security & future* [en línea]. 2017, n°.1 [Fecha de consulta: 30 de junio de 2020]. Disponible en: <https://stumejournals.com/journals/confsec/2017/2/50.full.pdf>

ISSN 2535-082X

DE AVILA, Guilherme. On the relationship between antitrust and strategy: taking steps and thinking ahead. *Revista de Administração* [en línea]. Julio 2017, 52, n°.3 [Fecha de consulta: 5 de junio 2020]. Disponible en:

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072017000300317&fbclid=IwAR2DtgNDDoA8eZ6aFAut7WYGZNWvzDhZPFfp7ur\\_gea0JEFR8BNOg6o9cN8](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072017000300317&fbclid=IwAR2DtgNDDoA8eZ6aFAut7WYGZNWvzDhZPFfp7ur_gea0JEFR8BNOg6o9cN8)

ISSN: 1984-6142

DONAWA, Zoraima, MORALES, Eugenia. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –

Magdalena. *Revista EAN* [ en línea]. Enero, 2018, n° 84. [Fecha de consulta: 12 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075006>  
ISSN: 0120-8160

El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter por Estolano Damayanti [et al.]. *El Periplo Sustentable* [en línea]. Enero, 2013, n°. 24. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004&idp=1&cid=4359>  
ISSN: 1870-9036

*El mercado mundial del calzado* [en línea]. Lima: PROMPERÚ. 2019. [Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2020]. Disponible en: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/324098670rad845A0.pdf?fbclid=IwAR14dNgC5celyXFC8PRirNDmEzkeXoyys1CN09llefVZGCF49N8GkO\\_tbzg](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/324098670rad845A0.pdf?fbclid=IwAR14dNgC5celyXFC8PRirNDmEzkeXoyys1CN09llefVZGCF49N8GkO_tbzg)

FRED, David. *Estrategic management: Concepts*. 13<sup>th</sup> ed.. New Jersey: Pearson Education, 2008, 416 pp.  
ISBN: 978-0-13-612098-8

GRANADOS, Hugo, CORONADO, Semei y TOLEDO, Arcelia. Marke forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from México low-income market. *Contaduría y Administración*. [en línea]. Septiembre, 2020, 65, n. °1.

Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422020000100111&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000100111&lng=es&nrm=iso)  
ISSN: 0186-1042

HASSAN, Daniel, MEHMOOD, Aslam, NAEEM, Ali y BADAR, Habib. Importance of Human Resource Management in 21<sup>st</sup> Century: A Theoretical Perspective [en línea]. 2013, 3, n° 3. [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/313269603\\_Importance\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_21st\\_Century\\_A\\_Theoretical\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/313269603_Importance_of_Human_Resource_Management_in_21st_Century_A_Theoretical_Perspective)  
ISSN: 2162-3058

*Importaciones de calzado perjudican a la industria nacional* [en línea]. Lima: Cámara de comercio exterior. (Diciembre, 2019). [Fecha de consulta: 20 de junio de 2020]. Disponible en: [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908\\_2/comercio%20exterior.pdf?fbclid=IwAR3aWOa\\_dQHD8ZckYuDjESRjM7W\\_H9PVc8WkNt1kzcZTBSxKNqeZgE6z1tE](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908_2/comercio%20exterior.pdf?fbclid=IwAR3aWOa_dQHD8ZckYuDjESRjM7W_H9PVc8WkNt1kzcZTBSxKNqeZgE6z1tE)

LESZCZYNSKI, Dariusz. Exploration of Key Success Factors that Influence Business Performance: The Experiences of Women Micro-entrepreneurs from Mazovia Voivodeship of Poland. *Management and Economics* [en línea]. Julio , 2016, 51, n°.1. [Fecha de consulta 10 de junio de 2020]. Disponible en: <https://content.sciendo.com/view/journals/ijme/51/1/article-p63.xml?language=en>  
ISSN: 2543-5361

LUNG, Lu. Strategic Planning for Xiaomi: Smart Phones, Crisis, Turning Point. *Cannadian Center of Science and Education*. [en línea]. Julio 2017, 10, n°.8. [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/318431433\\_Strategic\\_Planning\\_for\\_Xiaomi\\_Smart\\_Phones\\_Crisis\\_Turning\\_Point/link/5968fb57aca2728ca67bff45/download](https://www.researchgate.net/publication/318431433_Strategic_Planning_for_Xiaomi_Smart_Phones_Crisis_Turning_Point/link/5968fb57aca2728ca67bff45/download)  
ISSN: 1913-9004

MARAGNO, Samára, DE SOSUSA, Paula, LUNKES, Rogério. MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. [en línea]. Julio 2014, 23, n°. 3. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>.  
ISSN: 0327-5841

MARCUZZI, Marino. Visión complejizante de la gerencia de responsabilidad social en las empresas rentales universitarias venezolanas. *Visión Gerencial*. [en línea]. Enero, 2014, n°.1. [Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896008>.  
ISSN: 1317-8822

MARTINEZ, Josnel. Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico. *Telos* [en línea]. Septiembre 2016, 18, n°.3. [Fecha de Consulta 30 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931005>  
ISSN: 1317-0570

MARTÍNEZ, Jennifer. Consequences of financial reporting quality on corporate performance. Evidence at the international level. *Estudios de Economía*. [en línea]. Junio 2014, 41, n. ° 1. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2020]. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-52862014000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-52862014000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=en)  
ISSN: 0718 – 5286

MARTÍNEZ, Sandra y ROMERO, Jonathan. Current state review of the industry of tanneries in its processes and products: a competitiveness análisis. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* [en línea]. Junio 2018, 26, n°.1. [Fecha de consulta: 1 de junio de 2020]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052018000100113](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052018000100113)  
ISSN: 0121-6805

MIRANDA, Luisa. Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. *Revista de producción* [en línea]. Diciembre, 2013, 8, N°.2. [ fecha de consulta: 22 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pml/v8n2/v8n2a10.pdf>.  
ISSN: 1909-0455

MORAES, Juliana, BARREIROS, Juliana. Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia* [ en línea]. Mayo, 2015, vol. 25, n°. 61. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305439005009>.  
ISSN: 0103-863X

MOURA, Eloisa, FONTAO, Henio, DOS SANTOS, Amilcar, significant factors in the technological profile of inovative companies in the return of capital in technological innovation. *International Journal of Innovation* [en línea]. Enero-diciembre, 2013, 1, n°.1. [fecha de Consulta 29 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=499150950004>.  
ISSN: 2318-9975

OBREGAO, Joelson, ABIB, Gustavo. Competitive advantage of a franchisee in the software market: the case of totvs. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. [ en línea]. Septiembre, 2015, 12, N°. 3. [ Fecha de consulta: 22 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.scielo.br/pdf/jistm/v12n3/1807-1775-jistm-12-3-0627.pdf>.  
ISSN online: 1807-1775

Organización Internacional del Trabajo. 8 de abril de 2020. Disponible en: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_741222/lang--es/index.htm?fbclid=IwAR0WXfzLtsLr8AusV6C4ZnhALLIUTPmGXVJjkM6IKvbG3lcOQWRpIYa7Y4Q](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_741222/lang--es/index.htm?fbclid=IwAR0WXfzLtsLr8AusV6C4ZnhALLIUTPmGXVJjkM6IKvbG3lcOQWRpIYa7Y4Q)

PLANEACIÓN estratégica de una empresa familiar de comida rápida por Magaña Eduardo [et al.]. *Revista Mexicana de Agronegocios* [en línea]. Enero 2013, 32 [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015>.  
ISSN: 1405-9282

PLAN estratégico gerencial para empresas réntales en universidades públicas Caso: REUNELLEZ por Chaparro Luis [et al.]. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea]. Enero 2008, 13, n°. 41. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29004106.pdf>.  
ISSN: 1315-9984.

RAMOS, Leonardo, SCHNEIDER, Pedro. Social Forces and the International Political Economy after the 2008 Financial Crisis: The Case of Business Summit 20 (B20). *Bras. Political Sci. Rev.* [en línea]. Septiembre, 2019, 13 n°.2. Disponible en: <https://www.scielo.br/pdf/bpsr/v13n2/1981-3821-bpsr-13-2-e0003.pdf>.  
ISSN 1981-3821

RAMIREZ, Luis, FERRADAS, Matías. Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. [ en línea]. Colombia, 2019, vol. XV, n°.28. [ fecha de consulta 25 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500002/409659500002.pdf>

ISSN: 1900-5016

RIVAS, Luz, Londoño, Diana. Review on corporate synergies: Origins, outcomes and beneficiaries. *Estudios Gerenciales [en línea]*. Abril, 2017, 33, n° 146 [fecha de consulta 30 de junio de 2020]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232017000200153](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232017000200153).

ISSN: 0123-5923

SALAZAR Calderón, Xiomara. Plan estratégico para el crecimiento competitivo de la empresa de calzado Federland 2018 – 2022. Tesis (Ingeniero Industrial). Arequipa: Universidad Católica de Santa María, 2018. 134 pp.

SANABRIA, Pedro, ROMERO, Victoria, FLOREZ, Carlos. El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa [en línea]*. Julio, 2014, 16, N°. 27. [ fecha de consulta: 5 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>

ISSN: 0124-4639

SÁNCHEZ Pedraza, Anhela. Elaboración de un plan estratégico para la empresa de calzado femenino Eyleen que le permita mejorar su competitividad en el mercado 2019-2023. Tesis (Ingeniero Industrial). Arequipa. Universidad Católica de Santa María. 2019. 181 pp.

SANTOS, Luciano, PAES, Mariluce. Communicative and strategic planning-action approach: social technology for the planning of postgraduate programs. *Cad. EBAPE.BR [en línea]*. Enero, 2019, 17, n°1. [ fecha de consulta: 10 de septiembre de 2020]. Disponible en: [https://www.scielo.br/pdf/cebape/v17n1/en\\_1679-3951-cebape-17-01-84.pdf](https://www.scielo.br/pdf/cebape/v17n1/en_1679-3951-cebape-17-01-84.pdf).

ISSN: 1679-3951

Sector calzado apuesta por una mayor innovación para exportar [ En línea]. El Peruano.pe. 1 de octubre de 2017. [ Fecha de consulta: 20 de junio de 2020. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia-sector-calzado-apuesta-una-mayor-innovacion-para-exportar-59809.aspx?fbclid=IwAR3QpUx404B9vvnv1oaXFjOst1OhvQleuUNTFeH-7RwerMhRKhZApBe8V0IY>

SILVIO, Mauro y BERNARDY, Fernando. Improving logistics services through the technology used in fleet management. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação [en línea]*. Septiembre, 2012, N°. 3. [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.scielo.br/pdf/jistm/v9n3/06.pdf>

ISSN online: 1807-1775x

STRATEGIC Mangement and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability por Wheelen Thomas [et al]. United States 15° Ed. Pearson Educación, 2018 [fecha de consulta: 25 de abril del 2020]. Disponible en: <https://www.kappas.gr/book.pdf>.

ISSN: 1-292-21548-8

*STRATEGIC management in the meat processing industry: an application of SWOT Analysis in storage and shipping stage* por Pereira Evelise [et al.]. *Gest. Prod* [ en línea]. 2019, 26, n°. 2. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2020]. Disponible en: [https://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/en\\_0104-530X-gp-26-2-e3147.pdf](https://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/en_0104-530X-gp-26-2-e3147.pdf)  
ISSN: 0104-530X

TARZIÁN, Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. 4° ed. Chile, 2013. ISBN 978-956-14-1032-9

Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. Ingeniería Industrial por Quispe Ana [et al]. *Ingeniería Industrial* [en línea]. Enero, 2017, XXXVIII (1). [Fecha de Consulta 19 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397008>.  
ISSN: 0258-5960.

UOAN, Zhu; XUE Gao. Precision Retail Marketing Strategy Based on Digital Marketing Model. *Science Journal of Business and Management*. [ En línea].2019, 7, n°1. [Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/333678454\\_Precision\\_Retail\\_Marketing\\_Strategy\\_Based\\_on\\_Digital\\_Marketing\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/333678454_Precision_Retail_Marketing_Strategy_Based_on_Digital_Marketing_Model)  
ISSN: 2331-0634

YNZUNZA, Carmen, IZAR, Juan. Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración* [en línea]. Enero, 2013, 58, n°1. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580008>

## ANEXOS

### Anexo 1. Declaratoria de autenticidad (autores)

#### **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE LOS AUTORES**

Nosotros, Soto Huamán Johan Alexis y Vila Avellaneda Harold Scott, alumnos de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo sede Trujillo, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulada “Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc”, son:

1. De nuestra autoría.
2. La presente Tesis no ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
3. La Tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
4. Los resultados presentados en la presente Tesis son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Trujillo, 29 de noviembre del 2020

.....  
Soto Huamán, Johan Alexis

DNI: 75760404

.....  
Vila Avellaneda Harold Scott

DNI: 70308892

Anexo 2. Declaratoria de autenticidad (asesor)

**DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR**

Yo, Patricia del Pilar Pinedo Palacios docente de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo sede Trujillo, revisor de la Tesis titulada “Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc”, de los estudiantes, Soto Huamán Johan Alexis y Vila Avellaneda Harold Scott, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Cesar Vallejo

Trujillo, 29 de noviembre del 2020

---

FIRMA

Patricia del Pilar Pinedo Palacios  
DNI:

Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 28 Matriz de operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	"La estrategia está relacionada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación presente a la situación que se espera en el futuro. Cuando se opta un camino de acción se está eligiendo por no seguir los demás caminos de acción, a lo que se llama trade-off. Elección y trade-off son dos de las definiciones más relevantes en el estudio de la estrategia empresarial. ." (Tarziján,2013).	"Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas" (D'Alessio, 2008, P.6)	Estrategia competitiva	ANÁLISIS PESTEC	MATRIZ EFE	Razón
				ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Ordinal
					PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	
					INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	
					PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	
			ANÁLISIS COMPETITIVO	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	Razón	
			Estrategia corporativa	EVALUACIÓN INTERNA Y EL CICLO OPERATIVO	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Nominal
					MARKETING Y VENTAS	
					OPERACIONES Y LOGÍSTICA	
					FINANZAS Y CONTABILIDAD	
					RECURSOS HUMANOS	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES						
TECNOLOGÍA/INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	Razón				

## Anexo 4. Instrumentos

### Anexo 4. 1. Guía de entrevista 1

<b>ENTREVISTA N° 1 – DIRECTOR DE CITECALL TRUJILLO</b>	
Objetivo: Obtener información externa del sector calzado	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>1</b>	¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias que tiene el sector calzado?
<b>2</b>	¿Desde su perspectiva que oportunidades afronta el sector calzado con respecto al ámbito económico, político y social?
<b>3</b>	¿Desde su perspectiva que amenazas afronta el sector calzado con respecto al ámbito económico, político y social?
<b>4</b>	¿Cuántas empresas hay en el sector calzado?
<b>5</b>	¿Cuál es el porcentaje de empresas formales en el sector calzado Trujillo?
<b>6</b>	¿Cuál es el porcentaje de empresas informales en el sector calzado Trujillo?
<b>7</b>	¿Qué entidad se encarga de la supervisión del sector calzado Trujillo?
<b>8</b>	¿Cómo medimos el grado de tecnología en el sector calzado?
<b>9</b>	¿Cómo se encuentra posicionado el sector calzado Trujillo en tecnología, respecto al sector calzado Lima y Arequipa?
<b>10</b>	¿Cuáles son los principales proveedores que existen en el sector calzado?
<b>11</b>	¿De qué manera se ve afectado el sector calzado con el ingreso de nuevos competidores?
<b>12</b>	¿Cuál es la desventaja de tener nuevos competidores en el sector?
<b>13</b>	¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda del sector calzado?
<b>14</b>	¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene el sector de calzado Trujillo, respecto al sector calzado de Arequipa y Lima?
<b>15</b>	¿Qué estrategias permitirán mejorar la competitividad del sector de calzado?
<b>16</b>	¿Cómo es la asociatividad del sector calzado de Trujillo?
<b>17</b>	¿Qué factores determinan que el sector calzado sea muy tradicional?

Anexo 4. 2. Guía de entrevista 2

<b>ENTREVISTA N° 2 – GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE CALZADO JAVICC</b>	
Objetivo: obtener información de la empresa de calzado JAVICC	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Entrevistador:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>1</b>	¿El personal de administración cuenta con experiencia necesaria para ejercer dicha labor?
<b>2</b>	¿Los trabajadores de la empresa de calzado cuentan con tareas específicas?
<b>3</b>	¿La comunicación es efectiva?
<b>4</b>	¿Se conoce de forma clara a sus clientes?
<b>5</b>	¿Cómo considera usted la publicidad de la empresa?
<b>6</b>	¿Es la industria altamente competitiva?
<b>7</b>	¿Se conoce claramente a los clientes y consumidores?
<b>8</b>	¿Según su perspectiva cuales son las fortalezas que tiene la empresa y que le ayuda que sea competitiva?
<b>9</b>	¿Según su perspectiva cuales son las debilidades que tiene la empresa y que le ayuda que sea competitiva?
<b>10</b>	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?
<b>11</b>	¿La tecnología usada en los procesos de fabricación de calzado son de punta?
<b>12</b>	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?
<b>13</b>	¿Se tiene conocimiento del clima y la cultura organizacional?
<b>14</b>	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?
<b>15</b>	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?
<b>16</b>	¿Cuentan sus empleados con Programas de Capacitación?
<b>17</b>	¿Actualmente se está desarrollando investigaciones para la mejora del producto?

## Anexo 5. Validaciones

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ruiz Gómez Percy John con DNI N° 8063791 de profesión Ingeniero Industrial con colegiatura N° 133989 desempeñándome actualmente como Docente en la Universidad César Vallejo, por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de la investigación titulada "Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc" desarrollada por los estudiantes SOTO HUAMAN JOHAN ALEXIS y VILA AVELLANEDA HAROLD SCOTT.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Metodología					X
5. Pertinencia					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 22 días del mes de septiembre del 2020

Firma del profesional



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jose Luis Castillo Diéguez con DNI N° 71642132 de profesión Ingeniero Industrial con colegiatura N° 230792 desempeñándome actualmente como Asistente Administrativo Senior en Virú S.A.C., por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de la investigación titulada "Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc" desarrollada por los estudiantes SOTO HUAMAN JOHAN ALEXIS y VILA AVELLANEDA HAROLD SCOTT.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Metodología					X
5. Pertinencia					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 20 días del mes de septiembre del 2020

Firma y sello del profesional



Jose Luis Castillo Diéguez  
ING. INDUSTRIAL  
R. CIP N° 230792

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Fredy Alexis Carranza Villa con DNI N° 40101848 de profesión Economista con colegiatura N° 1265 desempeñándome actualmente como Administrador - COFOPEI en la oficina Zonal La Libertad, por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de la investigación titulada "Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc" desarrollada por los estudiantes SOTO HUAMAN JOHAN ALEXIS y VILA AVELLANEDA HAROLD SCOTT.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de Ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de Ítems					X
4. Metodología					X
5. Pertinencia					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 días del mes de septiembre del 2020

Firma y sello del profesional



## Anexo 6. Autorización de aplicación de instrumentos

# JAVICC

RUC: 1018076448  
CEL: 925070064  
CORREO: renzoandrecabrera@outlook.com

Sra.: *MARITZA MARIBEL VALDIVIESO CABRERA*  
Empresa: CALZADO JAVICC  
Dirección: MZ C2 lote 20 Barrio 5 a Alto Trujillo – El Porvenir  
Email: [andre.26ddx@gmail.com](mailto:andre.26ddx@gmail.com)

Por medio de la presente hago constar que los estudiantes Soto Huamán Johan Alexis y Vila Avellaneda Harold Scott han aplicado el instrumento de recolección de datos que es una guía de entrevista. Asimismo, se les facilitó todos los datos necesarios para su investigación.

A su vez que dicho instrumento de levantamiento de información se realizó en colaboración con mi persona como Gerente General de la empresa.

Trujillo 25 de septiembre de 2020

**CALZADOS JAVICC**  
*MARITZA M. VALDIVIESO CABRERA*  
Gerente General

Dirección: Mz. C2 Lt. 20 Br. 5 A Alto Trujillo – El Porvenir – Trujillo

Anexo 7. Tablas

Tabla 29 Análisis PESTEC

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO PARA MATRICES				
N°	FACTORES	FUENTE DE OBTENCION DE DATOS	Oportunidad	Amenaza
<b>PESTEC</b>				
<b>1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)</b>				
1	Situación política actual generan inseguridad en el desarrollo del Perú.	<a href="https://larepublica.pe/economia/2020/09/11/martin-vizcarra-crisis-politica-por-vacancia-presidencial-frenaria-recuperacion-economica/">https://larepublica.pe/economia/2020/09/11/martin-vizcarra-crisis-politica-por-vacancia-presidencial-frenaria-recuperacion-economica/</a>		x
2	Competencia Informal en los productores de calzado	<a href="http://www.elperuano.pe/noticia-reactivacion-sector-calzado-operara-al-70-su-capacidad-instalada-99280.aspx">http://www.elperuano.pe/noticia-reactivacion-sector-calzado-operara-al-70-su-capacidad-instalada-99280.aspx</a>		x
3	Presencia de contrabando en el calzado	<a href="https://larepublica.pe/economia/322471-contra-la-subvaluacion-dumping-y-contrabando-fabricantes-de-calzado-protestan-el-30-de-mayo/">https://larepublica.pe/economia/322471-contra-la-subvaluacion-dumping-y-contrabando-fabricantes-de-calzado-protestan-el-30-de-mayo/</a>		x
<b>1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)</b>				
4	TLC entre Perú - China	<a href="https://larepublica.pe/economia/1070805-productos-chinos-afectan-la-industria-del-calzado/#:~:text=El%20ingreso%20de%20productos%20chinos,los%20nacionales%20no%20pueden%20competir.">https://larepublica.pe/economia/1070805-productos-chinos-afectan-la-industria-del-calzado/#:~:text=El%20ingreso%20de%20productos%20chinos,los%20nacionales%20no%20pueden%20competir.</a>		x
5	Ayuda económica por parte del estado a las mypes.	<a href="https://www.bn.com.pe/clientes/programa-microfinanzas/linea-credito-promype.asp">https://www.bn.com.pe/clientes/programa-microfinanzas/linea-credito-promype.asp</a>	x	
6	Precio alto de la materia prima.	<a href="https://www.styleinsumos.com/actualidad/la-pandemia-eleva-el-costo-de-materias-primas-de-bolsos-y-zapatos/">https://www.styleinsumos.com/actualidad/la-pandemia-eleva-el-costo-de-materias-primas-de-bolsos-y-zapatos/</a>		x
<b>1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)</b>				
7	Aumento del desempleo en Perú	<a href="https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/en-el-segundo-trimestre-del-a%C3%B1o-m%C3%A1s-de-6-millones-de-peruanos-perdieron-el-empleo-1943234?fbclid=IwAR0GnjX7dlj5r0m9NfVWtubNx6KuXiaedYaVXh49b8d6UTf4IwWdD3k-pol#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI)%20de%20Per%C3%BA,coronavirus%20(COVID%2D19)">https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/en-el-segundo-trimestre-del-a%C3%B1o-m%C3%A1s-de-6-millones-de-peruanos-perdieron-el-empleo-1943234?fbclid=IwAR0GnjX7dlj5r0m9NfVWtubNx6KuXiaedYaVXh49b8d6UTf4IwWdD3k-pol#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI)%20de%20Per%C3%BA,coronavirus%20(COVID%2D19)</a>		x
8	Aumento de la pobreza	<a href="https://gestion.pe/economia/la-pobreza-en-peru-subio-entre-8-y-10-por-el-covid-19-segun-el-midis-nndc-noticia/?ref=signwall">https://gestion.pe/economia/la-pobreza-en-peru-subio-entre-8-y-10-por-el-covid-19-segun-el-midis-nndc-noticia/?ref=signwall</a>		x

9	Crecimiento poblacional	<a href="http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/">http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/</a>	X	
10	La paralización de las ferias y eventos de calzado de forma presencial	<a href="https://www.expansion.com/economia/2020/03/07/5e63d4fc468aeb932c8b4585.html">https://www.expansion.com/economia/2020/03/07/5e63d4fc468aeb932c8b4585.html</a>		X
11	Eventos virtuales y expo ferias de calzado.	<a href="https://www.expansion.com/economia/2020/03/07/5e63d4fc468aeb932c8b4585.html">https://www.expansion.com/economia/2020/03/07/5e63d4fc468aeb932c8b4585.html</a>	X	
<b>1.4. Fuerzas Tecnológicas y científicas (T)</b>				
12	Capacitación del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero	<a href="https://peru21.pe/economia/produce-mejora-cadena-productiva-de-cuero-y-calzado-de-trujillo-con-nuevos-servicios-en-cite-noticia/">https://peru21.pe/economia/produce-mejora-cadena-productiva-de-cuero-y-calzado-de-trujillo-con-nuevos-servicios-en-cite-noticia/</a>	X	
<b>1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)</b>				
13	Se promueve disminuir el daño ambiental de la fabricación de cuero	<a href="https://www.itp.gob.pe/trujillo-promueven-reducir-el-impacto-ambiental-en-la-produccion-del-cuero/">https://www.itp.gob.pe/trujillo-promueven-reducir-el-impacto-ambiental-en-la-produccion-del-cuero/</a>	X	
14	Tecnologías para la producción de calzado que no dañan el ambiente	<a href="https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/tecnologia-fabrica-calzado-industrial-ecologico-384054-noticia/">https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/tecnologia-fabrica-calzado-industrial-ecologico-384054-noticia/</a>	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Analizadas	Factores Analizados	Descripción	Alto	Medio	Bajo	Conclusión
EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Costos cambiantes	Este factor es bajo, ya que los costos en general del sector no son cambiantes			x	El poder de negociación de los proveedores, es bajo, ya que existen muchas opciones en este sector.
	Diferenciación de insumos	Este factor es bajo, ya que se pueden encontrar los mismos insumos en gran cantidad de proveedores			x	
	Productos sustitutos disponibles	Este factor le da un bajo poder de negociación a los proveedores, ya que sí existen productos sustitutos.			x	
	Concentración de proveedores	Este factor no le brinda poder de negociación a los proveedores, ya que hay muchos de ellos con el mismo tamaño y no cubren una gran parte del mercado			x	
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	Economías de escala	No se necesita fabricar a escala para ingresar al sector de calzado	x			La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que las barreras existentes para que nuevos competidores no ingresen al sector no son muy exigentes.
	Diferenciación de productos	Esta barrera es baja, ya que los diseños no son muy complejos y nuevos competidores pueden ingresar imitándolos	x			
	Costos cambiantes	Esta barrera es baja, ya que los costos en el sector de calzado no son volátiles	x			
	Requisitos de capital	Esta barrera es media debido a que se necesita una inversión regular para ingresar al mercado, principalmente por la maquinaria		x		

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Productos sustitutos	En cuanto a este factor, los compradores tienen un poder de negociación alto, ya que existen productos con los cuales pueden reemplazar el calzado de cuero	X			En el sector de calzado, los compradores, tienen un alto poder de negociación, debido a que puede adquirir cualquier producto de este sector en diferentes empresas.
	Concentración de compradores	En este factor los compradores tienen un poder de negociación bajo, ya que no existen clientes que pidan grandes cantidades a la empresa o de los cuales se dependa			x	
	Diferenciación de productos	En cuanto a este factor, los compradores tienen un poder de negociación alto, ya que muchos de los productos que se ofertan en este mercado son similares	X			
	Sensibilidad de precios	En cuanto a este factor, los compradores tienen un poder de negociación alto, ya que el calzado no es imprescindible para ellos.	X			
AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	Propensión a comprar sustitutos	En este factor la amenaza es alta, debido a que muchos de los clientes valoran mucho más el precio que la calidad del producto.	X			La amenaza de los productos sustitutos es alta, debido a que las personas valoran más el precio que la calidad.
	Costos cambiantes	En este factor la amenaza es baja, debido a que el precio de los productos en el sector calzado no es muy volátiles.			x	
	Costo por cambiarse al sustituto	En este factor la amenaza es alta, ya que el precio de los productos sustitutos es inferior al del sector	X			
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento de la industria	Este factor hace más intensa la competencia, ya que el crecimiento de la industria es lenta y todos los competidores desean abarcar el mercado	X			En el sector de calzado, existe una competencia

	Equilibrio	Este factor hace más intensa la competencia, ya que hay diversos competidores y todos tienen un tamaño similar	x			intensa, ya que por lo general las empresas tienen el mismo tamaño y las mismas oportunidades.
	Las barreras de salida	Este factor no intensifica a la competencia, ya que no existen barreras que no permitan salir de esta industria			x	
	Diferencias de producto	Este factor no intensifica la competencia, debido a que existen muchos productos similares			x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 Factores determinantes de la matriz PEYEA

<b>Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)</b>			
<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Valor</b>
	1	Retorno en la Inversión	4
	2	Apalancamiento	5
	3	Liquidez	4
	4	Capital requerido versus Capital disponible	3
	5	Flujo de caja	5
	6	Facilidad de salida del mercado	5
	7	Riesgo involucrado en el negocio	5
	8	Rotación de inventarios	5
	9	Economías de escala y de experiencia	3
	<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Valor</b>
	1	Participación de mercado	1
	2	Calidad del producto	4
	3	Ciclo de vida del producto	3
	4	Ciclo de reemplazo del producto	2
	5	Lealtad del consumidor	5
	6	Utilización de la capacidad de los competidores	2
	7	Conocimiento tecnológico	2
8	Integración vertical	1	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	3	
<b>Posición estratégica externa</b>	<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>		<b>Valor</b>
	1	Cambios tecnológicos	4
	2	Tasa de inflación	5
	3	Variabilidad de la demanda	2
	4	Rango de precios de productos competitivos	2
	5	Barreras de entrada al mercado	2
	6	Rivalidad/presión competitiva	2
	7	Elasticidad de precios de la demanda	2
	8	Presión de los productos sustitutos	3
	<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>		<b>Valor</b>
	1	Potencial de crecimiento	3
	2	Potencial de utilidades	4
	3	Estabilidad financiera	3
	4	Conocimiento tecnológico	3
	5	Utilización de recursos	3
	6	Intensidad de capital	2
	7	Facilidad de entrada al mercado	2
	8	Productividad/utilización de la capacidad	4
9	Poder de negociación de los productores	2	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 Valor de ejes en la matriz PEYEA

Factor	Valor	Promedio	Vector
FI	2.8889	-0.56	X
VC	-3.44		
FF	4.33	1.08	Y
EE	-3.25		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33 Datos para la matriz BCG

PRODUCTO	INGRESOS	UTILIDADES BRUTAS%	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
MOCACINES	144,600.00	22%	0.05%	7.33%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)																					
FACTORES CLAVES	PESO	E1		E2		E3		E5		E6		E7		E8		E10		E11		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																					
Ayuda económica por parte del estado a las mypes.	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.4	4	0.56	2	0.3	1	0.14	1	0.1	1	0.1	3	0.4
Capacitación por parte del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.5	4	0.48	4	0.5	4	0.48	3	0.4	4	0.5	4	0.5
Eventos virtuales y expo ferias de calzado.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.4	3	0.33	3	0.3	4	0.44	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Crecimiento poblacional	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.2	4	0.20	3	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
Tecnologías para la producción de calzado que no dañan el ambiente	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.1	2	0.06	2	0.1	1	0.03	1	0	1	0	1	0
Se promueve disminuir el daño ambiental de la fabricación de cuero	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.1	2	0.06	2	0.1	1	0.03	1	0	1	0	1	0
<b>AMENAZAS</b>																					
Competencia Informal en los productores de calzado	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Precio alto de la materia prima.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.1	1	0.09	2	0.2	1	0.09	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Aumento del desempleo en Perú	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.2	3	0.27	2	0.2	2	0.18	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Presencia de contrabando en el calzado	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.1	3	0.21	3	0.2	4	0.28	4	0.3	2	0.1	4	0.3
La paralización de las ferias y eventos de calzado de forma presencial	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.1	1	0.06	1	0.1	1	0.06	4	0.2	1	0.1	4	0.2
TLC entre Perú - China	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
Aumento de la pobreza	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0	3	0.12	2	0.1	2	0.08	2	0.1	1	0	2	0.1

Situación política actual generan inseguridad en el desarrollo del Perú.	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0	1	0.02	2	0	2	0.04	2	0	1	0	1	0
<b>FORTALEZAS</b>																					
La empresa tiene una buena comunicación con sus clientes y conoce sus preferencias	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Precios competitivos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.2	3	0.24	2	0.2	4	0.32	4	0.3	1	0.1	4	0.3
La empresa innova constantemente sus productos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.3	2	0.14	2	0.1	3	0.21	4	0.3	4	0.3	4	0.3
La empresa no tiene deudas actualmente y puede solicitar préstamos	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.1	4	0.24	2	0.1	1	0.06	1	0.1	1	0.1	3	0.2
El personal se identifica con la empresa	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.2	3	0.18	4	0.2	4	0.24	1	0.1	4	0.2	4	0.2
Buen manejo de inventarios	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.2	2	0.1	1	0.1
Existe un buen clima laboral entre todos los miembros de la empresa	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.1	2	0.06	3	0.1	4	0.12	1	0	4	0.1	4	0.1
Proveedores confiables	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.1	2	0.06	3	0.1	1	0.03	1	0	2	0.1	1	0
<b>DEBILIDADES</b>																					
Manejo empírico de la gerencia	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.1	1	0.09	4	0.4	1	0.09	1	0.1	1	0.1	1	0.1
La empresa no tiene definida su visión, misión y objetivos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.1	1	0.08	4	0.3	1	0.08	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Deficiente publicidad y presencia en internet	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.2	1	0.08	2	0.2	1	0.08	4	0.3	1	0.1	4	0.3
Se cuenta con bajo número de tiendas a nivel nacional	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.1	1	0.07	3	0.2	1	0.07	4	0.3	1	0.1	3	0.2
Deficiente control en los procesos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.1	1	0.06	2	0.1	3	0.18	1	0.1	4	0.2	1	0.1
Bajo nivel de tecnología	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
El personal no se encuentra capacitado profesionalmente	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.1	2	0.1	1	0.1

Deficiente sistema de información y comunicaciones	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0	1	0.04	2	0.1	1	0.04	4	0.2	1	0	1	0
	2		5.05		5.06		5.11		4.4		5.050		5.2		5.02		5.03		3.5		5.7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35 Matriz EOLP

<b>VISIÓN:</b> Para el año 2025, seremos una empresa competitiva en el sector de calzado a nivel nacional, destacando por la calidad e innovación de nuestros productos, lo cual nos garantizará la preferencia de nuestros clientes, respetando nuestros valores organizacionales y la buena competencia.							
N°	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
		Hasta el año 2025, aumentar en 35% las ventas de la empresa	Hasta el año 2025, contar con 40 clientes fieles	Aumentar el nivel de capacitación en las distintas áreas de la empresa, logrando que hasta el año 2025 el personal administrativo asista a 5 cursos y los operarios a 2 cursos especializados.	Desarrollar 10 productos nuevos durante los próximos 5 años	Adquirir 3 nuevos equipos para aumentar la capacidad de producción hasta el 2025	Abrir 3 tiendas a nivel nacional hasta el 2025
1	Promocionar productos innovadores y a precios competitivos en expo ferias virtuales de calzado	X	X				
2	Abrir tiendas, aprovechando el crecimiento poblacional y controlándolas con un buen manejo de inventarios	X	X				X
3	Potenciar la innovación en productos de la empresa con ayuda del CITECCAL y tomando en cuenta las preferencias de sus clientes	X	X		X		
4	Aprovechar la ayuda económica del estado para					X	

	adquirir equipos de tecnología modernos						
5	Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para mejorar la gerencia de la empresa y con eso definir su visión, misión y objetivos			X			
6	Aprovechar las capacitaciones de CITECCAL para aumentar la calidad de los trabajadores			X			
7	Mejorar la publicidad, presencia en internet, con ayuda de una página web y redes sociales, para aprovechar el crecimiento poblacional.	X	X				X
8	Organización de eventos virtuales con ayuda del personal donde se muestren nuevos productos.	X	X				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 Calendario de pagos del préstamo en PROMYPE

<b>Tasa de interés</b>			6%	
<b>Préstamo</b>			4000	
<b>Periodos</b>			12	
<b>Cuota</b>			S/ 477.11	
<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>
<b>0</b>				4000
<b>1</b>	237.11	477.11	240.00	3762.89
<b>2</b>	251.33	477.11	225.77	3511.56
<b>3</b>	266.41	477.11	210.69	3245.14
<b>4</b>	282.40	477.11	194.71	2962.74
<b>5</b>	299.34	477.11	177.76	2663.40
<b>6</b>	317.30	477.11	159.80	2346.10
<b>7</b>	336.34	477.11	140.77	2009.75
<b>8</b>	356.52	477.11	120.59	1653.23
<b>9</b>	377.91	477.11	99.19	1275.32
<b>10</b>	400.59	477.11	76.52	874.73
<b>11</b>	424.62	477.11	52.48	450.10
<b>12</b>	450.10	477.11	27.01	0.00

Fuente: PROMYPE

Anexo 8. Figuras

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				
<b>Amenazas</b>				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00	

Figura 5 Formato de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Fuente: D'Alessio, 2008

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
<b>Total</b>	<b>1.00</b>								
Valor:		4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor		2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor					

Figura 6 Formato de la matriz de perfil competitivo (MPC)

Fuente: D'Alessio, 2008

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
<b>Debilidades</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	<b>1.00</b>

Figura 7 Formato de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Fuente: D'Alessio, 2008

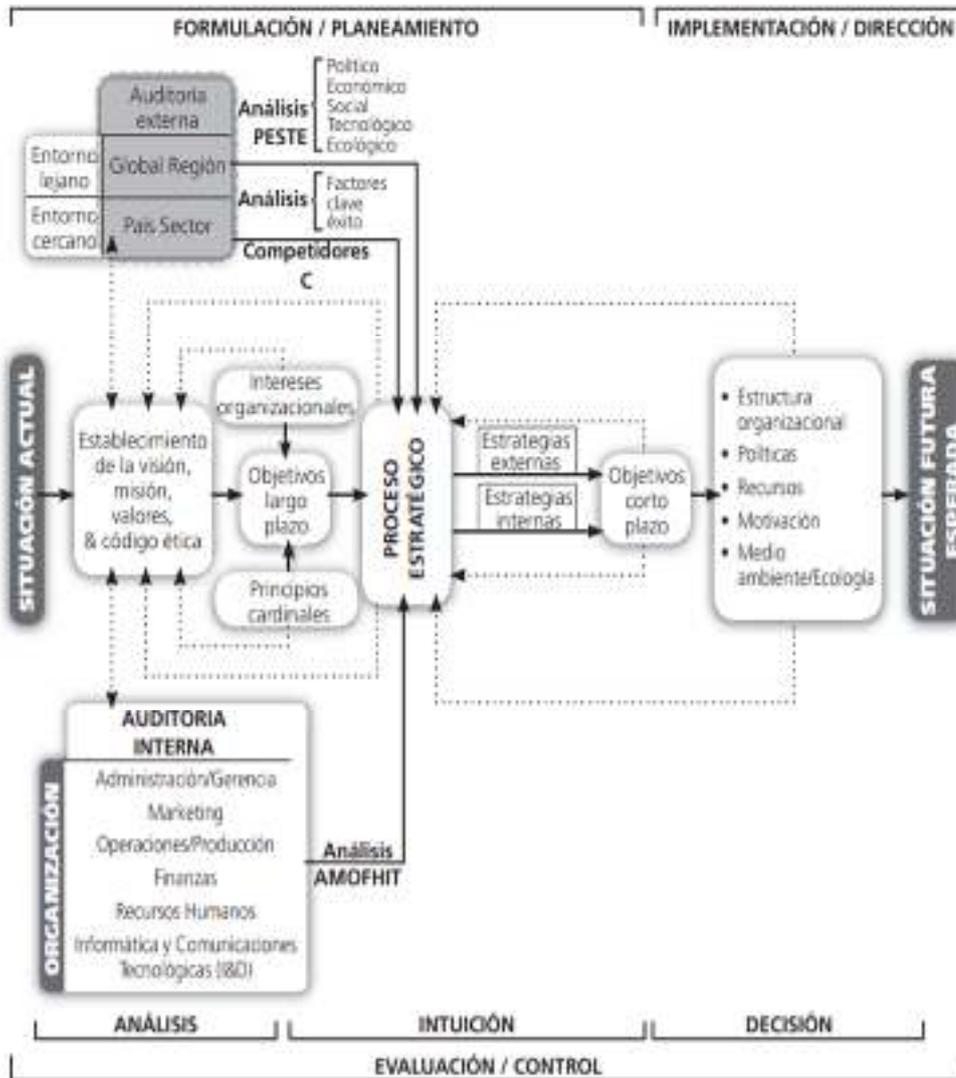


Figura 8 Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, 2008





Figura 10 Organigrama de la empresa Javicc

Fuente: Empresa Javicc

## Anexo 9. Evidencias

### Evidencia 1 Presentación de los investigadores



Trujillo, 02 de junio del 2020

Oficio N°081-2010-UCV-VA-P20-S/CCP

Señor (a):  
**MIGUEL PINGLO**  
DIRECTOR CITECCAL TRUJILLO SEDALIB S.A.  
TRUJILLO – LA LIBERTAD  
Presente.-

Asunto: Presentación de Investigadores

De mi consideración:

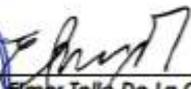
El que suscribe, Ing. Elmer Tello De La Cruz, Coordinador de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo, tiene el agrado de presentar a los investigadores, Johan Alexis Soto Huamán y Harold Scott Vila Avellaneda, alumnos de nuestra Escuela Profesional, cursando actualmente el quinto año, quienes se encuentran levantando información respecto del sector Calzado en la provincia Trujillo relacionado con los Determinantes de la Calidad.

Mediante la presente le agradezco mucho que usted pueda facilitar acceso a estos estudiantes a fin de que puedan recabar base de datos de los empresarios de calzado y curtiembre, así como realizar encuestas y entrevistas a los profesionales que trabajan en Citeccal y que puedan colaborar en ampliar los conocimientos los distintos puntos de vista.

Le agradezco anticipadamente por su apoyo en esta solicitud que redundará en aumentar la rigurosidad académica de las investigaciones de los estudiantes en mención.

Sin otro particular, me despido de usted

Atentamente.

  
  
Mg. Elmer Tello De La Cruz  
Coordinador de la E.P. Ingeniería Industrial

Fuente: Universidad César Vallejo

## Evidencia 2 Constancia de participación de la empresa Javicc en el proceso estratégico

# JAVICC

RUC: 1018076448  
CEL: 925070064  
CORREO: renzoandrecabreraval@outlook.com

Sra.: MARITZA MARIBEL VALDIVIESO CABRERA

Empresa: CALZADO JAVICC

Dirección: MZ C2 lote 20 Barrio 5 a Alto Trujillo – El Porvenir

Email: [andre.26ddx@gmail.com](mailto:andre.26ddx@gmail.com)

Por medio de la presente hago constar, que la gerencia de la empresa Javicc ha participado en la elaboración del modelo de proceso estratégico, apoyando en la determinación de la visión, misión, objetivos, estrategias y en el desarrollo de las diversas matrices que dicho proceso ha requerido. Además, se ha brindado el apoyo necesario a los estudiantes Soto Huamán Johan Alexis y Vila Avellaneda Harold Scott en el desarrollo de su investigación.

A su vez, manifestamos que el modelo de proceso estratégico terminado, ha sido recibido por la empresa y será tomado en cuenta para su implementación.

Trujillo 22 de noviembre de 2020



CALZADOS JAVICC  
*Maritza Maribel Valdivieso Cabrera*  
Maritza Maribel Valdivieso Cabrera  
TITULAR GERENTE

Dirección: Mz. C2 Lt. 20 Br. 5 A Alto Trujillo – El Porvenir – Trujillo

Fuente: Empresa Javicc

### Evidencia 3 Autorización de aprobación de resultados de la empresa Javicc



RUC: 1018076448  
CEL: 925070064  
CORREO: renzoandrecabrera@outlook.com

Trujillo, 04 de diciembre de 2020

Sra.: MARITZA VALDIVIESO CABRERA

Empresa: CALZADO JAVICC

Dirección: MZ C2 lote 20 Barrio 5º Alto Trujillo- El Porvenir

Email: [andre26dx@gmail.com](mailto:andre26dx@gmail.com)

Por medio de la presente extiendo mi agradecimiento a los estudiantes Soto Huamán Johan Alexis y Vila Avellaneda Harold Scott, por haber desarrollado una investigación que nos será de gran ayuda. Asimismo, hago constar que dichos estudiantes pueden utilizar la investigación elaborada para los fines académicos que crean necesarios, lo cual implica la publicación de la misma.

Trujillo 04 de diciembre de 2020



Dirección: Mz. C2 Lt. 20 Br. 5 A Alto Trujillo – El Porvenir – Trujillo

Fuente: Empresa Javicc