

**Universidad Católica de Santa María**

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA  
DE CALZADO FEDERLAND 2018 – 2022”**

Tesis Presentada Por La Bachiller:

**Salazar Calderon, Xiomara Rosario**

Para Optar El Título Profesional De:

**Ingeniera Industrial**

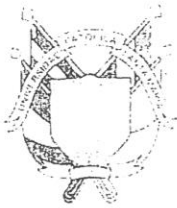
Asesor:

**Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesús**

**AREQUIPA – PERU**

**2018**

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



INFORME DICTAMINATORIO  
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO  
COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE  
CALZADO FEDERLAND 2018 - 2022

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

XIOMARA ROSARIO SALAZAR CALDERON

NUESTRO DICTAMEN ES:

PROCENTE

OBSERVACIONES: NINGUNA

Arequipa, 23 de abril del 2018

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: FORTALE TICSÉ  
VILLANUEVA

Código: 1341

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert Zevallos  
Gonzales

Código: 1840

## DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy

A mis padres Roberth y Edith, por ser el pilar

fundamental en todo lo que soy, por sus

enseñanzas, amor e incondicional apoyo



## AGRADECIMIENTO

A mis docentes de la Universidad Católica de Santa María, en especial a mi asesor, Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesús por el apoyo en la realización de la presente tesis.

Al Sr. Efraín Pezo Vargas, por haberme dado la oportunidad de ingresar a su empresa



## RESUMEN

La propuesta de hacer un Plan Estratégico surgió frente a la deficiencia que tiene La Empresa al no tener un claro enfoque de lo que pretende conseguir en un futuro y como lograrlo

El objetivo principal de este trabajo es mejorar la Competitividad de la Empresa de Calzado Federland, ya que actualmente esta no cuenta con un Plan Estratégico, con esta herramienta lograra ser más competitiva obteniendo una mayor rentabilidad, frente al logro de objetivos

Se está siguiendo un modelo de Plan Estratégico en el cual se formuló primero la Visión, Misión, Valores Corporativos, Códigos de Ética para la empresa, luego de ello, el análisis externo e interno respectivamente. Estos análisis nos permiten conocer cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa

Así mismo una primera etapa de formulación del proceso estratégico en el cual se encuentran y seleccionan las estrategias. Una segunda etapa de implementación de las estrategias seleccionadas en la cual se desarrollan objetivos de corto plazo para cada uno de los objetivos de largo plazo propuestos como son: (OLP1) Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%, (OLP2) Reducir la contaminación ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%, (OLP3) Capacitación en técnicas de elaboración de productos e implementación de ERP, (OLP4) Interactuar con el cliente para conocer más sobre sus preferencias en el calzado. Y finalmente una tercera etapa de realiza la evaluación de las estrategias a través del cuadro de mando integral y el cuadro del plan estratégico integral

Al implementar las estrategias seleccionadas, permitirá a la Empresa usar de forma óptima los recursos y poder desarrollarse en un escenario favorable

Palabras Claves: Plan Estratégico, Competitividad

## ABSTRACT

The proposal to make a Strategic Plan came up against the deficiency that The Company has by not having a clear focus on what it intends to achieve in the future and how to achieve it.

The main objective of this work is to improve the Competitiveness of the Footwear Company Federland, since currently it does not have a Strategic Plan, with this tool it will be more competitive obtaining a higher profitability, in front of the achievement of objectives

A model of the Strategic Plan is being followed, in which the Vision, Mission, Corporate Values, Codes of Ethics for the company were formulated first, after that, the external and internal analysis respectively. These analyzes allow us to know which are the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company

Likewise, a first stage of formulation of the strategic process in which the strategies are found and selected. A second stage of implementation of the selected strategies in which short-term objectives are developed for each of the proposed long-term objectives, such as: (OLP1) Achieve that the net benefit on own funds increases to 36% taking into account the 2017 32% (OLP2) Reduce environmental pollution by reusing leather waste by 80% (OLP3) Training in product development techniques and implementation of ERP (OLP4) Interact with the client to learn more about their preferences in the footwear. And finally, a third stage of the evaluation of the strategies through the balanced scorecard and the integrated strategic plan

By implementing the selected strategies, it will allow the Company to optimally use the resources and be able to develop in a favorable scenario

Keywords: Strategic Plan, Competitiveness

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>INTRODUCCION</b> .....	xi
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1. MARCO METODOLOGICO</b> .....	1
1.1. TITULO .....	1
1.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	1
1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.5. OBJETIVOS.....	2
1.6. HIPOTESIS GENERAL .....	2
1.7. TIPO DE INVESTIGACION.....	2
1.8. DISEÑO METODOLOGICO .....	3
1.9. ALCANCE .....	3
1.10. LIMITACION .....	3
<b>CAPITULO II</b> .....	5
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	5
2.1. MARCO TEORICO .....	5
2.2. TERMINOS IMPORTANTES EN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	6
2.3. TERMINOS IMPORTANTES EN CALZADO .....	8
<b>CAPITULO III</b> .....	10
<b>3. SITUACION ACTUAL</b> .....	10
3.1. DATOS GENERALES.....	10
<b>CAPITULO IV</b> .....	11
<b>4. VISION, MISION, VALORES CORPORATIVOS</b> .....	11
4.1. VISION.....	11
4.2. MISION.....	12
4.3. VALORES CORPORATIVOS.....	12
4.4. CODIGOS DE ETICA .....	13

<b>CAPITULO V</b> .....	14
<b>5. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO</b> .....	14
5.1. ANALISIS PESTE .....	14
5.2. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	41
5.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	43
5.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	45
<b>CAPITULO VI</b> .....	48
<b>6. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA</b> .....	48
6.1. ANÁLISIS AMOFHIT.....	48
6.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	59
<b>CAPITULO VII</b> .....	63
<b>7. PROCESO ESTRATEGICO</b> .....	63
7.1. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....	63
7.2.MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES.....	63
7.3. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA).....	64
7.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA) .....	67
7.5. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG).....	72
7.6. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE) .....	74
7.7. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).....	76
<b>CAPITULO VIII</b> .....	79
<b>8. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	79
8.1. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE).....	79
8.2. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE).....	82
8.3. MATRIZ DE RUMELT (MR).....	87
8.4. MATRIZ DE ÉTICA (ME) .....	89
8.5. POLITICAS.....	90
<b>CAPITULO IX</b> .....	91
<b>9. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b> .....	91
9.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	91
<b>CAPITULO X</b> .....	93
<b>10. EVALUACION ESTRATEGICA</b> .....	93

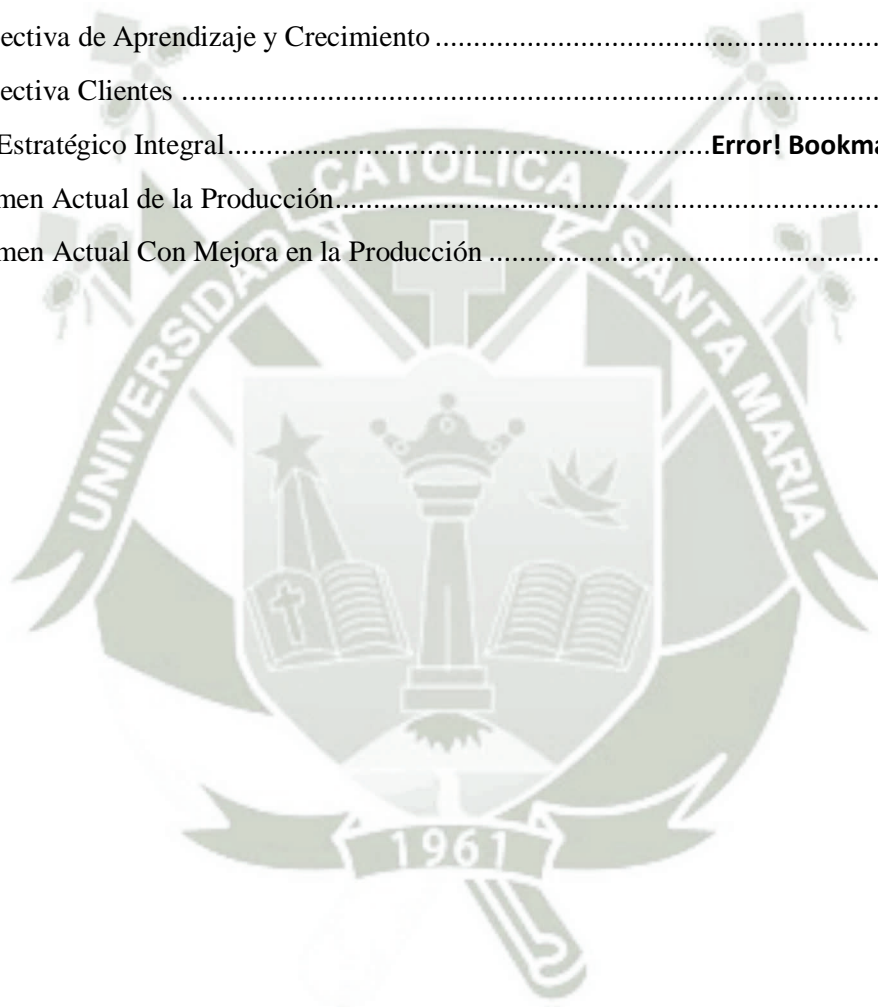
10.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	93
10.2. PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL (PEI).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
10.3. PROPUESTAS DE MEJORA EN BASE A LAS ESTRATEGIAS.....	99
<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	103
<b>ANEXOS</b> .....	105



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables.....	2
Tabla 2: Cronograma de Actividades.....	4
Tabla 3: Nueve Criterios Para Evaluar Una Vision .....	11
Tabla 4: PBI del Peru Por Sectores Economicos (Variaciones porcentuales reales) .....	20
Tabla 5: Anuncios de Proyectos de Inversión Privada (Millones de \$) .....	29
Tabla 6: Principales Anuncios de Proyectos de Inversión: 2017 – 2019 .....	30
Tabla 7: Precio de importación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$ /Kg) .....	31
Tabla 8: Precio de exportación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$ /Kg).....	31
Tabla 9: Poblacion nacional total .....	33
Tabla 10: Tasa de desempleo Urbano (%) .....	34
Tabla 11: Índice De Competitividad Global (Posición en el Ranking).....	38
Tabla 12: Problemas medioambientales en la industria del calzado.....	40
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	44
Tabla 14: Matriz del Perfil Competitivo .....	46
Tabla 15: Distribución de Hogares Según NSE 2017 – Departamento (Urbano + Rural).....	53
Tabla 16: Ingresos y Gastos Según NSE 2017 – Perú (Urbano + Rural).....	54
Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	61
Tabla 18: Matriz de Intereses Organizacionales .....	63
Tabla 19: Matriz FODA .....	64
Tabla 20: MFODA para la Empresa de Calzado .....	65
Tabla 21: Matriz Peyea .....	68
Tabla 22: Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	69
Tabla 23: Matriz BCG .....	73
Tabla 24: Datos requeridos para la construcción de la MBCG .....	73
Tabla 25: Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	74
Tabla 26: Matriz IE.....	75
Tabla 27: Datos requeridos para la construcción de la Matriz Interna-Externa .....	75
Tabla 28: Matriz Interna – Externa (MIE) .....	76
Tabla 29: Estrategias de la matriz de la Gran Estrategia.....	77
Tabla 30: Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	78

Tabla 31: Matriz de Decisión Estratégica .....	80
Tabla 32: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	83
Tabla 33: Criterios de evaluación de estrategias .....	88
Tabla 34: Matriz de Rumelt.....	88
Tabla 35: Matriz de Ética .....	89
Tabla 36: Políticas .....	90
Tabla 37: Perspectiva Financiera.....	94
Tabla 38: Perspectiva Procesos Internos .....	95
Tabla 39: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	96
Tabla 40: Perspectiva Clientes .....	97
Tabla 41: Plan Estratégico Integral.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 42: Resumen Actual de la Producción.....	99
Tabla 43: Resumen Actual Con Mejora en la Producción .....	100



## INDICE DE ILUSTRACIONES

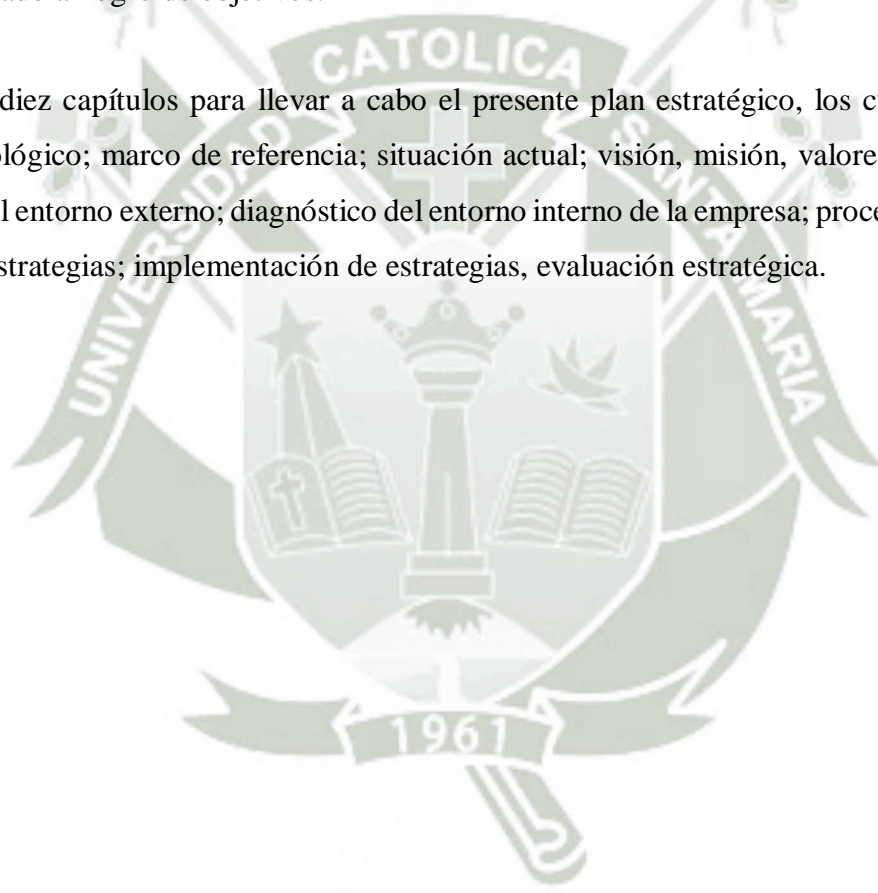
Ilustración 1: Ubicación de la Empresa de Calzado Federland .....	10
Ilustración 2: Inflación 2017 – 2018.....	16
Ilustración 3: Tasa de Interes Interbancaria Promedio en Moneda Nacional (%) .....	17
Ilustración 4: Crecimiento del PBI 2007 – 2019 .....	18
Ilustración 5: Crecimiento del PBI en Latinoamerica 2017 – 2018 (Variacion Porcentual) .....	19
Ilustración 6: Distribucion del PBI en Educacion por cada Pais de Sudamerica (Variacion Porcentual)...	21
Ilustración 7: Ranking de países productores de calzado en 2015.....	22
Ilustración 8: Ranking de países productores de calzado en 2016.....	23
Ilustración 9: Ranking de Países consumidores de calzado .....	24
Ilustración 10: Ranking de Países exportadores de calzado .....	25
Ilustración 11: Ranking de Países importadores de calzado en 2015 .....	25
Ilustración 12: Exportacion de Calzado Peruano en el 2015 (%) .....	26
Ilustración 13: Importacion de Calzado Peruano en el 2015 (%) .....	27
Ilustración 14: Importación de calzado en el Perú, del 2006 al 2016 (Millones de US\$) .....	27
Ilustración 15: Exportación de calzado en el Perú, del 2006 al 2016 (Millones de US\$ .....	28
Ilustración 16: PBI PER CAPITA AL 2021 Bajo distintos escenarios del crecimiento económico. Medido en paridad de poder de compra (PPP).....	29
Ilustración 17: Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual).....	36
Ilustración 18: Ranking de Latinoamerica y Caribe 2016 (Indice de Competitividad Global) .....	39
Ilustración 19: Algunos de los modelos de Calzado de la Empresa Federland .....	50
Ilustración 20: Presentacion Final para la venta de Calzado Federland.....	50
Ilustración 21: Distribución de la demanda de calzado por Destino (%) .....	51
Ilustración 22: Layout de la Empresa .....	56
Ilustración 23: MPEYEA de la Empresa de Calzado.....	71

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se analizara y se llevara a cabo un plan estratégico para el crecimiento competitivo comprendido en el periodo del 2018 al 2022, el cual busca mejorar la rentabilidad y la mejora de asignación de recursos para la Empresa de Calzado Federland, ya que actualmente la empresa no cuenta con ello

La planeación estratégica es importante para toda empresa sin importar su tamaño o rubro, ya que esta herramienta permita saber a la empresa quiénes son, donde están, donde quieren estar, y como lograrlo orientado al logro de objetivos.

Se desarrolló diez capítulos para llevar a cabo el presente plan estratégico, los cuales tenemos: marco metodológico; marco de referencia; situación actual; visión, misión, valores corporativos; diagnóstico del entorno externo; diagnóstico del entorno interno de la empresa; proceso estratégico; selección de estrategias; implementación de estrategias, evaluación estratégica.



## CAPITULO I

### 1. MARCO METODOLOGICO

#### 1.1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE CALZADO FEDERLAND 2018 – 2022

#### 1.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La Empresa de Calzado Federland empezó elaborando calzado urbano para varones desde el año 2012, después de dos años de haber introducido este producto, lanzaron lo que es el calzado casual de igual forma para el mercado de varones, porque vieron que este último también tenía demanda

La empresa no cuenta con un Plan Estratégico lo que generaría una desventaja, no permitiendo tener un desarrollo productivo, esto hace más difícil alcanzar sus metas de crecimiento propio. Actualmente la empresa tiene competencia con empresas ya consolidadas en el mercado local y nacional, como consecuencia, la exigencia es mayor.

#### 1.3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La Empresa de Calzado Federland no cuenta con un plan estratégico, actualmente presenta:

- Incertidumbre de los hechos a futuro
- Limitación por la poca precisión de información en el medio externo como interno
- No tiene un claro enfoque de sus recursos para poder ser más eficientes.

#### 1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Es de gran importancia que las organizaciones tengan parámetros para medir sus resultados. Actualmente la empresa de Calzado Federland no tiene una definición clara de la forma en que llevan sus actividades, lleva implementando procesos sin una evaluación adecuada. Así mismo la exigencia por parte de los clientes y la alta competitividad hace que la empresa requiera plantearse nuevas metas en su crecimiento más aun cuando esta tiene pocos años de haberse iniciado

El desarrollo de este plan le ayudara a abordar los problemas de toma de decisión que enfrentan el propietario en su día a día, permitirá tener una visión más amplia y clara de lo que se desea y cómo lograrlo, contando con una herramienta que permita identificar factores claves de éxito para el negocio, incrementando sus resultados en todos los niveles de su gestión, tanto cuantitativa como cualitativamente, permitiendo el compromiso de todos en la empresa

## 1.5. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la Competitividad de la Empresa de Calzado Federland

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar y diagnosticar el estado actual de la empresa con su entorno externo e interno evaluando sus amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades correspondientes
- Establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo
- Llegar a ser más competitivos buscando producir más a un menor costo

## 1.6. HIPOTESIS GENERAL

La elaboración de un plan estratégico para la Empresa de Calzado Federland permitirá la mejora de su competitividad

## 1.7. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación es tipo, descriptiva experimental ya que se realizara un diagnostico actual de la empresa y se pretende hacer un enfoque para lograr objetivos futuros

*Tabla 1: Variables*

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL
Rentabilidad	Plan Estratégico	Rentabilidad, es la ganancia en el mercado mediante la utilización de determinados recursos

**Fuente:** Elaboración Propia

## 1.8. DISEÑO METODOLOGICO

Se seguirá principalmente los siguientes pasos para el plan estratégico:

- Desarrollo de la visión y la misión, valores corporativos, códigos de ética
- Análisis externo, identificación de oportunidades y amenazas
- Análisis interno, identificación de fortalezas y debilidades
- Elaboración objetivos a largo plazo, desarrollo del proceso estratégico
- Selección de Estrategias
- Implementación de Estrategias
- Evaluación Estratégica

## 1.9. ALCANCE

Se busca elaborar un Plan Estratégico que llegue a todos los niveles de la empresa de Calzado Federland para que tenga un crecimiento exponencial en su competitividad estratégica. Se necesitara hacer un análisis dentro de la organización para conocerla, interactuar con los colaboradores y recaudar toda la información relevante para elaborar el plan estratégico

## 1.10. LIMITACION

La empresa actualmente se encuentra elaborando sus productos de calzado en un área reducida, que cualquier variación en el aumento de su producción, o variación siguiendo un lineamiento del Plan Estratégico podría repercutir en la misma.

Tabla 2: Cronograma de Actividades

Nº	Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27
1	Esquema y elaboracion del plan de tesis																											
2	Revisión Bibliográfica																											
3	Elaboración de Informe																											
4	Redacción y corrección de informe																											
5	Elaboración del análisis de la situación actual																											
6	Elaboración de implementación y evaluación estratégica																											
7	Elaboración de anexos y cuadros con el tema elegido																											
8	Elaboración de conclusiones																											
9	Redacción del borrador del trabajo final																											
10	Revisión y corrección del trabajo final																											
11	Entrega y sustento del trabajo final																											

S: tiempo en semana

Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. MARCO TEORICO

El “VMOEPA” es un proceso de planeamiento estratégico práctico que puede ser usado por cualquier organización o iniciativa comunitaria. El “VMOEPA” quiere decir, su Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, y Planes de Acción.

De modo que, ¿cuándo se debería usar este proceso de planeamiento estratégico?

- Cuando se está iniciando una nueva organización.
- Cuando una organización está comenzando una nueva iniciativa o proyecto grande, o va a comenzar a trabajar en una nueva dirección.
- Cuando el equipo de una organización se está moviendo a una nueva fase de un esfuerzo continuo.
- Cuando estas tratando de vigorizar a tu iniciativa antigua que ha perdido su enfoque y momento.

¿Por qué debería una organización usar el proceso de planeamiento? Hay muchas buenas razones, algunas de ellas son:

- El proceso “VMOEPA” establece los sueños, es decir hace posibles las buenas ideas al explicar qué necesita ocurrir para que esto suceda, al darle estructura y dirección a la iniciativa.
- Al crear este proceso en un esfuerzo grupal, es decir se involucra tanto a personas afectadas por el problema como a aquellas con las habilidades de cambiarlo.
- “VMOEPA” le permite a la organización a enfocarse a metas de corto plazo y al mismo tiempo mantener en perspectiva la misión y visión a largo plazo. (Jenette & Fawcett, 2017)

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida

Consta de tres etapas principales:

(a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurara encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la futura deseada  
(b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa que es  
(c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente los objetivos de Largo Plazo (OLP) y los objetivos de Corto Plazo (OCP).

Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y como la organización está actuando sobre estos factores.

Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprende la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guíara a la formulación de estrategias necesarias para sacar ventaja de las oportunidades

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones Productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología) del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2008)

## **2.2. TERMINOS IMPORTANTES EN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

A continuación se presenta alfabéticamente la definición de los términos imprescindibles objetos de estudio, las cuales son de gran ayuda para comprender el presente trabajo

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Corporacion Colombiana de Investigacion Agropecuaria, 2010)

**Calidad:** Proceso sugerido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos minimos de calidad, establecidos por la propia empresa

**Competitividad:** es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan (Mintzberg, 1997)

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Rendón Castrillon, Bedoya Velasquez, & Zuluaga Gonzalez, 2015)

**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 (D’alesio)

**Mercado:** Sección de la población a la que van dirigidos los productos de la empresa, delimitada por razones geográficas, económicas, sociales, culturales, entre otras.

**Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa (Ballesteros Silva , Ballesteros Riveros, & Bernal Loaiza, 2006)

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrian facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Corporacion Colombiana de Investigacion Agropecuaria, 2010)

**Planeación:** El proceso de establecer metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas. Peter Drucker “Establecer metas correctas y después escoger los medios correctos para alcanzar dichas metas”

**Rentabilidad:** Capacidad de generar ganancia, mediante la utilización de determinados recursos

**Responsabilidad Social:** Es aquella que implica el respeto del medio ambiente, y el uso adecuado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable; el cual debe ser trabajado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general (D’alesio)

**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 a largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener (D'alesio)

### 2.3. TERMINOS IMPORTANTES EN CALZADO

**Activador:** Aparato utilizado para calentar adhesivos termoplásticos antes de ponerlos en contacto para lograr su adhesión, llegando hasta los 50° y 60° C. Normalmente se usa para unir la suela externa y el conformado del zapato inmediatamente después de haber hecho pegamento

**Armado de Punta:** Parte del proceso del área de montaje, llevado en la máquina de centrar y montar puntas, que por medio de pinzas permite adherir la punta del conformado del zapato en la plantilla antiperforante

**Cardado:** Operación que se realiza para limpiar, pulir, llevado a cabo a través de la máquina del mismo nombre

**Cemento Universal:** Adhesivo usado para unir diferentes piezas en la industria del calzado

**Cerrado de Talón:** Llevado a cabo en una máquina con el mismo nombre, permite compactar el pegamento que se le hace a la parte del talón con la plantilla antiperforante

**Conformado de zapato:** Es la unión de todas las piezas de cuero que previamente fueron cortadas y cocidas con el fin de elaborar un zapato

**Cuero:** Piel de ciertos animales, se emplea como material básico para confeccionar calzado u derivados

**Cuerpo:** Se refiere a los cortes de cuero más grandes que va después de la puntera y antes del talón

**Desbaste:** Quitar las partes más gruesas con el fin de pulir y darle una mejor forma

**Enfriado en Tunel:** Aquí la temperatura llega a 20°C bajo cero y luego es regulado, el zapato ingresa por este túnel antes de quitarle la horma

**Formado de Talón:** Se le llama a la acción que realiza la máquina del mismo nombre, la cual corruga la parte del talón para ir dándole forma

**Horma:** Molde de madera, imita las dimensiones y perfil de un pie humano, sobre el cual se construye el calzado, evitando que el calzado se deforme

**Lengüeta:** Tira de cuero que se encuentra por debajo de los pasadores

**Ojalillos:** Se insertan en las orejas para que atraviesen los pasadores, llevado en la maquina perforadora

**Orejas:** Denominado a las dos piezas con agujeros que van por encima de la lengüeta, en esta se insertan los ojalillos y los pasadores

**Plantilla Antiperforante:** Pieza de protección para la planta del pie, se incorpora entre el tacon y la suela externa, protege contra objetos puntiagudos

**Puntera:** Parte mas abanzada del zapato

**Refuerzo o Contrafuerte :** Material termoplastico que va por debajo del forro interno, usado para la parte de la puntera y talonera, dando protección a los dedos del pie y al talon

**Retazo:** Trozo pequeño de tela o cuero que sobra despues de cortar una pieza mayor

**Safado:** Accion que hace referencia a soltar la horma del conformado del zapato

**Suela Externa :** Es la parte externa inferior del calzado la cual puede ser en PVC, TR, o caucho

**Suela Intermedia:** Pieza adherida a la malla textil, se coloca en la parte interna del zapato por encima del tacon

**Tacon:** Pieza unida a la suela intermedia del zapato en la parte que corresponde a la parte posterior del pie.

**Talon:** Correspondiente a la parte posterior del pie

**Vaporizado:** Permite humedecer con vapor recalentado el cuero, y se mas facil trabajarlo

## CAPITULO III

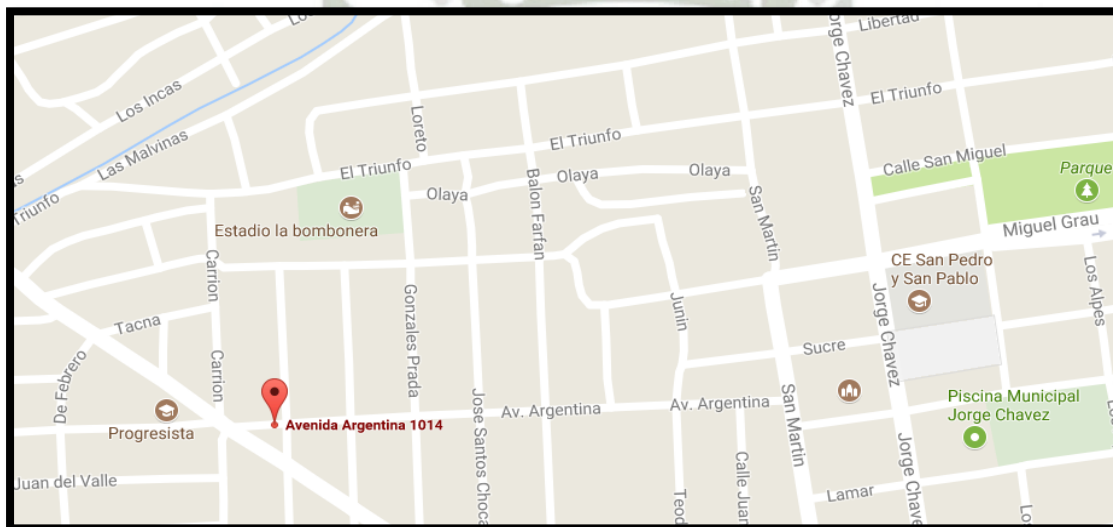
### 3. SITUACION ACTUAL

#### 3.1. DATOS GENERALES

La Empresa de Calzado Federland se encuentra ubicada en la Avenida Argentina 1014 en el distrito de Mariano Melgar, sus coordenadas son -16.404777, -71.499226

El distrito de Mariano Melgar se encuentra ubicado en el Nor-este de la ciudad de Arequipa a 4 km de la Plaza de Armas, limita por el sur con el distrito de Paucarpata; por el este con el Distrito de Chiguata; por el oeste con el cercado de Arequipa. Tiene una elevación de 2,385 m, su superficie es de 29.83 km<sup>2</sup>, su altura es de 2,335 a 2,370 msnm.

*Ilustración 1: Ubicación de la Empresa de Calzado Federland*



**Elaboracion:** Propia

La Empresa de Calzado Federland nace en mayo del 2012, unico dueño de la empresa el Sr. Efraín Peso Vargas. La empresa actualmente produce calzado urbano y casual para varones, para los dos tipos de calzado trabaja con cuero como principal insumo. Se utiliza una gran variedad de texturas y colores de cuero para sus diferentes presentaciones de calzado

Para la distribución del Calzado de la Empresa Federland no solo a llega a Arequipa, sino también a Lima, Cuzco, Cajamarca y Bolivia. En lo que respecta solo a Arequipa, el calzado se distribuye al Centro Comercial La Barraca, Al centro Comercial Siglo XX, en el Avelino, en las Tiendas Pizarro.

## CAPITULO IV

### 4. VISION, MISION, VALORES CORPORATIVOS

#### 4.1. VISION

La vision de una organización, en este caso de la Empresa de Calzados Federland, debe ser compartida por todos los miembros de la organización, con la capacidad de involucrarlos y comprometerlos en su cumplimiento, es la definicion deseada de su futuro

*Tabla 3: Nueve Criterios Para Evaluar Una Vision*

<p>Dos Partes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ideologia central: define el carácter duradero de una organización; es la fuente que sirve de guia e inspiracion, perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso. La ideologia central esta conformada por un proposito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinacion es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestion</li> <li>2. La vision de futuro: no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización con sus posibilidades, por lo tanto debe ser redactada en un tiempo futuro</li> </ol>
<p>Siete características</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Simple, clara y comprensible</li> <li>2.- Ambiciosa, convincente y realista</li> <li>3.- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios</li> <li>4.- Proyectada a un alcance geografico</li> <li>5.- Conocida por todos</li> <li>6.- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia</li> <li>7.- Una idea clara y desarrollada sobre adonde desea ir la organización</li> </ol>

**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

### **Se procede a formular la vision de la Empresa de Calzado Federland:**

“Para el 2022 ser una empresa con un mejor posicionamiento en la mente del cliente, con optimizacion de tecnicas en los procesos productivos y compromiso con la responsabilidad social”

### **4.2. MISION**

La mision estrategica debe especificar la razon de ser de la empresa, le brinda una identidad que le guie a alcanzar su proposito.

La mision de la empresa es la declaracion de su proposito y alcance

Para desarrollar la mision, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Debe ser clara y precisa que resuma que es la organización
- Contundente para poder distinguirse del resto
- Motivadora
- Que pueda ser entendida en toda la organización

### **Se procede a formular la mision de la Empresa de Calzado Federland:**

Somos una empresa dedicada a la produccion de calzado para varones innovando con los mejores diseños, nuestro equipo de trabajo con vocacion de servicio tiene como objetivo comun satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **4.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos establecen la filosofia de la empresa, constituyen los cimientos de la misma. Es importante buscar que los valores estén enmarcados en todas las actividades al interior de la empresa. Los valores corporativos de la Empresa de Calzado Federland serían:

**COOPERACION:** Desarrollo de acciones para que todo el equipo de trabajo este orientado a un mismo proposito en la empresa, a una meta comun, basada en el bienestar del grupo en su conjunto

**INNOVACIÓN:** Es la aplicación de nuevas ideas en los productos, sacando constantemente modelos diferentes, persuadiendo en la mente de cada trabajador, que cada producto es importante y diferente la cual se distingue de la competencia

El valorar cada uno de los pensamientos e ideas de cada integrante del equipo de trabajo que pueda aportar hacia la empresa

**VOCACION DE SERVICIO:** La predisposición de demostrar todas las habilidades con la mejor voluntad, manteniendo actitud de empatía en el trabajo

**RESPONSABILIDAD:** Garantiza el cumplimiento, el deber de los compromisos que se tiene con la empresa y con los clientes para prestar un mejor servicio

#### 4.4. CODIGOS DE ETICA

Los códigos de ética afirman los valores de la organización, es así que hace que se fomente la correcta toma de decisiones de los miembros de la empresa

Para la Empresa de Calzado Federland se identifican los siguientes códigos de ética:

- Transparencia en sus actividades
- Contribuir con el uso eficiente de los recursos
- Desarrollar acciones de protección al medio ambiente
- Ofrecer a sus colaboradores un ambiente de igualdad, sin discriminaciones de ningún tipo

## CAPITULO V

### 5. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

El entorno externo se enfoca hacia el analisis de la Industria, este procedimiento busca conocer y evaluar las tendencias que estan fuera del control de la misma Empresa  
Con la evaluacion externa conoceremos las oportunidades y amenazas, asi como los factores clave de éxito en el sector de la Industria de calzado

#### 5.1. ANALISIS PESTE

El procedimiento PESTE permite sacar ventaja de las oportunidades de la cual presenta la empresa, con el fin de reducir el impacto de las amenazas y asi vencer a la competencia  
Para ello se hara un analisis de lo politico, economico, social, tecnologico, ecologico y ambiental, reuniendo informacion relevante de diversas fuentes.

##### - **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)**

En la estabilidad política podemos decir, que El Perú se encuentra en un periodo de estabilidad democrática y económica, permitiendo que nuestra economía se haya manejado con precaución y racionalidad, durante los últimos 20 años

En los últimos años de gobierno se vio la incapacidad para poder resolver los conflictos sociales e institucionales principalmente la inseguridad ciudadana y la corrupción

Las inversiones chinas en el Perú mantienen una tendencia de crecimiento rápido. En el 2016, en el Perú operan más de 170 empresas chinas, cuyas inversiones totalizan 18,000 millones de dólares. Los zapatos chinos ingresan al mercado con precios dumping, ingresa al Perú y se vende a un rango precio promedio entre 30 y 50 soles, mientras que los productos peruanos se vende a un promedio de 67 soles. Se tiene un tratado de libre comercio con China, para lo cual la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias del INDECOPI, mantiene los derechos antidumping a las importaciones de todas las variedades de calzado originario de China, por un período de cinco años, en un rango de fechas del 30 de noviembre del 2016, hasta el 30 de noviembre del 2021, pudiendo ser renovado

El antidumping se viene aplicando desde el 2000, en el caso que se piense retirar los derechos antidumping en el Perú, las practicas dumping podrían reaparecer causando daño en la producción nacional.

Los conglomerados de calzado en zonas como Trujillo, Arequipa, Lima hacen frente a la competencia asiática, con productos diferenciados (Gestion, 2015)

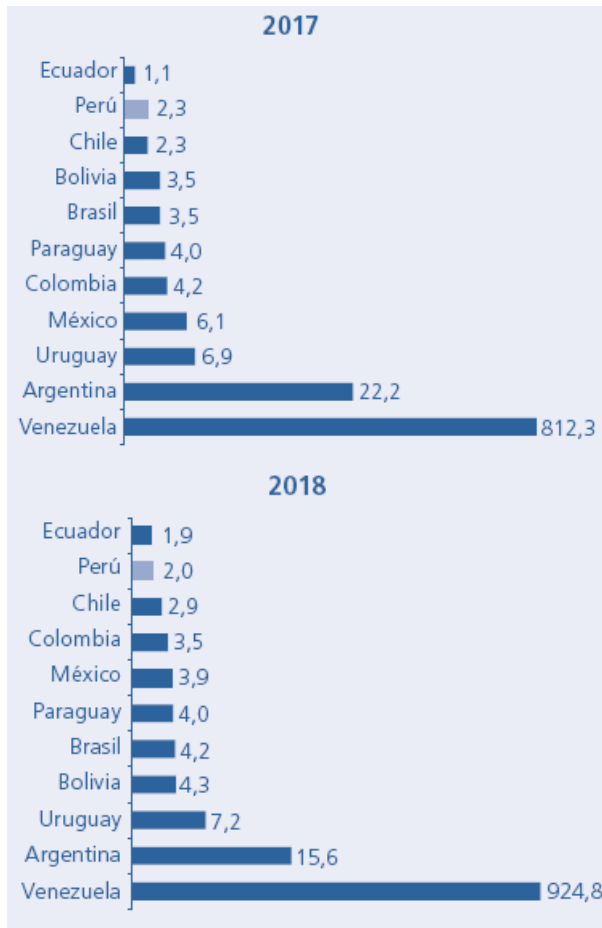
En lo que respecta al año 2016, la inflación estaba en 3.23% debido principalmente al aumento de precio en legumbres y hortalizas ya que hubo déficit hídrico en algunas zonas del norte, también hubo incrementos en las tarifas eléctricas, debido al alza de precio en los combustibles para el hogar. Para el año 2017, en los primeros meses la inflación subió por encima del 3% afectando los productos por el impacto del fenómeno del niño costero, es así que en marzo se encontraba al 3.97%, abril al 3.69%, y mayo a 3.04%. Para inicios del segundo semestre del 2017 la inflación llego a 3.17% por el alza del precio del limón debido a los problemas en las cosechas, como plagas e inundaciones en una etapa importante del crecimiento de esta. Poco a poco se fue revirtiendo en los últimos meses del año por la misma normalización de las condiciones climáticas. (PeruRetail, 2017). El Perú actualmente se encuentra dentro del rango meta del BCR en la inflación que es entre el 1% y el 3%, esto hace que se fortalezca la confianza en la moneda nacional a largo plazo.

La inflación al encontrarse en dicho rango, se iguala al ritmo con el de las principales economías desarrolladas, así se evita la desvalorización relativa de nuestra moneda

En lo que respecta al año 2017 los países de América Latina como México, Uruguay, Argentina y Venezuela poseen las inflaciones más altas con 6.1 por ciento, 6.9 por ciento, 22.2 por ciento, 812.3 por ciento respectivamente, para el caso del Perú se encuentra en 2.3 por ciento

(BCRP, Reporte de Inflacion, 2018)

*Ilustración 2: Inflación 2017 – 2018*



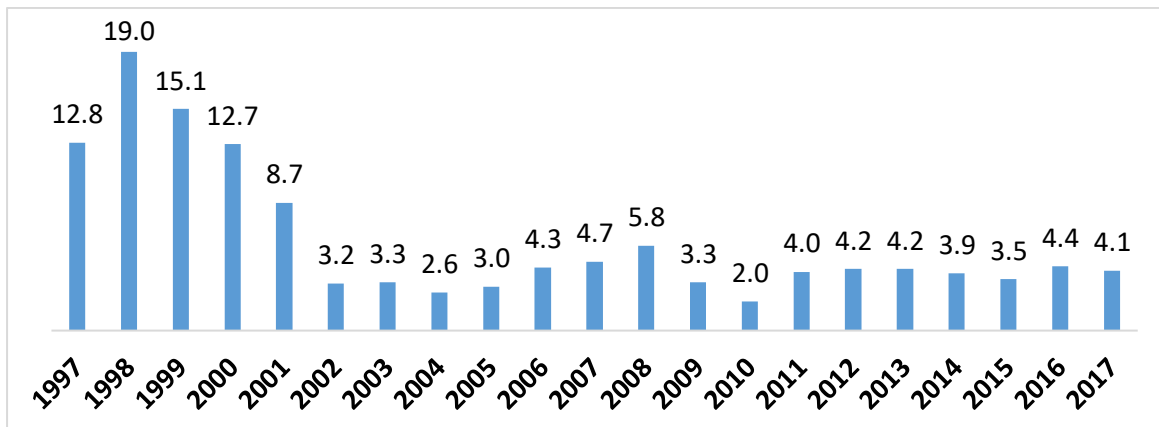
**Fuente:** (Latin American Consensus Forecast, 2017)

En el último informe de Consensus Forecast LatinFocus a Marzo del 2018, los panelistas esperan que la inflación termine en el 2018 en 2.4% y en el 2019 llegue a 2.5% para el Perú

La tasa de interés de referencia interbancaria es el principal instrumento de política monetaria que tiene el BCR y la mayoría de los bancos centrales del mundo.

El BCR toma decisiones de política monetaria, dependiendo de las condiciones de la economía como la inflación, modifica la tasa de interés de referencia de manera preventiva para mantener la inflación en el rango meta. La tasa de encaje es otra herramienta para controlar la inflación, la cual indica que porcentaje de los depósitos bancarios se tendría que mantener en reservas liquidas, almacenado sin poder usarlo, con el fin de evitar riesgos (BCRP, Reporte de Inflación, 2018)

*Ilustración 3: Tasa de Interés Interbancaria Promedio en Moneda Nacional (%)*



**Fuente:** (BCRP, Reporte de Inflacion, 2018)

### **Oportunidades y Amenazas en Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P) :**

La inflación en los próximos años se seguirá manteniendo en el rango meta (O1)

Precio de calzado Chino es inferior al peruano, su mano de obra económica y alta tecnología (A1)

#### **- Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

Analizando la economía mundial, el PBI en el año 2007 se encontraba con un 5.7 por ciento, China creció 14.2 por ciento, por el consumo y la inversión, y en EEUU su tasa fue de 1.8 por ciento desencadenado por las crisis de las hipotecas de alto riesgo

En el año 2008, la economía mundial desacelera, encontrándose con un 3 por ciento, el país de EEUU se encontraba en crisis financiera, una de las principales causas fue por la suspensión de pagos de un importante banco, bajo la producción industrial y el comercio, China se encontraba a 9.6 por ciento y América Latina a 4.1 por ciento

En el año 2009 una de las peores recesiones de la economía mundial con -0.1 por ciento, en América Latina hubo una escasa demanda de exportaciones, encontrándose el PBI a -1.6 por ciento.

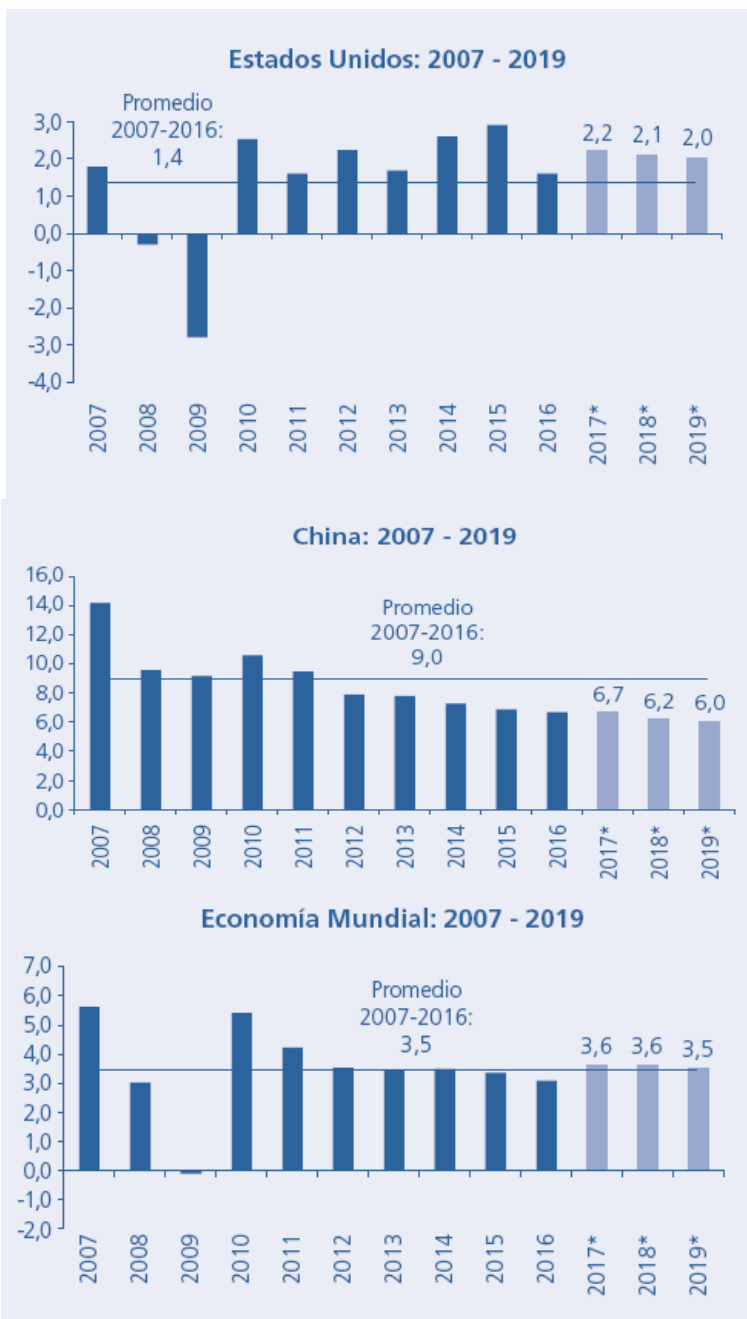
La economía mundial comenzó a recuperarse a finales del 2009

En el 2010 la economía mundial se encontraba a 5.4 por ciento, hubo una recuperación, incremento el comercio internacional, y la producción industrial, América Latina se encontraba a 6.3 por ciento

En el 2011 la economía mundial se encontraba en 4.2 por ciento, América Latina a una tasa de 4.5 por ciento

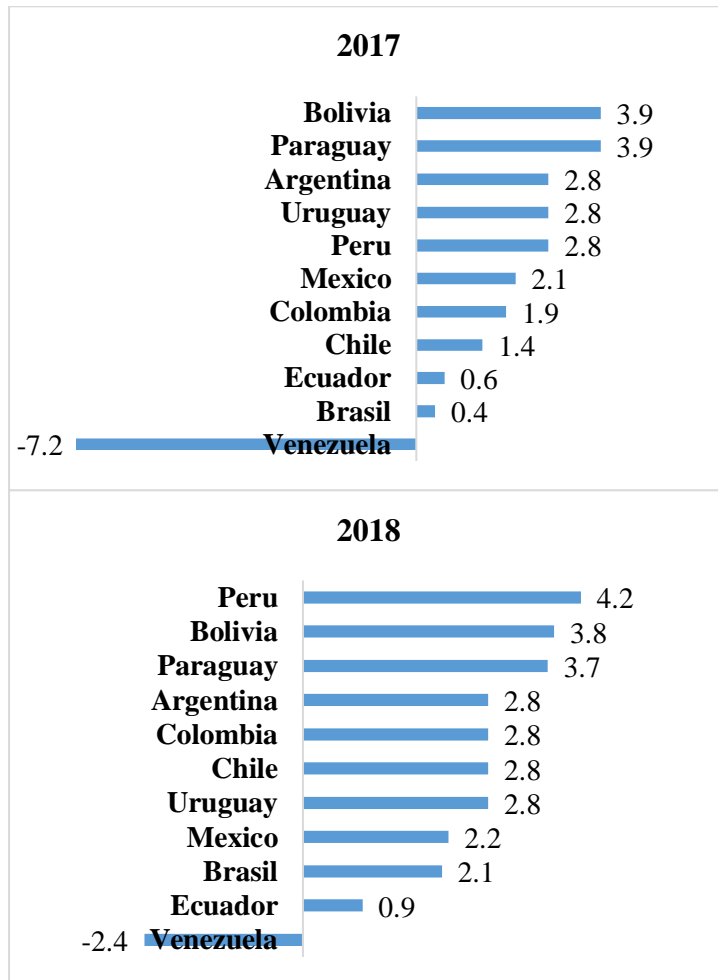
Para los años del 2012 al 2016 la economía mundial entro en un proceso de reajuste, creciendo lentamente. La economía mundial, se estima un crecimiento promedio de 3.5 por ciento para el 2018 y 2019. (Peñaranda, 2016)

*Ilustración 4: Crecimiento del PBI 2007 – 2019*



**Fuente:** Bloomberg, FMI, Consensus Forecast **Elaboración:** BCRP

*Ilustración 5: Crecimiento del PBI en Latinoamérica 2017 – 2018 (Variación Porcentual)*



**Fuente:** (Latin American Consensus Forecast, 2017)

Respecto al PBI sectorial, el 2017 se mantiene en 2.8 por ciento. Los principales sectores en alza son los de construcción, agropecuario, y los principales sectores en baja son minería, hidrocarburos. En la proyección para los próximos meses del 2018 al 2019 será una reversión a los impactos negativos que dejó el fenómeno del niño costero, mayor estímulo para la reconstrucción, proyectos de infraestructura. Se busca que el Perú crezca en tasas por encima del 3.5% - 4%. Se proyecta el PBI crezca a 4.2 por ciento en América Latina. PBI del Perú Por Sectores Económicos, a continuación el desenvolvimiento de cada rubro del sector manufactura a setiembre del 2017:

- Industria Alimenticia: a crecido 5.1% acumulado (set 2016 – set 2017) debido a los buenos recursos pesqueros para la producción de harina y aceite de pescado

- Industria textil y de cuero: crecimiento por una mayor demanda interna, reducción de las exportaciones principalmente en textil e industria metal mecánica
- Industria de madera y muebles: (-10.9%) afectado por la competencia internacional y la baja demanda
- Industria química: mejora a 2.9% por la fabricación de productos de limpieza, productos farmacéuticos y medicamentos
- Otras industrias manufactureras experimentaron un incremento de 8.5% anual a set. 2017

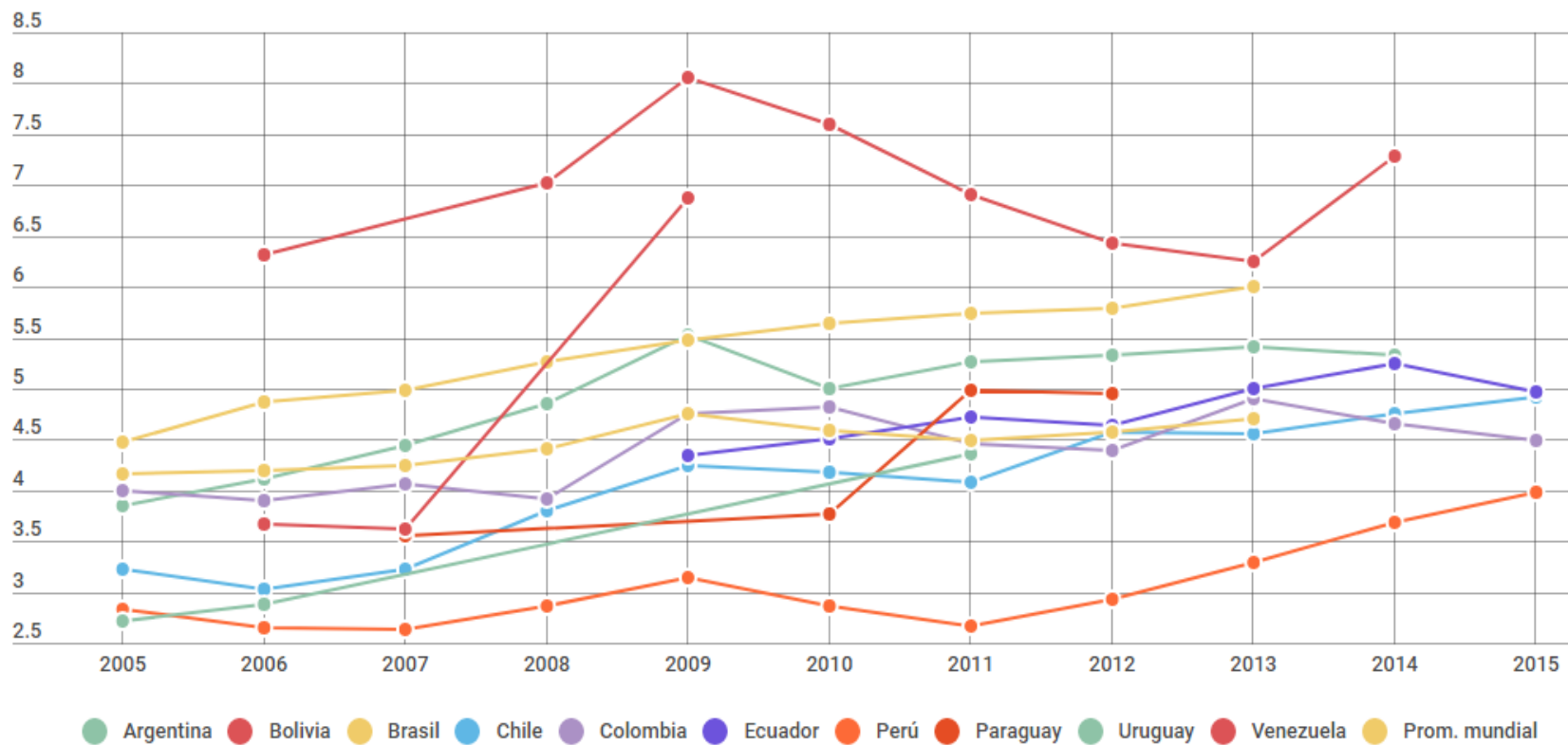
*Tabla 4: PBI del Peru Por Sectores Economicos (Variaciones porcentuales reales)*

SECTORES	2018		2019*	
	RI Dic.17	RI Mar.18	RI Jun 17	RI Set 17
<b>Agropecuario</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>4.0</b>
Agrícola	4.3	4.3	4.4	4.1
Pecuario	4.2	3.4	4.4	3.8
<b>Pesca</b>	<b>22.5</b>	<b>23.5</b>	<b>4.1</b>	<b>0.5</b>
<b>Minería e Hidrocarburos</b>	<b>3.8</b>	<b>2.0</b>	<b>2.5</b>	<b>3.5</b>
Minería Metálica	4.2	2.4	2.2	3.0
Hidrocarburos	1.8	-0.8	5.3	7.6
<b>Manufactura</b>	<b>5.0</b>	<b>4.8</b>	<b>4.2</b>	<b>3.5</b>
Recursos primarios	9.1	9.9	5.6	4.1
Manufactura no primaria	3.5	3.0	3.7	3.4
<b>Electricidad y Agua</b>	<b>3.0</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>3.5</b>
<b>Construcción</b>	<b>8.9</b>	<b>8.5</b>	<b>9.5</b>	<b>8.0</b>
<b>Comercio</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>
<b>Servicios</b>	<b>3.7</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>

**Fuente:** (BCRP, Reporte de Inflacion, 2018). RI: Reporte de Inflación

El Peru es el país que menos invierte en Educación en Sudamérica, según el PBI, llegando al 2015 en 3.9%, y al 2016 en 3.7%, como vemos (Ilustración 6) el gasto público al sector educativo ha ido creciendo.

*Ilustración 6: Distribucion del PBI en Educacion por cada Pais de Sudamerica (Variacion Porcentual)*



**Fuente:** Banco Mundial. (Cruz, 2017)

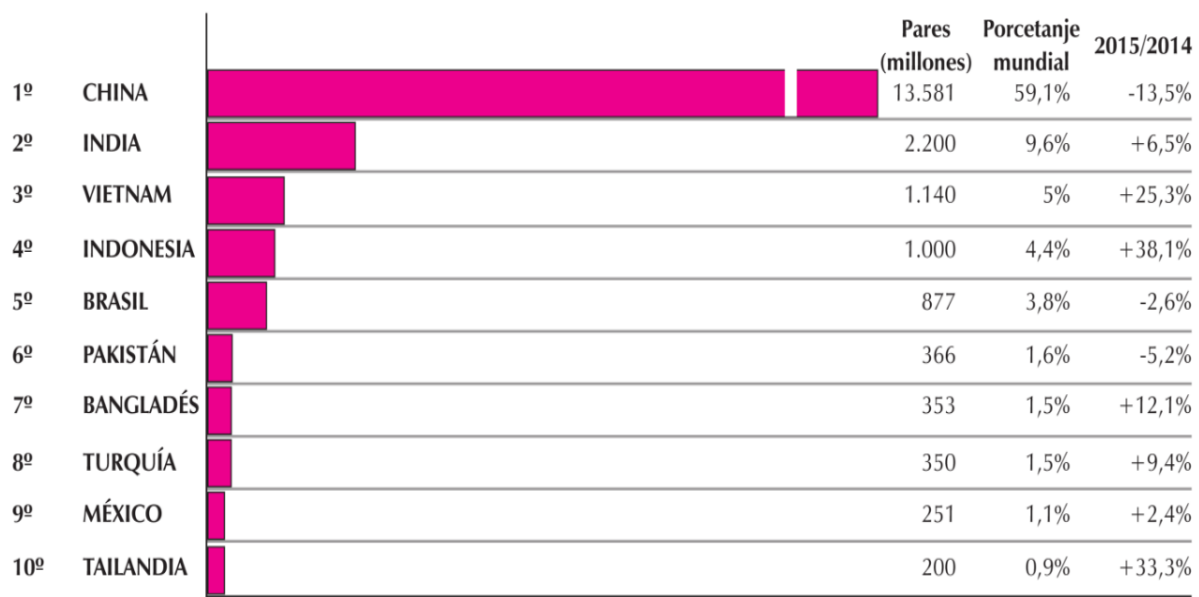
En el 2015 tomando en cuenta a los 10 primeros países productores de calzado se produjeron más de 20 millones de pares de calzado, el 86,8% del calzado que se consume en todo el mundo se produce en Asia, siendo China el principal fabricante de zapatos en todo el mundo.

La producción de China se caracteriza principalmente por su producción en gran volumen, su concentración geográfica, calidad y diferenciación del producto inferior al calzado que se hace en Europa y América.

Las empresas extranjeras que entran al mercado Chino por lo general aplican estrategia de benchmarking

Brasil y México son los dos únicos países no asiáticos que forman parte de la lista de los 10 primeros países con mayor producción de calzado. Como vemos (Ilustración 7) los crecimientos más notables de producción de calzado del 2015 con respecto al 2014 son en Indonesia con un 38.1%, Tailandia llego a alcanzar el 33.3% y en Vietnam su producción llego a 25.3%

*Ilustración 7: Ranking de países productores de calzado en 2015*



**FUENTE:** (Wood, 2015)

Entre los principales países productores del 2016 China sigue liderando el negocio de la fabricación de calzado y es que lo viene haciendo desde hace muchos años, su producción total anual es mucho mayor en comparación con la producción total de algunos grupos de exportadores

en otros países. China ha producido 12600 millones de pares de calzado en el 2016 liderando notablemente la lista (Ilustración 8)

La India ocupa el segundo lugar con 2100 millones de pares, su calzado se caracteriza por ser de alta calidad y tener bajos precios en la mano de obra y en el cuero, esto ha hecho tal aumento posible. El principal segmento del calzado Indio es el masculino

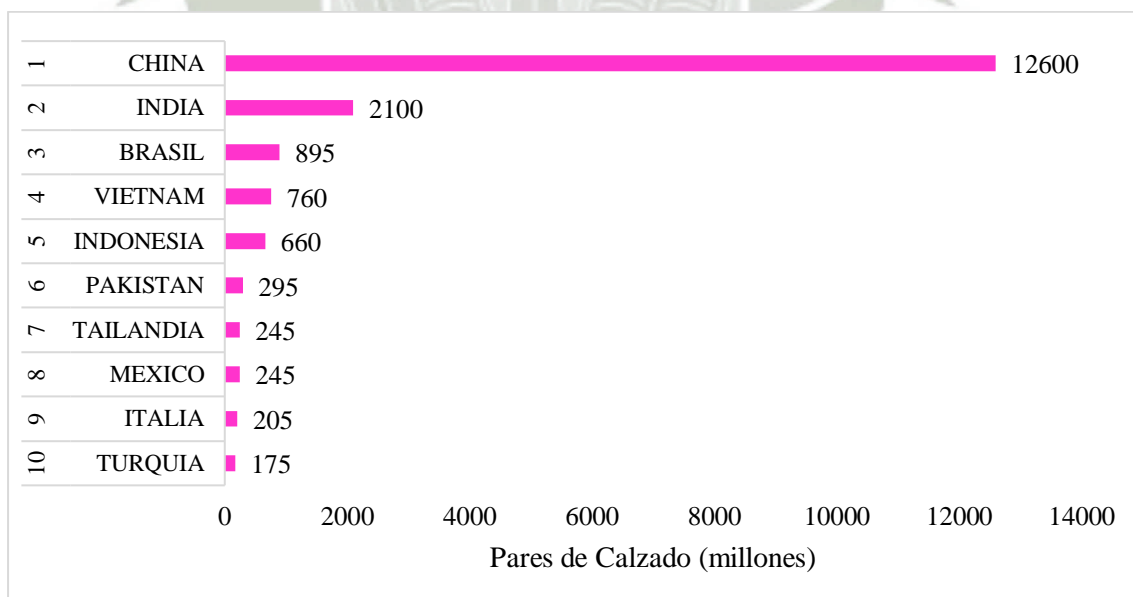
Brasil se coloca en el tercer puesto gracias a los 895 millones de pares de zapatos, gracias a que su cuero que es de alta calidad y los bajos salarios pagados a la mano de obra, el calzado es un sector industrial fundamental para la economía de este país.

Vietnam ocupa el cuarto puesto con 760 millones de pares, el 90% del su calzado lo exporta, como principales destinos de exportación es Estados Unidos y China, más de la mitad de calzado que se exporta es textil, luego es el cuero

En el caso de Pakistán, la Asociación de Fabricantes de Calzado de Pakistán han hecho que esta producción sea aún más relevante y bien conocida en todo el mundo, ocupando el sexto puesto

Encontramos la presencia del país de Italia entre los diez primeros productores de calzado del 2016, ocupando el noveno puesto con 205 millones de pares, este país tiene marcas de renombre en el calzado, sus diseños son únicos y son ejemplos en todo el mundo, trabajan con zapatos de gama alta. El país de Turquía se encuentra en el décimo puesto con 175 millones de pares, cuenta con alrededor de 6.887 empresas de calzado.

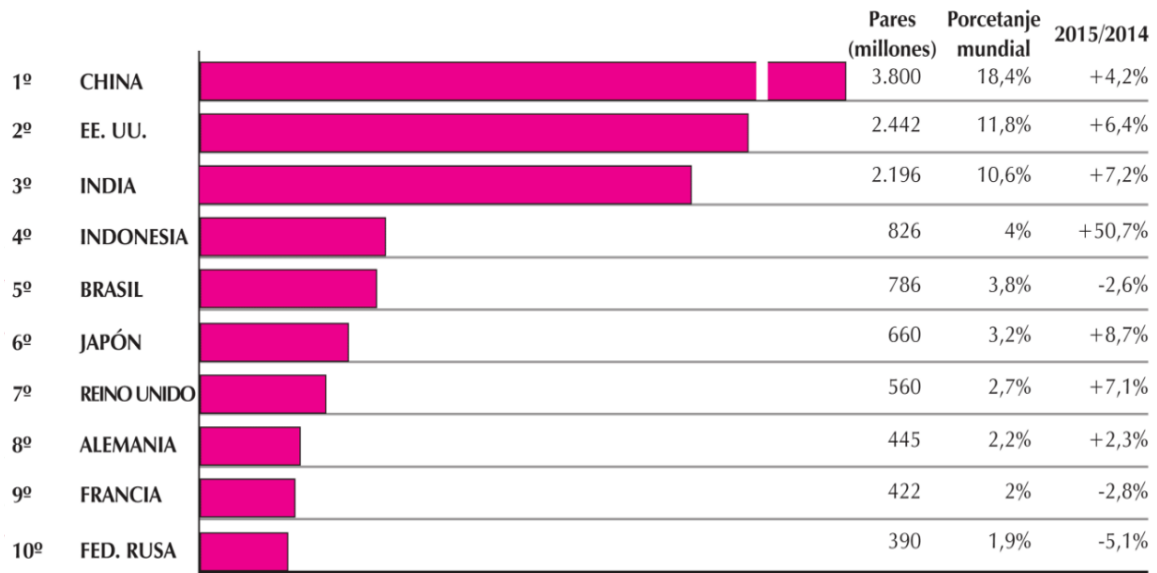
Ilustración 8: Ranking de países productores de calzado en 2016



FUENTE: (Wood, 2015).

En el primer lugar de países consumidores de calzado del 2015 encontramos a China con 3800 millones de pares. El país más notable que ha superado su consumo en el 2015 con respecto al 2014 con un 50.7% es Indonesia











*Ilustración 9: Ranking de Países consumidores de calzado*



**FUENTE:** (Wood, 2015)

China es el país que más produce calzado, pero también es el país que más exporta, siendo el caso que en el 2015 llegó a 9878 pares. Los canales de distribución de este país representan el 85.5% en tiendas físicas y 14.5% en tiendas virtuales











*Ilustración 10: Ranking de Países exportadores de calzado*

			Pares (millones)	Porcentaje mundial	2015/2014
1º	CHINA		9.878	69,1%	-18,5%
2º	VIETNAM		1.041	7,3%	+37,3%
3º	BÉLGICA		239	1,7%	+5,3%
4º	ALEMANIA		238	1,7%	+4,4%
5º	HONG KONG		208	1,5%	-13,7%
6º	ITALIA		207	1,5%	-5,5%
7º	INDIA		206	1,4%	+3%
8º	REINO UNIDO		194	1,4%	+19,8%
9º	INDONESIA		192	1,3%	-15,8%
10º	TURQUÍA		180	1,3%	+2,3%

**FUENTE:** (Wood, 2015)

Europa sigue liderando las importaciones mundiales de calzado con un 36% sobre el total, Estados Unidos se encuentra como el país que más importa en calzado, comprando uno de cada cinco pares vendidos en el mundo.

*Ilustración 11: Ranking de Países importadores de calzado en 2015*

			Pares (millones)	Porcentaje mundial	2015/2014
1º	EE. UU.		2.496	20,8%	+6,2%
2º	REINO UNIDO		749	6,2%	+10,3%
3º	ALEMANIA		650	5,4%	+2,7%
4º	JAPÓN		585	4,9%	-0,8%
5º	FRANCIA		509	4,2%	0%
6º	EMI. ÁRABES		378	3,1%	-9,4%
7º	ITALIA		328	2,7%	-1,8%
8º	BÉLGICA		304	2,5%	+7,6%
9º	HONG KONG		289	2,4%	-10,5%
10º	ESPAÑA		284	2,4%	-10,1%

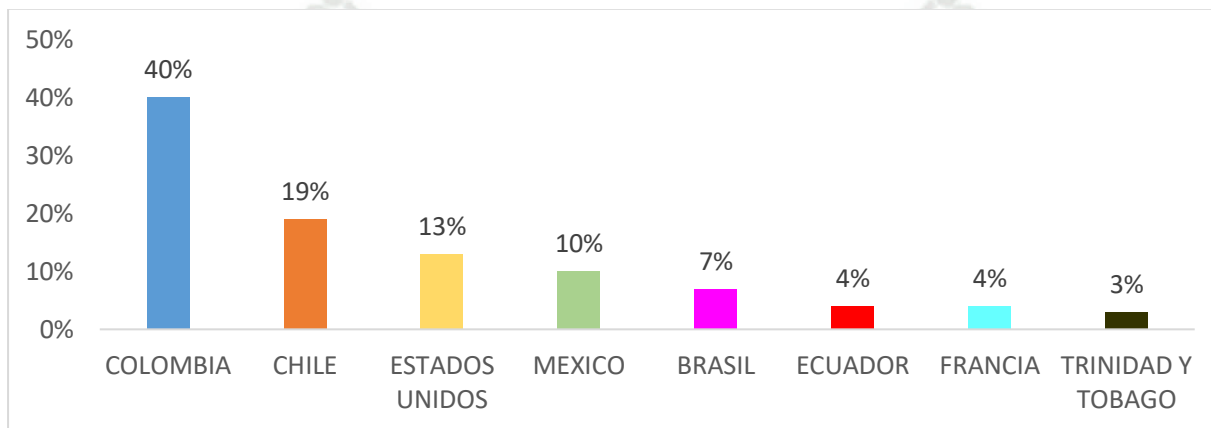
**FUENTE:** (Wood, 2015)

El continuo crecimiento económico de la industria del calzado y la marroquinería en Perú hace posible que se haga más estrecha las relaciones comerciales con los países vecinos.

El Peru ha pasado a tener la inflacion mas baja de America Latina en los ultimos 10 años, lo cual permite ser un pais estable para hacer negocios, es uno de los principales destinos de la exportacion de Brasil

Los principales destinos de exportación del calzado peruano en el 2015 han sido: Colombia, Chile, Estados Unidos, México, Brasil, Ecuador, Francia, Trinidad y Tobago

*Ilustración 12: Exportacion de Calzado Peruano en el 2015 (%)*

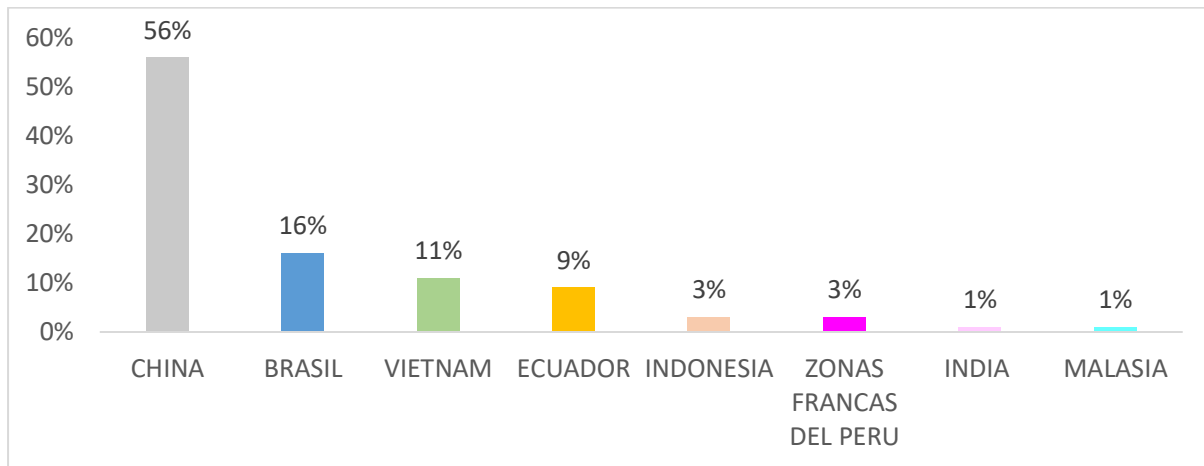


**Fuente:** (CITECCAL, Boletín Informativo, 2015). **Elaboración:** Propia

Los principales países en importación de calzado peruano en el año 2015, fueron los siguientes: China, Brasil, Vietnam, Ecuador, Indonesia, Zonas Francas del Peru, India, Malasia Según la Sociedad Nacional de las Industrias (2013) el calzado proveniente de Asia distribuye de esta forma: 70% corresponde a consumidores entre 0 a 19 años, 25% a consumidores entre 20 a 44 años, mientras que en un 5% a consumidores de 65 a mas años.

La competencia asiatica tiene la fortaleza de su bajo costo de materia prima y mano de obra generando debilidad a la industria de calzado nacional

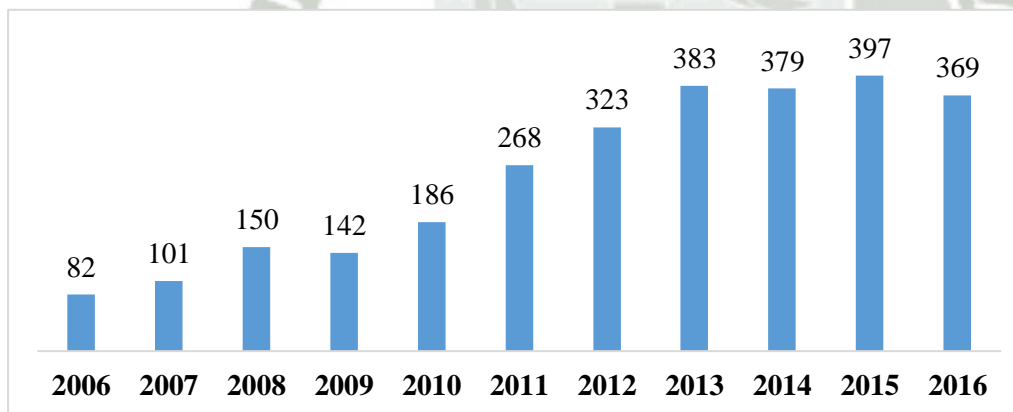
*Ilustración 13: Importacion de Calzado Peruano en el 2015 (%)*



**Fuente:** (CITECCAL, Boletín Informativo, 2015). **Elaboración:** Propia

Las importaciones de calzado en el Perú los últimos cuatro años han aumentado notablemente, en el 2016 en donde se generan 369 millones de dólares, proviene principalmente de cinco países : China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India

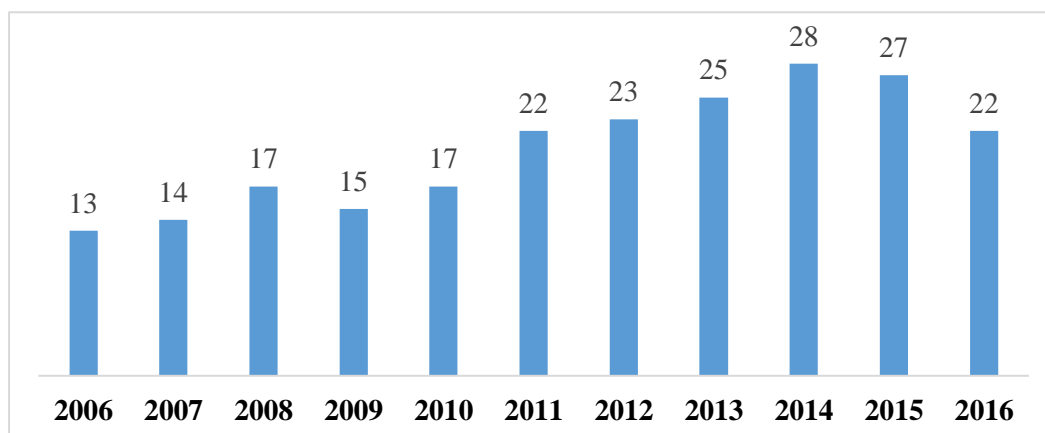
*Ilustración 14: Importación de calzado en el Perú, del 2006 al 2016 (Millones de US\$)*



**FUENTE:** Infotrade. (Sociales, Importaciones , 2017)

Las exportaciones de calzado los últimos años tienen un promedio de 25 millones de dólares, en el 2016 en donde se generan 22 millones de dólares, los países destinos principalmente son: Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Mexico

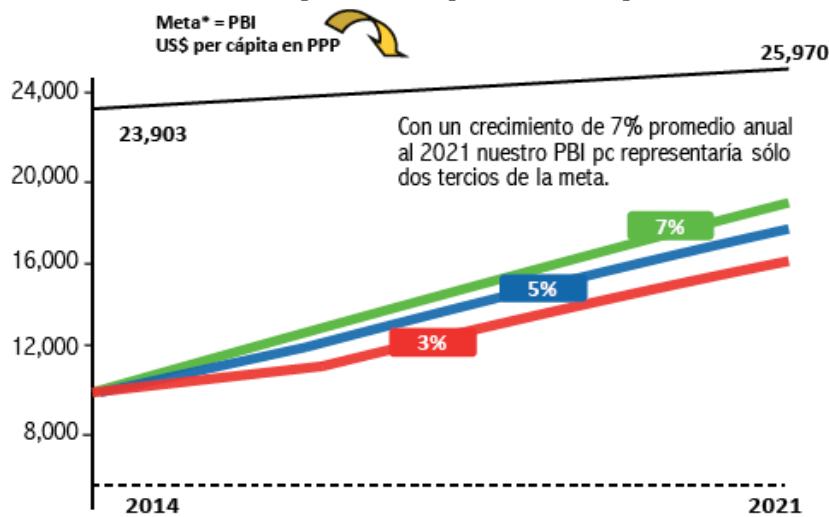
*Ilustración 15: Exportación de calzado en el Perú, del 2006 al 2016 (Millones de US\$)*



**FUENTE:** Infotrade. (Sociales, Exportaciones, 2017)

Para el 2021, se muestra varios escenarios que hacen implicancia en el ingreso Per Cápita y la Pobreza. Llegando a una tasa del 7% anual hasta el 2021, promedio de \$17000 ppp (paridad de poder de compra), habría un impacto en la pobreza llegando a 6%, aunque podría llegar a ser menor aun si aumentan los programas sociales. (Ilustración 16) vemos que con el crecimiento económico logramos erradicar la pobreza extrema, alcanzando un mayor nivel de desarrollo.

Ilustración 16: PBI PER CAPITA AL 2021 Bajo distintos escenarios del crecimiento económico. Medido en paridad de poder de compra (PPP).



PBI pc ppp	Pobreza
17709	6.0%
15518	15.40%
13563	24.80%

\* Mínimo para calificar como país de primer mundo  
\*pp= Puntos porcentuales

PBI pc (PPP) 2014: 11989  
Perú: Punto de partida

- 7%: tasa de crecimiento deseado
- 5%: 0.5 pp. Mayor a tasa potencial actual
- 3%: 0.5 pp. Mayor a tasa actual

Fuente: FMI, BCRP, INEI, PNUD. (Peñaranda, 2016) **Elaboración:** IEDEP

Los anuncios de proyectos de inversión privada próximos para el periodo 2017 – 2019 alcanzarán cerca de 25.7 mil millones de dólares. Los grandes proyectos que no se concluyeron en el 2017 se empezarán a recuperar en el 2018 – 2019

Tabla 5: Anuncios de Proyectos de Inversión Privada (Millones de \$)

SECTOR	2017 - 2019	SECTOR	2017 - 2019
Minería	9228	Industria	1236
Hidrocarburos	2633	Infraestructura	4956
Energía	1607	Otros Sectores	6082
<b>TOTAL</b>	<b>25742</b>		

Fuente: (BCRP, Anuncios de Proyectos de Inversión Privada, 2017).

Elaboración: Propia

Tabla 6: Principales Anuncios de Proyectos de Inversión: 2017 – 2019

SECTOR	INVERSIONISTAS	PROYECTO
<b>MINERIA</b>	Southern Perú Cooper Corp	Ampliación de Mina Toquepala
	Aluminium Corp. Of. China Ltd. (Chinalco)	Mejoras y ampliación en el sistema productivo de Toromocho
	Shougang Corporation	Ampliación de Mina de Marcona
	Angloamerican	Quellaveco
	Grupo Breca	Mina Justa
<b>HIDROCARBUROS</b>	Repsol YPF SA	Lote 57 - Kinteroni
	China National Petroleum Corporation	Exploración Lote 58
	Calidda Gas Natural del Perú	Masificación de Gas
<b>ENERGIA</b>	Luz del Sur	Central Termoeléctrica Pacifico Sur
	Termochilca	Central Térmica Domingo Olleros - Ciclo Combinado
	Interconexión Eléctrica	Línea de Transmisión 500KV
<b>INDUSTRIA</b>	Corporación Lindley	Almacenes, centros de distribución y mejoras en infraestructura
	Repsol YPF	Ampliación de Refinería La Pampilla
	Grupo Celepsa	Ampliación de planta en Pisco
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Grupo Volcán	Terminal Portuario de Chancay
	ADP	Mejoras y nuevas pistas de aterrizaje
	Lima Airport Partners	Ampliación Terminal Aeropuerto Jorge Chávez
	APM Terminals	Modernización Muelle Norte
	Consortio Nuevo Metro de Lima	Línea 2 Metro de Lima
<b>OTROS SECTORES</b>	Grupo Telefónica	Infraestructura e implementación del servicio 4G
	Entel	Desarrollo de servicios y redes 4G
	América Móvil	Implementación y expansión de redes 4G
	Grupo Falabella	Expansión y nuevos centros comerciales
	Inversiones Centenario	Inversiones Inmobiliarias y ampliación de centros comerciales
	Grupo Interbank	Expansión y nuevos centros comerciales
	Grupo Breca	Expansión y nuevos hoteles, clínicas y centros comerciales
	Cencosud	Centro Comercial

Fuente: (BCRP, Reporte de Inflacion , 2017)

Tabla 7: Precio de importación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$/Kg)

Partida Arancelaria	Descripción de Partida	2012	2013	2014	2015	2016
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	22.5	22.8	22.1	21.9	20
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil	14	15.5	15.7	15.5	16.1
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	13.2	13.8	14.5	14.8	14.2
6405	Los demás calzados	25.6	19.4	17.4	14.7	13.3
Resto de Partidas		4	4	3.7	3.4	3.3

Fuente: (Infotrade, 2016) Elaboración: IEES-SIN

Tabla 8: Precio de exportación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$/Kg)

Partida Arancelaria	Descripción de Partida	2012	2013	2014	2015	2016
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	26.9	28.5	33.5	30.6	26.7
6405	Los demás calzados	17.8	12.3	13.4	14.1	15
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil	11.7	11.4	10.6	10.4	10
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	13.2	11.3	10.6	9.8	6.2
Resto de Partidas		4.5	5.1	4.4	4.4	4.2

Fuente: (Infotrade, 2016) Elaboración: IEES-SIN

En países desarrollados, el uso de tercerización es una regla. Los costos de externalización de servicios son inferiores que hacerlo internamente, es una muy buena alternativa para reducir costos

Por externalización de servicios es cuando el empleador se desvincula de una actividad o proceso del ciclo productivo que venía realizando para trasladarla a un tercero.

Muchas empresas han pasado en recurrir a contratar gente de afuera de su negocio o externalización de servicios para pequeñas tareas sin demasiada importancia, a utilizarlo incluso para competencias de las cuales depende el éxito de sus negocios.

El Outsourcing ayuda a las empresas a mantener una estructura definida, a distribuir riesgos y gestionar el crecimiento de forma adecuada. Una empresa pequeña puede crecer rápidamente utilizando el Outsourcing para comportarse como una gran empresa sin los gastos ni los retrasos derivados de adquirir e implantar cada uno de los recursos necesitados

### **Oportunidades y Amenazas en Fuerzas Economicas y Financieras (E) :**

Buena estabilidad macroeconómica, proyectos venideros permitiendo el desarrollo del sector privado (O1)

Incremento en la cantidad de exportaciones, y el precio del mismo bajo, lo cual permite un mayor ingreso de productos a otros mercados, generando mayores ingresos (O2)

El sector de manufactura con la proyección del 2018 y 2019, su PBI va a estar en incremento con respecto al cierre del 2017, con un 3.6 por ciento y 4.1 por ciento respectivamente (O3)

La externalización de servicios lo usan casi todos los países desarrollados, y en la gran mayoría de casos los costos de tercerizar son inferiores que hacerlo internamente (O4)

Las importaciones en el Perú han crecido notablemente en los últimos cuatro años, lo cual permite el ingreso con productos a precios más accesibles en el mercado (A1)

#### **- Fuerzas Sociales, culturales y demograficas (S)**

El Peru es el octavo pais mas poblado de America y numero 42 del planeta, hasta el 2017 se tiene registrado a 31 millones 826 mil 18 habitantes en el pais. En la costa reside el 55.9% de la poblacion, en la sierra el 29.6%, y en la selva el 14.5%.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la tasa de crecimiento poblacional al año en el Peru en el periodo del 2000 al 2014 esta entre 1.10% y 1.50%, para el periodo 2015 al 2020 la tasa de crecimiento poblacional anual se proyecta a un poco mas del 1%

*Tabla 9: Poblacion nacional total*

<b>Año</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>Año</b>	<b>Nro. de personas</b>
<b>2000</b>	25 983 588	<b>2009</b>	29 132 013
<b>2001</b>	26 366 533	<b>2010</b>	29 461 933
<b>2002</b>	26 739 379	<b>2011</b>	29 797 694
<b>2003</b>	27 103 457	<b>2012</b>	30 135 875
<b>2004</b>	27 460 073	<b>2013</b>	30 475 144
<b>2005</b>	27 810 540	<b>2014</b>	30 814 175
<b>2006</b>	28 151 443	<b>2015</b>	31 151 643
<b>2007</b>	28 481 901	<b>2016</b>	31 488 625
<b>2008</b>	28 807 034	<b>2017</b>	31 826 018

**Fuente:** (INEI, Poblacion Nacional Total, 2017) **Elaboracion:** Propia

En el caso de la tasa de desempleo urbano a lo largo de los años a disminuido, y la tasa de mayores desempleados según grupos de edad esta dentro del rango de 14 a 24 años. En la (Tabla 10) en el nivel de educacion de primaria tambien esta incluido sin nivel e inicial, en secundaria incluye la completa e incompleta, en el caso de educacion superior incluye superior no universitaria, superior universitaria y post grado

Tabla 10: Tasa de desempleo Urbano (%)

Principales características	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	7.3	7.5	6.4	6.3	6.0	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5	4.4
<b>Sexo</b>												
Hombre	6.6	7.0	5.6	5.7	5.3	5.6	4.6	4.8	4.0	4.1	4.2	4.2
Mujer	8.3	8.0	7.5	7.0	6.9	6.2	6.0	5.5	5.5	5.6	5.0	4.5
<b>Grupos de edad</b>												
14 a 24 años	15.2	16.1	13.8	14.7	13.5	12.8	13.0	13.0	12.3	11.1	13.1	11.2
25 a 44 años	5.3	5.1	4.8	4.2	4.3	4.2	3.5	3.3	3.1	3.9	3.1	3.4
45 a 64 años	4.1	4.6	3.3	3.3	3.2	3.3	2.7	2.3	2.0	1.9	1.4	1.9
65 a mas	3.2	3.6	2.5	2.6	2.6	3.6	1.7	3.0	1.6	2.6	2.1	2.7
<b>Nivel de educación</b>												
Primaria o menos	4.1	4.3	3.8	3.6	2.6	3.3	2.4	2.9	2.5	3.0	1.6	1.9
Secundaria	8.4	8.8	7.7	7.3	7.2	7.1	6.2	6.3	5.5	4.9	5.5	4.9
Superior	7.7	7.4	6.1	6.5	6.2	5.6	5.6	4.7	4.7	5.5	4.7	4.8

**Fuente :** (INEI, Encuesta Nacional de Hogares, 2016) **Elaboracion:** Propia

Las ferias son una forma de darse a conocerse como Empresa, se sabe llevar a cabo desde hace once años la Feria Expotextil en el Peru, en el cual participan empresas fabricantes de productos textiles, diseñadores peruanos, entre otros.

Se hacen presentaciones de todas las maquinarias, repuestos, accesorios para el sector textil, dan a conocer principalmente a los proveedores de la industria textil, y a los proveedores de la industria de cuero y calzado en el Peru, esto promueve y permite seguir desarrollandose en la Industria del Calzado. La feria Expo Detalle Regional, esta feria es especializada en insumos, maquinarias y servicios para las industrias de calzado y afines

Existe el Centro de Innovacion Tecnologica de Cuero, Calzado e Industrias Conexas o tambien conocido como CITECCAL, tiene como finalidad promover el desarrollo industrial de la cadena productiva del cuero, calzado e industrias conexas.

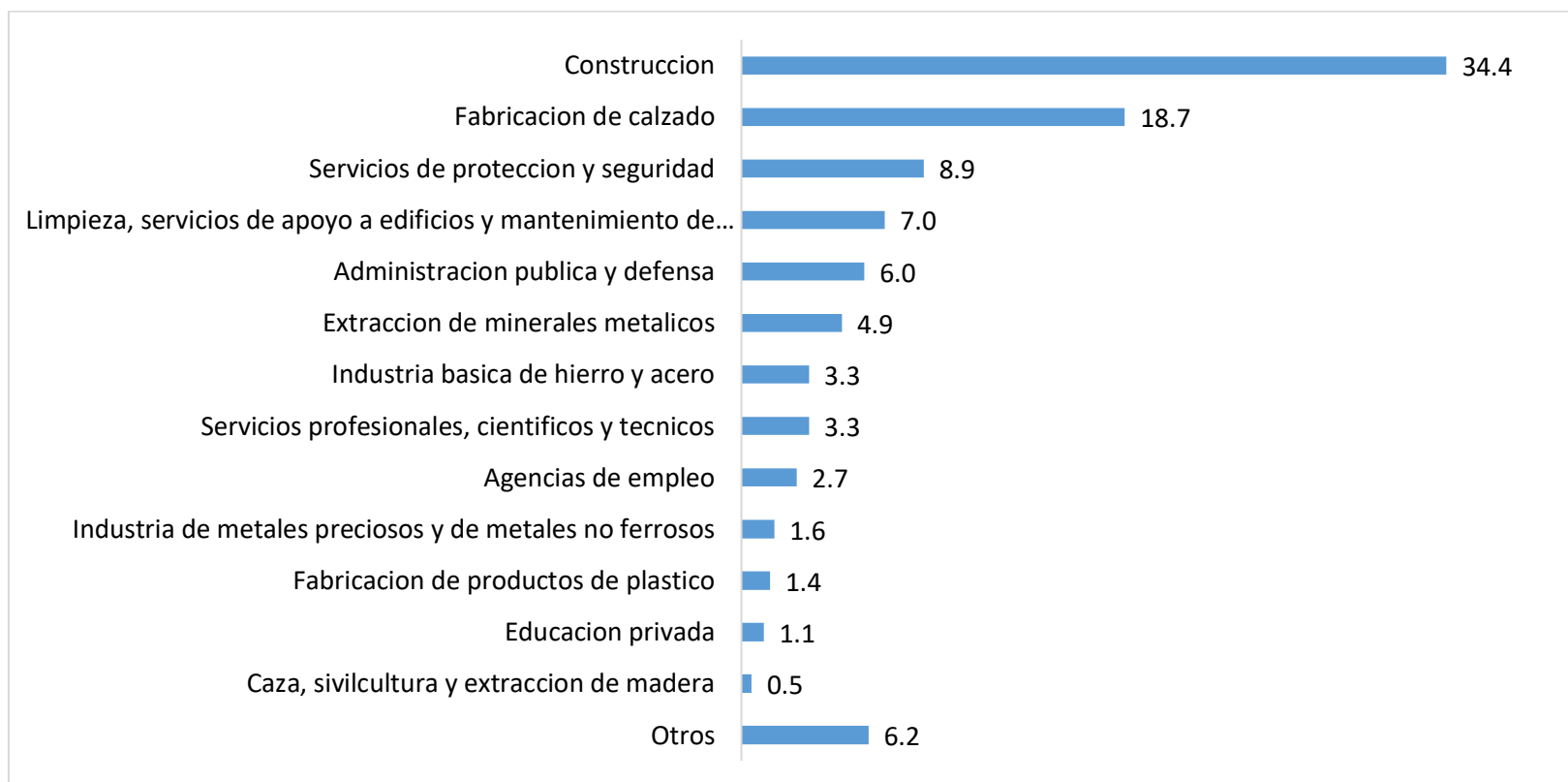
Algunos de los servicios de CITECCAL son: Asistencia tecnica, en temas de procesos de produccion, sistemas de calidad; capacitacion en temas especializados y criticos

En cuanto a la variedad de calzado en los últimos años ya no solo se usa el color negro y marrón para vestimentas formales, están aumentando la variedad de colores y diseños.

Dentro de las principales actividades económicas demandantes del calzado de cuero (Ilustración 17), principalmente está dado por el sector construcción con un 34.4%, le siguen los mismos fabricantes con un 18.7%, siguiendo un tercer puesto los servicios de protección y seguridad con un 8.9%. En lo que respecta a otros se refiere a: aserrados, acepilladura y hojas de madera (0.5%), otras industrias manufactureras (0.5%), comercio (0.5%), educación pública (0.5%), salud privada (0.5%), arte, entretenimiento y esparcimiento (0.5%), otras actividades de servicios personales (0.5%), actividades de apoyo a la extracción de petróleo y gas natural (0.3%), resto de otros (2,2%).



Ilustración 17: Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual)



**FUENTE:** INEI (Sociales, Cadena Productiva, 2017) **Elaboración:** IEES – SIN

### **Oportunidades y Amenazas en Fuerzas Sociales, culturales y demograficas (S):**

Con las ferias y eventos en la industria del sector calzado permite promover el producto y motiva a las personas a identificarse con el producto nacional (O1)

Aprovechar la asistencia y capacitacion del Centro de Innovacion Tecnologica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas que se tiene a nivel nacional (O2)

#### **- Fuerzas Tecnologicas y Cientificas (T)**

Se viene implementado en algunas empresas el uso suelas de polimero desde el 2015 para los zapatos de seguridad lo que normalmente se sabe usar suelas de caucho, haciendolo un producto mas duradero, ergonomico, y resistente a la flexion.

Al empezar a usar esta suela de polimero acortaria los tiempos de produccion, a comparacion de los sistemas tradicionales.El uso del equipo tecnológico de fabricación de plantas de poliuretano, reduciría los costos de fabricación en materiales y así mismo el uso del caucho, que es el principal elemento contaminante de la industria del calzado

En cuanto al Índice de Competitividad Global del Perú, este retrocede cuatro posiciones, del puesto 65 que se encontraba en los periodos del 2012- 2013 al puesto 69 del 2015 – 2016, la mayoría de los países de América Latina se ubican en el nivel medio del ranking, entre las posiciones 50 y 100, siendo los tres mejores ubicados Chile con el puesto 35, Panamá con el puesto 50 y Costa Rica con el puesto 52.

En lo que respecta a disposición tecnológica, se retrocede cinco posiciones, del 83 al 88 para el periodo 2015 – 2016, ya que disminuye el gasto en Inversión y Desarrollo.

Tabla 11: Índice De Competitividad Global (Posición en el Ranking)

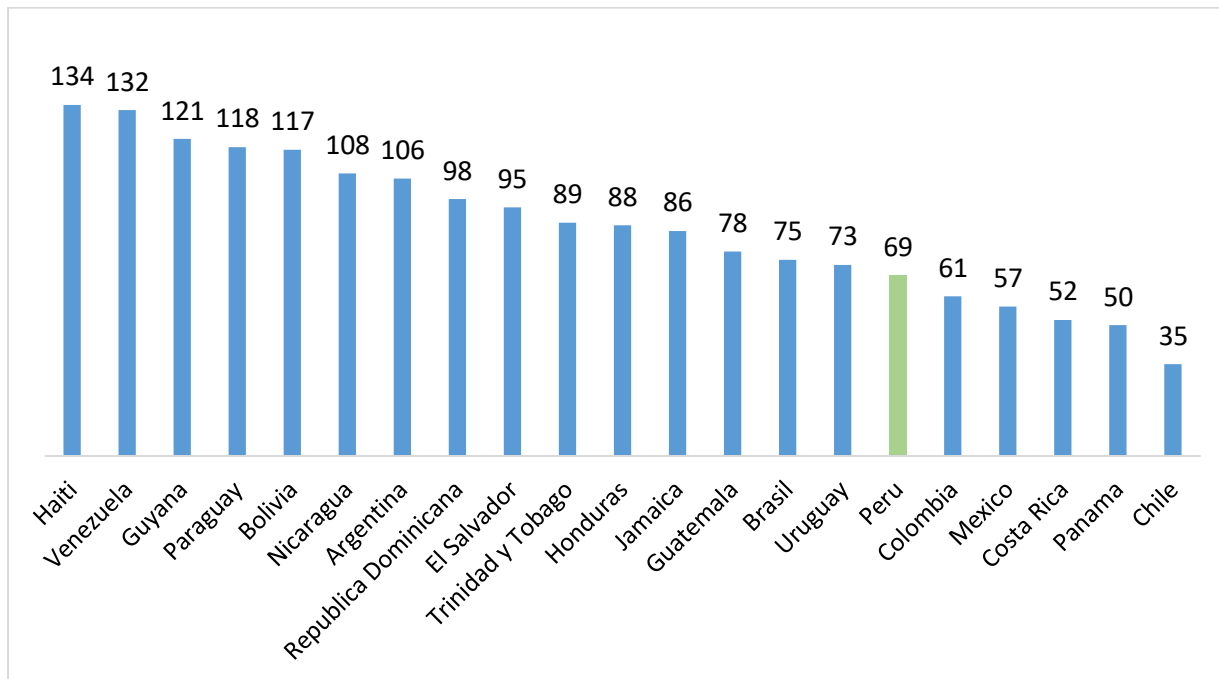
Subíndices y Pilares	2012 - 2013	2015 - 2016
<b>Índice de Competitividad Global (*)</b>	<b>65°</b>	<b>69°</b>
<b>Requerimientos Básicos (40%)</b>	<b>69</b>	<b>76</b>
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Entorno Macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
<b>Impulsores de la eficiencia (50%)</b>	<b>57</b>	<b>60</b>
5° Educación superior y capacitación	80	82
6° Eficiencia del Mercado de Bienes	53	60
7° Eficiencia del Mercado Laboral	45	64
8° Desarrollo del Mercado Financiero	45	30
9° Disposición Tecnológica	83	88
10° Tamaño del mercado	45	48
<b>Factores de Sofisticación e Innovación (10%)</b>	<b>94</b>	<b>106</b>
11° Sofisticación de los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

\*Ranking 2012 – 2013 considera 144 países y 2015 – 2016 a 140 países

**Fuente:** (Forum, Índice de Competitividad Global, 2016) **Elaboración:** IEDEP

A continuación vemos (Ilustración 18) en el que vemos la posición del Perú con respecto a otros países, en la tecnología la industria del calzado cuenta con la debilidad que no puede producir calzado de alta calidad debido al poco acceso a la tecnología

Ilustración 18: Ranking de Latinoamérica y Caribe 2016 (Indice de Competitividad Global)



**Fuente:** (Forum, Indice de Competitividad Global, 2016)

**Elaboracion:** Propia

### **Oportunidades y Amenazas en Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T):**

Mejora en el desarrollo del mercado financiero, en la solidez de bancos, esto favorece al emprendimiento, dando un buen pronóstico del ritmo de crecimiento económico futuro (O1)

La disposición tecnológica en el Perú se ve afectado, reflejado en el último índice de competitividad, retrocediendo varias posiciones (A1)

Incertidumbre en el pilar de innovación reflejado en el último índice de competitividad en el Perú, de los cuales se necesitan reformas (A2)

#### **- Fuerzas Ecológicas y Ambientales ( E )**

Por cada par de zapato se puede identificar cifras que van desde 1,3 a 23,3 Kg de CO<sub>2</sub>, aunque este resultado puede variar de acuerdo al tipo de zapato, esto es durante todo el ciclo del zapato desde la recopilación de materia prima hasta su reciclaje del calzado

Un tercio de la piel empleada para la fabricación de calzado en todo el planeta, proviene de Brasil.

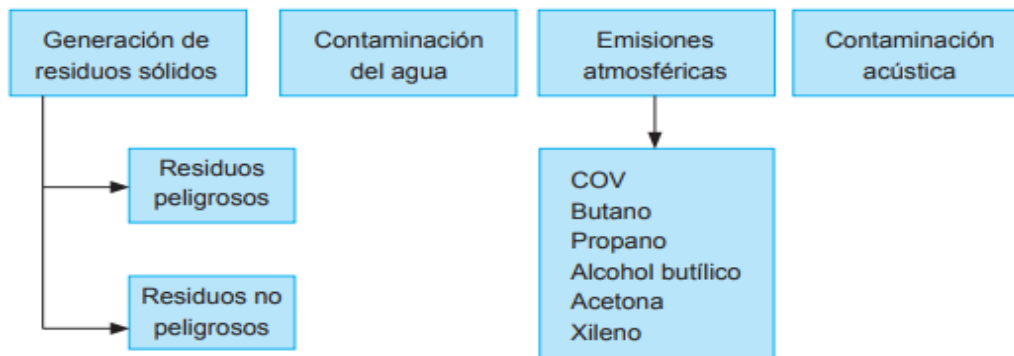
En la industria del calzado, el mayor uso intensivo de las máquinas y equipos supone un importante

riesgo acústico, que requiere el control del ruido en la fuente u otras medidas preventivas para evitar la pérdida de audición.

Un disolvente preocupante es el benceno, que puede causar reducción en plaquetas y leucocitos principalmente. Su uso ha sido eliminado en gran parte en la industria del calzado. También puede causar daños a la salud a los trabajadores de calzado a causa de n-hexano en los adhesivos. Este producto químico se ha sustituido también ampliamente por disolventes menos tóxico.

Los riesgos ergonómicos que causan trastornos musculo esqueléticos ocupacionales constituyen importantes problemas en la industria de fabricación de calzado. Estos riesgos se deben al trabajo manual que requiere movimientos repetitivos, esfuerzos y posturas difíciles del cuerpo, incluyen trastornos como tendinitis, dolor lumbar y lesiones en las cervicales, entre otros

Tabla 12: Problemas medioambientales en la industria del calzado



**FUENTE:** (M. J. Molina Ochoa, 2011)

Se puede considerar lo siguiente dentro del cuidado medioambiental en la industria del calzado:

- Se obtiene el principal residuo que son los recortes de cuero, al ir dándole forma al zapato, haciéndole los cortes, ajustando al diseño respectivo.

Al separar estos residuos de cuero facilita su gestión para más adelante puedan ser reutilizados, o en todo caso puedan venderse o usarlos para reciclaje

Existen emprendedores y personas que tienen su negocio a base de que reutilizan la tela y cuero y lo convierten en productos derivados a estos, por lo general van a comprar a las curtiembres ubicadas en Río Seco, Arequipa.

En el exterior un ejemplo de ello es la empresa Gato Negro en Costa Rica dedicados en productos como bolsos, monederos, collares, pulseras, bisutería hechos de los retazos de tela y cuero, esta empresa viene funcionando desde el 2009, con 26 tiendas en todo el país de modo artesanal. Toda creación de accesorios de esta empresa son diseños únicos, porque se encuentra siempre con diferentes texturas y colores de retazos

- Los adhesivos, pegamentos, dan lugar a vapores orgánicos contaminantes, por lo que debe haber campanas extractoras que filtren los vapores emitidos. Todos los envases de los adhesivos deben ser clasificados y ordenados en un almacén con su etiquetado respectivo
- Al usar los tintes y colorantes hay que cuidar que los componentes no posean efectos tóxicos para el medio ambiente
- Los productos dentro de la empresa que no alcance la calidad que se espera puede reutilizarse o venderse

#### **Oportunidades y Amenazas en Fuerzas Ecológicas y Ambientales ( E ):**

Los adhesivos dan lugar a vapores orgánicos contaminantes, por lo que debe haber algún aparato extractor que filtren los vapores emitidos (A1)

#### **5.2. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas de Porter determinan la rentabilidad a largo plazo, permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa. Estas cinco fuerzas están conformadas por: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutos, y rivalidad entre los competidores, a continuación se procede a desarrollarlas.

##### **- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Para la industria del calzado, los principales proveedores son las industrias: curtiembres, caucho y plástico, química. El principal insumo es el cuero, las cuales se obtiene de las industrias de curtiembres que están constituido por medianas empresas

Los proveedores para los insumos y materia prima que tiene la empresa, son empresas nacionales, entre las principales tenemos: Curtiembre Austral, Curtiembre La Pisqueña, Curtiembre Pacheco, Curtiembre Andia, Distribuidor Ramosa SAC, Kieva, Química Sudamérica, Grupo Qroma, La Vareciana

Lo principal es recopilar toda la información posible antes del inicio de la negociación con proveedores. El poder de negociación de las curtiembres con las empresas de calzado es alto

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Las empresas más consolidadas en el mercado pueden tener acceso a mejores precios, obteniendo la materia prima en gran volumen y diluyendo el costo del flete

En el Perú la adquisición de calzado esta dado principalmente por tres variables: calidad, moda y precio. Un elemento clave para el poder de compra es la moda, principalmente impuesta por Italia, y un país cercano como Brasil

- **AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

Es un riesgo que países de Asia, como China ingrese al mercado peruano, su mano de obra y la materia prima son de menor costo que el calzado peruano

Otro factor importante es el ingreso del calzado brasileño que ha ido creciendo en los últimos años

- **AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los principales productos sustitutos son aquellos que no se han elaborado de cuero, sino por sustitutos como caucho de silicona, sintético, dado por países asiáticos, en su mayoría estos productos sustitutos son adquiridos por consumidores de bajos recursos o por aquellos que buscan productos más baratos, de materiales más simples sin priorizar la calidad del producto

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La rentabilidad de la industria de calzado se sustenta en la comercialización de volúmenes medianos a alto, referente como ciertos países en Sudamérica, tales como Colombia, Chile, Brasil y Ecuador .Los principales competidores de la Empresa de Calzado Federland son: Grupo Sandder que ya tiene varios años consolidado en el mercado arequipeño, y Calzados Lobo Black que también se enfoca en calzado masculino, ambos trabajan con productos de

cuero en su totalidad, estas empresas buscan permanentemente crecer en volumen, en la búsqueda permanente de nuevos mercados

### 5.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) nos permite evaluar y resumir la siguiente información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); ecológica y ambiental (E), que viene hacer el resultado del análisis PESTE, así se cuantificara estos resultados con la identificación de oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Se toma en consideración lo siguiente:

- Se debe incluir un mínimo de 10 y un máximo de 20 factores en oportunidades y amenazas que afecten a la organización
- Se asigna a cada factor un peso relativo, desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso que se le atribuya indica la importancia relativa de este factor para el éxito de la organización en la industria
- La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1, y el balance entre la suma de las oportunidades y amenazas puede tener cualquier proporción
- Se considera la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta está en el promedio, 1 = la respuesta es pobre

Esta calificación está orientada hacia la organización

- Para obtener el peso ponderado, se multiplica el peso de cada factor por su calificación
- Se suma todos los pesos ponderados de cada una de las variables para determinar el peso ponderado total de las oportunidades, amenazas y también de la organización

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1.- La inflación en los próximos años se seguirá manteniendo en el rango meta	0.08	3	0.24
2.- Buena estabilidad macroeconómica, proyectos venideros permitiendo el desarrollo del sector privado	0.07	3	0.21
3.- Incremento en la cantidad de exportaciones, y el precio del mismo bajo, lo cual permite un mayor ingreso de productos a otros mercados, generando mayores ingresos	0.07	3	0.21
4.- El sector de manufactura con la proyección del 2018 y 2019, su PBI va a estar en incremento con respecto al cierre del 2017, con un 3.6 por ciento y 4.1 por ciento respectivamente	0.1	3	0.3
5.-La externalización de servicios lo usan casi todos los países desarrollados, y en la gran mayoría de casos los costos de tercerizar son inferiores que hacerlo internamente	0.09	1	0.09
6.- Con las ferias y eventos en la industria del sector calzado permite promover el producto y motiva a las personas a identificarse con el producto nacional	0.09	1	0.09
7.- Aprovechar la asistencia y capacitación del Centro de Innovación Tecnológico del Cuero, Calzado e Industrias Conexas que se tiene a nivel nacional	0.08	1	0.08
8.- Mejora en el desarrollo del mercado financiero, en la solidez de bancos esto favorece al emprendimiento, dando un buen pronóstico del ritmo de crecimiento económico futuro	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>0.64</b>		<b>1.4</b>
<b>Amenazas</b>			
1.- Precio de calzado Chino es inferior al peruano, su mano de obra económica y alta tecnología	0.09	3	0.27
2.- Las importaciones en el Perú han crecido notablemente en los últimos cuatro años, lo cual permite el ingreso con productos a precios más accesibles en el mercado	0.06	3	0.18
3.-La disposición tecnológica en el Perú se ve afectado, reflejado en el último índice de competitividad, retrocediendo varias posiciones	0.08	2	0.16
4.- Incertidumbre en el pilar de la innovación, reflejado en el último índice de competitividad en el Perú, de los cuales se necesitan reformas	0.06	2	0.12
5.- Los adhesivos dan lugar a vapores orgánicos contaminantes, por lo que debe haber algún aparato extractor que filtren los vapores emitidos	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.36</b>		<b>0.94</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.34</b>

FUENTE: Elaboración Propia

El resultado arrojado en la matriz de evaluación de factores externos para la Empresa de Calzado Federland es un puntaje ponderado total de 2.34, el cual se encuentra por debajo del promedio, un valor promedio es de 2.5.

Esta matriz está compuesta por 13 factores determinantes de éxito, 8 oportunidades y 5 amenazas, el valor de 2.31 nos indica que está ligeramente por debajo del promedio. Existe una baja respuesta a las oportunidades 5,6 y 7 así como una respuesta pobre de las amenazas 3, 4. Para ello se necesita desarrollar nuevas estrategias que generen un mayor valor y así tener una mayor respuesta frente al entorno externo

#### **5.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Esta matriz permite identificar a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, el propósito de realizar esta matriz es señalar como esta nuestra organización respecto al resto de competidores del mismo sector

Se toma en consideración lo siguiente:

Se considera a los competidores más representativos

Se determina los factores clave de éxito, que son las actividades que debe desarrollar óptimamente una organización. La cantidad seleccionada de los factores clave de éxito deben estar entre 6 y 12

La suma de los pesos debe ser igual a 1. Las ponderaciones tiene la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta está en el promedio, 1 = la respuesta es pobre

Los resultados que se obtengan de la MPC presenta la situación actual de la empresa frente a la competencia

Tabla 14: Matriz del Perfil Competitivo

Factores Clave de éxito	Peso	Calzado Federland		Calzado Lobo Black		Grupo Sandder	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Utilización de tecnología avanzada	<b>0.1</b>	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2. Inversión en diseños y modelos nuevos	<b>0.12</b>	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3. Personal capacitado	<b>0.1</b>	2	0.2	3	0.3	4	0.4
4. Presentación del producto final para la venta	<b>0.12</b>	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5. Participación en eventos y ferias	<b>0.12</b>	1	0.12	4	0.48	3	0.36
6. Estrategias de marketing (promociones, redes sociales)	<b>0.1</b>	1	0.1	3	0.3	3	0.3
7. Ubicación en diferentes puntos de venta	<b>0.1</b>	4	0.4	2	0.2	3	0.3
8. Posicionamiento de la marca	<b>0.12</b>	2	0.24	3	0.36	4	0.48
9. Desarrollo de visión y misión	<b>0.12</b>	1	0.12	3	0.36	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.32</b>		<b>3.24</b>		<b>3.44</b>

FUENTE: Elaboración Propia

La matriz del Perfil Competitivo de la Empresa de Calzado Federland cuenta con nueve factores claves de éxito, y ha obtenido un puntaje de 2.32, se desprende que cuatro factores son adecuados y 5 factores se deben reforzar. Los factores a reforzar son: (a) personal capacitado, (b) participación en eventos y ferias, (c) estrategias de marketing (promociones, redes sociales), (d) posicionamiento de la marca, (e) desarrollo de visión y misión

El puntaje alcanzando coloca a la Empresa de Calzado Federland en tercer lugar, siendo superado por sus competidores, la participación lograda es una posición fácilmente vulnerable con el tiempo, si se toman las medidas adecuadas



## CAPITULO VI

### 6. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA

#### 6.1. ANÁLISIS AMOFHIT

La evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para hacer hincapié en las fortalezas y neutralizar las debilidades. Las fortalezas de la empresa son distintas a la competencia

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor del mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: administración y gerencia (A); marketing y ventas & investigación de mercado (M); operaciones y logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información & comunicaciones (I); y tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2008)

#### **Administración y Gerencia (a)**

Esta área de Administración y Gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008)

La Gerencia de la empresa está dada por una sola persona, antes de emprender el negocio se capacito en México y Brasil, siendo dos países con gran conocimiento y desarrollo en lo que respecta a sus procesos y técnicas de fabricación de calzado

Dentro de la estructura organizativa de la empresa de Calzado Federland tenemos:

- a) Gerencia: a cargo de una sola persona, responsable de administrar toda la empresa u organización, también vela del abastecimiento del almacén, todo lo que refiere a distribuidores y proveedores.
- b) Jefe de Producción: es quien toma las decisiones acerca de las técnicas sistemáticas en los procesos, supervisa a los operarios, toda la transformación de materia prima en producto terminado, vela por la calidad de todos los zapatos elaborados

- c) Una encargado de contratar y pagar al personal, de manejar la documentación de la empresa, facturación y temas contables
- d) Se tiene 38 operarios que trabajan en planta llevando a cabo el proceso productivo

De acuerdo a la CITECCAL (2015) existe ausencia de herramientas de gestión empresarial en la mayoría de Mypes, ocasionando en ellas una baja productividad

Actualmente la empresa de calzado Federland no cuenta con las herramientas de gestión empresarial necesarias, como son por ejemplo: el Balanced Scorecard, lo cual permitiría a través de indicadores medir el desempeño global de la empresa, permitiendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos; el benchmarking la cual consiste en el seguimiento de empresas líderes en el mercado, para poder evaluar productos, servicios, procesos, entre otros con el fin de hacer una comparación, adaptarlos a la empresa agregándole mejoras

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Administración y Gerencia (A):**

Falta de implementación de herramientas de gestión empresarial como el BalancedScorecard y el Benchmarking (D1)

Gerencia tiene la capacitación y conocimiento amplio de los procesos para elaborar calzado, lo que permite hacer más viable la administración de la empresa (F1)

**Marketing y Ventas e Investigación de Mercado (M)**

El marketing se entiende como la orientación empresarial que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adecuación de la oferta de los bienes y servicios de una organización. Este es el responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como el uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de los productos

**Producto:** El producto que se presenta tiene una demanda dinámica debido a que es un producto de primera necesidad.

La empresa elabora calzado para varones, en calzado casual y en calzado urbano. Los modelos urbanos enfocados para combinar con vestimenta sport, casual. Los modelos casuales enfocados para combinar con traje más formal. Ambos modelos rompen los paradigmas de los colores

tradicionales como el negro y café, utilizando el guinda, el beige, diferentes tonalidades de azul, entre otros

*Ilustración 19: Algunos de los modelos de Calzado de la Empresa Federland*



**Fuente:** (Pezo, 2018)

La empresa como presentación final, ofrece sus productos de calzado con una pequeña tarjeta azul con el nombre de la Marca Federland y también una bolsa roja que lo hace distintiva y hace referencia también al nombre Federland, “Un estilo propio para ti...”. Envuelto finalmente en una bolsa transparente para poder visualizar el producto como se muestra en la siguiente imagen

*Ilustración 20: Presentación Final para la venta de Calzado Federland*

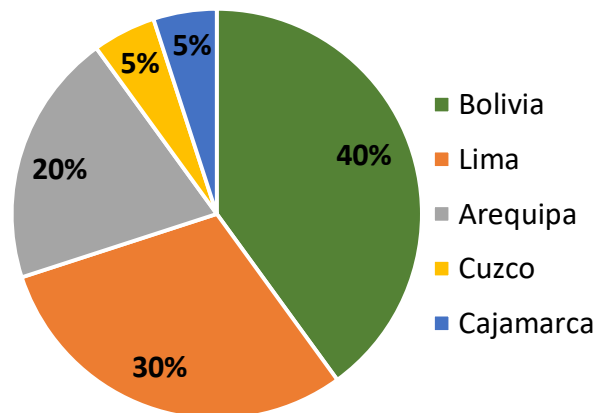


**Fuente:** (Pezo, 2018)

**Precio** Los precios varían, en el calzado urbano va en el rango de 56 a 60 soles, en el calzado casual va en el rango de 58 a 60 soles. Todos los productos son de cuero, tanto el calzado casual como el urbano. La fabricación del calzado tiene una fuerte dependencia del tipo de diseño que se quiere realizar, el cuero para zapatos casuales tiene un mejor acabado y de textura un poco más gruesa que el cuero que se usa para los zapatos urbanos.

**Plaza** En lo que respecta solo a Arequipa, el calzado se distribuye al Centro Comercial La Barraca, Al centro Comercial Siglo XX, en el Avelino, en las Tiendas Pizarro. Llegando este producto ya no solo a comercializarse en Arequipa, sino también para Lima, Cuzco, Cajamarca y Bolivia, para lo cual la empresa cuenta con dos distribuidores que son ajenos a ella, los cuales llevan el producto hasta los mayoristas.

*Ilustración 21: Distribución de la demanda de calzado por Destino (%)*



**Fuente:** (Pezo, 2018) **Elaboración:** Propia

**Promoción.** Actualmente la empresa no cuenta con redes sociales, ni página web, todavía no ha participado de ninguna feria con respecto a su rubro ya sea a nivel local o nacional. Se trabaja directamente ofertando los productos por medio de los distribuidores que llevan directamente los productos a los mayoristas a los diferentes destinos como son Arequipa, Lima, Cuzco, Cajamarca y Bolivia.

**Necesidad del consumidor.** Las necesidades del consumidor son cambiantes, es por ello que la empresa se enfoca mucho en los diseños y la moda, ya que el consumidor busca zapato a precio cómodo con un bonito diseño, el cual busca que sea novedoso.

Cada 4 a 6 meses se hace un estudio para ver la tendencia de moda, tomando de referencia la moda italiana y brasileña. Para poder introducir al mercado nuevas ofertas, primero se hace una pequeña muestra de una par de zapatos en físico previa coordinación con el mayorista para poder introducir ese modelo al mercado y luego se plasma en catálogos en el que está el bosquejo y diseño completamente terminado a colores, a estos se les asigna un código respectivo para tener una recopilación.

Los estilos de vida son grupos de personas que buscan aspectos similares, y los mismo en sus acciones, tienen una idea muy parecida de lo que esperan del futuro. De acuerdo a los perfiles del consumidor peruano, Rolando Arellano separa 6 estilos de vida en dos partes, así tenemos:

Estilos de vida proactivos, donde encontraremos a los afortunados, progresistas y las modernas.

Estilos de vida reactivos, donde encontraremos a los adaptados, las conservadoras, y los modestos

Se procede a analizar los que más se asemejan y perfilan a los clientes, es decir a las personas que le compran a los mayoristas el calzado de la Empresa Federland

El estilo de vida progresista, que está dado por:

- Hombres de carácter activo y trabajador. Se encuentran entre los 35 y 45 años
- El éxito está en función del tiempo y esfuerzo invertido, buscadores permanentemente del progreso
- Su nivel de educación es generalmente secundaria completa, incompleta o estudios superiores no universitarios incompletos por lo general
- Ingreso económico variado
- Se encuentran en todos los NSE pero concentrados en el nivel D
- Suelen informarse bien y no son fácilmente influenciados. Son modernos y racionales, al momento de decidir la compra analizan bien el costo / beneficio

El estilo de vida adaptado, está dado por:

- Hombres jóvenes y de mediana edad. Con edades entre 46 y 55 años y entre 25 y 35 años
- Les interesa mucho su imagen social
- Su nivel de ingreso es variado. Es el segmento más interesado en ahorrar y educarse

- Su nivel de educación es generalmente secundaria completa, incompleta o estudios superiores no universitarios incompletos por lo general
- Se encuentran en todos los NSE, aunque algo más en el C
- Predominan con este estilo de vida en las ciudades de Cuzco, Arequipa

*Tabla 15: Distribución de Hogares Según NSE 2017 – Departamento (Urbano + Rural)*

Departamento	Total	AB	C	D	E	Muestra	Error (%)
Arequipa	100%	15.9	32.1	31.8	20.2	1755	2.3
Cusco	100%	6.5	14.3	21.1	58.1	1248	2.8
Cajamarca	100%	4.0	8.8	15.7	71.5	1729	2.4

**Fuente:** (APEIM, Distribucion de Hogares Segun NSE, 2017). Nivel de confianza al 95%  $p=0.5$

**Elaboración:** Propia



Tabla 16: Ingresos y Gastos Según NSE 2017 – Perú (Urbano + Rural)

	Total Perú urbano y rural					
	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
<b>Grupo 1: Alimentos - gasto promedio</b>	S/. 1,414	S/. 1,194	S/. 1,235	S/. 1,129	S/. 925	S/. 576
<b>Grupo 2: Vestido y Calzado - gasto promedio</b>	S/. 284	S/. 181	S/. 195	S/. 159	S/. 130	S/. 100
<b>Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda - gasto promedio</b>	S/. 623	S/. 359	S/. 385	S/. 318	S/. 221	S/. 97
<b>Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda - gasto promedio</b>	S/. 415	S/. 151	S/. 160	S/. 137	S/. 111	S/. 90
<b>Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos - gasto promedio</b>	S/. 391	S/. 229	S/. 254	S/. 190	S/. 144	S/. 68
<b>Grupo 6: Transportes y Comunicaciones - gasto promedio</b>	S/. 765	S/. 340	S/. 378	S/. 281	S/. 182	S/. 109
<b>Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza - gasto promedio</b>	S/. 813	S/. 351	S/. 393	S/. 286	S/. 181	S/. 79
<b>Grupo 8: Otros bienes y servicios - gasto promedio</b>	S/. 339	S/. 203	S/. 216	S/. 183	S/. 140	S/. 79
<b>Promedio General de Gasto Familiar Mensual</b>	<b>S/. 5,044</b>	<b>S/. 3,007</b>	<b>S/. 3,216</b>	<b>S/. 2,683</b>	<b>S/. 2,034</b>	<b>S/. 1,198</b>
<b>Promedio General de Ingreso Familiar Mensual *</b>	<b>S/. 7,826</b>	<b>S/. 4,059</b>	<b>S/. 4,436</b>	<b>S/. 3,472</b>	<b>S/. 2,594</b>	<b>S/. 1,341</b>

**Fuente:** (APEIM, Ingresos y Gastos según NSE, 2017)

\* Ingreso estimado en base al gasto - INEI

\*El ingreso de las zonas rural considera actividades secundarias como venta de animales

**Elaboración:** Propia

Los clientes de la empresa se encuentran en los NSE C y D, con mayor predominancia en el D, con estilo de vida por lo general progresista y adaptado

Toda empresa de calzado genera retazos de cuero y tela al finalizar el proceso productivo, estos son de diferentes colores y texturas. Actualmente la empresa de calzado Federland no reutiliza

estos retazos, los desecha, perdiendo la oportunidad de generar ganancia para la empresa, y ayudando a disminuir la contaminación del medio ambiente. Estos retazos de cuero y tela pueden ser reutilizados como productos aún más pequeños, ya sea llaveros, monederos, entre otros

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Marketing y Ventas e Investigación de Mercado (M):**

Falta de inversión en publicidad y marketing (D1)

La empresa desecha sus retazos de cuero y tela (D2)

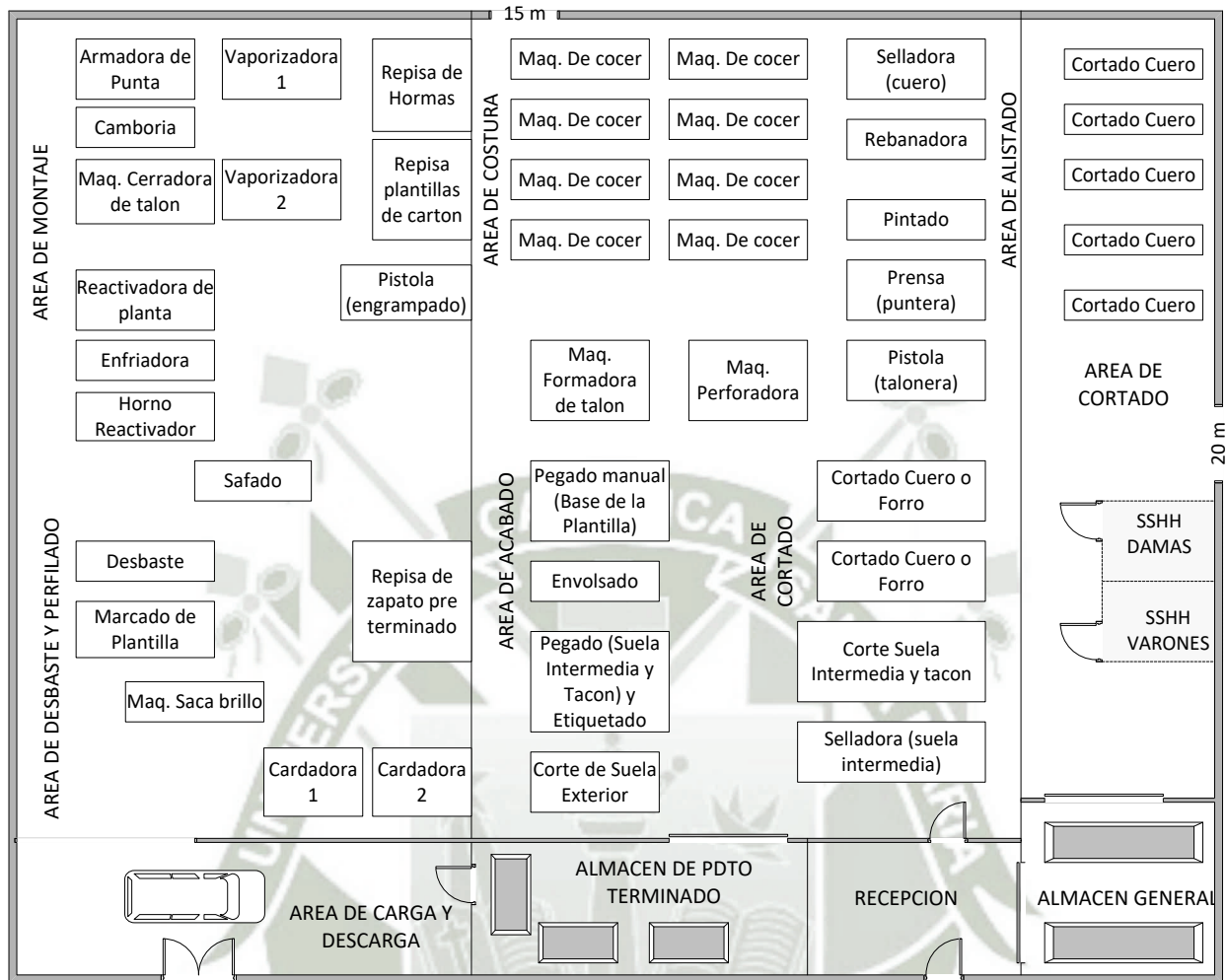
La empresa por medio de su calidad y novedad en diseños de calzado ha podido llevar sus productos a diferentes destinos (F1)

**Operaciones y Logística e Infraestructura (O)**

Para el suministro de materiales en almacén, por lo general se adquiere una vez por semana lo que es el cuero que es el principal insumo, los proveedores son locales y nacionales lo que permite obtener la materia prima a un buen costo

La planta actual de la Empresa de Calzado Federland, cuenta con un espacio limitado para su producción, el área total del terreno es de 300 metros cuadrados, se da justo abasto para las labores diarias de sus operarios y personal administrativo junto con el almacén y demás espacios usados para la elaboración de calzado en la empresa.

Ilustración 22: Layout de la Empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

Para los envíos del producto terminado a los diferentes destinos de distribución se tiene en consideración lo siguiente: para el caso de Bolivia que es el mercado más fuerte los envíos son semanales, para Arequipa son semanales, para el caso de Lima los envíos son quincenales, para el caso de Cajamarca y Cuzco los envíos de mercadería son mensuales. Todos los envíos del producto final se tienen coordinación por vía telefónica y correo electrónico con los distribuidores y previo a ello con los mayoristas.

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Operaciones y Logística e Infraestructura (O)**

La empresa tiene colaboradores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta, estos son ajenos a la Empresa, se les paga una alta comisión respectiva (D3)

Espacio de producción limitado (D4)

Se trabaja con distintos proveedores locales y nacionales lo cual permite abaratar costos de materia prima (F1)

**Finanzas y Contabilidad (F)**

La empresa de calzado Federland realizó un financiamiento a fines del año 2015 para adquirir maquinaria, con una tasa de interés del 12%, como vemos en la tabla este financiamiento se cancelará por completo en el año 2019. Anexo 2

El estado de situación financiera de la empresa se encuentra en el anexo 6

La liquidez viene hacer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.  $Liquidez = S/.3.54$

Para medir la rentabilidad consideramos el ROA, este viene hacer el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos

$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$ ,  $ROA = 0.28$

El ROE mide como la empresa invierte fondos para generar ingresos,

$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$ ,  $ROE = 0.47$

También obtenemos el apalancamiento de la empresa,  $\text{Apalancamiento} = 0.13$

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Finanzas y Contabilidad (F):**

La empresa se encuentra en una situación financiera positiva (F1)

**Recursos Humanos y Cultura (H)**

El principal activo para la empresa es el personal, al momento de contratar operarios procuran por lo general que tengan cierta experiencia, se evoca a que sea personal con vocación a realizar su labor, el Jefe de Producción se encarga de capacitar al operario sea con la maquinaria

o trabajo manual. Para operar las maquinas del área de montaje se necesita de mayor entrenamiento y capacitación

Actualmente la empresa cuenta con 38 operarios para el manejo de la maquinaria y procesos manuales, 3 personas administrativas

El clima organizacional forma parte importante de la determinación de la cultura organizacional, que viene hacer las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la empresa.

En la empresa se puede encontrar que existe adaptación fácilmente por la misma capacitación que recibe el personal, innovación en los productos, involucran a todo el personal para lograr un producto de calidad, que prime la comunicación, estimulan vínculos de amistad en todos los niveles de la empresa

La comunicación de los diferentes cargos existentes en la organización es efectuada directamente, sin necesidad de intermediarios

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Recursos Humanos y Cultura (H):**

Comunicación directa que existe entre los operarios y los administrativos (F1)

**Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

En planta, se elabora a partir de una docena de zapatos por cada diseño, los operarios al momento de ponerse a trabajar con los diferentes insumos, ellos utilizan una hoja de control con datos específicos, siendo así: el tipo y color de cuero que se está usando, las tallas que se están trabajando, y hacia qué lugar se va a enviar el calzado.

Actualmente la empresa no cuenta con un software específico para controlar los distintos ámbitos de la empresa. Se basa toda la información en plantillas de Excel y documentación que controla de manera interna

Se carece de un manejo adecuado de herramientas de gestión y sistemas contables, presupuestarios, de un sistema de información que enlace sus requerimientos con proveedores y distribuidores para acortar los tiempos de producción y suministro.

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Sistemas de Información y Comunicaciones**

**(I):**

Falta de software específico que sirva para controlar toda la gestión con distribuidores y proveedores (D1)

Se maneja un formato de control interno para que todos los operarios sepan que cuero se está trabajando y hacia donde será enviado (F1)

**Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)**

Cabe mencionar que es intensa la participación de la mano de obra para la fabricación de calzado en la empresa, sin embargo la maquinaria que se tiene es sofisticada, encontrándose en las áreas de montaje y costura, estas máquinas son importadas de Brasil.

Para operar las maquinas del área de montaje se necesita de mayor entrenamiento y capacitación debido a su mayor complejidad para su correcto uso, entre las principales máquina de esa área tenemos: maquina camboria, maquina cerradora de talón, maquina secador activador, maquina enfriadora. Permitiendo así poder obtener un producto de calidad

- **Fortalezas y Debilidades Identificadas en Tecnología, Investigación y Desarrollo (T):**

Se cuenta con maquinaria moderna para la elaboración de calzado en el área de montaje (F1)

**6.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa

El procedimiento para la evaluación de los factores internos es el siguiente:

1. Se hace una lista de los factores determinantes y más importantes obtenidos en el AMOFHIT. Se deberá de usar entre 10 y 20 factores internos en total
2. Se le asigna a cada uno de los factores un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0
3. Se le asigna un valor entre 1 y 4 a cada factor, el valor que se le asigne corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al valor, teniendo en cuenta lo siguiente:

4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor

4. Se multiplica el peso de cada factor por su valor
5. Se suma los pesos ponderados de cada factor y se determina el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades y de la organización
6. El puntaje final obtenido estará dentro de un rango de 1 y 4, siendo 1 el más bajo y 4 el puntaje más alto, un puntaje promedio es de 2.5



Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Gerencia tiene la capacitación y conocimiento amplio de los procesos para elaborar calzado, lo que permite hacer más viable la administración de la empresa	0.1	4	0.4
2. La empresa por medio de su calidad y novedad en diseños de calzado ha podido llegar productos a diferentes destinos	0.1	4	0.4
3. Se trabaja con distintos proveedores locales y nacionales lo cual permite abaratar costos de materia prima	0.06	4	0.24
4. La empresa se encuentra en una situación financiera positiva	0.07	3	0.21
5. Comunicación directa que existe entre los operarios y los administrativos	0.06	3	0.18
6. Se maneja un formato de control interno para que todos los operarios sepan que cuero se está trabajando y hacia donde será enviado	0.07	3	0.21
7. Se cuenta con maquinaria moderna para la elaboración de calzado en el área de montaje	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.82</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de implementación de herramientas de gestión empresarial como el Balanced Scorecard y el Benchmarking	0.1	1	0.1
2. Falta de inversión en publicidad y marketing	0.08	2	0.16
3. La empresa desecha sus retazos de cuero y tela	0.08	1	0.08
4. La empresa tiene colaboradores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta, estos son ajenos a la Empresa, se les paga una alta comisión respectiva	0.1	1	0.1
5. Espacio de producción limitado	0.06	1	0.06
6. Falta de software específico que sirva para controlar toda la gestión con distribuidores y proveedores	0.06	2	0.12
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>0.62</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Elaboración Propia

La matriz MEFI de la Empresa de Calzados Federland cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas, 6 debilidades. El valor final de la matriz es de 2.44, se encuentra muy poco por debajo del promedio, que es 2.5, una organización ligeramente débil. Siendo las debilidades de mayor urgencia para tener control, la 1, 3, 4 y 5 para que a largo plazo sean fortalezas. Las fortalezas donde se observa un mejor desempeño son en 1, 2,3



## CAPITULO VII

### 7. PROCESO ESTRATEGICO

#### 7.1. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Los OLP son los objetivos estrategicos, el horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la vision

La vision, viene a ser la sumatoria de los objetivos de largo plazo. Es consecuente de la Vision establecida.

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP1)**

Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP2)**

Reducir la contaminacion ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP3)**

Capacitacion en tecnicas de elaboracion de productos e implementacion de ERP

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP4)**

Interactuar con el cliente para conocer mas sobre sus preferencias en el calzado

#### 7.2.MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES

Los intereses Organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en mercados donde compite

*Tabla 18: Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aumentar la participación de mercado		Mayorista	Consumidor final
Optimización de infraestructura		Trabajadores independientes	
Capacitación en procesos		CITECCAL	
Protección del medio ambiente	Compradores de cuero		

**Fuente:** Elaboracion Propia

### 7.3. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA)

Para construir esta matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se utilizan las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Esta matriz consta de cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA), se generan estrategias tanto externas como internas

Tabla 19: Matriz FODA

Análisis externo	Análisis interno	<b>FORTALEZAS-F</b> Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	<b>DEBILIDADES-D</b> Liste las debilidades 1. 2. 3.
	<b>OPORTUNIDADES-O</b> Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Explote Maxi-Maxi</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Busque Mini-Maxi</b>
	<b>AMENAZAS-A</b> Liste las amenazas 1. 2. 3.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use fortalezas para neutralizar las amenazas  <b>Confronte Maxi-Mini</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas  <b>Evite Mini-Mini</b>

**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

El proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes: Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA, Estrategias DA son de emparejamiento considerando lo siguiente:

Estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi): se empareja las fortalezas internas con las oportunidades externas.

Estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini): se empareja las fortalezas internas con las amenazas externas

Estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi): se empareja las debilidades internas con las oportunidades externas

Estrategias DA-Evitar (Mini-Mini): se empareja las debilidades internas con las amenazas externas

Tabla 20: MFODA para la Empresa de Calzado

<p style="text-align: center;"><b>Análisis interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas - F</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades - D</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - O</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO (Explotar)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO (Buscar)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas - A</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA (Confrontar)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA (Evitar)</b></p>

Fuente: Elaboración Propia

**Estrategias FO (Explotar):**

- 1.- Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal (F2, F5, O1, O6)
- 2.- Incrementar la oferta del producto en el mercado extranjero (F2, F4, O3, O4)
- 3.- Capacitarse en cuanto a procesos y uso de maquinaria mejorando así las técnicas de elaboración (F4, F5, F7, O2, O7, O8)
- 4.- Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto (F1, F5, F6, O1, O2, O5, O7, O8)
- 5.-Asesorarse en control de documentación del proceso interno y obtener certificación (F6, O7)
- 6.- Establecer alianzas con empresas de mayor consolidación en el mercado (F1, F3, O3, O4)
- 7.- Por medio de publicidad en redes sociales y/o por medio de afiches hacer más conocido nuestro producto (F2, F4, O3, O8)

**Estrategias FA (Confrontar):**

- 1.- Implementar procesos de control de calidad (F1, F4, F5, F7)
- 2.- Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa (F2, F5, A1, A2)
- 3.- Implementar indicadores para monitorear, supervisar el cumplimiento de obligaciones contraídas por la gestión de proveedores (F3, A1, A2, A4)

**Estrategias DO (Buscar):**

- 1.- Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros (D3, O1, O2, O3, O8)
- 2.- Establecer a los vendedores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos (D2, D4, O3, O6, O8)
- 3.-Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción (D5, O4, O5, O8)
- 4.- Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos (D6, O4, O7, O8)

**Estrategias DA (Evitar):**

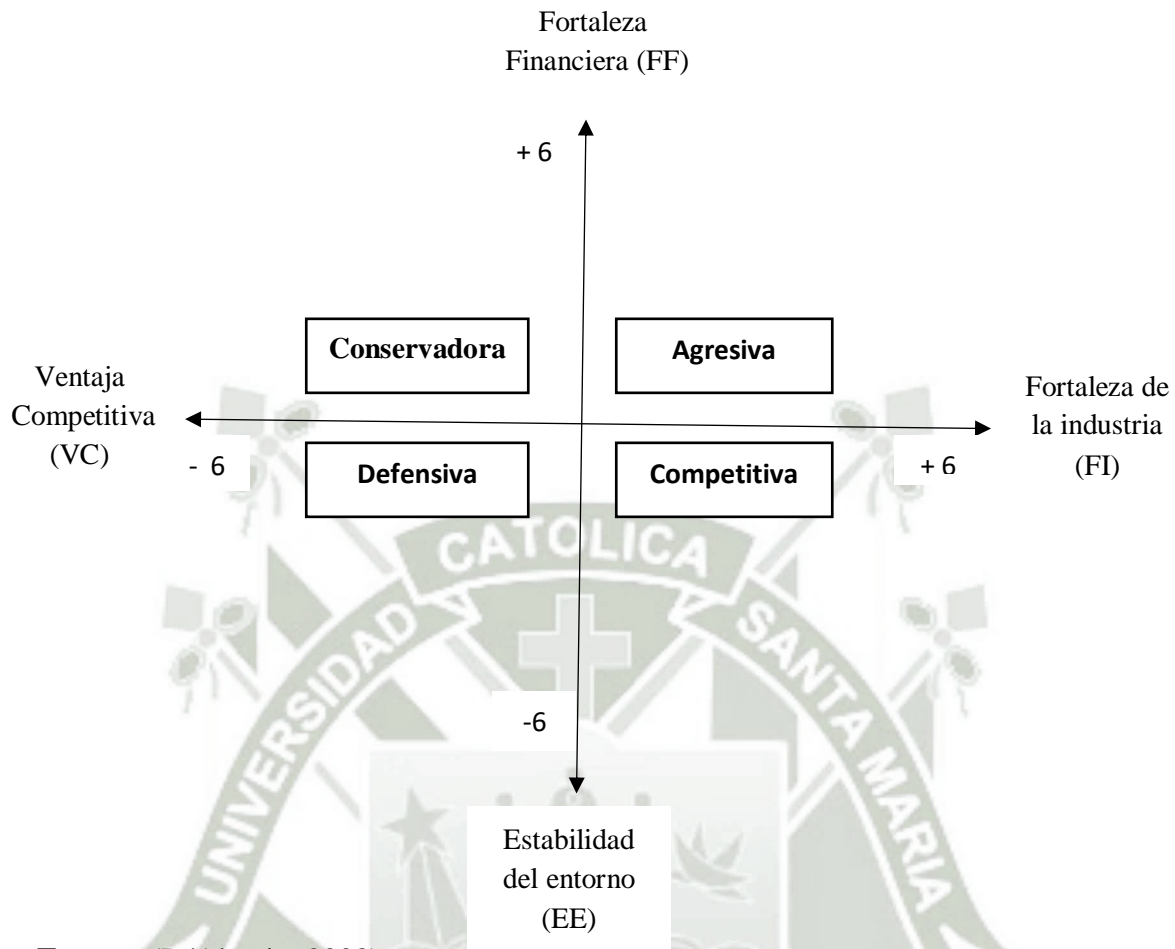
- 1.- Crear una asociación de participantes que trabajen con retazos para la elaboración de productos alternativos (D3, A2, A3, A5)
- 2.- Buscar buen asesoramiento del uso de software y herramientas tecnológicas en la empresa (D6, A4, A5)

**7.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)**

Esta matriz consta de dos ejes que combinan los factores relativos a la organización que consta de la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y los factores relativos a la industria que consta de la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI) Consta de cuatro cuadrantes cada uno asociado a distintas posturas como: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva

La postura agresiva es equivalente al cuadrante de Fortalezas y Oportunidades (FO), la postura competitiva es equivalente al cuadrante Fortalezas y Amenazas (FA), la postura conservadora es equivalente al cuadrante Debilidades y Oportunidades (DO), y la postura defensiva es equivalente al cuadrante Debilidades y Amenazas

Tabla 21: Matriz Peyea



**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

Para desarrollar la matriz PEYEA se considera lo siguiente:

- Se selecciona los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI). No todos los factores requieren ser usados
- Se determina el valor numérico apropiado a cada factor, desde +1 (peor) hasta +6 (mejor) para los factores de FF y FI, y desde -1 (mejor) hasta -6 (peor) para los factores de EE y VC. Luego se saca el promedio por cada factor determinante para FF, VC, EE, y FI  
Los resultados de la EE y de la VC, después de haber sido promediados se les deberá restar seis (-6)
- Se grafica los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz y se construye el polígono

- Se suma algebraicamente los dos puntajes del eje x y se grafica el punto resultante como abscisa, se suma algebraicamente los dos puntajes del eje y, se grafica el punto resultante como ordenada. Se grafica el punto de la intersección (x, y) y se dibuja el vector partiendo del origen de coordenadas
  - Se analiza el diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante
- A continuación, se percibe los factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción:

*Tabla 22: Factores que constituyen las variables de los ejes de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción*

<b>1.- Posición Estratégica Interna</b>	
<b>1.1.- Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>
1. Retorno de la inversión	3
2. Apalancamiento	3
3. Liquidez	3
4. Flujo de caja	3
5. Facilidad de salida del mercado	4
6. Riesgo involucrado en el negocio	2
7. Rotación de inventarios	3
8. Uso de economías de escala y de experiencia	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.88</b>

<b>1.2.- Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>	
1. Participación del mercado	2	
2. Calidad del Producto	4	
3. Ciclo de vida del producto	2	
4. Ciclo de reemplazo del producto	2	
5. Lealtad del consumidor	3	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	
7. Conocimiento tecnológico	3	
8. Integración vertical	4	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4	
<b>PROMEDIO</b>	2.89	
	6	<b>-3.11</b>

<b>2.- Posición Estratégica Externa</b>			
<b>2.1.- Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>Calificación</b>		
1. Cambios tecnológicos	3		
2. Tasa de inflación	5		
3. Variabilidad de la demanda	3		
4. Rango de precios de los productos competitivos	2		
5. Barreras de entrada al mercado	3		
6. Rivalidad / presión competitiva	2		
7. Elasticidad de precios de la demanda	3		
8. Presión de los productos sustitutos	5		
<b>PROMEDIO</b>	3.25	6	<b>-2.75</b>

<b>2.2.- Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>		
1. Potencial de crecimiento	2		
2. Potencial de utilidades	3		
3. Estabilidad financiera	3		
4. Conocimiento tecnológico	2		
5. Utilización de recursos	2		
6. Intensidad de capital	3		
7. Facilidad de entrada al mercado	4		
8. Productividad / utilización de la capacidad	3		
9. Poder de negociación de los productores	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.89</b>		

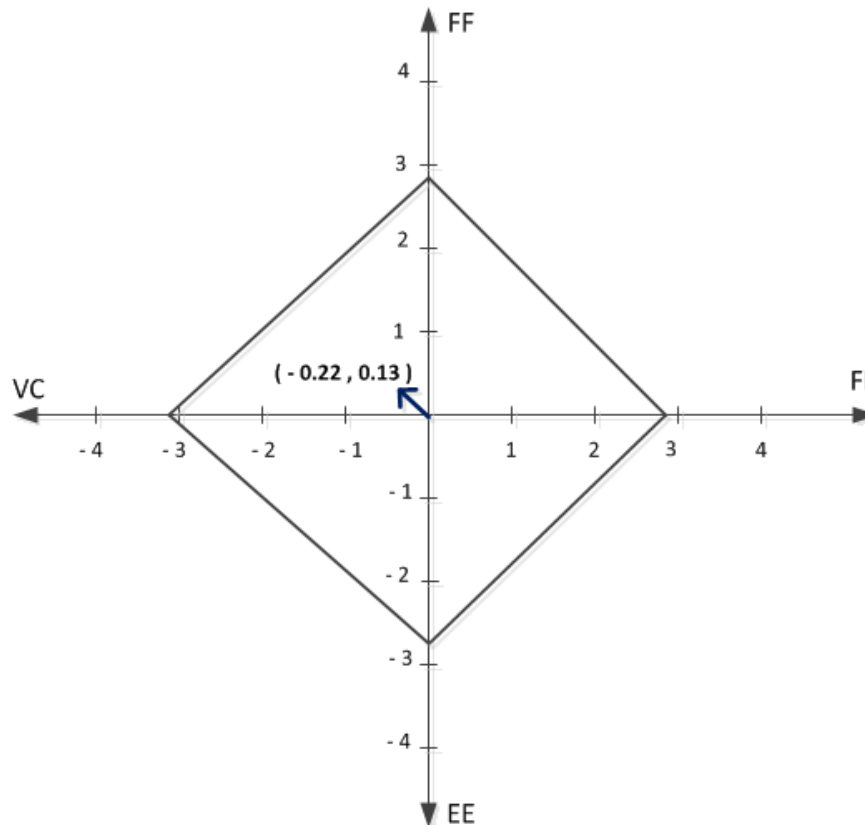
<b>Grupo de Factores</b>		<b>Promedio</b>
<b>FF</b>	Fortaleza Financiera	2.88
<b>FI</b>	Fortaleza en la Industria	2.89
<b>EE</b>	Estabilidad del Entorno	-2.75
<b>VC</b>	Ventaja Competitiva	-3.11

<b>X = FI + VC</b>	<b>X=</b>	<b>- 0.22</b>
<b>Y = EE +FF</b>	<b>Y=</b>	<b>0.13</b>

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber evaluado los cuatro grupos de factores, se procede a construir Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

*Ilustración 23: MPEYEA de la Empresa de Calzado*



**Fuente:** Elaboración Propia

La Matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la Acción indica la postura estratégica más apropiada para la organización, el vector direccional indica una postura conservadora, la cual indica en desarrollar nuevos productos y ganar entradas en mercados más atractivos, la organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera, profundizar el enfoque de grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas

Los que adoptan esta postura conservadora se llaman “analistas” deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado

## 7.5. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

Esta matriz evalúa la posición de los productos en términos de participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento de ventas

Esta matriz puede tener varias utilidades:

- En forma general de la organización con la competencia
- Comparación de las divisiones dentro de una corporación
- Competencia en la industria o los productos en un sector o subsector
- Competencia de productos en una organización

Está dado por cuatro cuadrantes:

Cuadrante I: Signo de Interrogación (Introducción)

- Alta tasa de crecimiento en ventas
- No tienen participación de mercado significativa
- No se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización

Cuadrante II: Producto Estrella (Crecimiento)

- Alta tasa de crecimiento de ventas
- Alta tasa de participación de mercado

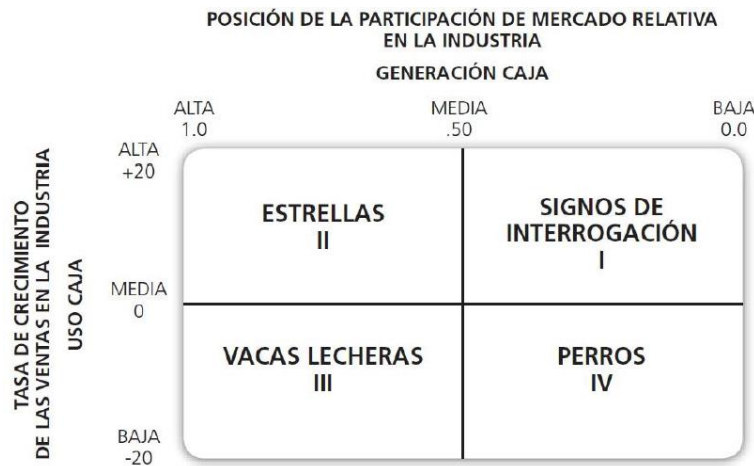
Cuadrante III: Vacas lecheras (Madurez)

- Alta participación de mercado
- Las ventas son de bajo crecimiento

Cuadrante IV: Perros (Declinación)

- Las ventas son de bajo crecimiento
- Baja participación de mercado

Tabla 23: Matriz BCG



**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

La MBCG tiene dos ejes. El eje x corresponde a la posición de la participación relativa de la industria, orientado de derecha a izquierda dividido en dos partes: la primera va de 0.0 a 0.5 correspondiente desde una baja hasta una media participación relativa; la otra de 0.5 a 1.0 desde una media hasta una alta participación relativa.

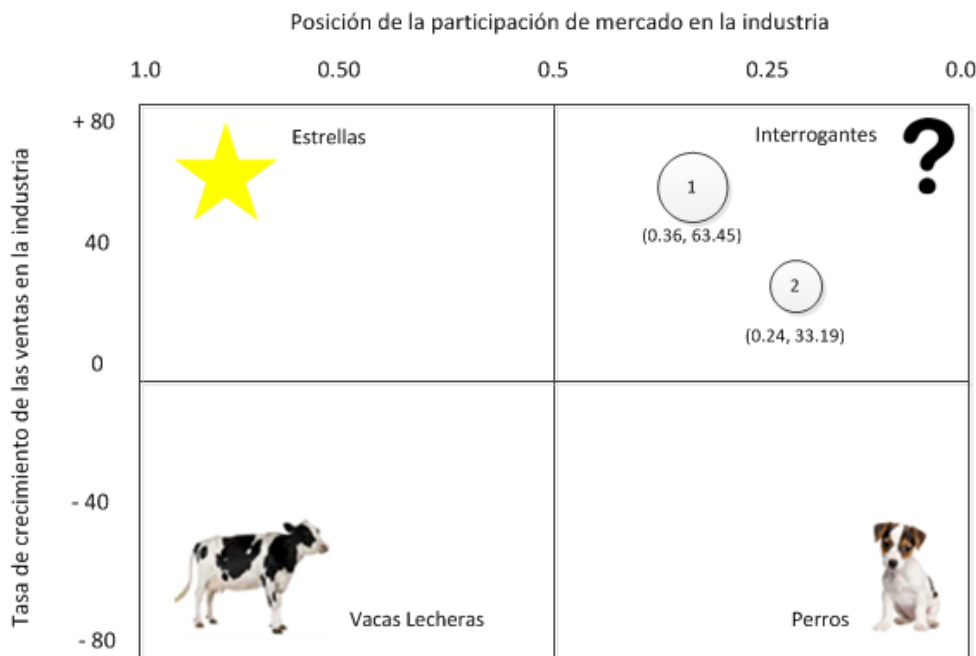
El eje y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentajes, dividido en dos grandes partes, una de -20% a 0% que denota la disminución de las ventas; la otra de 0% a 20% que indica el crecimiento de las ventas en la industria. Aunque las escalas numéricas y las divisiones de los ejes x e y indicados son normalmente usados, estos valores pueden variar de acuerdo a la organización, es decir pueden tomar la escala de valores que consideren conveniente

Tabla 24: Datos requeridos para la construcción de la MBCG

Producto	Ventas (S/.) 2016 de la organización	Ventas (S/.) 2017 de la organización	Ventas 2017 de la organización (%)	Utilidades (S/.) 2017 de la organización	Participación de mercado (%) 2017	Tasa de Crecimiento (%)
<b>Calzado casual</b>	2013559	3291254	60%	242351	0.36	63.45
<b>Calzado urbano</b>	1647458	2194170	40%	161568	0.24	33.19
<b>Total</b>	<b>3661017</b>	<b>5485424</b>	<b>100%</b>	<b>403919</b>	<b>0.60</b>	<b>48.32</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Tabla 25: Matriz Boston Consulting Group (MBCG)



**Fuente:** Elaboración Propia

Tanto para el calzado casual como para el calzado urbano representados por los círculos 1 y 2 respectivamente, se encuentran en el signo de interrogación, lo que viene hacer la introducción del producto, tiene alta tasa de crecimiento de ventas pero no tiene participación de mercado significativa, no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización, para lo cual se tiene que encaminar para que los productos ingresen al cuadrante de crecimiento

Del 2017 al 2016 ha habido un notable crecimiento pues la empresa se equipó bien con la maquinaria y personal, la estrategia a asumir sería mantener o en todo caso incrementar aún más la participación relativa de mercado y a la vez tener una tasa más alta de crecimiento en ventas

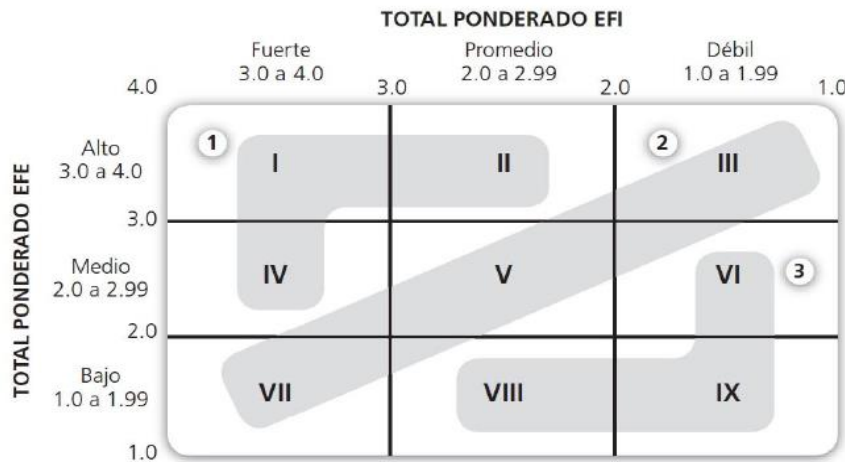
### 7.6. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)

La matriz MIE al igual que la matriz BCG son de portafolio, esta matriz consta de nueve divisiones, la cual tiene como ejes a los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización. Los productos son representados en la MIE por un círculo

El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el eje Y corresponde al

rango total de puntajes ponderados de la MEFE ambos están constituidos por tres sectores, los cuales son: débil, de 1 a 1.99; promedio, de 2 a 2.99 y fuerte de 3 a 4

Tabla 26: Matriz IE



Fuente: (D'Alessio, 2008)

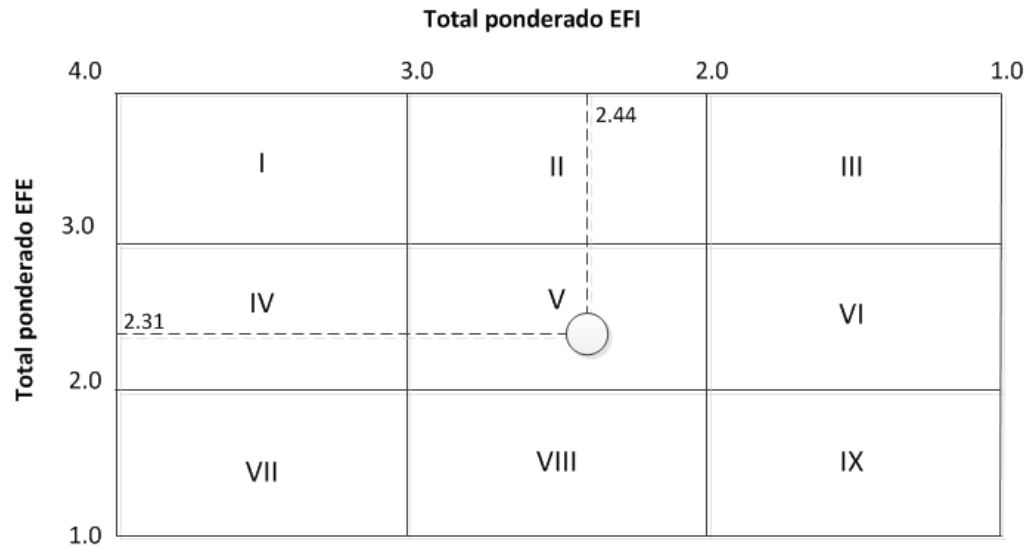
La matriz MIE tiene tres regiones: la región 1 compuesta por las celdas I, II, IV, sugiere crecer y construir; la región 2 compuesta por las celdas III, V, VII, sugiere retener y mantener; y la región 3 compuesta por las celdas VI, VIII y IX sugiere cosechar o desinvertir en recursos

Tabla 27: Datos requeridos para la construcción de la Matriz Interna-Externa

Matriz	Ponderado Total	Eje
MEFE	2.44	Y
MEFI	2.31	X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Matriz Interna – Externa (MIE)



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la MIE el punto se ubica en la celda V, el cual pertenece a la región II, la empresa de Calzado Federland debe desarrollarse selectivamente para mejorar, teniendo que adoptar una posición de penetración en el mercado y desarrollo de productos

### 7.7.MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Tiene dos variables como son: en el crecimiento del mercado pudiendo ser rápido o lento; y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado fuerte o débil

Esta matriz tiene 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 débil

Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento

Tabla 29: Estrategias de la matriz de la Gran Estrategia

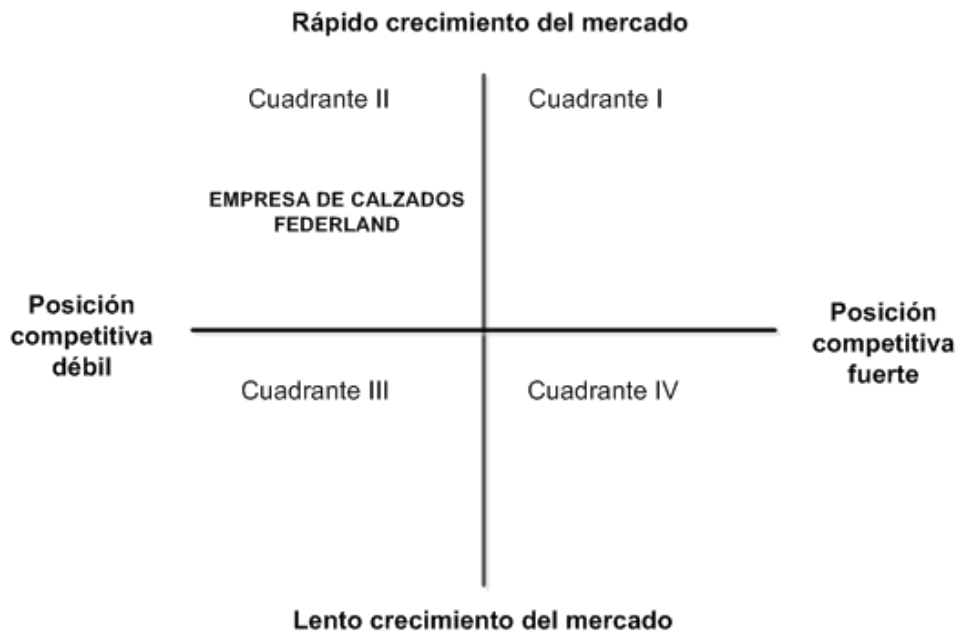


**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

La Empresa de Calzados Federland se encuentra en una posición competitiva débil puesto que es una empresa que recién se está adentrando al mercado y tiene pocos años elaborando sus productos, la organización se encuentra creciendo

El sector manufacturero, lo que respecta a calzado se encuentra en un mercado de crecimiento rápido. Entonces la empresa de Calzado Federland se encuentra en el cuadrante II.

Tabla 30: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



**Fuente:** Elaboración Propia

La empresa requiere evaluar su aproximación presente en el mercado, ver la manera de mejorar su competitividad, la estrategia a usar es la Penetración en el mercado: Haciendo que la empresa invierta para producir más, tenga una mayor participación de mercado ya sea para el calzado casual, calzado urbano o ambos

## CAPITULO VIII

### 8. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta etapa se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de rumelt (MR) y la matriz de ética (ME)

#### 8.1.MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

Las matrices usadas anteriormente como FODA, PEYEA, BCG, IE, GE son reunidas en la matriz MDE

La MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. Se suman las repeticiones y se retienen las estrategias de mayor repetición

Los pasos a seguir para su elaboración son:

- Se coloca en una columna las estrategias descritas en la MFODA
- En el extremo lateral, hacia el otro lado , colocar el nombre de las matrices que van a ser evaluadas
- Se marcan las estrategias que se han extraído de la MFODA en la fila que le corresponde, colocándoles una “X”
- Se suma los resultados de las “X”, y se utiliza un criterio de selección. Por lo general se escogen a las que se repiten tres o más veces, dejando a las otras estrategias como de contingencia

Tabla 31: Matriz de Decisión Estratégica

Estrategia	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1.- Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal	x	x	x		x	4
2.- Incrementar la oferta del producto en el mercado extranjero	x			x		2
3.- Capacitarse en cuanto a procesos y uso de maquinaria mejorando así las técnicas de elaboración	x	x	x			3
4.- Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto	x	x	x	x	x	5
5.-Asesorarse en control de documentación del proceso interno y obtener certificación	x	x				2
6.- Establecer alianzas con empresas de mayor consolidación en el mercado	x		x			2
7.- Por medio de publicidad en redes sociales y/o por medio de afiches hacer más conocido nuestro producto	x			x	x	3
8.- Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros	x	x	x			3
9.- Establecer a los vendedores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos	x		x		x	3
10.- Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción	x	x		x		3
11.- Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos	x	x			x	3
12.- Implementar procesos de control de calidad	x				x	2
13.- Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa	x	x	x			3
14.- Implementar indicadores para monitorear, supervisar el cumplimiento de obligaciones contraídas por la gestión de proveedores	x	x				2
15.- Crear una asociación de participantes que trabajen con retazos para la elaboración de productos alternativos	x					1
16.- Buscar buen asesoramiento del uso de software y herramientas tecnológicas en la empresa	x		x			2

Fuente: Elaboración Propia

**Estrategias retenidas:**

**Estrategia 1:** Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal

**Estrategia 3:** Capacitarse en cuanto a procesos y uso de maquinaria mejorando así las técnicas de elaboración

**Estrategia 4:** Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto

**Estrategia 7:** Por medio de publicidad en redes sociales y/o por medio de afiches hacer más conocido nuestro producto

**Estrategia 8:** Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros

**Estrategia 9:** Establecer a los vendedores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos

**Estrategia 10:** Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción

**Estrategia 11:** Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos

**Estrategia 13:** Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa

**Estrategias de Contingencia:**

**Estrategia 2:** Incrementar la oferta del producto en el mercado extranjero

**Estrategia 5:** Asesorarse en control de documentación del proceso interno y obtener certificación

**Estrategia 6:** Establecer alianzas con empresas de mayor consolidación en el mercado

**Estrategia 12:** Implementar procesos de control de calidad

**Estrategia 14:** Implementar indicadores para monitorear, supervisar el cumplimiento de obligaciones contraídas por la gestión de proveedores

**Estrategia 15:** Crear una asociación de participantes que trabajen con retazos para la elaboración de productos alternativos

**Estrategia 16:** Buscar buen asesoramiento del uso de software y herramientas tecnológicas en la empresa

## 8.2.MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

La técnica de esta matriz indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores, se necesita evaluar cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, debilidad. En la MCPE deben probarse todas las estrategias retenidas después de haber pasado por la MDE. En la columna izquierda de la MCPE está la información de la MEFI y MEFE, los factores claves de éxito y sus respectivos pesos. En la fila superior contiene las estrategias que se retuvieron en la MDE. El puntaje que se asignan a las estrategias es según el grado en que se pueden usar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización sea externos como internos.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar la MCPE:

- Escribir en la columna izquierda las oportunidades, amenazas, y fortalezas con las debilidades de la MEFE y MEFI, respectivamente
- Se coloca el mismo peso asignado en la MEFE y MEFI, la suma total de todos los pesos debe ser igual a 2
- Colocar todas las estrategias obtenidas de la MDE, en la fila superior

Se determina el Puntaje de Atractividad (PA), analizando cada factor crítico de éxito externo e interno, uno por vez, se utiliza la siguiente pregunta ¿afecta este factor a la elección de las estrategias que se han obtenido?

Se considera el siguiente rango para las calificaciones de atractivo:

1 = No atractivo, no aceptable; 2 = Algo atractivo, algo aceptable; 3 = Razonablemente atractivo, aceptable; 4 = Altamente atractivo, muy aceptable

No existe el 0 como calificación

- Calcular el Total de Puntajes de Atractividad (TPA), que viene hacer el producto de multiplicar los pesos asignados por los Puntaje de Atractividad (PA) en cada fila. El TPA indica el atractivo relativo de cada estrategia.

Cuanto más alto sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la estrategia

- Se calcula la suma de totales del TPA, este puede dar un valor máximo de ocho y un valor mínimo de doce, considerando cinco el promedio
- Con un valor mayor a cinco la estrategia es aceptable y se debe de retener y por debajo de cinco la estrategia no es aceptable
- Luego de haber valorado cada una de las estrategias en la MCPE, se podrá comparar solo entre aquellas que forman parte del mismo grupo

Tabla 32: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	PESO	E1		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E11		E13	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																			
1. La inflación en los próximos años se seguirá manteniendo en el rango meta	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
2.- Buena estabilidad macroeconómica, proyectos venideros permitiendo el desarrollo del sector privado	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
3.- Incremento en la cantidad de exportaciones, y el precio del mismo bajo, lo cual permite un mayor ingreso de productos a otros mercados, generando mayores ingresos	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4.- El sector de manufactura con la proyección del 2018 y 2019, su PBI va a estar en incremento con respecto al cierre del 2017, con un 3.6 por ciento y 4.1 por ciento respectivamente	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5.-La externalización de servicios lo usan casi todos los países desarrollados, y en la gran mayoría de casos los costos de tercerizar son inferiores que hacerlo internamente	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18
6.- Con las ferias y eventos en la industria del sector calzado permite promover el producto y motiva a las personas a identificarse con el producto nacional	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36

FACTORES CLAVE	PESO	E1		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E11		E13		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>AMENAZAS</b>																				
1.- Precio de calzado Chino es inferior al peruano, su mano de obra económica y alta tecnología	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	
2.- Las importaciones en el Perú han crecido notablemente en los últimos cuatro años, lo cual permite el ingreso con productos a precios más accesibles en el mercado	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
3.- La disposición tecnológica en el Perú se ve afectado, reflejado en el último índice de competitividad, retrocediendo varias posiciones	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
4.- Incertidumbre en el pilar de la innovación reflejado en el último índice de competitividad en el Perú, de los cuales se necesitan reformas	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
5.- Los adhesivos dan lugar a vapores orgánicos contaminantes, por lo que debe haber algun aparato extractor que filtren los vapores emitidos	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	



FACTORES CLAVE	PESO	E1		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E11		E13	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>FORTALEZAS</b>																			
1. Gerencia tiene la capacitación y conocimiento amplio de los procesos para elaborar calzado, lo que permite hacer más viable la administración de la empresa	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2.- La empresa por medio de su calidad y novedad en diseños de calzado ha podido llevar sus productos a diferentes destinos	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
3. Se trabaja con distintos proveedores locales y nacionales lo cual permite abaratar costos de materia prima	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
4. La empresa se encuentra en una situación financiera positiva	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5. Comunicación directa que existe entre los operarios y los administrativos	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
6. Se maneja un formato de control interno para que todos los operarios sepan que cuero se está trabajando y hacia donde será enviado	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
7. Se cuenta con maquinaria moderna para la elaboración de calzado en el área de montaje	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24

FACTORES CLAVE	PESO	E1		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E11		E13	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>DEBILIDADES</b>																			
1. Falta de implementación de herramientas de gestión empresarial como el Balanced Scorecard y el Benchmarking	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
2. Falta de inversión en publicidad y marketing	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32
3.La empresa desecha sus retazos de cuero y tela	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4.La empresa tiene colaboradores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta, estos son ajenos a la Empresa, se les paga una alta comisión respectiva	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5. Espacio de producción limitado	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
6. Falta de software específico que sirva para controlar toda la gestión con distribuidores y proveedores	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.27</b>		4.74		<b>5.34</b>		4.88		<b>5.31</b>		<b>5.24</b>		<b>5.44</b>		<b>5.49</b>		<b>5.46</b>	

Fuente: Elaboración Propia



**Estrategias Retenidas:**

**Estrategia 1:** Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal

**Estrategia 4:** Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto

**Estrategia 8:** Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros

**Estrategia 9:** Establecer a los vendedores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos

**Estrategia 10:** Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción

**Estrategia 11:** Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos

**Estrategia 13:** Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa

**Estrategias de Contingencia:**

**Estrategia 3:** Capacitarse en cuanto a procesos y uso de maquinaria mejorando así las técnicas de elaboración

**Estrategia 7:** Por medio de publicidad en redes sociales y/o por medio de afiches hacer más conocido nuestro producto

**8.3.MATRIZ DE RUMELT (MR)**

Después de hacer la evaluación por la MCPE se usan dos filtros finales como son la Matriz de Rumelt y la Matriz de Etica

El propósito de la Matriz de Rumelt es evaluar cada una de las estrategias bajo cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad

Se aprueban las estrategias que pasen todas las pruebas, las que no pasaran algunas de las pruebas de Rumelt se eliminaran por si mismas

Tabla 33: Criterios de evaluación de estrategias

<p><b>Consistencia.-</b> La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes</p> <p><b>Consonancia.-</b> La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran</p> <p><b>Ventaja.-</b> La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad</p> <p><b>Factibilidad.-</b> La estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución</p>
---

**Fuente:** (D'Alessio, 2008)

Tabla 34: Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
<b>E1:</b> Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E4:</b> Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E8:</b> Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E9:</b> Establecer a los vendedores que hacen la distribución a los diferentes puntos de venta para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E10:</b> Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E11:</b> Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E13:</b> Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI

**Fuente:** Elaboración Propia

Todas las estrategias pasan todas las pruebas bajo los cuatro criterios. Se retienen todas las estrategias

#### 8.4.MATRIZ DE ÉTICA (ME)

La Matriz de Ética o también denominada “Auditoria ética de la estrategia”, esta matriz se toma como filtro para evaluar a las estrategias y en caso sea perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y debe ser descartada

Se utiliza los siguientes criterios para calificar en la Matriz de Ética:

En los derechos, se califica, P=Promueve, N=Neutral, V=Viola

En la justicia, se califica, J=Justo, N=Neutro, I=Injusto

En el utilitarismo, se califica, E=Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial

Tabla 35: Matriz de Ética

	E1	E4	E8	E9	E10	E11	E13
<b>Derechos (P = Promueve, N= Neutral, V= Viola)</b>							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia ( J= Justo, N=Neutro, I=Injusto)</b>							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo (E=Excelentes, N=Neutro, P= Perjudicial)</b>							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

**Fuente:** Elaboración Propia

Todas las estrategias pasan todas las pruebas. Se retienen todas las estrategias

## 8.5. POLITICAS

Las políticas afectan las áreas funcionales y a todos los niveles de la organización. Cada estrategia tiene sus políticas

Se formulan las siguientes políticas para la Empresa de Calzado Federland:

Política N°1: Impulsar el uso eficiente y eficaz de los recursos

Política N°2: Fomentar la cooperación y un adecuado ambiente de trabajo

Política N°3: Promover la mejora continua en procesos con fin de velar por la calidad

Política N°4: Innovar en diseños de productos atractivos que satisfagan las necesidades del cliente

Tabla 36: Políticas

Políticas	E1	E4	E8	E9	E10	E11	E13
P1. Impulsar el uso eficiente y eficaz de los recursos		x	x	x	x		x
P2. Fomentar la cooperación y un adecuado ambiente de trabajo		x	x				x
P3. Promover la mejora continua en procesos con fin de velar por la calidad	x	x		x	x	x	x
P4. Innovar en diseños de productos atractivos que satisfagan las necesidades del cliente	x			x		x	x

**Fuente:** Elaboración Propia

## CAPITULO IX

### 9. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

#### 9.1.OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de largo plazo son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos de corto plazo. Los objetivos de corto plazo por cada objetivo de largo plazo son los siguientes:

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP1)**

Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 1.1 (OCP1.1)**

Reestructurar el proceso de cocido

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 1.2 (OCP1.2)**

Tener colaboradores propios a la empresa encargados de la distribucion y hacer verificacion de la misma

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 1.3 (OCP1.3)**

Optimizar la capacidad de produccion

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP2)**

Reducir la contaminacion ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 2.1 (OCP2.1)**

Asociarse con comprador (es) que trabajen con retazos de cuero para elaboracion de productos finales

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 2.2 (OCP2.2)**

Fomentar a los colaboradores a aprovechar al maximo la materia prima durante y despues del proceso de calzado

##### **Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP3)**

Capacitacion en tecnicas de elaboracion de productos e implementacion de ERP

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 3.1 (OCP3.1)**

Programar capacitaciones a trabajadores

##### **Objetivo de Corto Plazo N° 3.2 (OCP3.2)**

Establecer estandares de mantenimiento a maquinaria

**Objetivo de Corto Plazo N° 3.3 (OCP3.3)**

Asesorarse para instalacion y manejo de ERP

**Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP4)**

Interactuar con el cliente para conocer mas sobre sus preferencias en el calzado

**Objetivo de Corto Plazo N° 4.1 (OCP4.1)**

Tener presencia en todas las ferias de calzado a nivel nacional

**Objetivo de Corto Plazo N° 4.2 (OCP4.2)**

Asesosarse para crear una pagina propia de la empresa

**Objetivo de Corto Plazo N° 4.3 (OCP4.3)**

Realizar encuestas breves de manera virtual para saber el gusto de calzado del cliente



## CAPITULO X

### 10. EVALUACION ESTRATEGICA

#### 10.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta que permite controlar las estrategias a través de cuatro áreas de la empresa, así tenemos: perspectiva financiera, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y clientes.



## Perspectiva Financiera

Tabla 37: Perspectiva Financiera

OLP	Indicador	Unidad	Iniciativas Estratégicas	OCP	Meta	Estado	Rango de Valores	Fecha		Forma	
								Inicio	Fin	Forma	Periodo
Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%	rentabilidad / ventas	Porcentaje	E4, E9, E10	Reestructurar el proceso de cocido	36%		>= 36%	01/08/2018	30/07/2022	Escrita	Anual
				Tener colaboradores propios a la empresa encargados de la distribución y hacer verificación de la misma			32% - 36%	02/07/2018	30/06/2022	Escrita	Anual
				Optimizar la capacidad de producción			<= 32%	02/07/2018	30/06/2022	Escrita	Anual

**Fuente:** Elaboración Propia

## Perspectiva Procesos Internos

Tabla 38: Perspectiva Procesos Internos

OLP	Indicador	Unidad	Iniciativas Estrategicas	OCP	Meta	Estado	Rango de Valores	Fecha		Forma	
								Inicio	Fin	Forma	Periodo
Reducir la contaminación ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%	cantidad de cuero que se reutiliza / cantidad de residuo total de cuero	Porcentaje	E8, E10	Asociarse con comprador (es) que trabajen con retazos de cuero para elaboración de productos finales	80%		>=80%	01/08/2018	30/07/2022	Escrita	Anual
				Fomentar a los colaboradores a aprovechar al máximo la materia prima durante y después del proceso de calzado			50% - 79%	02/07/2018	30/12/2022	Escrita	semestral
							<50%				

**Fuente:** Elaboración Propia

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 39: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OLP	Indicador	Unidad	Iniciativas Estratégicas	OCP	Meta	Estado	Rango de Valores	Fecha		Forma	
								Inicio	Fin	Forma	Periodo
Capacitación en técnicas de elaboración de productos	Nro de colaboradores/ Nro total colaboradores	Porcentaje de colaboradores	E11, E10, E13	Programar capacitaciones a trabajadores	90%		>= 90%	02/07/2018	30/12/2022	Escrita / Virtual	semestral
				Establecer estándares de mantenimiento a maquinaria			80% - 89%	01/11/2018	30/04/2019	Escrita	semestral
							< 80%				
Implementación de ERP	Nro de software adquiridos	Software	E9, E11	Asesorarse para instalación y manejo de ERP	1 (cant)		>= 1	01/10/2018	30/09/2019	Escrita	Anual
							0				

Fuente: Elaboración Propia

## Perspectiva Clientes

Tabla 40: Perspectiva Clientes

OLP	Indicador	Unidad	Iniciativas Estratégicas	OCP	Meta	Estado	Rango de Valores	Fecha		Forma	
								Inicio	Fin	Forma	Periodo
Interactuar con el cliente para conocer mas sobre sus preferencias en el calzado	(N° Ventas Año Final - N° Ventas Año Inicial) / N° Ventas Año Inicial	Porcentaje de ventas	E1, E11	Tener presencia en todas las ferias de calzado a nivel nacional	4%		>= 4%	02/07/2018	30/12/2022	Escrita	Anual
				Asesorarse para crear una pagina propia de la empresa			1% - 3.9%	01/08/2018	31/01/2019	Escrita	semestral
				Realizar encuestas breves de manera virtual para saber el gusto de calzado del cliente			<1%	01/10/2018	03/10/2022	Escrita / Virtual	trimestral

**Fuente:** Elaboración Propia

## 10.2. PLAN ESTRATEGICO INTEGRAL (PEI)

Tabla 41: Plan Estratégico Integral

MISION: Somos una empresa dedicada a la producción de calzado para varones innovando con los mejores diseños, nuestro equipo de trabajo con vocación de servicio tiene como objetivo común satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	VISION: "Para el 2022 ser una empresa con un mejor posicionamiento en la mente del cliente, con optimización de técnicas en los procesos productivos y compromisos con la responsabilidad social"					
	Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo				Cardinales
	Estrategias	(OLP1)	(OLP2)	(OLP3)	(OLP4)	Políticas
- Aumentar la participación de mercado - Optimización de infraestructura - Capacitación en procesos - Protección del medio ambiente	Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%	Reducir la contaminación ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%	Capacitación en técnicas de elaboración de productos e implementación de ERP	Interactuar con el cliente para conocer más sobre sus preferencias en el calzado		1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
E1: Aprovechar todos los eventos y ferias en la industria del sector calzado involucrando a todo el personal				X		P3, P4
E4: Desarrollar mejores habilidades en el proceso productivo, tercerizando y enfocándose en penetrar más el producto	X					P1, P2, P3
E8: Promover la reutilización y cuidado del medio ambiente poniendo en venta los retazos de cuero y tela, para elaboración de productos como monederos y llaveros		X				P1, P2
E9: Establecer a los distribuidores para que sean trabajadores directos a la empresa e incrementar la red de contactos	X			X		P1, P3, P4
E10: Optimizar procesos, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio de producción	X	X		X		P1, P3
E11: Invertir en un software para uso interno para la empresa que permita tener un mejor manejo de todos los procesos				X	X	P3, P4
E13: Potenciar los diseños y presentación final para que su precio y calidad sea una de las mejores tácticas de la empresa				X		P1, P2, P3, P4
<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Objetivos a Corto Plazo</b>				<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Valores</b>
Financiera	OCP1.1. Reestructurar el proceso de cocido OCP1.2. Tener vendedores propios a la empresa y hacer verificación de la misma OCP1.3. Optimizar la capacidad de producción	OCP2.1. Asociarse con comprador (es) que trabajen con retazos de cuero para elaboración de productos finales OCP2.2. Fomentar a los colaboradores a aprovechar al máximo la materia prima durante y después del proceso de calzado	OCP3.1. Programar capacitaciones a trabajadores OCP3.2. Establecer estándares de mantenimiento a maquinaria OCP3.3. Asesorarse para instalación y manejo de ERP	OCP4.1. Tener presencia en todas las ferias de calzado a nivel nacional OCP4.2. Asesorarse para crear una página propia de la empresa OCP4.3. Realizar encuestas breves de manera virtual para saber el gusto de calzado del cliente	Financiera	- Cooperación - Innovación - Vocación de Servicio - Responsabilidad
Procesos Internos					Procesos Internos	<b>Códigos de Ética</b> - Transparencia en sus actividades - Contribuir con el uso eficiente de los recursos - Desarrollar acciones de protección al medio ambiente - Ofrecer a sus colaboradores un ambiente de igualdad, sin discriminaciones de ningún tipo
Aprendizaje y Crecimiento					Aprendizaje y Crecimiento	
Clientes					Clientes	
Recursos						
Estructura Organizacional						
Planes Operacionales						

Fuente: Elaboración Propia

### 10.3. PROPUESTAS DE MEJORA EN BASE A LAS ESTRATEGIAS

Tabla 42: Resumen Actual de la Producción

PROCESOS	CORTADO	COCIDO	ALISTADO	DESBASTE Y PERFILADO	MONTAJE Y ACABADO
OPERARIOS EN PLANTA	9	8	5	9	7
PRODUCCION TOTAL (Pares)	387	372	410	426	417
CAPACIDAD OCIOSA (Pares)	15	-	38	54	45

**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a las estrategias que se han definido, se dan dos propuestas que ayudaran a mejorar la rentabilidad en la empresa.

En la tabla 42, podemos observar que tenemos 38 operarios en planta actualmente, distribuidos de la siguiente manera: 9 operarios en cortado, 8 operarios en cocido, 5 operarios en alistado, 9 operarios en desbaste y perfilado y 7 operarios en montaje y acabado. Mayor detalle de cada uno de los procesos y la determinación de los tiempos se encuentra en los anexos 8 y 9

Propuesta 1.- El proceso de cocido está en su máxima producción con 372 pares de zapatos al día, en los demás procesos existe una capacidad ociosa actual, expresada en unidades. Donde se lleva a cabo el proceso productivo del calzado está en su máxima capacidad, pues toda la planta tiene un espacio limitado de 300 metros cuadrados haciendo que ya no se pueda aumentar más operarios al proceso de producción

Se procede a plantear lo siguiente:

Todo el proceso de cocido se llevara a cabo fuera de la planta, será realizado por modo de destajo. El precio que se toma en cuenta por llevar afuera de la planta el proceso de cocido por par de zapato es de S/ 1.50, se encuentra a más detalle en el anexo 10

Con esto la empresa llega a producir 15 pares de zapatos más al día, al mes serian 375 pares adicionales, reduciendo notablemente la capacidad ociosa actual en los procesos, los mismos que se optimizan y generan mayor rentabilidad a la empresa. Quedando así un total de 30 operarios

Propuesta 1= Precio de Venta (sin igv) \* pares adicionales al mes; S/. 49\* 375; entonces sería S/. 18432.20 ingresos al mes

Tabla 43: Resumen Actual Con Mejora en la Producción

PROCESOS	CORTADO	COCIDO	ALISTADO	DESBASTE Y PERFILADO	MONTAJE Y ACABADO
<b>OPERARIOS EN PLANTA</b>	9	-	5	9	7
<b>REDUCCION CAPACIDAD OCIOSA (Pares)</b>	-	-	23	39	30

**Fuente:** Elaboración Propia

Propuesta 2.- Actualmente la empresa cuenta con un servicio de distribución para llevar los productos a los diferentes puntos de venta, esto a cargo de dos vendedores que son ajenos a la empresa, es decir no son empleados de la empresa, no reciben un sueldo fijo, sino más bien que se les paga una comisión de 1.40 soles por venta de par de zapato

Empresa Federland  $\implies$  Vendedores  $\implies$  Mayoristas

Siendo un costo total de S/. 11034 mensuales, y un costo anual de S/.132 407

Se propone contratar directamente a los vendedores, es decir que sean trabajadores propios de la empresa encargados de la distribución, así se les pagaría un sueldo fijo y una comisión como incentivo por venta de zapato a todos los destinos. Es así que se tendría contacto más directo con los mayoristas ya que sería por medio de empleados directos de la empresa

Empresa Federland  $\implies$  Vendedores Propios  $\implies$  Mayoristas

Propuesta 2 = Costo en Salario + Comisión por par de zapato

Propuesta 2 = Costo en Salario\* nro. de vendedores + Comisión por par de zapato \* pares al mes

Propuesta 2 = S/.1969\*2+ S/. 0.70 (9300)

Propuesta 2 = S/.3938+ S/. 6510

Propuesta 2 = S/.10448.00 mensual; S/. 125 376 anual

Es así que esta estrategia genera una ganancia extra por par de zapatos que se venda. En los anexos 3, 4 y 5 se encuentra a más detalle los costos y el análisis económico de la situación actual y situación propuesta de las dos propuestas de mejora, ya sea en distribución y destajo al proceso de cocido, siendo así el análisis económico de la situación propuesta para un periodo de 5 años es económicamente viable, generando un VAN positivo de S/. 1421, 011.44 y un flujo de efectivo de S/. 33 862 anual, con respecto al análisis económico de la situación actual

## CONCLUSIONES

**CONCLUSION GENERAL:** Se logró elaborar el plan estratégico de la Empresa de Calzado Federland lo cual permitirá el crecimiento competitivo de la empresa, reafirmando así la hipótesis planteada en un inicio, se tiene ya una dirección definida que es la visión la cual se tiene que alcanzar con la participación de todos los colaboradores de la empresa

Al implementar las estrategias en especial las estrategias retenidas que se fueron identificando en todo el Plan Estratégico, permitirá la utilización óptima de los recursos y que la Empresa se pueda desarrollar en un escenario optimo

**PRIMERA:** Se formuló 16 estrategias de la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. De estas 16 estrategias pasaron por cuatro matrices filtro: MD, MCPE, MR y MD, de las cuales solo se retienen 7 estrategias. Las estrategias retenidas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo y a su vez la visión planteada.

**SEGUNDA:** Se establece las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo. Se propone 4 objetivos de largo plazo, así tenemos: (OLP1) Lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32% (OLP2) Reducir la contaminación ambiental reutilizando los desechos de cuero en un 80%, (OLP3) Capacitación en técnicas de elaboración de productos e implementación de ERP, (OLP4) Interactuar con el cliente para conocer más sobre sus preferencias en el calzado

De las cuales se irán implementando en un periodo del 2018 al 2022 por medio de los objetivos de corto plazo, los cuales han sido desarrollados para facilitar y poder lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Para el (OLP1) se formuló 3 objetivos de corto plazo, para el (OLP2) se formuló 2 objetivos de corto plazo, para el (OLP3) se formuló 3 objetivos de corto plazo y para (OLP4) se formula 3 objetivos de corto plazo.

**TERCERA:** En base a las estrategias se desarrollaron dos propuestas del primer objetivo de largo plazo, las cuales consta: La primera es hacer que la distribución sea con colaboradores directos a la empresa, esto abarata costos de distribución y permite tener contacto directo con los mayoristas. La segunda es realizar por destajo el proceso de cocido, permite reducir la capacidad ociosa actual y tener mayor productividad, optimizando el espacio limitado donde lleva el proceso productivo la Empresa. Con ello, se puede lograr que el beneficio neto sobre los fondos propios incremente a 36% teniendo en el 2017 un 32%

## RECOMENDACIONES

**RECOMENDACIÓN GENERAL:** Al implementar el plan estratégico, todos los colaboradores deben de saber cuál es la visión, misión, valores corporativos y estrategias a usar, para que se sientan identificados y se trabaje hacia una meta en común

**PRIMERA:** Se sugiere hacer evaluaciones periódicas, esta será una guía para saber si se está cumpliendo con los objetivos de corto y largo plazo, con el fin de tener un mayor control. Se recomienda estar alertas a los cambios que puedan darse en el entorno tanto externo como interno, para poderse adaptar a los cambios e incorporarlos al plan estratégico

**SEGUNDA:** Se recomienda que la empresa promueva la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, promoviendo la reutilización de las mermas de cuero y tela que se tiene al finalizar el proceso de elaboración de calzado, así crear alianzas con personas que se dedican a elaborar diferentes productos de la misma

**TERCERA:** Programar mantenimiento a la maquinaria que se utiliza para la elaboración de calzado, como esta ha sido adquirida hace pocos años, es mejor que se planifique un mantenimiento preventivo y evitar los mantenimientos correctivos

**BIBLIOGRAFIA**

- APEIM. (2017). *Distribucion de Hogares Segun NSE*. Lima: DATA ENAHO.
- APEIM. (2017). *Ingresos y Gastos segun NSE*. Lima: Data ENAHO.
- Ballesteros Silva , P. P., Ballesteros Riveros, D. P., & Bernal Loaiza, M. E. (2006). *Fundamentacion Basica. Una Forma Practica Para Hacer Planeacion Estrategica*, 280-281.
- BCRP. (2017). *Anuncios de Proyectos de Inversion Privada. Reporte de Inflacion* .
- BCRP. (2017). *Reporte de Inflacion. Panorama Actual y proyecciones macroeconomicas 2017-2019*, 106-107.
- BCRP. (2017). *Reporte de Inflacion . Panorama Actual y Proyecciones Macroeconomicas 2017 - 2019*, 48-49.
- BCRP. (2017). *Reporte de Inflacion . Panorama actual y proyecciones macroeconomicas 2017-2019*, 47-48.
- BCRP. (2018). *Reporte de Inflacion. Panorama actual y Proyecciones Macroeconomicas 2017 - 2019*, 52-54.
- CITECCAL. (2015). *Boletin Informativo. Boletin Informativo Diciembre 2015*, 3-5.
- CITECCAL. (2015). *Exportacion de Calzado Peruano*. Lima: CITECCAL-ITP.
- CITECCAL. (2015). *Importacion de Calzado Peruano*. Lima: CITECCAL-ITP.
- Corporacion Colombiana de Investigacion Agropecuaria. (2010). *Herramientas para el Fortalecimiento y Mejora en el Desempeño de las Organizaciones*. Pamplona: CORPOICA.
- Cruz, Y. (21 de agosto de 2017). *Modesto Montoya*. Obtenido de Modesto Montoya: <https://modestomontoya.me/2017/08/21/peru-es-el-pais-que-menos-invierte-en-educacion-en-sudamerica-segun-su-pbi-yohel-cruz-rpp/>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estrategico Un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson Educación de México S.A.
- Forum, W. E. (2016). *Indice de Competitividad Global. The Global Competitiveness Report*, 270-276.
- Forum, W. E. (2016). *Indice de Competitividad Global. The Global Competitiveness Report*, 280-285.
- Gestion, R. (2015). <https://gestion.pe/economia/indecopi-mantiene-medidas-antidumping-importacion-calzado-china-91802>. *Indecopi mantiene medidas antidumping a la importacion de calzado de china* .
- INEI. (2016). *Comision Consultiva para la estimacion de la pobreza*. Obtenido de Comision Consultiva para la estimacion de la pobreza site: [www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/)
- INEI. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares*. Obtenido de Encuesta Nacional de Hogares site: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- INEI. (2016). *PBI del Peru segun actividad economica* . Obtenido de PBI del Peru segun actividad economica site: <https://www.inei.gob.pe/>

- INEI. (2017). *Poblacion Nacional Total*. Obtenido de Poblacion Nacional Total site: [www.inei.gov.pe](http://www.inei.gov.pe)
- Infotrade. (2016). *Estadísticas del Comercio Exterior del Peru*. Obtenido de Estadísticas del Comercio Exterior del Peru web site: <http://infotrade.promperu.gob.pe/>
- Jenette, N., & Fawcett, S. B. (2017). *Desarrollar un plan estrategico, una estructura organizativa y sistema de capacitación*. EEUU: Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0.
- Latin American Consensus Forecast, B. (2017).
- M. J. Molina Ochoa, I. G. (2011). Educacion Ambiental. En I. G. M. J. Molina Ochoa, *Evaluacion Medioambiental del sector del calzado* (págs. 163 - 168). España: Cuides.
- Mintzberg, H. (1997). *"El proceso Estrategico: Conceptos, Contextos y Casos"*. Lima: Prentic Hall Hispanoamericana.
- Peñaranda, C. (2016). *Peru Programa Economico 2016-2021*. Lima: Camara de Comercio de Lima.
- PeruRetail. (2017). Precios al consumidor subieron. Lima, Lima, Peru.
- Pezo, E. (12 de Enero de 2018). Empresa de Calzados Federland.
- Rendón Castrillon, A., Bedoya Velasquez, L. N., & Zuluaga Gonzalez, J. (2015). *Propuesta de Planeacion Estrategica para la Empresa*. Colombia: Lavasalud&Dist.
- Sociales, I. d. (2017). Cadena Productiva. *Reporte Sectorial - Fabricacion de Calzado*, 4-6.
- Sociales, I. d. (2017). Exportaciones. *Reporte Sectorial - Fabricacion de Calzado*, 16 - 17.
- Sociales, I. d. (2017). Importaciones . *Reporte Sectorial - Fabricacion de Calzado*, 12-13.
- Sociales, I. d. (2017). Produccion Industrial. *Reporte Sectorial - Fabricacion de Calzado*, 7-8.
- Sociales, I. d. (2017). Produccion Industrial. *Reporte Sectorial - Fabricacion de Calzado*, 7-8.
- Wood, L. (2015). *WORLD FOOTWEAR*. Obtenido de WORLD FOOTWEAR WEB SITE: <https://www.worldfootwear.com/>

## ANEXOS

**ANEXO 1 DETERMINACION DEL COSTO DE OPORTUNIDAD  $C_{ok}$  y COSTO PROMEDIO DE OPORTUNIDAD**

Se procederá a calcular el costo de oportunidad y posteriormente el costo promedio ponderado de capital

$$K_e = R_f + [E[R_m] - R_f] * b$$

**Donde:**

**$R_f$ :** Tasa libre de riesgo

**$E[R_m]$ :** Rentabilidad Esperada del mercado

$b$ : riesgo de mercado de un activo;  $\beta_e$  o Beta Apalancada

Se procederá a realizar los cálculos

**Determinación del  $\beta_e$**

Lo extraemos de la página web de A. Damodaran, datos están actualizados al 27 de enero del 2018.  $\beta_e = 1.82$

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

$$\beta_e = \beta_u \left[ 1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

**Obtención de los parámetros  $R_f$  y  $E[R_m]$ :**

La tasa libre de riesgo utilizamos los bonos del tesoro de EEUU para un periodo de 5 años, el cual es de 2.2 %; Fuente BCRP

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html>

Extraído el 27 de enero del 2018

$R_f = 2.2\%$

El rendimiento del mercado de EEUU lo determinamos por la información de S&P500 del rendimiento anual de los últimos 10 años; de 2008 al 2017

[https://ycharts.com/indicators/sandp\\_500\\_total\\_return\\_annual](https://ycharts.com/indicators/sandp_500_total_return_annual);

Extraído el 27 de enero del 2018

$E[R_m] = 10.39\%$

**Determinación del rendimiento esperado para el mercado de EEUU**

$$K_e = R_f + [E[R_m] - R_f] * b$$

$$K_e = 2.2 \% + (10.39\% - 2.2\%) * 1.82$$

$$K_e = 17.11 \%$$

Determinación el rendimiento esperado para el mercado peruano.

$$K_e = K_e + \text{Riesgo Perú}$$

El riesgo país de Perú a Diciembre 2017 es de 1.44%; Fuente BCRP:

[www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/CuadrosEstadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/CuadrosEstadisticos/NC_037.xls);

Extraído el 27 de enero del 2018

$$K_e = 17.11 \% + 1.44\%$$

$$K_e = 18.55 \%$$

**Entonces el WACC es 18.55 %, COOK es 18.55%**



## ANEXO 2 FINANCIAMIENTO PARA COMPRA DE MAQUINARIA

Finalizara el pago del préstamo en el año 2019

<b>Préstamo</b>	S/. 300,000.00
<b>i = interés</b>	12 %
<b>n = periodos en años</b>	4
<b>Cuota Anual</b>	S/. 98770.33

n	saldo	amortización	interés	cuota	escudo tributario	financiamiento neto
2015	S/. 300,000.00					S/. 300,000.00
2016	S/. 237,229.67	S/. 62,770.33	S/. 36,000.00	S/. 98,770.33	S/. 10,800.00	S/. -87,970.33
2017	S/. 166,926.90	S/. 70,302.77	S/. 28,467.56	S/. 98,770.33	S/. 8,540.27	S/. -90,230.06
2018	S/. 88,187.80	S/. 78,739.10	S/. 20,031.23	S/. 98,770.33	S/. 6,009.37	S/. -92,760.96
2019	S/. 0.00	S/. 88,187.80	S/. 10,582.54	S/. 98,770.33	S/. 3,174.76	S/. -95,595.57

### ANEXO 3 ANALISIS DE COSTOS

#### Costo de Materiales

Producción de pares de zapatos al día, 372 pares

MATERIALES	Costo (S/.)	Costo por par (S/.)
Cuero	8200	22.04
Hilos	180	0.48
Cemento universal	620	1.67
Ojalillos	75	0.20
Forro para lengüeta	260	0.70
Tintes	520	1.40
Tacón	179	0.48
Suela intermedia	780	2.10
Refuerzos	450	1.21
Badana	1350	3.63
Suela externa	2227	5.99
Plantilla	130	0.35
Pasadores	93	0.25
Bolsa Federland	78	0.21
Bolsa Transparente	15	0.04
Etiqueta Federland	41	0.11
Etiquetas con el n° de calzado	15	0.04
Navetes	65	0.17
Papel periódico	41	0.11
Cuchillas	180	0.48
Disolvente	149	0.40
Agujas	45	0.12
<b>Costo Total de Materiales</b>		<b>42.19</b>

**Fuente:** (Pezo, 2018) **Elaboración:** Propia

Se realiza un análisis de costos de todos los materiales que se usa para la elaboración de calzado de la Empresa Federland

## ANEXO 4 ANALISIS ECONOMICO DE SITUACION ACTUAL

### ANALISIS ECONOMICO SITUACION ACTUAL

Producción por día	372
Producción anual	111600
Precio de Venta con IGV	S/. 58

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NRO OPERARIOS	38	38	38	38	38	38
PRODUCCION POR DIA	372	372	372	372	372	372
producción mensual	9300	9300	9300	9300	9300	9300
Producción anual	111600	111600	111600	111600	111600	111600
ingresos por ventas CON IGV		S/. 6,472,800	S/. 6,472,800	S/. 6,472,800	S/. 6,472,800	S/. 6,472,800
ingresos por ventas sin IGV		S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424

Costo de ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Materiales directos		S/. 4,707,900	S/. 4,707,900	S/. 4,707,900	S/. 4,707,900	S/. 4,707,900
Mano de Obra Directa		S/. 628,824	S/. 628,824	S/. 628,824	S/. 628,824	S/. 628,824
Electricidad		S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Total		S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724

Costos Operativos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Distribución		S/. 156,240	S/. 156,240	S/. 156,240	S/. 156,240	S/. 156,240
Sueldo Administrativo		S/. 70,884	S/. 70,884	S/. 70,884	S/. 70,884	S/. 70,884
Gastos Administrativo		S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520
Gastos de Fabricación		S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600
Total		S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244

GASTOS OPERATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		S/. 987,376	S/. 987,376	S/. 987,376	S/. 987,376	S/. 987,376
Egresos		S/. 747,040	S/. 747,040	S/. 747,040	S/. 747,040	S/. 747,040
TOTAL		S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos</b>	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424	S/. 5,485,424
Costo de ventas (SIN IGV)	S/. 4,633,824	S/. 4,633,824	S/. 4,633,824	S/. 4,633,824	S/. 4,633,824
Costos Operativos	S/.246,104	S/.246,104	S/.246,104	S/.246,104	S/.246,104
Gastos Financieros	S/. 20,031	S/. 10,583			
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/. 585,464</b>	<b>S/. 594,913</b>	<b>S/. 605,495</b>	<b>S/. 605,495</b>	<b>S/. 605,495</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/. 175,639	S/. 178,474	S/. 181,649	S/. 181,649	S/. 181,649
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. 409,825</b>	<b>S/. 416,439</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos		<b>S/. 6,472,800</b>	<b>S/. 6,472,800</b>	<b>S/. 6,472,800</b>	<b>S/. 6,472,800</b>	<b>S/. 6,472,800</b>
Costos de Ventas		S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724	S/. 5,354,724
Costos Operativos		S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244	S/. 272,244
Pago de IGV		S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337	S/. 240,337
Impuesto a la Renta		S/. 175,639	S/. 178,474	S/. 181, 649	S/. 181, 649	S/. 181, 649
Suma Total de Costos		<b>S/. 6,042,944</b>	<b>S/. 6,045,778</b>	<b>S/. 6,048,953</b>	<b>S/. 6,048,953</b>	<b>S/. 6,048,953</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>S/. 429,856</b>	<b>S/. 427,022</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>
Cuota Total		S/. 98,770	S/. 98,770			
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>S/. 331,086</b>	<b>S/. 328,251</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>	<b>S/. 423,847</b>

**ECONOMICO FINANCIERO**

<b>VAN</b>	S/. 1,316,424.45	S/. 1,162,830.47
------------	------------------	------------------

**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 5 ANALISIS ECONOMICO DE SITUACION PROPUESTA**

**ANALISIS ECONOMICO SITUACION PROPUESTA**

Producción por día	372
Producción anual	111600
Precio de Venta con IGV	S/. 58

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NRO OPERARIOS	38	30	30	30	30	30
PRODUCCION POR DIA	372	387	387	387	387	387
producción mensual	9300	9675	9675	9675	9675	9675
Producción anual	111600	116100	116100	116100	116100	116100
ingresos por ventas CON IGV		S/. 6,733,800	S/. 6,733,800	S/. 6,733,800	S/. 6,733,800	S/. 6,733,800
ingresos por ventas sin IGV		S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610
ganancia (sin IGV)		S/. 221,186	S/. 221,186	S/. 221,186	S/. 221,186	S/. 221,186

Costo de ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Materiales directos		S/. 4,897,735	S/. 4,897,735	S/. 4,897,735	S/. 4,897,735	S/. 4,897,735
Mano de Obra Directa		S/. 496,440	S/. 496,440	S/. 496,440	S/. 496,440	S/. 496,440
Electricidad		S/. 18,726	S/. 18,726	S/. 18,726	S/. 18,726	S/. 18,726
<b>Total</b>		<b>S/. 5,412,900</b>	<b>S/. 5,412,900</b>	<b>S/. 5,412,900</b>	<b>S/. 5,412,900</b>	<b>S/. 5,412,900</b>

Costos Operativos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tercerización		S/. 174,150	S/. 174,150	S/. 174,150	S/. 174,150	S/. 174,150
Sueldo Administrativos + ventas		S/. 199,410	S/. 199,410	S/. 199,410	S/. 199,410	S/. 199,410
Gastos Administrativos		S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520
Gastos de Fabricación		S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600	S/. 33,600
<b>Total</b>		<b>S/. 418,680</b>	<b>S/. 418,680</b>	<b>S/. 418,680</b>	<b>S/. 418,680</b>	<b>S/. 418,680</b>

GASTOS OPERATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>		S/. 1,027,190	S/. 1,027,190	S/. 1,027,190	S/. 1,027,190	S/. 1,027,190
<b>Egresos</b>		S/. 778,840	S/. 778,840	S/. 778,840	S/. 778,840	S/. 778,840

<b>TOTAL</b>		<b>S/. 248,350</b>	<b>S/. 248,350</b>	<b>S/. 248,350</b>	<b>S/. 248,350</b>	<b>S/. 248,350</b>
--------------	--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos</b>	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610	S/. 5,706,610
Costo de ventas (SIN IGV)	S/. 4,662,932	S/. 4,662,932	S/. 4,662,932	S/. 4,662,932	S/. 4,662,932
Costos Operativos	S/. 389,808	S/. 389,808	S/. 389,808	S/. 389,808	S/. 389,808
Gastos Financieros	S/. 20,031	S/. 10,583			
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/. 633,839</b>	<b>S/. 643,287</b>	<b>S/. 653,870</b>	<b>S/. 653,870</b>	<b>S/. 653,870</b>
Impuesto a la Renta (30%)	S/. 190,152	S/. 192,986	S/. 196,161	S/. 196,161	S/. 196,161
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. 443,687</b>	<b>S/. 450,301</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos		<b>S/. 6,733,800</b>	<b>S/. 6,733,800</b>	<b>S/. 6,733,800</b>	<b>S/. 6,733,800</b>	<b>S/. 6,733,800</b>
Costos de Ventas		S/. 5,412,900	S/. 5,412,900	S/. 5,412,900	S/. 5,412,900	S/. 5,412,900
Costos Operativos		S/. 418,680	S/. 418,680	S/. 418,680	S/. 418,680	S/. 418,680
Pago de IGV		S/. 248,350	S/. 248,350	S/. 248,350	S/. 248,350	S/. 248,350
Impuesto a la Renta		S/. 190,152	S/. 192,986	S/. 196,161	S/. 196,161	S/. 196,161
<b>Suma Total de Costos</b>		<b>S/. 6,270,082</b>	<b>S/. 6,272,916</b>	<b>S/. 6,276,091</b>	<b>S/. 6,276,091</b>	<b>S/. 6,276,091</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>S/. 463,718</b>	<b>S/. 460,884</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>
Cuota Total		S/. 98,770	S/. 98,770			
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>S/. 364,948</b>	<b>S/. 362,113</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>	<b>S/. 457,709</b>

**ECONOMICO FINANCIERO**

<b>VAN</b>	S/. 1,421,011.44	S/. 1,267,417.45
------------	------------------	------------------

**Fuente:** Elaboración Propia

El análisis económico de la situación propuesta para un periodo de 5 años es económicamente viable, generando un VAN positivo de S/. 1421,011.44 y un flujo de efectivo de S/. 33 862 anual, con respecto al análisis económico de la situación actual



ANEXO 6 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2017

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2017

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja	S/. 489,246	Cuentas por pagar	S/. 304,305
Cuentas por cobrar	S/. 180,893		
Inventarios	S/. 408,424		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/. 1,078,563</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	
		Préstamo con el Banco	S/. 166,927
<b>Activo No Corriente</b>		<b>Total Pasivo</b>	
Maquinaria y Equipo	S/. 300,000		<b>S/. 166,927</b>
Depreciación Acumulada	S/. 60,000		
		<b>Patrimonio</b>	<b>S/. 1,271,636</b>
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/. 360,000</b>	Capital	S/. 867,716
		Resultado Acumulado	S/. 403,919
<b>Total Activo</b>	<b>S/. 1,438,563</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>S/. 1,438,563</b>

## ANEXO 7 SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR LA OIT

### 1. SUPLEMENTOS CONSTANTES

	Hombres	Mujeres
<b>A. Suplemento por necesidades personales</b>	5	7
<b>B. Suplemento base por fatiga</b>	4	4

### 2. SUPLEMENTOS VARIABLES

	Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres
<b>A. Suplemento por trabajar de pie</b>	2	4		4	45
<b>B. Suplemento por postura anormal</b>				2	100
Ligeramente incómoda	0	1	<b>F. Concentración intensa</b>		
incómoda (inclinado)	2	3	Trabajos de cierta precisión	0	0
Muy incómoda (echado, estirado)	7	7	Trabajos precisos o fatigosos	2	2
<b>C. Uso de fuerza/energía muscular (Levantar, tirar, empujar)</b>			Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5	5
Peso levantado [kg]			<b>G. Ruido</b>		
2,5	0	1	Continuo	0	0
5	1	2	Intermitente y fuerte	2	2
10	3	4	Intermitente y muy fuerte	5	5
25		20	Estridente y fuerte		
35,5	22	máx	<b>H. Tensión mental</b>		
<b>D. Mala iluminación</b>			Proceso bastante complejo	1	1
Ligeramente por debajo de la potencia calculada	0	0	Proceso complejo o atención dividida entre muchos objetos	4	4
Bastante por debajo	2	2	Muy complejo	8	8
Absolutamente insuficiente	5	5	<b>I. Monotonía</b>		
<b>E. Condiciones atmosféricas</b>			Trabajo algo monótono	0	0
Índice de enfriamiento Kata			Trabajo bastante monótono	1	1
16		0	Trabajo muy monótono	4	4
8		10	<b>J. Tedio</b>		
			Trabajo algo aburrido	0	0
			Trabajo bastante aburrido	2	1
			Trabajo muy aburrido	5	2

**FUENTE:** OIT. Introducción al Estudio del Trabajo. 4ed. Limusa Editores, 2000

En el anexo 8 se considera cinco procesos, los cuales se detallan sus respectivas actividades, se consideró un tiempo promedio por actividad, la forma de hallar este tiempo se detalla en el anexo 9

**ANEXO 8 DESGLOSE DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ELABORACION DE CALZADO**

PROCESO	ITEM	ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Produccion (Pares)
1. CORTADO	1.1	CORTADO DE CUERO	55.44	12
	1.2	CORTADO DE FORRO INTERNO (BADANA)	20.06	12
	1.3	CORTADO DE FORRO PARA LENGÜETA	8.50	12
	1.4	CORTADO PARA SUELA INTERMEDIA	9.45	12
	1.5	CORTADO PARA TACON	8.10	12
	1.6	CORTADO DE SUELA EXTERIOR	15.20	12
2. COCIDO	2.1	COCIDO DE FORRO EN LENGÜETA	17.42	12
	2.2	COCIDO PARA SUELA INTERMEDIA CON TELA	22.31	12
	2.3	UNION DE PIEZAS	38.24	12
	2.4	FORRO INTERNO	29.40	12
3. ALISTADO	3.1	REBANADO DE PIEZAS DE CUERO	17.10	12
	3.2	PINTADO DEL CONFORMADO DEL ZAPATO	15.28	12
	3.3	PRENSADO DE REZUERZO INTERNO PUNTERA	9.12	12
	3.4	REFUERZO INTERNO EN TALONERA (PISTOLA)	12.16	12
	3.5	SELLADO EN LENGÜETA	3.36	12
	3.6	SELLADO EN SUELA INTERMEDIA	4.25	12
4. DESBASTE Y PERFILADO	4.1	CARDADO PLANTA DEL CONFORMADO	8.10	12
	4.2	CARDADO SUELA EXTERIOR	16.10	12
	4.3	SAFADO DE HORMA	2.29	12
	4.4	DESBASTE DE PEGAMENTO	8.01	12
	4.5	MARCADO DE PLANTILLA	6.46	12
	4.6	PEGADO EN BASE DE PLANTILLA	16.58	12
	4.7	PEGADO EN SUELA EXTERIOR	11.54	12
	4.8	PERFORADO EN OREJAS	13.24	12
	4.9	COLOCADO DE OJALILLOS	8.20	12
	4.10	FORMADO DE TALON	10.44	12
	4.11	COLOCADO HORMA CON PLANTILLA ANTIPERFORANTE	3.02	12
5. MONTAJE Y ACABADO	5.1	VAPORIZADO 1	2.36	12
	5.2	ARMADO DE PUNTA	9.02	12
	5.3	PEGADO EN TALON (CAMBORIA)	7.24	12
	5.4	VAPORIZADO 2	3.32	12
	5.5	CERRADO DE TALON	6.16	12
	5.6	REACTIVADO DE PLANTA	3.19	12
	5.7	UNION DE SUELA EXTER. CON CONFORMADO	4.49	12
	5.8	ENFRIADO	7.47	12
	5.9	TUNEL ENFRIADOR	6.15	12
	5.10	ABRILLANTADO	5.54	12
	5.11	PEGADO DE TACON Y SUELA INTERMEDIA	6.41	12
	5.12	ETIQUETADO	6.54	12
	5.13	ENVOLSADO	13.40	12

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 9 TOMA DE TIEMPOS – PROCESO DE ELABORACION DE CALZADO- TIEMPO OBSERVADO**

Toma de Tiempos - Proceso de Elaboracion de Calzado Federland - Enero 2018																												
PROCESO	N° De Actividad	Tiempo Observado (To) en Minutos																								PROMEDIO	Tiempo Total (Min)	
		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19	Dia 20	Dia 21	Dia 22	Dia 23	Dia 24			
1. CORTADO	1.1	54.28	55.34	55.50	54.62	56.10	55.42	54.60	55.41	56.27	55.33	55.36	56.16	55.60	55.30	55.29	56.46	55.50	54.54	54.59	55.36	56.19	55.49	56.20	55.62	<b>55.44</b>	<b>116.65</b>	
	1.2	20.39	20.19	20.11	20.07	20.17	19.55	20.24	20.07	19.55	20.08	20.15	20.07	20.08	20.13	19.58	20.13	20.06	19.56	20.16	20.20	20.11	19.54	22.05	19.09	<b>20.06</b>		
	1.3	8.24	8.30	8.40	8.55	8.14	8.55	8.21	8.43	8.54	8.43	8.45	9.15	8.52	8.45	7.54	8.24	8.46	9.13	9.12	8.48	8.56	8.50	8.55	9.10	<b>8.50</b>		
	1.4	9.53	9.44	9.54	9.57	9.42	9.49	9.36	9.40	9.29	9.44	9.24	9.57	9.43	9.33	9.43	9.43	10.05	9.49	9.40	9.34	9.27	9.47	9.44	9.39	<b>9.45</b>		
	1.5	8.09	7.56	8.10	8.03	8.07	7.59	8.02	8.05	8.07	8.12	8.04	8.06	8.09	7.57	8.04	8.06	8.10	8.13	8.04	8.09	8.08	8.06	8.03	8.14	<b>8.01</b>		
	1.6	15.22	15.31	15.31	15.32	14.58	15.19	15.06	15.30	14.55	15.17	15.23	15.22	15.34	15.33	16.07	15.32	15.25	15.18	14.49	15.28	15.23	15.19	15.29	15.28	<b>15.20</b>		
2. COSTURA	2.1	17.24	17.40	17.35	17.42	17.38	18.07	17.43	17.39	17.32	17.29	17.48	17.43	17.39	17.43	17.46	17.48	17.33	17.38	17.44	17.39	17.46	17.29	17.39	17.40	<b>17.42</b>	<b>107.37</b>	
	2.2	21.57	22.36	22.28	22.39	22.43	22.36	21.56	22.17	23.04	22.29	22.04	22.17	22.27	21.57	23.12	22.34	22.39	22.13	22.36	22.41	22.38	22.29	23.14	22.32	<b>22.31</b>		
	2.3	37.31	38.42	37.42	38.25	38.41	37.53	38.21	38.41	38.23	38.46	38.49	38.37	38.32	38.29	38.43	38.30	38.29	37.55	38.26	39.05	38.26	38.31	38.57	38.53	<b>38.24</b>		
	2.4	29.36	29.51	29.52	29.30	29.36	29.39	30.16	28.47	29.45	29.42	29.20	29.36	30.18	29.41	29.39	29.12	29.45	29.40	29.44	28.57	30.11	29.39	29.37	29.38	<b>29.40</b>		
3. ALISTADO	3.1	17.25	17.22	17.03	17.16	17.23	17.13	16.58	18.13	17.23	16.56	17.12	17.13	17.17	17.31	17.04	17.23	17.13	17.14	17.41	16.59	16.54	17.16	16.57	17.29	<b>17.10</b>	<b>61.27</b>	
	3.2	15.34	15.37	15.28	15.39	15.37	14.58	15.37	15.35	15.30	15.35	15.32	15.29	15.31	15.41	15.29	15.39	15.38	15.34	15.40	15.29	14.56	15.37	15.29	15.42	<b>15.28</b>		
	3.3	8.58	8.46	9.08	8.43	8.34	8.45	8.50	8.40	8.46	9.12	8.45	8.32	8.46	8.54	8.39	8.55	8.32	8.43	8.57	8.41	8.54	8.59	8.53	8.41	<b>9.12</b>		
	3.4	12.34	12.25	12.41	12.23	13.04	12.30	12.29	12.26	12.38	12.59	12.13	12.49	12.37	12.24	12.16	12.23	13.07	12.24	12.29	12.22	12.29	12.29	12.36	12.24	<b>12.16</b>		
	3.5	3.23	3.19	3.32	3.13	3.33	3.28	3.11	3.23	3.20	3.27	3.25	3.15	3.23	2.45	3.19	2.59	3.12	3.09	2.62	3.17	3.14	3.34	3.10	3.33	<b>3.36</b>		
	3.6	4.55	5.09	4.54	4.51	4.54	4.52	4.59	5.14	4.53	4.39	3.59	4.33	4.47	4.47	4.42	4.59	4.54	4.58	4.47	4.34	5.13	4.51	4.56	4.49	<b>4.25</b>		

4. DESBASTE Y PERFILADO	4.1	8.13	8.03	8.15	8.21	8.13	8.27	8.04	7.57	8.04	8.26	8.25	8.09	8.05	8.13	8.11	8.27	8.34	8.03	8.14	8.13	8.24	7.56	8.09	8.23	8.10	104.00
	4.2	17.23	17.24	17.19	17.06	17.34	16.44	17.14	17.24	17.17	17.14	17.16	16.56	17.05	17.15	17.12	17.09	17.18	17.16	17.21	17.06	17.13	17.06	17.14	17.24	16.10	
	4.3	2.23	2.27	2.27	2.32	2.24	2.34	2.23	2.34	2.32	2.30															2.29	
	4.4	8.15	8.09	8.08	8.12	7.56	8.10	8.04	8.12	8.16	7.54	8.05	8.12	8.11	8.13	8.15	8.13	8.12	7.59	8.04	8.12	7.56	8.08	8.06	8.14	8.01	
	4.5	6.42	6.32	6.37	6.28	6.40	6.33	6.43	6.34	6.25	6.34	7.05	6.26	6.43	6.41	7.05	6.48	6.49	6.31	6.58	6.54	6.22	7.10	6.45	6.30	6.46	
	4.6	16.53	16.51	17.11	16.51	16.58	16.49	16.51	16.45	16.54	17.14	16.44	16.59	16.42	16.45	16.59	16.56	16.40	16.43	16.58	16.48	16.46	16.44	16.50	17.10	16.58	
	4.7	12.01	11.59	11.36	11.48	11.55	11.42	11.34	11.39	11.38	11.49	11.47	11.46	11.51	11.36	11.40	12.09	11.43	12.03	11.47	11.44	11.36	11.43	11.49	12.13	11.54	
	4.8	13.24	13.19	13.45	13.35	13.30	13.29	13.36	13.17	13.38	13.35	13.29	13.19	13.26	13.17	13.28	13.16	13.31	13.27	12.56	13.27	13.26	13.20	13.37	13.13	13.24	
	4.9	8.29	8.32	8.25	8.17	8.32	8.15	8.28	8.19	8.22	8.18	8.26	8.14	8.23	8.33	8.52	7.54	8.38	8.25	8.18	8.33	8.13	7.59	8.27	8.26	8.20	
	4.1	10.49	10.56	10.42	10.41	10.39	10.43	10.46	10.49	10.47	10.44	10.58	10.24	10.37	10.51	10.42	10.50	10.36	10.39	10.59	10.37	10.50	10.40	10.45	10.38	10.44	
4.11	3.04	3.10	3.07	3.14	2.55	3.04	3.05	3.11	3.06	3.07															3.02		
5. MONTAJE Y ACABADO	5.1	2.41	2.35	2.34	2.37	2.32	2.34	2.39	2.35	2.33	2.38														2.36	81.30	
	5.2	9.14	9.03	9.06	8.57	9.07	9.03	9.07	8.57	9.13	9.07	9.18	9.21	9.13	9.20	9.16	9.06	8.55	9.11	9.34	9.17	8.50	9.03	9.08	9.11		9.02
	5.3	7.28	7.23	7.15	7.18	7.25	7.31	7.15	7.18	7.22	7.24	7.29	7.14	7.39	7.13	7.23	7.16	7.24	7.36	7.18	7.41	7.37	7.33	7.24	7.17		7.24
	5.4	3.35	3.21	3.32	3.35	3.37	3.29	3.34	3.35	3.27	3.34																3.32
	5.5	6.24	6.20	6.15	6.19	6.23	6.20	6.28	6.37	6.29	6.19	6.24	6.18	5.33	6.32	5.29	6.40	6.24	6.15	6.26	6.23	6.18	6.12	6.18	6.30		6.16
	5.6	3.32	3.22	3.25	3.22	3.24	3.13	3.29	3.34	3.16	3.19	3.18	3.28	3.33	3.17	3.09	3.29	3.19	3.14	3.14	3.22	3.24	3.14	2.58	3.19		3.19
	5.7	4.54	4.36	4.49	4.40	4.31	4.52	4.40	4.46	5.13	4.43	4.44	4.38	4.36	3.53	4.36	4.52	4.32	4.53	5.12	4.56	4.54	5.12	4.55	4.46		4.49
	5.8	7.34	7.46	7.50	7.51	7.49	7.43	7.49	7.55	8.05	7.57	7.32	7.46	7.40	7.53	7.45	7.54	7.36	7.38	7.50	7.37	7.39	7.50	7.35	7.39		7.47
	5.9	6.02	6.16	6.13	6.07	6.09	6.25	6.37	6.23	6.14	6.12	6.17	6.13	6.06	6.17	6.07	6.12	6.14	5.54	6.17	6.14	7.02	6.13	6.08	6.05		6.15
	5.1	5.56	5.52	5.49	5.47	5.36	6.15	5.57	5.31	5.45	5.51	5.56	5.45	5.54	6.10	5.44	5.53	5.48	5.57	5.58	5.53	5.50	5.52	5.30	5.56		5.54
	5.11	6.40	6.45	6.46	6.44	6.52	6.24	6.36	6.35	6.41	6.54	6.40	6.23	6.37	6.30	6.40	6.45	6.27	7.10	6.39	6.27	6.31	6.40	6.34	6.44		6.41
	5.12	6.51	7.13	6.45	6.42	6.64	6.36	6.54	6.42	6.24	6.40	6.45	6.56	6.44	6.52	6.34	6.54	6.53	6.47	7.05	6.53	6.47	6.26	6.52	7.09		6.54
	5.13	13.51	13.45	13.45	13.43	13.53	13.47	13.39	12.53	13.30	13.57	13.38	13.49	13.35	13.55	13.42	14.02	13.29	13.40	13.35	13.38	14.06	13.45	13.43	12.45		13.40

Fuente: Elaboración Propia

En el anexo 9 se tomó tiempos por observación directa y continua de cada una de las actividades que se realizan en el proceso de elaboración de calzado, correspondientes al mes de enero, obteniendo así un tiempo promedio. Es así que por cada proceso podemos obtener un tiempo total, que es la suma de los tiempos promedio de las actividades correspondientes

El nombre de la actividad que corresponde a cada proceso se detalla en el anexo 8

Para obtener el tiempo de cada una de las actividades se consideró un tiempo normal con los suplementos de estudio de tiempos recomendados por la OIT, como son los fisiológicos en un 5%, básico por fatiga en un 4%, monotonía en 1%, tensión mental 1% para la empresa de calzado



## ANEXO 10 INFORMACION DEL PRECIO DEL SERVICIO DE COSTURA PARA CALZADO POR DESTAJO

Para determinar el precio del cual se realizara el cocido de manera externa a la empresa, se procedió a encuestar a personas dedicadas a ello. Se realizó 8 encuestas para determinar el precio de destajo en cocido para calzado

MODELO DE ENCUESTA: SERVICIO DE COSTURA PARA CALZADO POR DESTAJO	
FECHA: _____	ENCUESTA N° _____

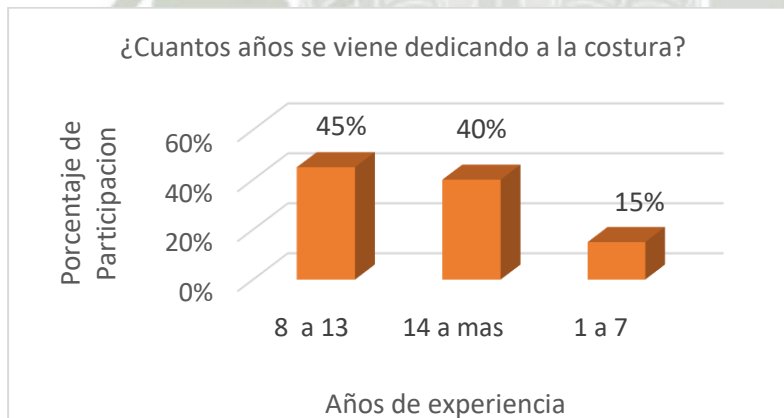
**INSTRUCCIONES: MARQUE Y/O ESCRIBA SEGÚN CORRESPONDA EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, LE PEDIMOS TOTAL SINCERIDAD PARA PODER OBTENER UN MEJOR RESULTADO**

- 1.- ¿CUANTO AÑOS SE VIENE DEDICANDO AL TRABAJO DE COSTURA ? (Marque solo una alternativa con una X)
  - 1 a 7 años
  - 8 a 13 años
  - 14 años a mas
- 2.- ¿EN QUE DISTRITO USTED REALIZA SUS TRABAJOS DE COSTURA? (Especifique)  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿CUANTO USTED COBRA POR EL TRABAJO DE COSTURA CORRESPONDIENTE A UN PAR DE ZAPATOS ? (Especificar el monto en soles)  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

De lo cual se obtuvo:

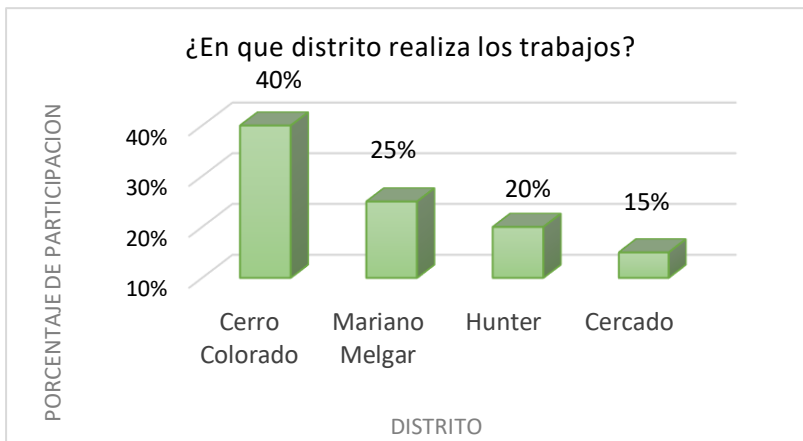
Pregunta 1:



**Fuente:** Elaboración Propia

Un 45% de los encuestados tiene de 8 a 13 años de experiencia

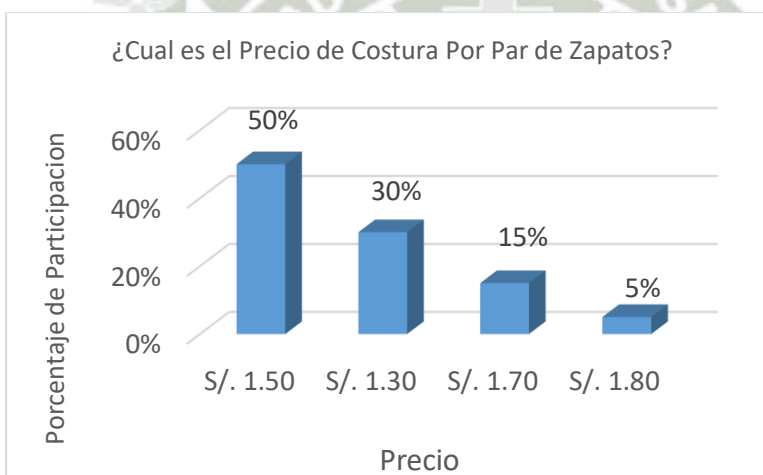
Pregunta 2:



**Fuente:** Elaboración Propia

Un 40% de los encuestados realiza los trabajos por destajo en todo lo que respecta a costura para calzado en el Distrito de Cerro Colorado

Pregunta 3:



**Fuente:** Elaboración Propia

Un 50% de los encuestados cobran por 1.50 soles, lo que viene hacer por una docena de zapatos un total de 18 soles