

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA PRODUCTIVA Y DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA -
CITE CUERO Y CALZADO AREQUIPA**

Tesis presentada por el Bachiller:

Rivera Cervantes, Christian Walter

para optar el Título Profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor: Dr. Ticse Villanueva, Edwing

Arequipa – Perú

2018

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

EPH

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE
INNOVACIÓN TECNOLÓGICO PRODUCTIVA Y DE TRANSFERENCIA
TECNOLÓGICA - CITE CUERO Y CALZADO AREQUIPA

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

CHRISTIAN WALTER RIVERA CERVANTES

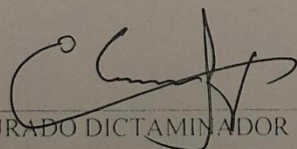
NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES:

NINGUNA

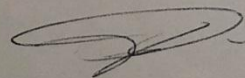
Arequipa. 20 de marzo del 2017



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Edwin Ticsa
VILLANUBVA

Código: 1341



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Cesar Veldovic
Herene

Código: 2435

Dedicatoria

A Dios,

Por haberme dado la oportunidad de vivir para poder lograr mis metas.

A mis padres, Walter y Lucila,

Por su ejemplo de perseverancia y fortaleza frente a las adversidades.

A mi abuela, Betsabeth,

Por su apoyo total en todos mis objetivos por cumplir.

A mis hermanos, Rodrigo y Víctor,

Por la compañía que se encuentra solo en la familia.

A mi tío y primos, Víctor, Gerardo y Lucía,

Por estar conmigo sin importar la distancia.

Agradecimiento

En especial consideración con:

1. El CITE Cuero y Calzado Arequipa, por la oportunidad de desempeñarme profesionalmente y laborar con excelentes compañeros de trabajo.
2. Mis profesores de la Universidad Católica de Santa María, al haberme formado con sólidos conocimientos para desempeñarme adecuadamente.
3. Mi asesor de tesis, el Ing. Edwing Ticse Villanueva, por brindarme el apoyo en la elaboración de la tesis en base a su experiencia y formación profesional.



Introducción

La siguiente tesis describe la propuesta de un plan estratégico para el Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica CITE del Cuero y Calzado Arequipa.

Por tal motivo, se utilizó como base la metodología guía del Libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” elaborado por el Dr. Fernando D’Alessio Ipinza.

La presente tesis está compuesta por siete capítulos, siendo el primero el marco teórico y metodológico, seguido de tres capítulos que evalúan externamente los factores y describen internamente la organización. En los siguientes 3 capítulos se aplica la metodología de tres pasos para la elaboración del Plan Estratégico (Formulación, Implementación y Control).

El siguiente trabajo propone objetivos y estrategias propuestas que siguen coherencia con la realidad de la Organización y su entorno, por lo cual apoya a la Gestión del CITE Cuero y Calzado Arequipa para alcanzar sus metas y sigan brindando el mejor servicio al Sector.

Resumen

La tesis propone un plan estratégico para el “Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica CITE Cuero y Calzado Arequipa”. Los capítulos a desarrollar empiezan en la evaluación externa se realiza mediante el análisis PESTE, por el que se describió el entorno del CITE CCAL Arequipa y entender sus oportunidades y amenazas, donde se analizó la estabilidad económica del país, legislación medioambiental, contrabando, informalidad, entre otros, como factores externos para el CITE. La evaluación interna se realiza mediante el análisis AMOFHIT, entendiendo internamente a la Institución y describir sus fortalezas y debilidades, describiendo las prácticas de Gobierno Transparente, Sistema de Planeamiento Estratégico, Participación del Mercado, Facilidad de Ubicación y diseño de planta, dimensionamiento financiero, entre otros. Se establece la misión, visión, los objetivos a largo plazo, la matriz FODA y otras matrices que permitan analizar el norte y las estrategias respectivas que logren el cumplimiento de los objetivos de la Institución. La implementación del plan estratégico describe los objetivos a corto plazo. El control estratégico propuesto se apoya en herramientas que permitan medir el cumplimiento del plan estratégico con el Mapa Estratégico, Balanced Scorecard y el Plan Estratégico Integral por medio de indicadores para alcanzar el 50% de incremento de sus objetivos a largo plazo y las herramientas para la medición adecuada.

Palabras Clave: AMOFHIT, PESTEL, FODA, Estrategias, Objetivos a largo plazo, Objetivos a corto plazo, Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, Plan Estratégico Integral.

Abstract

The research proposes a strategic plan for the "Center for Innovation and Technology Transfer CITE Leather and Footwear Arequipa". The chapters to be developed begin in the external evaluation is carried out through the PESTE analysis, by which the environment of the CITE CCAL Arequipa was described and to understand its opportunities and threats, where the economic stability of the country, environmental legislation, contraband, informality, among others, as external factors for the CITE. The internal evaluation is carried out through the AMOFHIT analysis, internally understanding the Institution and describing its strengths and weaknesses, describing the practices of Transparent Government, Strategic Planning System, Market Participation, Facility of Location and plant design, financial sizing, among others. The mission, vision, long-term objectives, the SWOT matrix and other matrices that allow analyzing the north and the respective strategies that achieve the objectives of the Institution are established. The implementation of the strategic plan describes the short-term objectives. The strategic control proposed is based on tools that allow measuring the compliance of the strategic plan with the Strategic Map, Balanced Scorecard and the Integral Strategic Plan by means of indicators to reach the 50% increase of its long-term objectives and the tools for the proper measurement.

Keywords: AMOFHIT, PESTEL, SWOT, Strategies, Long-term objectives, Short-term objectives, Strategic Map, Balanced Scorecard, Comprehensive Strategic Plan.

Índice

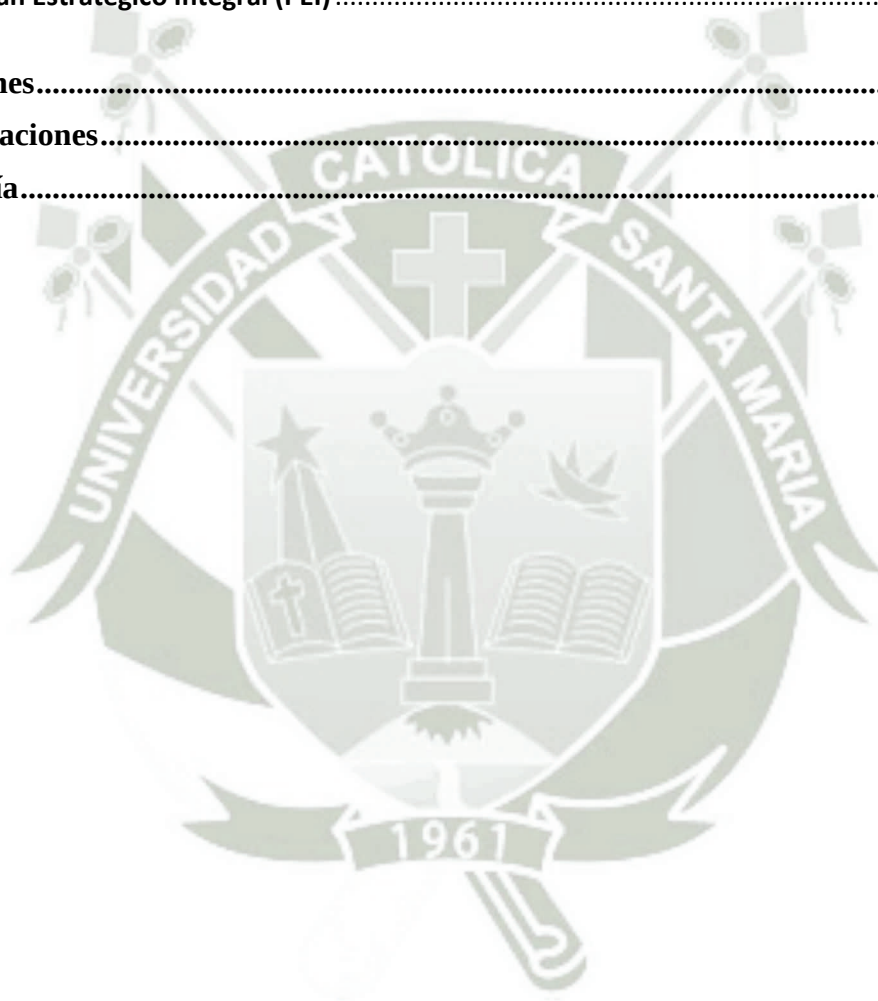
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Introducción	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xiii
Capítulo 1: Marco Metodológico	1
1.1. Título	1
1.2. Identificación del problema	1
1.3. Descripción del problema	1
1.4. Formulación del problema	2
1.5. Justificación del problema de investigación	2
1.6. Objetivos general	3
1.7. Objetivos específicos	3
1.8. Hipótesis	4
1.9. Variables	4
1.9.1. Variable independiente	4
1.9.2. Variable dependiente	4
1.10. Bases teóricas	6
1.11. Marco metodológico	16
1.11.1. Nivel de investigación	16
1.11.2. Diseño de investigación	16
1.11.3. Alcance	17

1.11.4. Técnicas de recolección de datos y análisis	17
1.11.5. Técnicas de procesamiento de datos	18
1.12. Cronograma de actividades	19
Capítulo 2: Evaluación Externa	20
2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	20
2.1.1. Estabilidad Política	20
2.1.2. Política fiscal	20
2.1.3. Apertura de Mercados Internacionales	21
2.1.4. Regulaciones gubernamentales	21
2.1.5. Legislación laboral	22
2.1.6. Legislación arancelaria	22
2.1.7. Legislación medioambiental	23
2.1.8. Contrabando	23
2.1.9. Informalidad	23
2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	24
2.2.1. Evolución del poder adquisitivo del consumidor	24
2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	25
2.3.1. Tasa de crecimiento poblacional	25
2.3.2. Distribución de la Actividad Económica	26
2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	27
2.4.1. Inversión en I+D a nivel Internacional y Nacional	27
2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	29
2.5.1. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en el Perú	29
Capítulo 3: Evaluación Interna	30
3.1. Administración y Gerencia (A)	30
3.2. Marketing y ventas (M)	30
3.3. Operaciones y Logística (O)	30

3.4.	Finanzas y Contabilidad (F).....	31
3.5.	Recursos Humanos (H)	31
3.6.	Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	32
3.7.	Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	32
Capítulo 4: Situación Actual.....		33
4.1.	Finalidad del Instituto Tecnológico de la Producción.....	33
4.2.	Finalidad del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica del Cuero y Calzado Arequipa	33
4.3.	Datos Generales.....	34
4.3.1.	Ubicación del CITE	34
4.3.2.	Alcance del CITE.....	34
4.3.3.	Marco Legal.....	34
Capítulo 5: Formulación del Plan Estratégico.....		36
5.1.	Visión.....	36
5.2.	Misión	38
5.3.	Valores	39
5.4.	Código de Ética	40
5.5.	Principios Cardinales	40
5.5.1.	Influencia de terceras partes.....	40
5.5.2.	Lazos pasados y presentes	41
5.5.3.	Contrabalance de intereses.....	41
5.5.4.	Conservación de los enemigos	42
5.6.	Matriz de Intereses Organizacionales.....	42
5.7.	Determinación de Objetivos a Largo Plazo	43

5.7.1.	Objetivo de Largo Plazo Nro.1 (OLP1)	43
5.7.2.	Objetivo de Largo Plazo Nro.2 (OLP2)	44
5.7.3.	Objetivo de Largo Plazo Nro.3 (OLP3)	44
5.7.4.	Objetivo de Largo Plazo Nro.4 (OLP4)	44
5.8.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Cruzado (MFODA)	45
5.9.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Estratégica (MPEYEA)	46
5.10.	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	51
5.11.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	54
5.12.	Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	55
5.13.	Matriz de Interna-Externa (MIE)	56
5.14.	Matriz de la Gran Estratégica (MGE)	57
5.15.	Matriz de Decisión (ME)	58
5.16.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	61
5.17.	Matriz de Rumelt (MR)	64
5.18.	Matriz de Ética (ME)	65
Capítulo 6: Implementación del Plan Estratégico		66
6.1.	Determinación de Objetivos a Corto Plazo	66
6.2.	Políticas	68
6.3.	Actividades y Recursos	70
6.4.	Estructura Organizacional	76
6.5.	Medio Ambiente	81
Capítulo 7: Control del Plan Estratégico		82
7.1.	Mapa Estratégico (ME)	82

7.2. Desarrollo del Balanced Scorecard	84
7.2.1. Perspectiva Financiera.....	85
7.2.2. Perspectiva Procesos Internos	86
7.2.3. Perspectiva Personal	87
7.2.4. Perspectiva Clientes.....	88
7.2.5. Balanced Scorecard (BSC).....	89
7.2.6. Indicadores	94
7.3. Plan Estratégico Integral (PEI)	106
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	115



Índice de Tablas

Tabla 1: Variables	5
Tabla 2: Diagrama de GANTT de actividades.....	19
Tabla 3: Tasa de Crecimiento en el Perú	25
Tabla 4: PBI según actividad económica de Manufactura en estructura porcentual.....	26
Tabla 5: Gasto en I+D por Departamento en millones de soles.....	28
Tabla 6: Razón por la que los Centros de Investigación no realizaron Proyectos de I+D en los años 2014 y 2015	29
Tabla 7: Matriz de Intereses Organizacionales.....	43
Tabla 8: Matriz FODA.....	45
Tabla 9: Factores FF	46
Tabla 10: Factores FI	47
Tabla 11: Factores EE	48
Tabla 12: Factores VC	49
Tabla 13: Coordenadas	49
Tabla 14: Vector Direccional	50
Tabla 15: Impacto de servicios en el sector	51
Tabla 16: Contraste de Participación	52
Tabla 17: Contraste de Tasa	52
Tabla 18: Matriz Boston Consulting Group.....	53
Tabla 19: Matriz EFI	54
Tabla 20: Matriz EFE	55
Tabla 21: Ejes de la Matriz IE.....	56
Tabla 22: Matriz IE	56
Tabla 23: Matriz GE.....	57
Tabla 24: Matriz de Decisión	58
Tabla 25: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	61
Tabla 26: Matriz de Rumelt	64
Tabla 27: Matriz de Ética	65
Tabla 28: Relación entre políticas y estrategias	69
Tabla 29: Distribución de personal de CITECCAL Arequipa	77
Tabla 30: Perspectiva Financiera.....	85
Tabla 31: Perspectiva Procesos Internos	86
Tabla 32: Perspectiva Personal	87
Tabla 33: Perspectiva Clientes	88
Tabla 34: Balanced Scorecard	89
Tabla 35: Indicador del OCP1.1	94
Tabla 36: Indicador del OCP1.2	95
Tabla 37: Indicador del OCP1.3	96
Tabla 38: Indicador del OCP2.1	97
Tabla 39: Indicador del OCP2.2	98
Tabla 40: Indicador del OCP2.3	99
Tabla 41: Indicar del OCP3.1	100
Tabla 42: Indicador del OCP3.2	101

Tabla 43: Indicador del OCP3.3	102
Tabla 44: Indicador del OCP4.1	103
Tabla 45: Indicador del OCP4.2	104
Tabla 46: Indicador del OCP4.3	105
Tabla 47: Plan Estratégico Integral.....	106



Índice de Gráficos

Gráfico 1: Gráfico PEYEA	50
Gráfico 2: Organigrama del CITE	78
Gráfico 3: Mapa Estratégico	83



Capítulo 1: Marco Metodológico

1.1. Título

“Propuesta de Plan Estratégico para el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE Cuero y Calzado Arequipa”

1.2. Identificación del problema

El Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE del Cuero y Calzado Arequipa no dispone de una herramienta sistemática que administre estratégicamente y controle las metas a cumplir.

1.3. Descripción del problema

El CITE Cuero y Calzado Arequipa, tiene como metas apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías con el fin de aumentar su competitividad, capacidad de innovación, y desarrollo de productos, generado mayor valor en la cadena productiva del Cuero y Calzado, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como el externo; siendo su ámbito territorial el departamento de Arequipa.

Habiendo metas a cumplir según lo propuesto en el Plan Operativo Institucional por el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE del Cuero y Calzado Arequipa y el Plan Estratégico Institucional ITP 2016 - 2018, se encuentra necesario la elaboración de una herramienta sistemática para el CITE, otorgándole estrategias e indicadores que permitan lograr cumplir satisfactoriamente su medición y control.

1.4. Formulación del problema

¿Qué se necesita implementar para lograr el cumplimiento de los objetivos de manera sistemática y su respectivo control en el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE del Cuero y Calzado Arequipa?

1.5. Justificación del problema de investigación

Se necesita una herramienta que apoye la gestión de la dirección del CITE Cuero y Calzado. Un plan estratégico al CITE CCAL, aportará estrategias e indicadores que controlen la administración y cumplimiento de objetivos por parte de la Institución que estén acorde al Plan Estratégico Institucional del ITP y al Plan Operativo Institucional del CITE CCAL.

1.6.Objetivos general

- Elaborar un Plan Estratégico para el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE Cuero y Calzado Arequipa para administrar la dirección estratégica de la Institución por medio de una herramienta sistemática.

1.7.Objetivos específicos

- Desarrollar la formulación del plan estratégico para identificar la misión y visión del CITE Cuero y Calzado.
- Analizar y comprender la influencia de los factores externos e internos del CITE donde se desempeña por medio de herramientas apropiadas y determinar el efecto en la Institución.
- Diagnosticar internamente las áreas del CITE Cuero y Calzado para reconocer el estado actual de la Organización.
- Desarrollar la formulación y evaluación de estrategias como dirección del plan estratégico del CITE Cuero y Calzado.
- Proponer la implementación de las estrategias para materializarlas en elementos clave de la institución.
- Elaborar herramientas como el Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, y Plan Estratégico Integral como herramienta de control de los objetivos a largo plazo, además de indicadores semáforo que cuantifiquen las metas de los objetivos a corto plazo.

1.8.Hipótesis

- La creación de un plan estratégico como herramienta de gestión en la dirección para el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE del Cuero y Calzado Arequipa permitirá controlar de manera sistemática el Proceso de Administración Estratégica del CITE.

1.9.Variables

1.9.1. Variable independiente

El plan estratégico

1.9.2. Variable dependiente

Controlar de manera sistemática el Proceso de Administración Estratégica

Tabla 1: Variables

Tipo de Variable	Variable	Indicador	Unidades de Medida	Análisis, Matrices o Herramientas	Definición Conceptual	Definición Operacional
Independiente	Plan Estratégico	Estrategias Evaluadas	Número de Estrategias Evaluadas	Análisis Externo e Interno 1.- Análisis PESTE 3.- Análisis AMOFHIT Etapas de Entrada 1.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 2.- Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 3.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 4.- Matriz de Intereses Organizaciones (MIO) Etapas de Emparejamiento 1.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 2.- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) 4.- Matriz Interna y Externa (MIE) 5.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE) Etapas de Salida 1.- Matriz de Decisión (MD) 2.- Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) 3.- Matriz de Rumelt (MR) 4.- Matriz Ética (ME)	"Es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro" (D'Alessio, 2008, p.08).	Documento en el que la dirección de una institución establece estrategias para el cumplimiento de los objetivos en un determinado periodo de tiempo.
Dependiente	Controlar de manera sistemática el Proceso de Administración Estratégica	Indicadores	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Control de Indicadores 1.- Mapa Estratégico (ME) 2.- Balanced Scorecard (BSC) 3.- Plan Estratégico Integral (PEI)	"Está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio" (HITT, 2008, P.05)	Nivel del indicador de gestión luego de periodo de operación

Fuente: Elaboración Propia

1.10. Bases teóricas

1.10.1. Plan Estratégico

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. (D'Alessio Ipinza, 2013)

1.10.2. Visión

Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener. (D'Alessio, 2008)

1.10.3. Misión

Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos?

Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales. (D'Alessio, 2008)

1.10.4. Valores

Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. (D'Alessio, 2008)

1.10.5. Código de Ética

Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de la organización. (D'Alessio, 2008)

1.10.6. Entorno

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. (D'Alessio, 2008)

1.10.7. Intereses Organizacionales

Son aquellos logros que la organización pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Se deben contrastar con aquellos de los competidores. Son

amplios y genéricos. Son comunes y opuestos con relación a los de las otras organizaciones. (D'Alessio, 2008)

1.10.8. Objetivos de largo plazo

Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización, y del momento. Estos objetivos permiten:

- Proveer un rumbo a la organización hacia la visión establecida.
- Facilitar el sistema de evaluación y control.
- Crear sinergias al interior de la organización.
- Revelar prioridades en la asignación de recursos.
- Facilitar la base para una coordinación eficaz y eficiente.

Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo. (D'Alessio, 2008)

1.10.9. Estrategias

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento.

Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en

lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas. (D'Alessio, 2008)

1.10.10. Objetivos a Corto Plazo

Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica porque:

- Constituyen la base para la asignación de los recursos.
- Son establecidos a niveles de corporación, división, función, y/o proceso. (D'Alessio, 2008)

1.10.11. Políticas

Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los valores de la organización.

Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso. (D'Alessio, 2008)

1.10.12. Control

Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico. (D'Alessio, 2008)

1.10.13. Análisis PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas. (D'Alessio, 2008)

1.10.14. Análisis AMOFHIT

Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). (D'Alessio, 2008)

1.10.15. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas en su afectación sobre el sistema organizacional en análisis. (Zabala. 2005)

1.10.16. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Está conformado por el estudio de los competidores en el sector industrial. Es importante conocer a los competidores actuales y sustitutos y, si la amenaza es inminente, conocer a los entrantes. (D'Alessio, 2008)

1.10.17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (D'Alessio, 2008)

1.10.18. Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. (D'Alessio, 2008)

1.10.19. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz-Weihrich-Cannice, 2012)

1.10.20. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz “PEYEA” tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6). (A. Rowe, R. Mason y K. Dickel, 1986)

1.10.21. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio. (D’Alessio, 2008)

1.10.22. Matriz Interna y Externa (MIE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. (D'Alessio, 2008)

1.10.23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia. (D'Alessio, 2008)

1.10.24. Matriz de Decisión (MD)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. (D'Alessio, 2008)

1.10.25. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. Las estrategias usadas con la matriz CPE deben ser específicas. (D'Alessio, 2008)

1.10.26. Matriz de Rumelt

La revisión de las estrategias, en primer lugar, se debe evaluar la consistencia y consonancia, luego la factibilidad (recursos), y se cierra con la evaluación de la ventaja. (D'Alessio, 2008)

1.10.27. Matriz de Ética

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. (D'Alessio, 2008)

1.10.28. Mapa Estratégico

Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Kaplan – Norton, 2000)

1.10.29. Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (Kaplan – Norton, 2000)

1.10.30. Plan Estratégico Integral

Ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. Ese documento mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento. (D'Alessio, 2008)

1.11. Marco metodológico

1.11.1. Nivel de investigación

El nivel de investigación es Exploratoria, debido a que el objetivo de la investigación es examinar el entorno tanto externamente como internamente, para conocerlos; por lo tanto, así poder proponer estrategias e indicadores que por medio de una herramienta de control apoye la gestión sistemática del CITE Cuero y Calzado.

1.11.2. Diseño de investigación

La tesis presenta un diseño de investigación transversal, ya que la información y variables se analizan en un momento dado para solucionar un problema en un periodo de tiempo único.

1.11.3. Alcance

Proponer un plan estratégico que apoye como herramienta a la dirección de la Institución, para administrar estrategias e indicadores que permitan el cumplimiento de metas satisfactoriamente.

El trabajo tendrá una duración de 8 meses. De los cuales, los cuatro primeros meses fueron dedicados a analizar el contexto del CITE Cuero y Calzado, mientras que los siguientes cuatro meses se desarrolla el plan estratégico.

1.11.4. Técnicas de recolección de datos y análisis

La forma de obtener información del sector cuero y calzado, se dará de 2 formas:

- Para describir externamente al sector, se utilizará información pública sobre el entorno de la Institución y la primera publicación de indicadores del CITE Cuero y Calzado Arequipa, que realizó el CITE en Arequipa el año 2017. Mediante un análisis PESTE, se diagnosticará el entorno.
- Para describir internamente, se utilizar los conocimientos de expertos en el sector, como la información brindada por la directora del CITE Cuero y Calzado y los colaboradores de la Institución. Las observaciones se procesarán por un análisis AMOFHIT.

1.11.5. Técnicas de procesamiento de datos

Se dará por los siguientes procedimientos:

- Después de haber analizado tanto el entorno externo, interno y la situación del CITE, se procesará la información por medio de la descripción de objetivos según la formulación de la misión, visión y alcance en concordancia a las metas a cumplir por el CITE.
- A continuación se propondrá estrategias y se analizarán apoyándose en matrices que podrán otorgar estrategias retenidas y estrategias de contingencia.
- Se elaborará el mapa estratégico e indicadores que midan la gestión del CITE, en el cumplimiento de las metas.
- Finalmente se resumirá las estrategias y los indicadores en un Balanced Scorecard como herramienta para la dirección y control de la gestión del CITE.

1.12. Cronograma de actividades

Tabla 2: Diagrama de GANTT de actividades

ACTIVIDAD	01-abr	01-may	01-jun	01-jul	01-ago	01-sep	01-oct	01-nov	01-dic	01-ene	01-feb	01-mar
Revisión bibliográfica												
Elaboración del marco teórico												
Elaboración del marco metodológico												
Elaboración del plan de tesis												
Análisis del sector												
Formulación de estrategias												
Evaluación de estrategias												
Desarrollo de indicadores												
Desarrollo de balanced scorecard												
Revisión y corrección de tesis												
Presentación de tesis												

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 2: Evaluación Externa

2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

2.1.1. Estabilidad Política

Según Giorgio Merli, la falta de transparencia en acciones por parte de los gobiernos es una característica que marca a los países en desarrollo. Un Gobierno responsable y transparente demuestra compromiso con su gente. Un gobierno transparente impide que se genere corrupción. Existe una percepción de solidez económica del país, que se interpretaría como estabilidad política. Desarrollar una infraestructura que necesita el país para mostrar la competitividad de su economía, así como para mejorar la calidad de sus políticas.

El Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica, por más de los problemas observados útilmente, la separación de los poderes del Estado permite percibir una estabilidad apoyada con la promoción de la inversión pública,

2.1.2. Política fiscal

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes según publicaciones del foro del Banco Mundial. Al existir una desaceleración de la economía mundial, provoca una disminución de los ingresos y un incremento de gastos. Por política fiscal en apoyo a la economía, mientras la

producción minera se estabiliza e incrementa con el pasar de los años, se espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública para los años siguientes.

2.1.3. Apertura de Mercados Internacionales

Según la OCDE, los mercados que están abiertos promueven el apoyo a los países en el correcto uso de sus recursos centrándose en su producción donde es más competitiva. La OCDE pronostica un aumento del 10% en el comercio está asociado con un alza de 4% en el ingreso por persona, más existen políticas que no apoyan a los peruanos empresarios por lo que son afectados por malas prácticas haciendo difícil la producción de los sectores manufactureros como Cuero y Calzado.

2.1.4. Regulaciones gubernamentales

La OCDE también menciona que el país capitaliza sus acciones por una política regulatoria de la Ley de Procedimiento Administrativo. El país fundamenta sus esfuerzos y acciones en materia de política regulatoria de dicha ley. Esta ley promueve la utilización de trámites simples y reducir por lo tanto la burocracia que es innecesaria. Perú diseñó una Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para la simplificar las vías administrativas. Esta política derivó en la publicación de una Política Nacional de Simplificación Administrativa que busca: Promover la vía administrativa simplificada en fin a resultados, buscar la

incorporación progresiva de tecnologías de información y transparencia en trámites y servicios para los ciudadanos.

2.1.5. Legislación laboral

La Presidencia del Consejo de Ministros en el 2012 estableció que el servicio civil de todas las personas que laboran para el Estado, consiguente una administración de los profesionales de la mejor manera mediante una carrera del talento humano. Ahora existen 15 regímenes laborales en el sector público, que van entre especiales y generales que muestra distintos derechos y deberes para trabajadores.

2.1.6. Legislación arancelaria

El Ministerios de Economía y Finanzas menciona la existencia de políticas arancelarias con competencia. El primero es unilateral, es decir que el Perú decide modificar sus aranceles sin necesidad de coordinar con otro país. El otro está relacionado con los acuerdos comerciales para disminuir impuestos con países que son socios comerciales. En ambos casos, deben contar con la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas. Según la Constitución Política del Estado, la regulación de aranceles le corresponde al Poder Ejecutivo. Sin embargo, operativamente, la responsabilidad recae sobre el Ministerio de Economía y Finanzas que debe planear, dirigir y controlar los impuestos para la actividad económica nacional. Es decir que se trata de impuestos al intercambio de bienes en el exterior.

2.1.7. Legislación medioambiental

El Ministerio del Ambiente promueve la ejecución de términos relacionados con el ambiente para todos los sectores como empresariales, educativos y la sociedad. La Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Vice Ministerio de Gestión Ambiental del MINAM que busca lograr el mandato dentro de sus metas institucionales para todos los sectores cumpliendo con la debida Legislación Ambiental Peruana en todas sus actualizaciones.

2.1.8. Contrabando

El contrabando es una falla aduanera en el ingreso de bienes que ingresan del extranjero. El Ministerio de Producción presenta para su verificación o reconocimiento físico en las dependencias de la Administración Aduanera o en los lugares habilitados para tal efecto, el delito cuando el valor de la mercancía supere las cuatro unidades impositivas tributarias, también es sancionada con pena de cárcel no menor de cinco ni mayor de ocho años, que puede llegar hasta los doce años. Existe el esfuerzo multisectorial del Estado enfrentar a quienes se realizan contrabando.

2.1.9. Informalidad

La formalización de las empresas no indica sobrecostos para los empresarios, más bien generan mayor productividad y por lo tanto ingreso de mayores recursos

económicos. En el país hay un 70% de informalidad laboral según los reportes de SUNAFIL, pero se muestra 25% de empresas informales están iniciando su proceso de formalización siguiendo el Plan Nacional de Inspección del Trabajo (Planait 2017).

SUNAFIL realiza inspecciones y fiscalizaciones a las empresas, orienta a los trabajadores a conozcan sus derechos y obligaciones.

2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

2.2.1. Evolución del poder adquisitivo del consumidor

Según el foro del Banco Mundial, se muestran proyecciones en crecimiento que están relacionados a los precios de producción, la desaceleración mundial, la volatilidad de los mercados bursátiles entre otros. La economía se encuentra frente a riesgos naturales que pueden afectarlo, en el caso de Perú sería el fenómeno del niño. Para fomentar el aumento del poder adquisitivo se propone reformas estructurales y fiscales que favorezcan la productividad fomentando la formalidad de las empresas.

2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

2.3.1. Tasa de crecimiento poblacional

El crecimiento demográfico de los departamentos entre los quinquenios 1995-2000 y 2010-2015 son presentados en la tabla 3. Obtenido del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tabla 3: Tasa de Crecimiento en el Perú

Territorio	1995 - 2000	2000 - 2005	2005 - 2010	2010 - 2015
Perú	1.7	1.6	1.5	1.3
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Cajamarca	0.1	0.3	0.4	0.4
Cusco	1.2	1.2	1.1	0.9
Huancavelica	1.2	1.2	1.1	1.0
Huánuco	2.0	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

2.3.2. Distribución de la Actividad Económica

Tabla 4: PBI según actividad económica de Manufactura en estructura porcentual

Actividad Económica	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manufactura	16.5	16.4	15.2	15.4	15.7	15.0	14.9	14.4	13.7
Fabricación de textiles	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Fabricación de prendas de vestir	1.2	1.1	0.9	1.0	1.1	0.9	0.9	0.8	0.7
Fabricación de cuero y calzado	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Fabricación de madera y productos de madera	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
Fabricación de papel y productos de papel	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Impresión y reproducción de grabaciones	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5
Refinación de petróleo	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
Fabricación de productos de caucho y plástico	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Construcción de material de transporte	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3
Fabricación de muebles	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Otras industrias manufactureras	1.4	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.1	1.0	0.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

2.4.Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

2.4.1. Inversión en I+D a nivel Internacional y Nacional

El Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) muestra el desbalance del país en comparación con los otros de la región y en mayor grado a los de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos según la OCDE. Respecto a los investigadores, se describe q sus grados académicos se reflejan que un 31.8% es doctor, maestros (34.3 %), 26 % son titulados. El Censo muestra que Lima tiene el gasto en I+D con S/. 276 millones que es el mayor en comparación a otras ciudades, seguido de Callao (S/. 74 millones), Arequipa (S/. 22.7 millones) y Piura (S/. 21 millones).

En Arequipa se ejecutó 22.7 millones de soles (15 veces menos que la capital), representando 4.4 % del gasto respectivamente en ese mismo año, como se observa en la tabla 5 y tabla 6 obtenida de la base de datos de CONCYTEC.

Tabla 5: Gasto en I+D por Departamento en millones de soles

Departamento	Millones de S/.	%
Total Nacional	517.5	100
Lima	276.7	53.5
Callao	74	14.3
Arequipa	22.7	4.4
Piura	21.1	4.1
Amazonas	18.3	3.5
Loreto	17.8	3.4
Ayacucho	15.6	3
Ica	9.1	1.8
San Martín	9	1.7
La Libertad	7.4	1.4
Huancavelica	7.1	1.4
Junín	6.2	1.2
Cusco	6.1	1.2
Ucayali	3.8	0.7
Lambayeque	3.3	0.6
Áncash	2.9	0.6
Pun	2.7	0.5
Moquegua	2.7	0.5
Tumbes	2.4	0.5
Cajamarca	2.4	0.5
Pasco	1.8	0.3
Madre de Dios	1.5	0.3
Apurímac	1	0.2
Tacna	0.9	0.2
Huánuco	0.8	0.2

Fuente: CONCYTEC – Dirección de Investigación y Estudios

Tabla 6: Razón por la que los Centros de Investigación no realizaron Proyectos de I+D en los años 2014 y 2015

Razones	2014	2014
Falta de recursos financieros	62.50%	58.60%
Desconocimiento de fondos que financian I+D	28.70%	29.50%
Falta o deficiencia de coordinación dentro de la institución o con otras instituciones	27.20%	28.40%
Falta de personal calificado	21.30%	21.20%
Falta de Infraestructura física adecuada	22.10%	20.90%
Falta de independencia administrativa	18.80%	19.40%
Falta o deficiencia de incentivos tributarios	16.20%	16.90%
Es muy incierto a los resultados de largo plazo	8.10%	7.90%
Otro	19.50%	24.50%

Fuente: I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo - CONCYTEC

2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

2.5.1. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en el Perú

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es una Institución pública que está adscrita al Ministerio del Ambiente y tiene funciones de fiscalización ambiental y protección ambiental frente a la inversión pública.

La fiscalización ambiental que realiza el OEFA busca proteger ambientalmente y efectivamente a través de políticas transparentes mediante la participación de la ciudadanía y la capacitación de fiscalización ambiental para ello, cuenta con el Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales (SINADA) por lo que cual mediante el cual todo poblador presenta denuncias respecto a infracciones ambientales.

Capítulo 3: Evaluación Interna

3.1. Administración y Gerencia (A)

- a) Prácticas de Gobierno transparente: El CITE Cuero y Calzado Arequipa tiene prácticas al servicio del sector que es visible debido a ser un Organismo del Estado transparente.
- b) Sistema de planeamiento estratégico: El CITE se rige de los ejes estratégicos del Plan macro del ITP, lo que resulta muy general a lo que requiere el CITE.

3.2. Marketing y ventas (M)

- a) Participación en el mercado: El CITE es una institución de servicio para el sector Cuero y Calzado en Arequipa, donde es el único que ofrece estos servicios a los empresarios, por lo que se considera una participación total del sector.
- b) Investigación de mercados (Métodos Usados): El CITE no cuenta con estudios de mercado que determine el interés actual del sector respecto al servicio del CITE.

3.3. Operaciones y Logística (O)

- a) Facilidades de ubicación y diseño de planta: El CITE se encuentra ubicado en el Parque Industrial Río Seco del Distrito de Cerro Colorado, siendo centro de casi el total de empresas curtiembres y calzado de la región.

- b) Efectividad de los servicios a brindar: No se cuenta con una herramienta que mida el alcance de los servicios que brinda el CITE al sector Cuero y Calzado.

3.4. Finanzas y Contabilidad (F)

- a) Dimensionamiento financiero: El CITE planifica actividades para realizarlas a largo plazo que requieran de fuerte inversión debido a que cuenta con un presupuesto disponible que puede ser solicitado para la fecha indicada.
- b) Acceso a fuentes de capital a corto plazo: El CITE maneja un presupuesto dispuesto por el Estado para brindar los servicios de apoyo al Sector, pero del cual demora en requerir de dicho presupuesto para poder cancelar montos debido al proceso burocrático.

3.5. Recursos Humanos (H)

- a) Competencias y calificaciones profesionales: El CITE cuenta con especialistas de diversas áreas que garantiza el desempeño corrector de sus funciones laborales para brindar un servicio de calidad básica al sector.
- b) Disponibilidad de ponentes para capacitación: Debido a que en el País no se encuentra ponentes expertos en el sector cuero y calzado, se debe de solicitar la participación de extranjeros lo que involucra costos de traslado entre otros.

3.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

- a) Información para la toma de decisiones de la gerencia: La dirección del CITE se encuentra en constante comunicación con sus colaboradores, debido a que el miembro de la Institución se comunica constante y directamente.
- b) Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios: Los empresarios del sector del Cuero y Calzado se comunican en ocasiones después de alguna convocatoria, debido a que no conocieron del evento hasta después de realizado.

3.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

- a) Tecnología de punta en productos y procesos: El CITE se encuentra en implementación de tecnología que brinde a los empresarios del sector capacitaciones para mejorar sus procesos.
- b) Número de innovaciones en productos y procesos: El CITE no cuenta con muchos trabajos de investigación que busquen la innovación en el Sector.

Capítulo 4: Situación Actual

4.1. Finalidad del Instituto Tecnológico de la Producción

El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) es un Organismo Técnico Especializado (OTE) desde enero del 2013, incluido en el Ministerio de la Producción. Tiene como fin contribuir a la mejora de las empresas en diversos sectores, promoviendo la investigación, desarrollo e innovación tecnológica. Su razón de ser es buscar la mejora continua de la calidad, innovación y productividad de las empresas, que se apoya con la creación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE del Sector Productivo.

4.2. Finalidad del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica del Cuero y Calzado Arequipa

El CITECCAL Arequipa empezó sus actividades en enero del 2016, mediante Resolución Ministerial Nro. 040-2016-PRODUCE donde se reconoce su fundación, logrando con el Gobierno Regional de Arequipa ceder un terreno para construcción de la Institución.

Los Servicios del CITECCAL Arequipa buscan fortalecer la productividad de las MYPES y medianas empresas para el sector cuero y calzado que buscan provisionar asesoría de nuevas tecnologías para la mejora continua.

4.3.Datos Generales

4.3.1. Ubicación del CITE

El centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero y Calzado Arequipa – CITE CCAL Arequipa, se encuentra en la Manzana “F” Lote Nro. 3 Calle 3, Parque Industrial Río Seco del distrito de Cerro Colorado, provincia de Arequipa de la región Arequipa.

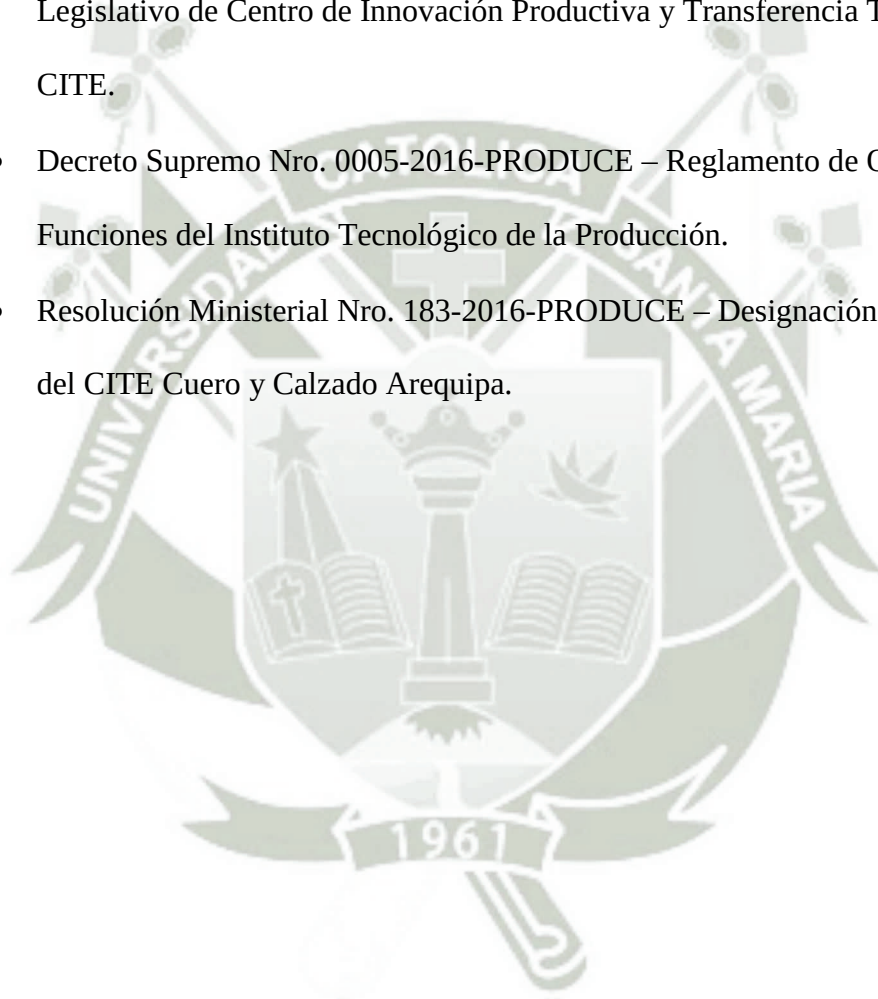
4.3.2. Alcance del CITE

El ámbito que cubrirá las actividades del CITE Cuero y Calzado Arequipa es para toda la Región Arequipa y busca atender más de 400 empresas que producen Calzado para damas, caballeros y niños en sus líneas sport, deportivos, causal y vestir; además de cuero en plena flor y flor rectificada.

4.3.3. Marco Legal

- Decreto Supremo Nro. 003-2013-PRODUCE.
- Ley Nro. 29951 – Disposiciones complementarias Vigésimo Quinta, donde cambió el nombre del ITP.

- Decreto Supremo Nro. 004-2004-PRODUCE – Plan Nacional de Diversificación Productiva.
- Ley Nro. 30309 – Ley que promueva la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.
- Decreto Supremo Nro. 004-2016-PRODUCE – Reglamento del Decreto Legislativo de Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE.
- Decreto Supremo Nro. 0005-2016-PRODUCE – Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción.
- Resolución Ministerial Nro. 183-2016-PRODUCE – Designación del Director del CITE Cuero y Calzado Arequipa.



Capítulo 5: Formulación del Plan Estratégico

5.1. Visión

Crear una visión para el CITE Cuero y Calzado Arequipa implica entender la naturaleza de la Institución en que está la organización, proponiendo un futuro con compromisos y poder difundirlos para que sea guía de los colaboradores del CITE CCAL Arequipa.

La visión del CITE debe estar alineada a la visión del Instituto Tecnológico de la Producción que es:

“El Perú ha incrementado los niveles de diversificación, complejidad y productividad de su economía, logrando una estructura productiva descentralizada y homogénea, a través de la promoción de nuevos motores de crecimiento económico competitivos, innovadores, de calidad y con sostenibilidad ambiental”

Para formular la visión, se resolverá las siguientes preguntas sugeridas por Fernando D'Alessio (2008), adaptadas a una Institución Pública como es el CITE CCAL Arequipa:

1. ¿En qué rubro estamos ahora? ¿Cuál es nuestra finalidad vigente?

Estamos en el sector Cuero y Calzado, nuestra finalidad es brindar servicios apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías con el fin de aumentar su competitividad, capacidad de innovación, y desarrollo de productos, generando

mayor valor en la cadena productiva del Cuero y Calzado, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como el externo.

2. ¿En qué rubro queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro objetivo?

Queremos llegar a brindar el servicio a la mayoría de curtiembres y empresas de calzado de la región.

3. ¿Qué es lo que nuestros sectores requieren ahora y en el futuro?

Quieren que los apoyemos para que sus procesos sean óptimos y competitivos respetando las normas ambientales y legales.

4. ¿Dónde están nuestros usuarios?

Se encuentra en la región Arequipa

5. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?

De ser el nexo efectivo entre el Estado y el Sector Cuero y Calzado en Arequipa.

6. ¿En cuánto tiempo se propone alcanzar los objetivos?

En 3 años aproximadamente, debido a que son los lineamientos propuestos por el Ministerio de la Producción.

Por lo que se propone la siguiente visión:

"Lograr en los próximos 3 años ser el vínculo más eficiente entre el Estado y el Sector Cuero y Calzado para la Región Arequipa en servicios en búsqueda del crecimiento económico, investigación y con sostenibilidad ambiental".

5.2.Misión

Esta misión debe estar alineada a la misión del Instituto Tecnológico de la Producción que es el siguiente:

“Realizar servicios de investigación, desarrollo, innovación, transferencia tecnológica bajo un enfoque de demanda para los agentes de los sectores productivos, con el fin de contribuir en su desarrollo competitivo, diversificado y articulado”

Por lo que se sugieren las siguientes preguntas para la declaración de la misión:

1. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?

Las empresas del sector Cuero y Calzado de la región Arequipa.

2. ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?

Son servicios de capacitación en gestión productiva, curtiduría, cueros, acabados, seriado, modelaje, ajuste; y los servicios de asistencia técnica de corte y aparado, curtiembre y diseño y desarrollo de producto.

3. ¿Dónde compite geográficamente el CITE CCAL?

El CITE se enfoca en la región Arequipa.

4. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?

Brindar un servicio transparente a todo el sector para su respectivo desarrollo.

5. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?

Si, debido a que es una Organización sin fines de lucro que brinda servicio.

6. ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Si, debido que es un conjunto de colaboradores especialistas comprometidos que garantizan el cumplimiento de los objetivos del CITE CCAL Arequipa.

Por lo que se propone la siguiente misión:

"Brindar servicios al sector Cuero y Calzado mediante la capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de la información y actividades de articulación con el fin de mejorar los procesos de las empresas del sector con el apoyo de colaboradores especialistas y comprometidos"

5.3. Valores

El CITECCAL Arequipa describe los siguientes valores de la Institución:

- Compromiso con el desarrollo del sector
- Profesionalismo de nuestro equipo colaborador de la Institución
- Respeto al medio ambiente
- Innovación y mejora continua

5.4.Código de Ética

EL CITECCAL Arequipa identifica el siguiente código de ética:

- Transparencia en sus actividades
- Velar por desarrollo del sector cuero y calzado de Arequipa en igualdad de condiciones para todas las empresas
- Generar y fortalecer un vínculo entre el Estado y las empresas del sector Cuero y Calzado de Arequipa

5.5.Principios Cardinales

5.5.1. Influencia de terceras partes

Describe la relación por medio de acuerdos o alianzas que les conviene que se desarrollen o que se deben de evitar que se realicen.

- a) ITP: Con la incorporación de los CITE al Instituto Tecnológico de la Producción, ofrece una infraestructura de laboratorios, plantas piloto y personal especializado que dará el soporte tecnológico al sector cuero, calzado y afines.
- b) OEFA: Se encuentra bajo competencia la fiscalización ambiental del sector manufacturero, por lo tanto, el sector cuero y calzado así que se debería de establecer alianzas con el CITECCAL para poder realizar conversaciones sobre la normativa vigente y la acción supervisora.

- c) UCSM: Por lo que los estudiantes de la UCSM, en especial los de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, realicen proyectos de I+D+i con las empresas en búsqueda del fortalecimiento del sector.
- d) ASPEMYCUR: La Asociación de pequeñas y microempresarios de curtiembres y derivados de Arequipa es una organización peruana localizado en Av. Tarapacá Zona G24-25 Manzana 26 Lote. 2 Urbanización Semi-Rural Pachacutec (a 3 cuadras y media de la Policía Fiscal) Cerro Colorado, dedicada a la reunión de empresarios dedicados a la producción de cuero. El CITE podría realizar conversaciones para aumentar a la vinculación del sector con el Estado para desarrollar actividades futuras.

5.5.2. Lazos pasados y presentes

Se determina si la competencia afecta al CITE, pero la Institución es un ente de apoyo que brinda servicios para fortalecer el Sector Cuero y Calzado por lo que no afecta al CITE, más bien cualquier Organización creada por el bienestar del sector apoya la labor del CITE indirectamente.

5.5.3. Contrabalance de intereses

Evalúa si existe conflicto de intereses entre los competidores y como afectarían a la Institución. No existe ningún conflicto debido a que el CITE brinda servicios y

resulta imposible que otra organización afecte el desarrollo de apoyo al sector cuero y calzado, más bien buscarían las mismas metas.

5.5.4. Conservación de los enemigos

El CITE no maneja competidores, pero la Institución se motiva por el compromiso del desarrollo del sector Cuero y Calzado, en búsqueda de la formalización de las empresas y el aumento de su productividad.

5.6. Matriz de Intereses Organizacionales

Según Fernando D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo que son visualizados en la siguiente Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Los intereses organizacionales se clasifican de acuerdo a su nivel de intensidad: Vitales, importantes o periféricos dependiendo de cuan agresiva es su competencia.

Tabla 7: Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Acuerdos con terceras partes	1. ITP	1. OEFA 2. UCSM	1. ASPEMYCUR
Creación de Organizaciones Similares		1. ASPEMYCUR	
Formalización de empresas		1. ITP	
Aumento de productividad	1. ITP 2. UCSM	1. ASPEMYCUR	

Fuente: Elaboración Propia

5.7. Determinación de Objetivos a Largo Plazo

Deben de ser consecuentes con la visión establecida:

"Lograr en los próximos 3 años ser el vínculo más eficiente entre el Estado y el Sector Cuero y Calzado para la Región Arequipa en servicios de capacitación, transferencia tecnológica e innovación".

5.7.1. Objetivo de Largo Plazo Nro.1 (OLP1)

Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020.

5.7.2. Objetivo de Largo Plazo Nro.2 (OLP2)

Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020.

5.7.3. Objetivo de Largo Plazo Nro.3 (OLP3)

Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020.

5.7.4. Objetivo de Largo Plazo Nro.4 (OLP4)

Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020.

5.8. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Cruzado (MFODA)

Tabla 8: Matriz FODA

	Fortalezas (F) 1. Prácticas de Gobierno transparente 2. Participación en el mercado 3. Facilidades de ubicación y diseño de planta 4. Dimensionamiento financiero 5. Competencias y calificaciones profesionales 6. Información para la toma de decisiones de la gerencia 7. Tecnología de punta en productos y procesos	Debilidades (D) 1. Sistema de planeamiento estratégico 2. Investigación de mercados 3. Efectividad de los servicios a brindar 4. Acceso a fuentes de capital a corto plazo 5. Disponibilidad de ponentes para capacitación 6. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios 7. Número de innovaciones en productos y procesos
Oportunidades (O) 1. Estabilidad Política 2. Regulaciones Gubernamentales 3. Legislación Laboral 4. Legislación Medioambiental 5. Evolución del poder adquisitivo del consumidor 6. Tasa de crecimiento poblacional 7. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en el Perú	Estrategias Fortaleza-Oportunidad (FO) 1. Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales (F1, F2, F7, O2) 2. Desarrollo de competencias profesionales de los especialistas con apoyo de la actual legislación laboral (F5, O3) 3. Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector (F4, O4, O5, O7) 4. Desarrollar actividades en el CITE en capacitación de Legislación Medioambiental aprovechando la cercanía de la Institución con las empresas (F3, O4)	Estrategias Debilidad-Oportunidad (DO) 5. Debido a la estabilidad política del país y la continuidad de sus planes de desarrollo, se puede proponer desarrollar actividades para investigar mercados y contratar más ponentes y mejorar los procesos de financiamiento a corto plazo (D2, D4, D5, O1) 6. Proponer acciones de comunicación más efectivas para mejorar la velocidad de respuesta de potenciales y actuales interesados relacionados con el sector (D3, D6, O6) 7. Plantear estrategias de vinculación del CITE incluyendo políticas ambientales (D1, O7)
Amenazas (A) 1. Política Fiscal 2. Apertura de Mercados Internacionales 3. Legislación Arancelaria 4. Contrabando 5. Informalidad 6. Distribución de la Actividad Económica 7. Inversión en I+D a nivel Internacional y Nacional	Estrategias Fortaleza-Amenaza (FA) 8. Debido a la desaceleración de la economía, la apertura a nuevos mercados, el contrabando y la legislación arancelaria dificulta el desarrollo del sector por lo que el apoyo oportuno del CITE es indispensable para apoyar la formalidad del sector. (F3, A1, A2, A3, A4, A5) 9. La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector. (F6, A6)	Estrategias Debilidad-Amenaza (DA) 10. Desarrollar el plan estratégico del CITE enfocándose en mejorar los niveles de inversión de I+D relacionadas en cuero y calzado a nivel Internacional y Nacional (D1, A7)

Fuente: Elaboración Propia

5.9. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Estratégica (MPEYEA)

Para la ponderación de los factores determinantes, se realizó conversaciones entre el personal del CITE, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9: Factores FF

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alto		
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Balanceado		
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Sólida		
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Bajo		
5. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alto		
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Fácil		
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Bajo		
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Rápido		
9. Economías de escalas y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Altas		
Promedio		5.34									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Factores FI

Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Alto	
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	<u>1</u>	2	3	4	5	6	Alto	
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alta	
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Complejo	
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Eficiente	
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alta	
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	<u>0</u>	1	2	3	4	5	6	Difícil	
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Alta	
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Alto	
Promedio	3.78									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Factores EE

Factores determinantes de la estabilidad del Entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	<u>0</u>	1	2	3	4	5	6	Pocos	
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Baja	
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Pequeña	
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	<u>0</u>	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	<u>0</u>	1	2	3	4	5	6	Muchas	
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Baja	
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	<u>0</u>	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Baja	
Promedio (Restar 6)		-3.25								

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Factores VC

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Grande	
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Superior	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Temprano	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Fijo	
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Alta	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Difícil	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Alta	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	<u>4</u>	<u>5</u>	6	Alto	
8. Integración vertical	Lento	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Alta	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Bajas	0	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Rápida	
Promedio (Restar 6)	-0.44									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Coordenadas

Grupo de factores	Promedio	Eje
FF	5.34	Y Positivo
FI	3.78	X Positivo
EE	3.25	Y Negativo
VC	0.44	X Negativo

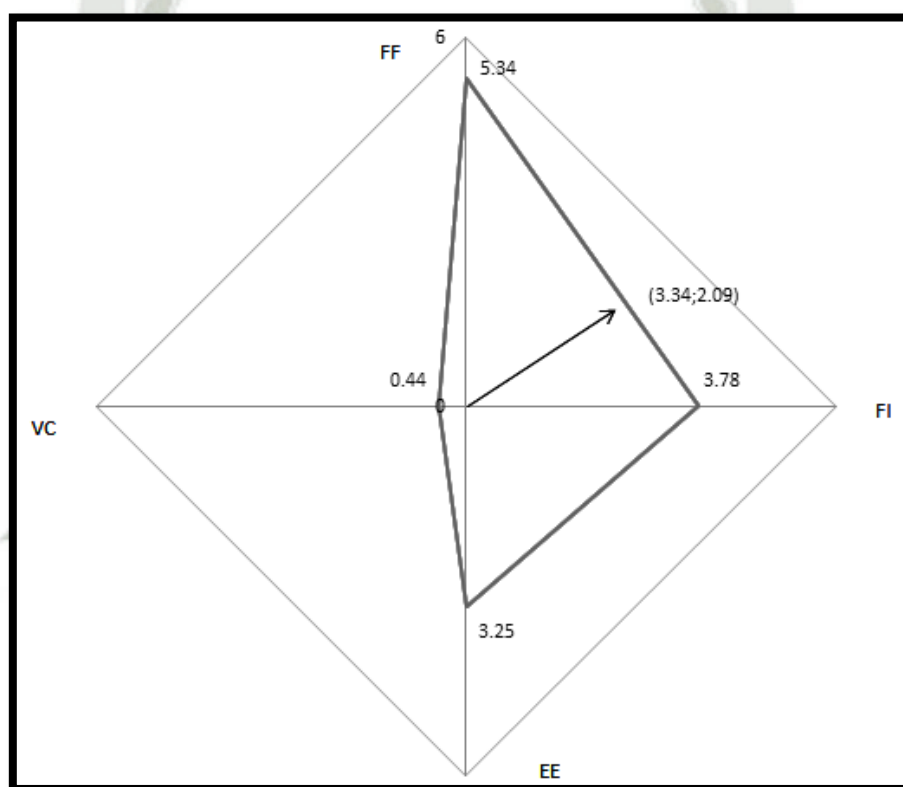
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Vector Direccional

Vector Direccional	
Eje Y	2.09
Eje X	3.34

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1: Gráfico PEYEA



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico indica una postura agresiva porque se muestra una clara ventaja competitiva que se protege con su fortaleza financiera. El Cite debe aprovechar las oportunidades y

aumentar su participación empleando métodos amplios de planeamiento y análisis del entorno.

5.10. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

En la última encuesta realizada por el CITE Cuero y Calzado Arequipa (2017) se describió el impacto de los servicios que brinda el CITE CCAL Arequipa en el sector tanto por empresas interesadas en adquirir algún servicio y el servicio que han requerido, de cuál se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 15: Impacto de servicios en el sector

Servicio	Nro. de Empresas Interesadas en el 2017	Nro. de Empresas que requirieron un servicio en el 2016	Nro. de Empresas que requirieron un servicio en el 2017	Participación del Mercado	Tasa de Crecimiento
1. Capacitación	63	42	52	82.54%	19.23%
2. Transferencia Tecnológica	59	7	8	13.56%	12.50%
3. Difusión de la Información	31	16	20	64.52%	20.00%
4. Actividades de articulación	23	3	3	13.04%	0.00%
5. Investigación, Desarrollo e Innovación	14	2	2	14.29%	0.00%
Total	190				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Contraste de Participación

Servicio	Participación	0 – 50	50 - 100
1. Capacitación	82.54%		x
2. Transferencia Tecnológica	13.56%	X	
3. Difusión de la Información	64.52%		x
4. Actividades de articulación	13.04%	X	
5. Investigación, Desarrollo e Innovación	14.29%	X	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Contraste de Tasa

Servicio	Tasa	0 - 20	-20 - 0
1. Capacitación	19.23%	X	
2. Transferencia Tecnológica	12.50%	X	
3. Difusión de la Información	20.00%	X	
4. Actividades de articulación	0.00%	X	
5. Investigación, Desarrollo e Innovación	0.00%	X	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18: Matriz Boston Consulting Group

		Posición de Participación	
		50 - 100	0 - 50
Posición de Tasa de Crecimiento	0 - 20	Estrellas 1. Capacitación 3. Difusión de la Información	Interrogante 2. Transferencia Tecnológica 4. Actividades de Articulación 5. Investigación, Desarrollo e Innovación
	-20 - 0	Vacas Lecheras	Perros

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los servicios de Capacitación y Difusión de la Información se encuentran en el cuadrante “Estrellas” por lo que tienen alta participación en el Mercado y alto crecimiento, por lo cual se debe de mantener su posición dominante y se sugieren estrategias intensivas, de integración y aventuras conjuntas.

También se encontró los servicios de Transferencia Tecnológica, Actividades de Articulación e Investigación, Desarrollo e Innovación en el cuadrante “Interrogante” por lo que su baja participación en el mercado, pero se observa crecimiento. La generación de caja es baja, se sugiere fortalecer estrategias intensivas.

5.11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de identificar las fortalezas y debilidades del CITE Cuero y Calzado Arequipa, se procede a evaluarlos por medio de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 19: Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1. Prácticas de Gobierno transparente	0.04	3	0.12
2. Participación en el mercado	0.06	4	0.24
3. Facilidades de ubicación y diseño de planta	0.1	3	0.3
4. Dimensionamiento financiero	0.08	4	0.32
5. Competencias y calificaciones profesionales	0.06	3	0.18
6. Información para la toma de decisiones de la gerencia	0.08	3	0.24
7. Tecnología de punta en productos y procesos	0.04	4	0.16
Subtotal	0.46		1.56
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Sistema de planeamiento estratégico	0.1	2	0.2
2. Investigación de mercados	0.08	1	0.08
3. Efectividad de los servicios a brindar	0.06	2	0.12
4. Acceso a fuentes de capital a corto plazo	0.08	2	0.16
5. Disponibilidad de ponentes para capacitación	0.08	1	0.08
6. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios	0.06	1	0.06
7. Número de innovaciones en productos y procesos	0.08	2	0.16
Subtotal	0.54		0.86
Total	1		2.42

Fuente: Elaboración Propia

La matriz permite identificar por medio de ponderaciones aquellas fortalezas o debilidades que se tienen mayor relevancia. Como se observa en el resultado de la Matriz EFI, nos entrega un total de 2.42 analizando 7 fortalezas y 7 debilidades

planteadas. El valor de 2.42 no representa que la Organización no se identifique como débil o fuerte internamente, pero sugiere por estar bajo el indicador de 2.50 implementar estrategias internas que permitan fortalecerse.

5.12. Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Después las oportunidades y amenazas del entorno del CITE Cuero y Calzado Arequipa, se procede a evaluarlos por medio de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Tabla 20: Matriz EFE

Oportunidad	Peso	Valor	Ponderación
1. Estabilidad Política	0.04	1	0.04
2. Regulaciones Gubernamentales	0.06	2	0.12
3. Legislación Laboral	0.12	4	0.48
4. Legislación Medioambiental	0.08	3	0.24
5. Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.04	2	0.08
6. Tasa de crecimiento poblacional	0.06	2	0.12
7. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en el Perú	0.08	3	0.24
Subtotal	0.48		1.32
Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1. Política Fiscal	0.04	1	0.04
2. Investigación de mercados	0.06	3	0.18
3. Legislación Arancelaria	0.06	1	0.06
4. Contrabando	0.1	3	0.3
5. Informalidad	0.1	4	0.4
6. Distribución de la Actividad Económica	0.04	1	0.04
7. Inversión en I+D a nivel Internacional y Nacional	0.12	4	0.48
Subtotal	0.52		1.5
Total	1		2.82

Fuente: Elaboración Propia

La matriz permite identificar por medio de ponderaciones aquellas oportunidades y amenazas del entorno con mayor relevancia. Como se observa en el resultado de la Matriz EFE, nos entrega un total de 2.82 analizando 7 oportunidades y 7 amenazas planteadas. El valor de 2.82 indica una respuesta superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y el manejo de las amenazas.

5.13. Matriz de Interna-Externa (MIE)

La matriz IE ubica una categorización de estrategias por medio de la ubicación de ponderados entre los factores externos e internos.

Tabla 21: Ejes de la Matriz IE

Matriz	Ponderado Total	Eje
MEFE	2.82	Y
MEFI	2.42	X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Matriz IE

Matriz EFI		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	Alto (3.0 a 4.0)	I	II	III
	Medio (2.0 a 2.99)	IV	<u>V</u>	VI
	Bajo (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración Propia

La matriz sugiere estrategias relacionadas con desarrollarse selectivamente para mejorar, como penetración en el mercado y desarrollo de productos.

5.14. Matriz de la Gran Estratégica (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia ubica al CITE en el Cuadrante II, donde se describe a la Organización con Rápido crecimiento del mercado y posición competitiva débil.

Tabla 23: Matriz GE

CUADRANTE II Rápido crecimiento del mercado Posición Competitiva Débil CITE CCAL Arequipa	CUADRANTE I Rápido crecimiento del mercado Posición Competitiva Fuerte
CUADRANTE III Lento crecimiento del mercado Posición Competitiva Débil	CUADRANTE IV Lento crecimiento del mercado Posición Competitiva Fuerte

Fuente: Elaboración Propia

5.15. Matriz de Decisión (ME)

Tabla 24: Matriz de Decisión

Estrategias	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
1. Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales	X	X	X	X	X	<u>5</u>
2. Desarrollo de competencias profesionales de los especialistas con apoyo de la actual legislación laboral	X	X				2
3. Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector	X	X	X	X	X	<u>5</u>
4. Desarrollar actividades en el CITE en capacitación de Legislación Medioambiental aprovechando la cercanía de la Institución con las empresas	X	X				2
5. Debido a la estabilidad política del país y la continuidad de sus planes de desarrollo, se puede proponer desarrollar actividades para investigar mercados y contratar más ponentes y mejorar los procesos financiamiento a corto plazo	X		X			2
6. Proponer acciones de comunicación más efectivas para mejorar la velocidad de respuesta de potenciales y actuales interesados relacionados con el sector	X			X	X	3
7. Plantear estrategias de vinculación del CITE incluyendo políticas ambientales	X	X		X		3
8. Debido a la desaceleración de la economía, la apertura a nuevos mercados, el contrabando y la legislación arancelaria dificulta el desarrollo del sector por lo que el apoyo oportuno del CITE es indispensable para apoyar la formalidad del sector	X	X				2
9. La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector.	X	X	X	X	X	<u>5</u>
10. Desarrollar el plan estratégico del CITE enfocándose en mejorar los niveles de inversión de I+D relacionadas en cuero y calzado a nivel Internacional y Nacional	X	X	X			3

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior se obtuvo las siguientes estrategias retenidas:

Estrategia 1: Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales.

Estrategia 3: Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector

Estrategia 6: Proponer acciones de comunicación más efectivas para mejorar la velocidad de respuesta de potenciales y actuales interesados relacionados con el sector

Estrategia 7: Plantear estrategias de vinculación del CITE incluyendo políticas ambientales

Estrategia 9: La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector.

Estrategias 10: Desarrollar el plan estratégico del CITE enfocándose en mejorar los niveles de inversión de I+D relacionadas en cuero y calzado a nivel Internacional y Nacional

También se obtuvo las siguientes estrategias de contingencia:

Estrategia 2: Desarrollo de competencias profesionales de los especialistas con apoyo de la actual legislación laboral

Estrategia 4: Desarrollar actividades en el CITE en capacitación de Legislación Medioambiental aprovechando la cercanía de la Institución con las empresas

Estrategia 5: Debido a la estabilidad política del país y la continuidad de sus planes de desarrollo, se puede proponer desarrollar actividades para investigar mercados y contratar más ponentes y mejorar los procesos financiamiento a corto plazo

Estrategias 8: Debido a la desaceleración de la economía, la apertura a nuevos mercados, el contrabando y la legislación arancelaria dificulta el desarrollo del sector por lo que el apoyo oportuno del CITE es indispensable para apoyar la formalidad del sector.



5.16. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 25: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores Clave		Peso	E1		E3		E6		E7		E9		E10	
			Val or	Pondera ción	Val or	Pondera ción	Val or	Pondera ción	Val or	Pondera ción	Val or	Pondera ción	Val or	Pondera ción
Oportunidades (O)	1. Estabilidad Política	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
	2. Regulaciones Gubernamentales	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
	3. Legislación Laboral	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12
	4. Legislación Medioambiental	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
	5. Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04
	6. Tasa de crecimiento poblacional	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	7. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en el Perú	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Amenazas (A)	1. Política Fiscal	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
	2. Apertura de Mercados Internacionales	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
	3. Legislación Arancelaria	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
	4. Contrabando	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1
	5. Informalidad	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1
	6. Distribución de la Actividad Económica	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08
	7. Inversión en I+D a nivel Internacional y Nacional	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Fortalezas (F)	1. Prácticas de Gobierno transparente	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
	2. Participación en el mercado	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
	3. Facilidades de ubicación y diseño de planta	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1
	4. Dimensionamiento financiero	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	5. Competencias y calificaciones profesionales	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
	6. Información para la toma de decisiones de la gerencia	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24

	7. Tecnología de punta en productos y procesos	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12
Debilidades (D)	1. Sistema de planeamiento estratégico	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
	2. Investigación de mercados	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08
	3. Efectividad de los servicios a brindar	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
	4. Acceso a fuentes de capital a corto plazo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
	5. Disponibilidad de ponentes para capacitación	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
	6. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
	7. Número de innovaciones en productos y procesos	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Total		2	<u>58</u>	3.94	<u>56</u>	4.06	50	3.54	44	3.32	<u>67</u>	4.84	51	3.8

Fuente: Elaboración Propia



Se obtiene las siguientes estrategias retenidas:

Estrategia 1: Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales.

Estrategia 3: Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector

Estrategia 9: La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector.

También se obtuvo las siguientes estrategias de contingencia:

Estrategia 2: Desarrollo de competencias profesionales de los especialistas con apoyo de la actual legislación laboral

Estrategia 4: Desarrollar actividades en el CITE en capacitación de Legislación Medioambiental aprovechando la cercanía de la Institución con las empresas

Estrategia 5: Debido a la estabilidad política del país y la continuidad de sus planes de desarrollo, se puede proponer desarrollar actividades para investigar mercados y contratar más ponentes y mejorar los procesos financiamiento a corto plazo

Estrategia 6: Proponer acciones de comunicación más efectivas para mejorar la velocidad de respuesta de potenciales y actuales interesados relacionados con el sector

Estrategia 7: Plantear estrategias de vinculación del CITE incluyendo políticas ambientales

Estrategias 8: Debido a la desaceleración de la economía, la apertura a nuevos mercados, el contrabando y la legislación arancelaria dificulta el desarrollo del sector por lo que el apoyo oportuno del CITE es indispensable para apoyar la formalidad del sector

Estrategias 10: Desarrollar el plan estratégico del CITE enfocándose en mejorar los niveles de inversión de I+D relacionadas en cuero y calzado a nivel Internacional y Nacional

5.17. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 26: Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1. Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales	SI	SI	SI	SI	SI
3. Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector	SI	SI	SI	SI	SI
9. La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Todas las estrategias pasan todos los filtros por lo que no existen problemas en la implementación en la Organización.

5.18. Matriz de Ética (ME)

Tabla 27: Matriz de Ética

Consideraciones		E1	E3	E9
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo
	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo
	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente
	Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

Las tres estrategias retenidas no violan aspectos relacionados a los derechos y justicia por lo que pueden ser implementados.

Capítulo 6: Implementación del Plan Estratégico

6.1.Determinación de Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo con apoyo de cada estrategia para lograr la visión establecida.

Los objetivos a corto plazo por cada objetivo a largo plazo propuestos son los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo Nro.1 (OLP1): Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020

- a) Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.1 (OCP1.1): Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector.
- b) Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.2 (OCP1.2): Desarrollar servicios del interés del sector.
- c) Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.3 (OCP1.3): Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE

Objetivo de Largo Plazo Nro.2 (OLP2): Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020

- a) Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.1 (OCP2.1): Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector.
- b) Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.2 (OCP2.2): Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente.

- c) Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.3 (OCP2.3): Desarrollar capacitaciones de Legislación.

Objetivo de Largo Plazo Nro.3 (OLP3): Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020

- a) Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.1 (OCP3.1): Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores.
- b) Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.2 (OCP3.2): Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE.
- c) Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.3 (OCP3.3): Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores.

Objetivo de Largo Plazo Nro.4 (OLP4): Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020

- a) Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.1 (OCP4.1): Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector.
- b) Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.2 (OCP4.2): Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común.
- c) Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.3 (OCP4.3): Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector.

6.2. Políticas

Las políticas son los compromisos que acepta la Organización cumplir, los límites del accionar, orienta a las estrategias hacia la posición futura. Estas políticas deben estar bajo principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

Se formulan las siguientes políticas para el CITE Cuero y Calzado Arequipa:

Política Nro. 1 (P1): Procurar la mayor satisfacción de las expectativas del sector, trabajando con una cultura de calidad y total compromiso.

Política Nro. 2 (P2): Generar un ambiente adecuado de trabajo para el personal.

Política Nro. 3(P3): Perseverar con la mejora continua de la eficacia y desempeño de los procesos de capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de información y actividades de articulación.

Política Nro.4 (P4): Cumplir los requisitos legales, regulaciones vigentes, transparencia y buenas prácticas para el fortalecimiento del sector y del CITE CCAL Arequipa.

Se observa en el siguiente cuadro la relación de las políticas con las estrategias

Tabla 28: Relación entre políticas y estrategias

Políticas	Estrategias Retenidas			Estrategias de Contingencia						
	E1	E3	E9	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E10
Política Nro. 1 (P1): Procurar la mayor satisfacción de las expectativas del sector, trabajando con una cultura de calidad y total compromiso.	x		x			x	x		x	x
Política Nro. 2 (P2): Generar un ambiente adecuado de trabajo para el personal			x	x	x					x
Política Nro. 3(P3): Perseverar con la mejora continua de la eficacia y desempeño de los procesos de capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de información y actividades de articulación.	x	x	x		x		x	x	x	x
Política Nro.4 (P4): Cumplir los requisitos legales, regulaciones vigentes, transparencia y buenas prácticas para el fortalecimiento del sector y del CITE CCAL Arequipa.	x	x	x	x		x			x	x

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Actividades y Recursos

Los recursos son los insumos que las estrategias retenidas y de contingencia sean desarrolladas. Estos recursos son designados en el Plan Operativo Institucional, que se asignan cada año para el funcionamiento del CITE. A continuación, se declara propuestas de recursos asignado a cada Objetivo a Corto Plazo.

6.3.1. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.1 (OCP1.1):

Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector

Desarrollar una investigación de campo involucra la participación de encuestadores que visiten a las empresas del sector para poder levantar información relevante para los intereses del CITE. En el año 2017, se desarrolló una encuesta al sector desarrollada por el equipo del CITE. Por lo tanto, se debe de realizar una segunda encuesta enfocada en la descripción de intereses utilizando la misma metodología de la anterior encuesta. Para el análisis de la encuesta, se debe desarrollar reuniones entre los miembros de CITE para describir los intereses del sector. Para desarrollar la investigación se estima una inversión de 8000 soles aproximadamente, que incluye los salarios de los encuestadores por dos semanas ya que el análisis corresponde a los trabajadores de la Institución

6.3.2. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.2 (OCP1.2):**Desarrollar servicios del interés del sector**

Para desarrollar temas de interés en los servicios que brinda el CITE, se debe de apoyar en la investigación de campo, por lo que el equipo de trabajo del CITE se reuniría con sus representantes de los grupos de interés y se discutiría temas relevantes. Posteriormente los trabajadores de la Institución desarrollarían el plan operativo anual de acuerdo a las actividades de interés que puedan realizarse en el CITE. Los recursos necesarios para el cumplimiento de este objetivo pueden llegar a costar 3000 soles en el periodo del plan estratégico por lo que solo comprende costos de las reuniones de grupos de interés.

6.3.3. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.3 (OCP1.3):**Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE**

Las campañas de fidelización y concientización se deben de desarrollar constantemente. Estas campañas involucran charlas y foros del sector, incluyendo empresarios y trabajadores para concientizarlos en la misión del CITE para el sector. Se sugiere la inversión de 3000 soles en el periodo de duración de este plan, por lo que son costos operativos para el desarrollo de estas actividades en el mismo local del CITE.

6.3.4. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.1 (OCP2.1):

Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector

El CITE por su compromiso con el desarrollo del sector establecerá sus servicios en el aumento de la productividad del sector como medio para el fortalecimiento del mismo.

Los servicios a brindar deben estar relacionados al manejo adecuado de Costos y Presupuesto, Asistencias técnicas, Capacitación en modelaje y aparado, y otros temas que se obtengan de la investigación de campo que estén relacionadas a la productividad de la empresa. Estas actividades no tienen costos fijos ya que depende del tipo de servicio a brindar, pero el CITE cuenta con los recursos humanos y equipos que brinden los servicios requeridos, por lo que solo se requerirían la adquisición de equipos adicionales por la vía administrativa correspondiente a proyectos de compra estatales.

6.3.5. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.2 (OCP2.2):

Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente

Las actividades y recursos a asignar en los servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente pueden llegar a alcanzar los 20000 soles aproximadamente en el periodo de este plan estratégico. Este monto es aproximadamente el costo del desarrollo de charlas y eventos ambientales, que comprende los honorarios, pasajes, viáticos de los ponentes y gastos operativos para el desarrollo de las actividades. Por medio de alianzas con la OEFA y otras Instituciones se logra la cooperación en el desarrollo de estas actividades.

6.3.6. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.3 (OCP2.3):

Desarrollar capacitaciones de Legislación

Al desarrollar capacitaciones de Legislación al sector tanto ambientales, laborales u otras, el sector conocerá como desarrollarse bajo el cumplimiento de la Ley. Estos conocimientos en Legislación apoyarían al sector al desarrollo adecuado de sus actividades económicas. Los costos serían de 3000 soles en costos operativos para el desarrollo de estos.

6.3.7. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.1 (OCP3.1):

Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores.

Mediante las capacitaciones a sus colaboradores en los diferentes temas de importancia para el desarrollo de sus labores, se lograría que los servicios a brindar sean adecuados para el sector. Estas capacitaciones se deben de realizar a todos los trabajadores según el área a la que pertenecen para que laboren eficientemente.

Los costos en capacitación podrían ser aproximadamente 80000 soles anuales, que involucren gastos operativos y cursos de capacitación. Es importante el apoyo de la dirección del CITE para el cumplimiento de estas actividades ya que el Recurso Humano es el recurso más importante en la Institución para el cumplimiento de sus objetivos.

6.3.8. Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.2 (OCP3.2): Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE.

Mediante reuniones, actividades grupales, capacitaciones y adecuada remuneración a los colaboradores buscar la generación de compromiso entre los colaboradores con el cumplimiento de la misión y visión del CITE. Esto busca la máxima eficiencia laboral de sus colaboradores. Los recursos asignados para este objetivo serán aproximadamente 1000 soles anuales que involucran coaching y charlas para el cumplimiento del mismo. Cabe recalcar que el desarrollo de un buen clima laboral garantiza también el cumplimiento.

6.3.9. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.3 (OCP3.3): Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores

Realizar capacitaciones y foros a los miembros del CITE en temas ambientales, para la generación de una cultura de cuidado ambiental y fortalecer competencias que puedan ser involucradas en todos los servicios que brinda el CITE. Se requerirán aproximadamente 3000 soles en el periodo del plan estratégico en charlas. El CITE puede realizar capacitaciones junto a la OEFA y otras instituciones para los colaboradores en ambas Instituciones.

6.3.10. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.1 (OCP4.1):

Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector

Mediante los servicios solicitados por los grupos de interés que brinda el CITE se debe de mejorar la comunicación entre el CITE y el sector. Esto involucra a todos los miembros del sector. Los recursos necesarios para el cumplimiento de este objetivo están enfocados en el cumplimiento de los servicios que llegan a ser 100000 soles anuales distribuidos en todos los costos para el desarrollo de las Actividades del CITE. Se debe de implementar encuestas que midan el desempeño de los servicios para el análisis de la dirección del CITE.

6.3.11. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.2 (OCP4.2):

Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común

Desarrollar convenios y optimizar la producción de proyectos por medio de los grupos de interés. Aumentar el apoyo en el desarrollo de proyectos mediante las Universidades e Institutos que benefician al sector. Los costos pueden ser 20000 soles anuales para el establecimiento de convenios y la búsqueda de financiación para los proyectos.

6.3.12. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.3 (OCP4.3):

Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector

Mediante los servicios a brindar por el CITE se busca generar una cultura de desarrollo del sector, que se da mediante la formalización del mismo ya que un sector formal puede competir eficientemente. Los costos para el desarrollo de este objetivo involucran el cumplimiento de los servicios que pueden llegar a ser 100000 soles anuales dependiendo de las actividades a desarrollar.

6.4.Estructura Organizacional

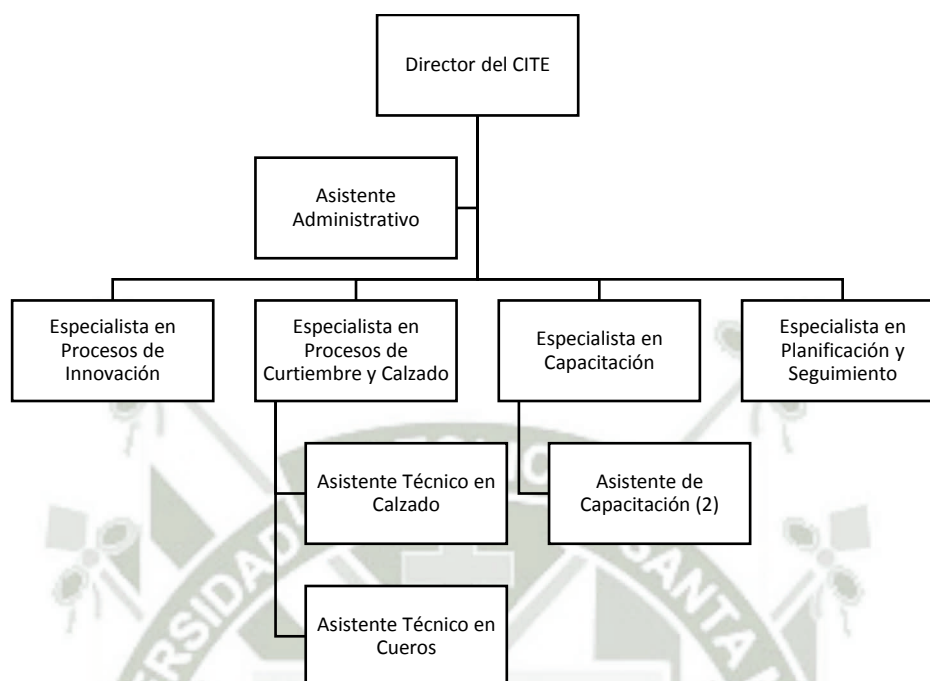
Durante del año 2017 el CITECCAL Arequipa cuenta con personal técnico y técnico administrativo que desarrollaran diferentes actividades para el cumplimiento de metas y objetivos del CITE. El personal que se ha requerido para el presente año según cargo y número se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 29: Distribución de personal de CITECCAL Arequipa

Nro.	Cargo	Área	Cantidad
1	Director del CITE	Dirección	1
2	Especialista en Proyectos de Innovación	Proyectos I+D+i	1
3	Especialista en Procesos de Curtiembre y Calzado	Asistenta Técnica	1
4	Asistente Técnico en Calzado	Asistencia Técnica	1
5	Asistente Técnico en Cueros	Asistencia Técnica	1
6	Especialista en Capacitación	Capacitación	1
7	Asistente de Capacitación	Capacitación	2
8	Especialista en Planificación y Seguimiento	Planificación	1
9	Asistente Administrativo	Administrativo	1
10	Chofer	Administrativo	1
11	Personal de limpieza	Administrativo	2
12	Practicante de Ingeniería Industrial	Prácticas	2
13	Practicante de Ingeniería Química	Prácticas	2
TOTAL			16

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Organigrama del CITE



Fuente: CITE Cuero y Calzado Arequipa

A fin de contar con los principales lineamientos que debe cumplir el personal se menciona una breve descripción según el cargo que ocupa y área al cual pertenece, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Dirección: La Dirección del CITE Cuero y Calzado Arequipa, está a cargo del Director, quien ha sido designado mediante Resolución Ministerial del Ministerio de la Producción. Tiene a su cargo la gestión administrativa, técnica y económica del CITECCAL Arequipa.
- b) Especialista en proyectos de Innovación: Como es de interés y política del ITP, se requiere de un especialista que pueda plantear, formular, elaborar y asesorar en proyectos de acuerdo a las necesidades del sector empresarial de cuero y calzado de

la región Arequipa, para la presentación a diversas fuentes de financiamiento a través de fondos concursables de entidades públicas y privadas.

- c) Especialista en procesos de curtiembre y calzado: El CITE cuenta con una planta piloto de curtiembre y un taller de aparado de calzado, por lo que se requiere un especialista que pueda coordinar, elaborar y realizar actividades de Transferencia de Tecnología como asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos y soporte empresarial de cuero y calzado de la región Arequipa, para el mejoramiento de capacidades y competitividad del sector.
- d) Asistente Técnico en calzado: Es el técnico que en conjunto con el especialista hará los diagnósticos y el trabajo de campo con los empresarios de calzado, para conocer sus necesidades y asistirlos cuando lo requieran. Así mismo, este personal apoyará en las actividades realizadas en los talleres instalados en el CITE, para el mejoramiento de sus capacidades y competitividad del sector.
- e) Asistente Técnico en cueros: Es el técnico que en conjunto con el especialista hará los diagnósticos y el trabajo de campo con los empresarios de curtiembre, para conocer sus necesidades y asistirlos cuando lo requieran. Así mismo, este personal apoyará en las actividades realizadas en los talleres instalados en el CITE, para el mejoramiento de sus capacidades y competitividad del sector.
- f) Especialista en Capacitación: Es la persona encargada de diseñar y realizar las actividades de capacitación, currículo, temario y materiales de acuerdo a las necesidades del sector empresarial de cuero y calzado de la región Arequipa para el mejoramiento de sus capacidades y competitividad del sector.

- g) Asistente de Capacitación: Es la persona que se encargará de brindar soporte de asistencia en el diseño, difusión, llamadas, actualización de bases de datos, registros y realización de eventos de capacitación y desarrollo empresarial programados por el CITE Cuero y Calzado Arequipa y trabajará directamente con el especialista en Capacitación.
- h) Planificación y Seguimiento: Especialista que apoya a todas las áreas para hacer el seguimiento técnico administrativo para el cumplimiento de actividades y metas programadas, reportes de análisis del trabajo, informes, coordinación con el área de presupuesto, abastecimiento, convenios y apoyo a la Dirección en los documentos e informes.
- i) Asistente Administrativo: Se encarga de brindar asistencia administrativa a toda la gestión, seguimiento, documentación, compras, facturación, caja chica, Kardex y apoyo documentario en general para el cumplimiento de actividades que realiza el CITE Cuero y Calzado de Arequipa.
- j) Chofer: Encargado de brindar el servicio de transporte para el traslado de personal técnico y administrativo del CITE, para el cumplimiento de las actividades del CITE Cuero y Calzado de Arequipa.
- k) Personal de Limpieza: Encargada de brindar el servicio de limpieza general de ambientes y el mantenimiento de áreas verdes de las instalaciones del CITE Cuero y Calzado. Debido a que la infraestructura del CITE Cuero y Calzado cuenta con diversos ambientes como áreas administrativas, salas de capacitación, ambientes de usos múltiples, entre otros para su limpieza y mantenimiento se requiere de un mínimo de dos personas.

- l) Practicante de Ingeniería Industrial: Encargado de revisar los procesos a desarrollarse en las empresas del sector. Implementar sistemas de costeo y mejora de procesos.
- m) Practicante de Ingeniería Química: Encargado de realizar investigación y creación de tecnología para el sector Cuero y Calzado. Planificar, organizar, administrar, controlar y asesoramiento de actividades propias de la industria del cuero y calzado. Formular y desarrollar proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación en instalación y procesamiento de plantas industriales de curtiembre, calzado y tratamiento de efluentes.

6.5. Medio Ambiente

El CITE Cuero y Calzado Arequipa tiene un impacto sobre el medio ambiente por el uso de materiales, recursos naturales y de energía. Por lo cual el CITE busca siempre el uso adecuado de estos recursos para el cuidado del medio ambiente. También el CITE reconoce su importancia como agente de concientización para el sector y el medio ambiente, por lo que por medio del presente plan estratégico propone inductores que apoyen a la protección del ambiente.

Capítulo 7: Control del Plan Estratégico

7.1. Mapa Estratégico (ME)

Finalmente, las estrategias formuladas y los objetivos tienen que estar relacionados para poder luego medirlos y así realizar un seguimiento sistemático al desarrollo del Plan Estratégico.

Para poder desarrollar esta parte, es necesario desarrollar un mapa estratégico que nos permita una visión macro de las estrategias para la Organización.

Se puede variar el orden de sus perspectivas debido a la naturaleza de la Organización, por lo que para el CITE por ser una Institución de servicio sin fines de lucro adoptaría mejor la siguiente distribución.

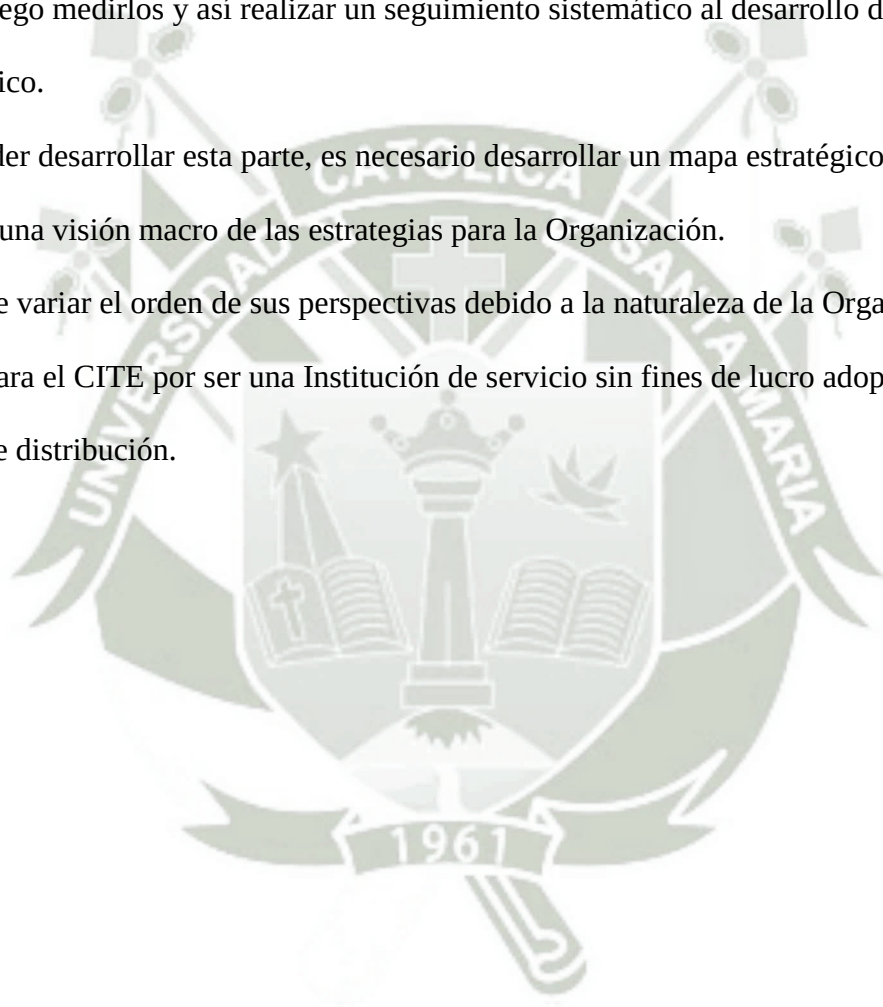
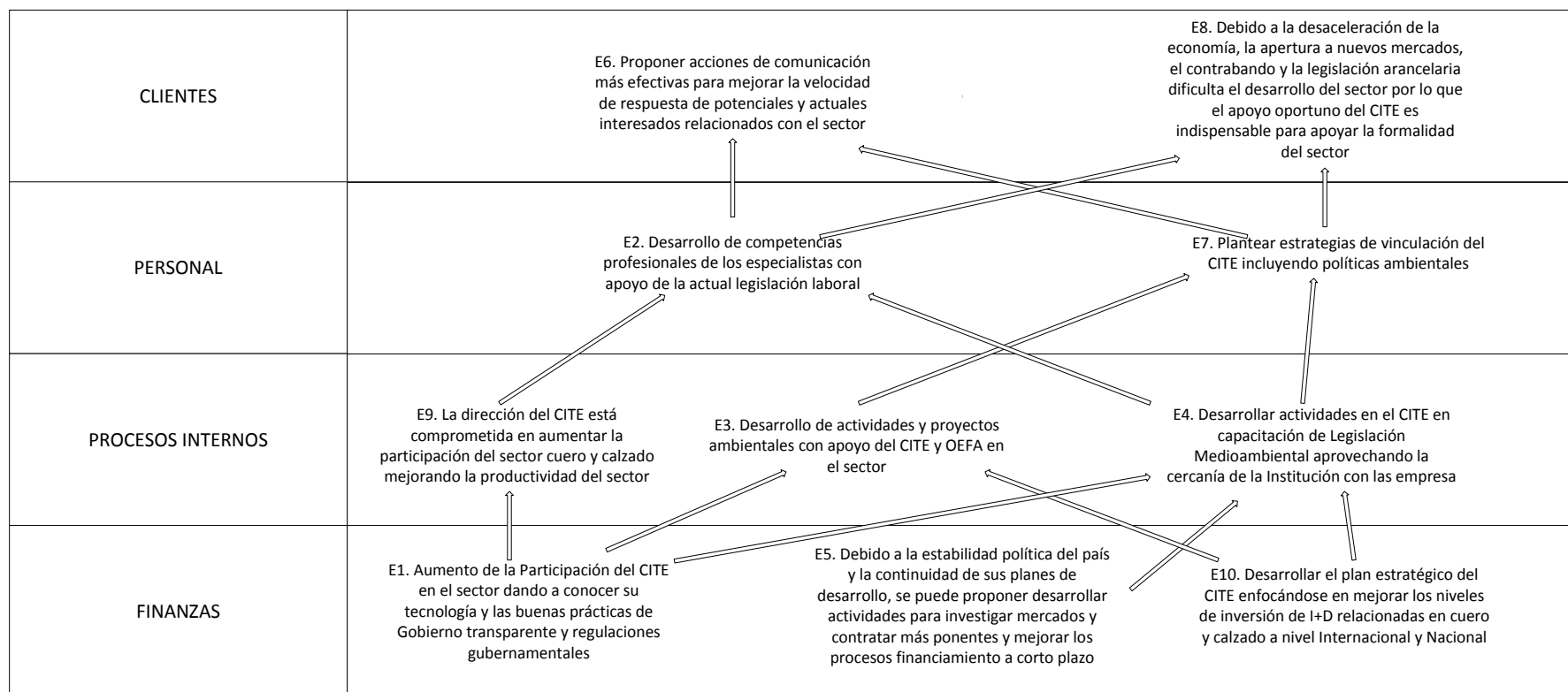


Gráfico 3: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia



7.2.Desarrollo del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite controlar las estrategias para el cumplimiento de objetivos de la Organización. Otorga la facultad de medir el desempeño actual hacia la meta propuesta.

Es la base de nuestro plan estratégico, debido a que el CITE por ser una institución al servicio del sector cuenta con la mejor disposición de recursos a asignar y brindar altos niveles en capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de información y actividades de articulación.



7.2.1. Perspectiva Financiera

Tabla 30: Perspectiva Financiera

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	OCP	Fecha		Responsable	Control	
				Nro. de años	%			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Financiera	OLP1: Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020	(Nro. de servicios realizados hasta el 2020 - Nro. de servicios realizados hasta 2017)/Nro. de servicios realizados hasta el 2020	Servicio realizado	3	%	E1, E5, E10	OCP1.1: Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector	01/01/2018	30/06/2018	Especialista de Proyectos de Investigación	Escrita	Anual
							OCP1.2: Desarrollar servicios del interés del sector	01/07/2018	31/12/2018	Especialista en Procesos de Curtiembre y Calzado	Escrita	Anual
							OCP1.3: Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE	01/01/2019	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 31: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	OCP	Fecha		Responsable	Control	
				Nro. de años	%			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Procesos Internos	OLP2: Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020	(Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2020 - Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2017)/Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2020	Servicio de promoción de productividad y conservación del ambiente	3	%	E3, E4, E9	OCP2.1: Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
							OCP2.2: Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
							OCP2.3: Desarrollar capacitaciones de Legislación	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3. Perspectiva Personal

Tabla 32: Perspectiva Personal

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	OCP	Fecha		Responsable	Control	
				Nro. de años	%			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Personal	OLP3: Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020	(Promedio de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2020 - Promedio de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2017)/Promedio de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2020	Nivel de desempeño de colaboradores capacitados	3	%	E2, E7	OCP3.1: Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
							OCP3.2: Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE	01/01/2018	31/12/2020	Director	Escrita	Anual
							OCP3.3: Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4. Perspectiva Clientes

Tabla 33: Perspectiva Clientes

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	OCP	Fecha		Responsable	Control	
				Nro. de años	%			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Clientes	OLP4: Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020	(Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2020 - Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2017)/Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2020	Empresa Satisfecha	3	%	E6, E8	OCP4.1: Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual
							OCP4.2: Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual
							OCP4.3: Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5. Balanced Scorecard (BSC)

Tabla 34: Balanced Scorecard

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Inductor	OCP	Fecha		Responsable	Control	
				Nro. de años	%			Inicio	Fin		Forma	Periodo
Financiera	OLP1: Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020	(Nro. de servicios realizados hasta el 2020 - Nro. de servicios realizados hasta 2017)/Nro. de servicios realizados hasta el 2020	Servicio realizado	3	%	E1, E5, E10	OCP1.1: Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector	01/01/2018	30/06/2018	Especialista en Proyectos de Innovación	Escrita	Anual
							OCP1.2: Desarrollar servicios del interés del sector	01/07/2018	31/12/2018	Especialista en Procesos de Curtiembre y Calzado	Escrita	Anual

							OCP1.3: Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE	01/01/2019	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual
Procesos Internos	OLP2: Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020	(Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2020 - Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2017)/Nro. de servicios de promoción de productividad y conservación del ambiente hasta el 2020	Servicio de promoción de productividad y conservación del ambiente	3	%	E3, E4, E9	OCP2.1: Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
							OCP2.2: Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual

							OCP2.3: Desarrollar capacitaciones de Legislación	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
Personal	OLP3: Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020	(Promedio de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2020 - Promedio de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2017)/Promedi o de desempeño de colaboradores capacitados hasta el 2020	Nivel de desempeño de colaboradores capacitados	3	%	E2, E7	OCP3.1: Capacitar a los colaboradore s del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
							OCP3.2: Fortalecer el compromiso de los colaboradore s del CITE	01/01/2018	31/12/2020	Director	Escrita	Anual

							OCP3.3: Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
Clientes	OLP4: Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020	(Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2020 - Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2017)/Nro. de empresas satisfechas con los servicios del CITE hasta el 2020	Empresa Satisfecha	3	%	E6, E8	OCP4.1: Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual
							OCP4.2: Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Planificación y Seguimiento	Escrita	Anual

							OCP4.3: Fomentar la formalización del sector para el fortalecimien to del sector	01/01/2018	31/12/2020	Especialista en Capacitación	Escrita	Anual
--	--	--	--	--	--	--	--	------------	------------	------------------------------------	---------	-------

Fuente: Elaboración Propia



7.2.6. Indicadores

Tabla 35: Indicador del OCP1.1

Perspectiva:	Financiera							
OLP1	Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020							
Responsable:	Especialista de Proyectos de Investigación							
Inductor	E1, E5 y E10				Metas			
OCP1.1	Forma	Periodo	Formula		Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector	Escrita	Anual	Nro. de Empresas encuestadas x 100% / Nro. de Empresas totales		%	60%	80%	100%
						OCP = 100%		
						80% < OCP < 100%		
						OCP < =80%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de desarrollar encuestas para reconocer las necesidades del sector, por lo que se espera llegar a cubrir el 100 por ciento de empresas encuestadas							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Indicador del OCP1.2

Perspectiva:	Financiera						
OLP1	Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Procesos de Curtiembre y Calzado						
Inductor	E1, E5 y E10			Metas			
OCP1.2	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Desarrollar servicios del interés del sector	Escrita	Anual	Nro. de miembros de grupos de interés asistentes x 100% / Nro. de miembros totales	%	60%	80%	100%
					OCP = 100%		
					80% < OCP =100%		
					OCP < =80%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de desarrollar reuniones los grupos de interés para reconocer las necesidades del sector y discutir las, por lo que se espera llegar a cubrir el 100 por ciento de miembros de interés participantes constantes						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Indicador del OCP1.3

Perspectiva:	Financiera						
OLP1	Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Planificación y Seguimiento						
Inductor	E1, E5 y E10			Metas			
OCP1.3	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE	Escrita	Anual	Nro. de empresas asistentes x 100% / Nro. de miembros totales	%	40%	60%	80%
					OCP >= 80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de desarrollar campañas de fidelización y concientización que realice el CITE para los empresarios, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de empresarios asistentes						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38: Indicador del OCP2.1

Perspectiva:	Procesos Internos						
OLP2	Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Capacitación						
Inductor	E3, E4 y E9			Metas			
OCP2.1	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector	Escrita	Anual	Nro. de servicios realizados x 100% / Nro. de servicios planificados	%	40%	60%	80%
					OCP >= 80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de ofrecer diferentes servicios adecuados a las empresas del sector, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento servicios planificados que se logren concretar						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39: Indicador del OCP2.2

Perspectiva:	Procesos Internos						
OLP2	Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Capacitación						
Inductor	E3, E4 y E9			Metas			
OCP2.2	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del medio ambiente	Escrita	Anual	Nro. de servicios ambientales realizados x 100% / Nro. de servicios ambientales planificados	%	40%	60%	80%
					OCP >= 80%		
					60% < OCP < =80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de ofrecer diferentes servicios adecuados relacionados a los temas ambientales a las empresas del sector, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento servicios planificados que se logren concretar						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Indicador del OCP2.3

Perspectiva:	Procesos Internos						
OLP2	Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Capacitación						
Inductor	E3, E4 y E9			Metas			
OCP2.3	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Desarrollar capacitaciones de Legislación	Escrita	Anual	Nro. de capacitaciones de Legislación realizados x 100% / Nro. de capacitaciones de Legislación planificados	%	40%	60%	80%
					OCP >= 80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de ofrecer diferentes capacitaciones en Legislación a las empresas del sector, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento capacitaciones planificadas que se logren concretar						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Indicar del OCP3.1

Perspectiva:	Personal						
OLP3	Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Capacitación						
Inductor	E2 y E7			Metas			
OCP3.1	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores	Escrita	Anual	Nro. de colaborares capacitados x 100% / Nro. de colaboradores en la Organización	%	60%	80%	100%
					OCP >=100%		
					80% < OCP < 100%		
					OCP < =80%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de capacitar a los colaboradores del CITE para que desarrollen eficientemente su labor en la Organización, por lo que se espera llegar a cubrir el 100 por ciento de colaboradores						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42: Indicador del OCP3.2

Perspectiva:	Personal						
OLP3	Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020						
Responsable:	Director						
Inductor	E2 y E7			Metas			
OCP3.2	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE	Escrita	Anual	Nro. de capacitaciones de coaching x 100% / Nro. de capacitaciones de coaching planificadas	%	40%	60%	80%
					OCP >=80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de fortalecer a los colaboradores del CITE para que desarrollen eficientemente su labor en la Organización motivados y altamente comprometidos, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de colaboradores						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Indicador del OCP3.3

Perspectiva:	Personal						
OLP3	Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Capacitación						
Inductor	E2 y E7			Metas			
OCP3.3	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores	Escrita	Anual	Nro. de capacitaciones ambientales x 100% / Nro. de capacitaciones ambientales planificadas	%	40%	60%	80%
					OCP >=80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de aumentar las competencias de los colaboradores del CITE para que desarrollen sus actividades con conciencia ambiental, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de colaboradores						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44: Indicador del OCP4.1

Perspectiva:	Clientes						
OLP4	Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Planificación y Seguimiento						
Inductor	E6 y E8			Metas			
OCP4.1	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector	Escrita	Anual	Nro. de miembros de grupos de interés satisfechas x 100% / Nro. de miembros de grupos de interés total	%	40%	60%	80%
					OCP >=80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de medir en nivel de satisfacción de los grupos de interés, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de miembros de grupos de interés.						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Indicador del OCP4.2

Perspectiva:	Clientes						
OLP4	Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Planificación y Seguimiento						
Inductor	E6 y E8			Metas			
OCP4.2	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común	Escrita	Anual	Nro. de convenios y proyectos desarrollados x 100% / Nro. de proyectos y convenios planificados	%	40%	60%	80%
					OCP >=80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de desarrollar convenios y proyectos con los grupos de interés, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de los convenios y proyectos planificados						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46: Indicador del OCP4.3

Perspectiva:	Clientes						
OLP4	Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020						
Responsable:	Especialista en Planificación y Seguimiento						
Inductor	E6 y E8			Metas			
OCP4.3	Forma	Periodo	Formula	Unidad	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector	Escrita	Anual	Nro. de eventos de formalización realizados x 100% / Nro. de eventos de formalización planificados	%	40%	60%	80%
					OCP >=80%		
					60% < OCP < 80%		
					OCP < =60%		
Descripción	Este indicador permite medir el objetivo a corto plazo de desarrollar eventos de formalización para el sector, por lo que se espera llegar a cubrir el 80 por ciento de los eventos planificados						

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Plan Estratégico Integral (PEI)

Tabla 47: Plan Estratégico Integral

Misión: Brindar servicios al sector Cuero y Calzado mediante la capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de la información y actividades de articulación con el fin de mejorar los procesos de las empresas del sector con el apoyo de colaboradores especialistas y comprometidos	Visión: Lograr en los próximos 3 años ser el vínculo más eficiente entre el Estado y el Sector Cuero y Calzado para la Región Arequipa en servicios en búsqueda del crecimiento económico, investigación y con sostenibilidad ambiental				
	Intereses Organizacionales: - Acuerdos con terceras partes - Creación de Organizaciones Similares - Formalización de empresas - Aumento de productividad	Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales: - Influencia de terceras partes (ITP, OEFA, UCSM, ASPEMYCUR) - Lazos pasados y presentes - Contrabalance de Intereses - Conservación de enemigos
	Estrategias	OLP1: Aumentar la participación estratégica del CITE en el sector en 50% para el año 2020	OLP2: Incrementar las actividades relacionadas al aumento de productividad y conservación del medio ambiente en 50% para el año 2020	OLP3: Incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores capacitados en 50% para el año 2020	OLP4: Incrementar la interacción entre el sector y el CITE para el fortalecimiento del sector en 50% para el año 2020

E1. Aumento de la participación del CITE en el sector dando a conocer su tecnología y las buenas prácticas de Gobierno transparente y regulaciones gubernamentales	X	X		X	- Política Nro. 1 (P1): Procurar la mayor satisfacción de las expectativas del sector, trabajando con una cultura de calidad y total compromiso - Política Nro. 2 (P2): Generar un ambiente adecuado de trabajo para el personal - Política Nro. 3(P3): Perseverar con la mejora continua de la eficacia y desempeño de los procesos de capacitación, transferencia tecnológica, I+D+i, difusión de información y actividades de articulación - Política Nro.4 (P4): Cumplir los requisitos legales, regulaciones vigentes, transparencia y buenas prácticas para el fortalecimiento del sector y del CITE CCAL Arequipa
E3. Desarrollo de actividades y proyectos ambientales con apoyo del CITE y OEFA en el sector			X	X	
E9. La dirección del CITE está comprometida en aumentar la participación del sector cuero y calzado mejorando la productividad del sector.	X		X	X	
Balanced Scorecard	Objetivos a Corto Plazo				Valores

	Financiera		OCP1.1: Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector OCP1.2: Desarrollar servicios del interés del sector OCP1.3: Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE			- Compromiso con el desarrollo del sector - Profesionalismo de nuestro equipo colaborador de la Institución - Respeto al medio ambiente - Innovación y mejora continua
	Procesos Internos		OCP2.1: Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector OCP2.2: Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente OCP2.3: Desarrollar capacitaciones de Legislación			
	Personal			OCP3.1: Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores OCP3.2: Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE OCP3.3: Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores		

	Clientes				OCP4.1: Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector OCP4.2: Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común OCP4.3: Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector	
	Recursos	6.3.1. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.1 (OCP1.1): Realizar una investigación de campo para identificar los intereses del sector Desarrollar una investigación de campo involucra la participación de encuestadores que visiten a las empresas del sector para poder levantar información relevante para los intereses del CITE. En el año 2017, se desarrolló una encuesta al sector desarrollada por el equipo del CITE. Por lo tanto, se debe de realizar una segunda encuesta enfocada en la descripción de intereses utilizando la misma metodología de la anterior encuesta. Para el análisis de la encuesta, se debe desarrollar reuniones entre los miembros de CITE para describir los intereses del sector. Para desarrollar la investigación se estima una inversión de 8000 soles aproximadamente, que incluye los salarios de los encuestadores por dos semanas ya que el análisis corresponde a los trabajadores de la Institución 6.3.2. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.2 (OCP1.2): Desarrollar servicios del interés del sector Para desarrollar temas de interés en los servicios que brinda el CITE, se debe de apoyar en la investigación de campo, por lo que el equipo de trabajo del CITE se reuniría con sus representantes de los grupos de interés y se discutiría temas relevantes. Posteriormente los trabajadores de la Institución desarrollarían el plan operativo anual de acuerdo a las actividades de interés que puedan realizarse en el CITE. Los recursos necesarios para el cumplimiento de este objetivo pueden llegar a costar 3000 soles en el periodo del plan estratégico por lo que solo comprende costos de las reuniones de grupos de interés. 6.3.3. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 1.3 (OCP1.3): Desarrollar campañas de fidelización y concientización para el sostenimiento del CITE Las campañas de fidelización y concientización se deben de desarrollar constantemente. Estas campañas involucran charlas y foros del sector, incluyendo empresarios y trabajadores para concientizarlos en la misión del CITE para el sector. Se sugiere la inversión de 3000 soles en el periodo de duración de este plan, por lo que son costos operativos para el desarrollo de estas actividades en el mismo local del CITE. 6.3.4. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.1 (OCP2.1): Ofrecer servicios que mejoren la productividad de las empresas del sector El CITE por su compromiso con el desarrollo del sector establecerá sus servicios en el aumento de la productividad del sector como medio para el fortalecimiento del mismo. Los servicios a brindar deben estar relacionados al manejo adecuado de Costos y Presupuesto, Asistencias técnicas, Capacitación en modelaje y aparato, y otros temas que se obtengan de la investigación de campo que estén relacionadas a la productividad de la empresa. Estas actividades no tienen costos fijos ya que depende del tipo de servicio a brindar, pero el CITE cuenta con los recursos humanos y equipos que brinden los servicios requeridos, por lo que solo se requerirían la adquisición de equipos adicionales por la vía administrativa correspondiente a proyectos de compra estatales. 6.3.5. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.2 (OCP2.2): Ofrecer servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente Las actividades y recursos a asignar en los servicios que promuevan la conservación y cuidado del ambiente pueden llegar a alcanzar los 20000 soles aproximadamente en el periodo de este plan estratégico. Este monto es aproximadamente el costo del desarrollo de charlas y eventos ambientales, que				Código de Ética

	comprende los honorarios, pasajes, viáticos de los ponentes y gastos operativos para el desarrollo de las actividades. Por medio de alianzas con la OEFA y otras Instituciones se logra la cooperación en el desarrollo de estas actividades. 6.3.6. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 2.3 (OCP2.3): Desarrollar capacitaciones de Legislación Al desarrollar capacitaciones de Legislación al sector tanto ambientales, laborales u otras, el sector conocerá como desarrollarse bajo el cumplimiento de la Ley. Estos conocimientos en Legislación apoyarían al sector al desarrollo adecuado de sus actividades económicas. Los costos serían de 3000 soles en costos operativos para el desarrollo de estos. 6.3.7. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.1 (OCP3.1): Capacitar a los colaboradores del CITE para el mejor cumplimiento de sus labores. Mediante las capacitaciones a sus colaboradores en los diferentes temas de importancia para el desarrollo de sus labores, se lograría que los servicios a brindar sean adecuados para el sector. Estas capacitaciones se deben de realizar a todos los trabajadores según el área a la que pertenecen para que laboren eficientemente. Los costos en capacitación podrían ser aproximadamente 80000 soles anuales, que involucren gastos operativos y cursos de capacitación. Es importante el apoyo de la dirección del CITE para el cumplimiento de estas actividades ya que el Recurso Humano es el recurso más importante en la Institución para el cumplimiento de sus objetivos. 6.3.8. Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.2 (OCP3.2): Fortalecer el compromiso de los colaboradores del CITE. Mediante reuniones, actividades grupales, capacitaciones y adecuada remuneración a los colaboradores buscar la generación de compromiso entre los colaboradores con el cumplimiento de la misión y visión del CITE. Esto busca la máxima eficiencia laboral de sus colaboradores. Los recursos asignados para este objetivo serán aproximadamente 1000 soles anuales que involucren coaching y charlas para el cumplimiento del mismo. Cabe recalcar que el desarrollo de un buen clima laboral garantiza también el cumplimiento. 6.3.9. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 3.3 (OCP3.3): Aumentar competencias relacionadas al medio ambiente a los trabajadores Realizar capacitaciones y foros a los miembros del CITE en temas ambientales, para la generación de una cultura de cuidado ambiental y fortalecer competencias que puedan ser involucradas en todos los servicios que brinda el CITE. Se requerirán aproximadamente 3000 soles en el periodo del plan estratégico en charlas. El CITE puede realizar capacitaciones junto a la OEFA y otras instituciones para los colaboradores en ambas Instituciones. 6.3.10. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.1 (OCP4.1): Mejorar la comunicación entre el CITE y el sector Mediante los servicios solicitados por los grupos de interés que brinda el CITE se debe de mejorar la comunicación entre el CITE y el sector. Esto involucra a todos los miembros del sector. Los recursos necesarios para el cumplimiento de este objetivo están enfocados en el cumplimiento de los servicios que llegan a ser 100000 soles anuales distribuidos en todos los costos para el desarrollo de las Actividades del CITE. Se debe de implementar encuestas que midan el desempeño de los servicios para el análisis de la dirección del CITE. 6.3.11. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.2 (OCP4.2): Optimizar la velocidad de interacción entre el CITE y el sector para el desarrollo de proyectos en común Desarrollar convenios y optimizar la producción de proyectos por medio de los grupos de interés. Aumentar el apoyo en el desarrollo de proyectos mediante las Universidades e Institutos que beneficien al sector. Los costos pueden ser 20000 soles anuales para el establecimiento de convenios y la búsqueda de financiación para los proyectos. 6.3.12. Actividades y Recursos para el Objetivo a Corto Plazo Nro. 4.3 (OCP4.3): Fomentar la formalización del sector para el fortalecimiento del sector Mediante los servicios a brindar por el CITE se busca generar una cultura de desarrollo del sector, que se da mediante la formalización del mismo ya que un sector formal puede competir eficientemente. Los costos para el desarrollo de este objetivo involucran el cumplimiento de los servicios que pueden llegar a ser 100000 soles anuales dependiendo de las actividades a desarrollar.
--	---

Estructura Organizacional	Cargo	Área	Cantidad	- Transparencia en sus actividades - Velar por desarrollo del sector cuero y calzado de Arequipa en igualdad de condiciones para todas las empresas - Generar y fortalecer un vínculo entre el Estado y las empresas del sector cuero y calzado de Arequipa
	Director del CITE	Dirección	1	
	Especialista en Proyectos de Innovación	Proyectos I+D+i	1	
	Especialista en Procesos de Curtiembre y Calzado	Asistentica Técnica	1	
	Asistente Técnico en Calzado	Asistencia Técnica	1	
	Asistente Técnico en Cueros	Asistencia Técnica	1	
	Especialista en Capacitación	Capacitación	1	
	Asistente de Capacitación	Capacitación	2	
	Planificación y Seguimiento	Planificación	1	
	Asistente Administrativo	Administrativo	1	
	Chofer	Administrativo	1	
	Personal de limpieza	Administrativo	2	
	Practicante de Ingeniería Industrial	Prácticas	2	
	Practicante de Ingeniería Química	Prácticas	2	
Medio Ambiente	El CITE Cuero y Calzado Arequipa tiene un impacto sobre el medio ambiente por el uso de materiales, recursos naturales y de energía. Por lo cual el CITE busca siempre el uso adecuado de estos recursos para el cuidado del medio ambiente. También el CITE reconoce su importancia como agente de concientización para el sector y el medio ambiente, por lo que por medio del presente plan estratégico propone inductores que apoyen a la protección del ambiente.			

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Primera: Con la aplicación del Plan Estratégico como herramienta de gestión en la dirección para el Centro de Innovación Tecnológica Productiva y de Transferencia Tecnológica - CITE del Cuero y Calzado Arequipa se logró controlar de manera sistemática el Proceso de Administración Estratégica del CITE, donde se logrará alcanzar el aumento del 50% de los factores analizados en los objetivos estratégicos al implementar la propuesta.

Segunda: Se desarrolló la visión y misión del CITE Cuero y Calzado otorgándole el norte para la Organización alineados a la visión y misión del Instituto Tecnológico de la Producción como ente supervisor y conductor del CITE CCAL Arequipa en un horizonte de 3 años.

Tercero: Mediante la herramienta PESTE se describió el entorno externo del CITE en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, del cual se logró describir la base de factores externos para el análisis del Plan Estratégico para poder definir las oportunidades y amenazas; y mediante la herramienta AMOFHIT se describió el entorno interno del CITE por las siete áreas funcionales de la Institución, del cual se logró describir la base de factores internos para el análisis del Plan Estratégico como son las fortalezas y amenazas.

Cuarta: Se describió el CITE en su alcance para la Región Arequipa y la normativa legal por la que el CITE tiene que regirse al ser una Institución de Servicio Público.

Quinta: Se estableció matrices para la elaboración y análisis de estrategias, por las que se determinó las estrategias retenidas y de contingencia en base a la Matriz FODA, describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del CITE, para luego la determinación de estrategias y el análisis respectivo de ellos en matrices que apoyen a la evaluación más objetiva de estas por medio de ponderaciones.

Sexta: Se formuló los objetivos a corto plazo en relación a los objetivos a largo plazo y se definió los aspectos relevantes para la implementación del plan estratégico como son las políticas, actividades y recursos, estructura organizacional y medio ambiente.

Sétima: Se desarrolló el Mapa Estratégico donde se muestran las estrategias y perspectivas, el Balanced Scorecard apoyándose de indicadores semáforos que controlan los objetivos a corto plazo de cada objetivo a largo plazo propuesto.

Recomendaciones

Primera: Se recomienda al implementar el plan estratégico comunicar la misión, visión, valores, objetivos de largo plazo, objetivos a corto plazo y estrategias a toda la Organización, para generar compromiso con las metas del CITE

Segunda: El plan estratégico es un plan vivo, es decir que cambia, es dinámico por lo que se recomienda utilizarlo y controlarlo permanentemente. Y si requiere una actualización, realizarla, pero siempre enfocándose en la visión del CITE.

Tercera: El plan estratégico propuesto tiene metas relacionadas a una cultura de calidad y mejora continua, por lo que se recomienda a la Institución proyectarse a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar continuamente sus procesos.

Cuarta: Se recomienda la formulación de los planes operativos anuales según los objetivos del plan estratégico para el cumplimiento de la visión en el tiempo establecido.

Bibliografía

Libros Consultados

1. CITE CCAL Arequipa. (2017). Indicadores del Sector Cuero y Calzado. Primer Análisis del Sector Cuero y Calzado en Arequipa, 1, 1
2. ITP. (2016). Plan Estratégico Institucional. 1,1.
3. "D' Alessio, F.". (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia. México: Pearson Educación de México S.A.
4. "Hitt, M.", "Duane, R." & "Hoskinson, R.". (2008). Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. México: Cengage Learning Editores S.A.
5. "Kaplan, R." & "Norton, D.". (2000). El Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000.

Webgrafía

1. América economía. Estabilidad Política y económica en Perú. Recuperado el 26 de Julio del 2017, de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
2. Banco Mundial. Perú Panorama General. Recuperado el 26 de Julio del 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
3. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Primer Censo Nacional de Investigación (I+D). Recuperado el 30 de Julio del 2017, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

4. El Peruano. “El Perú ofrece condiciones óptimas para las inversiones. Recuperado el 26 de Julio del 2017, de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%99Cel-peru-ofrece-condiciones-optimas-para-las-inversiones%E2%80%99D-47642.aspx>
5. Gestión. Informalidad laboral en Perú. Recuperado el 28 de Julio del 2017, de <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-70-empresas-formales-alcanza-25-127614>
6. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Indicadores Macroeconómicos. Recuperado el 29 de Julio del 2017, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
7. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Tasa de Crecimiento de la Población por Departamento. Recuperado el 29 de Julio del 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm
8. Ministerio de Economía y Finanzas. Lineamientos de Política Arancelaria. Recuperado el 27 de Julio del 2017, de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/documentos/lineamientos_politica_arancelaria_12012006.pdf
9. Ministerio del Ambiente. Compendio de Legislación Ambiental Peruana Minam. Recuperado el 28 de Julio del 2017, de <http://www.minam.gob.pe/legislaciones/minam-publica-compendio-de-legislacion-ambiental-peruana/>
10. Ministerios de la Producción. Compra Legal y Original. Recuperado el 28 de Julio del 2017, de <http://www.compralegalyoriginal.pe/contrabando.html>

11. Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Qué es el OEFA.

Recuperado el 30 de Julio del 2017, de <https://www.oefa.gob.pe/que-es-el-oefa>

12. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Importancia de apertura de nuevos mercados. Recuperado el 27 de Julio del 2017,
de

<http://www.oecd.org/trade/porqueesimportantelaaperturaadelosmercadosyporqueelproteccionismoeslarespuesta.htm>

13. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Política

Regulatoria en el Perú. Recuperado el 27 de Julio del 2017, de

<https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf>

14. Presidencia del Consejo de Ministros, El Servicio Civil Peruano. Recuperado el 27

de Julio del 2017, de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>

15. Scribd. Análisis de Factores Políticos. Recuperado el 26 de Julio del 2017, de

<https://es.scribd.com/document/316750403/Analisis-PESTEC-Southern-Peru>