

# FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

“DISEÑO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME DE CALZADO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Pablo Samuel Villanueva Carlos

Asesor:

Mg. Grant Ilich Llaque Fernández

Trujillo - Perú

2021

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios, por darme las fuerzas y el conocimiento que me han permitido llegar hasta este momento.

A mis padres, los cuales son mi motor de impulso para lograr realizarme como profesional y un hombre de bien.

## AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por permitirme realizar este trabajo y poder culminar mis estudios

A mis padres por ser mi inspiración y motivo por querer ser mejor cada día y ser un gran profesional.

Hago un agradecimiento a mis profesores de la carrera, los cuales me motivan a seguir aprendiendo de esta hermosa carrera la cual tengo el honor de haber estudiado.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de medición de la entrevista.....	43
Tabla 2 Baremo.....	43
Tabla 3 Resultados de las características de la competitividad .....	45
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo .....	47
Tabla 5 Análisis de la ISO 9001 .....	49
Tabla 6 Matriz de articulación gestión por procesos .....	51
Tabla 7 Resultados de los criterios temáticos de la gestión por procesos.....	52
Tabla 8 Plan Estratégico Integral.....	54
Tabla 9 Flujo de caja de proyecto.....	57
Tabla 10 Inversión inicial - TD .....	58
Tabla 11 Flujo de caja .....	58
Tabla 12 Calculo de Beneficio Costo .....	58
Tabla 13 Matriz de consistencia .....	81
Tabla 14 Matriz de convergencia .....	82
Tabla 15 Matriz de instrumentos .....	83
Tabla 16 Matriz de fórmulas y escala de medición variable competitividad .....	91
Tabla 17 Matriz de fórmulas y escala de medición variable gestión por procesos .....	92
Tabla 18 Misión de la empresa Calzado Ceever SAC .....	97
Tabla 19 Visión de la empresa Calzado Ceever SAC.....	97
Tabla 20 Análisis Pestel.....	101
Tabla 21 Matriz EFE.....	108
Tabla 22 Matriz de perfil competitivo .....	109

Tabla 23 Matriz amofhit.....	110
Tabla 24 Grupo de interesados externos .....	112
Tabla 25 Grupo de interesados interno .....	112
Tabla 26 Matriz MEFI .....	112
Tabla 27 Matriz Foda.....	115
Tabla 28 Matriz Peyea .....	117
Tabla 29 Matriz interna-externa .....	119
Tabla 30 Resultados de matriz interna-externa .....	119
Tabla 31 Selección en base a matriz interna-externa.....	119
Tabla 32 Matriz decisión estratégica .....	120
Tabla 33 Matriz estrategias vs objetivos a largo plazo .....	121
Tabla 34 Matriz de objetivos estratégicos.....	122
Tabla 35 Balance Scoard.....	124
Tabla 36 Mapeo de los procesos operacionales.....	126
Tabla 37 Ficha técnica de macroprocesos.....	127
Tabla 38 Inventario de procesos operacionales TO BE.....	137
Tabla 39 Ficha técnica de macroprocesos TO BE.....	139
Tabla 40 Ficha técnica del proceso gestionar pedido TO BE .....	142
Tabla 41 Ficha técnica del proceso corte y sellado TO BE .....	147
Tabla 42 Ficha técnica de proceso aparado y armado TO BE .....	151
Tabla 43 Ficha técnica del proceso empaquetado TO BE .....	154
Tabla 44 Ficha de indicadores proceso gestionar pedido TO BE.....	156
Tabla 45 Ficha de indicadores proceso gestionar pedido TO BE.....	156

Tabla 46 Ficha de indicador índice de productos defectuosos .....	157
Tabla 47 Ficha de indicador eficacia .....	157
Tabla 48 Ficha de indicador eficiencia .....	158
Tabla 49 Ficha indicador costo de almacenamiento .....	158
Tabla 50 Ficha de indicador cumplimiento plazos de entrega .....	159
Tabla 51 Matriz enfoque bottom-up/top-down .....	164
Tabla 52 Cronograma de proyectos a implementar .....	168
Tabla 53 Costeo Anual Proyecto 1 Tienda virtual y Página Web .....	168
Tabla 54 Costeo Anual Proyecto 2 Mejora de infraestructura operativa .....	169
Tabla 55 Costeo Anual Proyecto 3 Implementación de un ERP en procesos de negocio .	170
Tabla 56 Costeo Anual Proyecto 4 Plan de Capacitaciones.....	171
Tabla 57 Costeo Anual Proyecto 5 Mejoramiento de los procesos operacionales .....	171
Tabla 58 Flujo de caja Proyectos a implementar .....	173
Tabla 59 Años y flujo de fondo .....	175
Tabla 60 VAN Y TIR.....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores determinantes de la competitividad.....	18
Figura 2 Representación de un proceso .....	24
Figura 3 Ejemplo de Mapa de procesos .....	27
Figura 4 Formato ficha de proceso .....	28
Figura 5 Ficha de procesos basado en ISO 9001 .....	29
Figura 6 Proceso Cuantitativo .....	38
Figura 7 Fases del procedimiento .....	41
Figura 8 Fuerzas de Porter.....	46
Figura 9 Diagnostico de la gestión por procesos .....	48
Figura 10. Modelo de planeamiento estratégico.....	96
Figura 11. Mapa de procesos nivel 0 .....	99
Figura 12. Mapa de procesos nivel 1 .....	100
Figura 13 Fuerzas de Porter.....	105
Figura 14. Cadena de valor.....	111
Figura 15. Matriz de la gran estrategia de la empresa Calzado Ceever SAC .....	118
Figura 16. Mapa estratégico .....	123
Figura 17. Diagrama de proceso gestionar pedido .....	128
Figura 18. Diagrama proceso corte.....	129
Figura 19. Diagrama proceso sellado.....	130
Figura 20. Diagrama proceso aparado .....	131
Figura 21. Diagrama proceso armado .....	132
Figura 22. Diagrama proceso empaquetado .....	133
Figura 23. Mapa de procesos TO BE nivel 01 .....	136



Figura 24. Diagrama proceso gestionar pedido TO BE .....	141
Figura 25. Diagrama corte y sellado TO BE .....	145
Figura 26. Diagrama proceso aparado y armado to be .....	150
Figura 27. Diagrama proceso empaquetado TO BE .....	153
Figura 28 Diagrama de proceso de gestionar pedido Post implementación Tienda virtual y Pagina Web.....	176

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar un planeamiento estratégico para mejorar la competitividad bajo el enfoque de gestión por procesos orientado a los procesos operacionales de una Pyme de Calzado. La investigación es de tipo propositiva no experimental. La muestra estuvo constituida por los seis procesos operacionales de la empresa. Se identificó en el área productiva una deficiencia en los procesos donde se presenta cuellos de botella, retrasos en entregas entre cada proceso, infraestructura no acorde a lo requerido y un bajo rendimiento de los trabajadores. Para ello, en base a la revisión documental y a una entrevista realizada al gerente de la empresa, se obtuvo factores de la competitividad como la productividad, la innovación, el uso de tecnología y el rendimiento laboral que se implementaron en el planeamiento estratégico de la empresa. Asimismo, se utilizó criterios temáticos del enfoque de gestión por procesos (ISO 9001) como la eficiencia, eficacia y productividad laboral. El plan fue evaluado con un flujo de caja con una inversión inicial de S/98,089.23 y un costo beneficio mayor a 1 por lo cual es rentable para la empresa

**Palabras clave:** Gestión por procesos, Competitividad, Planificación estratégica, Calzado

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La industria del calzado a nivel mundial es una de las industrias con mayor demanda poblacional, pues constituye la principal demanda y también es requerida en diferentes actividades económicas, como las industrias de minería, construcción y servicios en varios países, convirtiéndola en una industria de alcance global. (Bustamante et al, 2017, p. 28). Debido a la paralización económica a consecuencia de la pandemia global, el sector calzado tuvo un decrecimiento en las exportaciones a nivel mundial y su impacto en PBI principalmente en países sudamericanos. Para mejorar esta situación se debe considerar en mejorar la competitividad dado que a escala global es fundamental, por lo que está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), donde las pequeñas empresas "deben integrar las cadenas de valor locales y mundiales para generar ventajas competitivas.". Torres et al (2019) comenta que “en la actualidad, el mundo se ha mostrado cambiante, con mayor competitividad, el cual exige decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa, siempre buscando que los objetivos planteados se cumplan”.

En este contexto, Gestión (2021) afirma que “la competitividad económica de los países de Latinoamérica se ha visto resentida por la irrupción de la pandemia, que ha afectado especialmente a la región, y ha provocado que las mejoras registradas en el 2019 y 2020 se hayan diluido”. Esto provocó cambios bruscos en la actividad empresarial de muchas empresas, especialmente las Pymes, que deben reformarse para afrontar situaciones inesperadas e inciertas, e incluso cambiar los canales de venta y los modelos de negocio. (BBVA, 2021). En el sector calzado, países de la región como Argentina o Chile, sufrieron un decrecimiento en sus exportaciones. Sin embargo, han sabido adaptarse a la situación y aplicando estrategias como una mayor protección arancelaria entre otros factores como la escasez de divisas permitieron el crecimiento de la producción. Según los últimos registros,

el rubro calzado argentino creció un 51,2% equiparándose al crecimiento antes de la pandemia y se proyecta al finalizar el año con un crecimiento aún mayor (Ámbito, 2021).

El sector calzado peruano se ha visto afectado de manera significativa, tal como dice ComexPerú (2021) donde expone de manera puntual que el sector no necesita de protección, sino acciones que permitan incrementar la competitividad. A fines del 2020, se visualizó en el boletín de producción nacional una caída del 29% aproximadamente del PBI de fabricación de calzado y un 32% de las exportaciones según los registros de SUNAT. Asimismo, la compra de calzado en el 2020 cayó un 30% respecto al año 2019. Un dato resaltante es que del total de empresas que exportan calzado, el 84% de las empresas que son alrededor de 961 son Pymes. Otro hecho resaltante es el incremento de la informalidad a nivel nacional siendo el más importante en lo que es manufactura, lo cual provoca una baja productividad. Según Andina (2021) se ha registrado un incremento en la exportación entre los meses de enero y abril del 2021 hasta de un 30% siendo el destino principal Chile como el consumidor principal.

La industria del calzado peruano enfrenta muchos desafíos, que van desde problemas de sostenibilidad hasta problemas estructurales como la informalidad, muchos de los cuales requieren inversión cuando el crecimiento total de los ingresos se ve amenazado por pandemias y otros factores perturbadores. Ante la situación anterior y la inestabilidad de la economía nacional y coyuntura exterior, la mejora de la competitividad de la industria del calzado en los próximos años será distante, y el pilar clave que le dará un nuevo impulso será la innovación para incrementar su productividad, fortalecer la cadena de valor y permitir que más empresas tengan flexibilidad. (ComexPerú, 2021).

En Trujillo la economía está basada en la agricultura, la minería, el rubro textil y de calzado. De acuerdo a la investigación realizada por Benites, Escobar, Toledo, Pérez, Alayo & Martínez (2020) se determinó “que la calidad, capital humano, finanzas, plan estratégico,

comercialización y las alianzas estratégicas, tienen una relación positiva con la competitividad” (p.208). Esto es después de analizar alrededor de 152 empresas de diferentes rubros como calzado, textil y mecánico. Se determinó los resultados en base a los cinco fuerzas de Porter que tuvo como resultado que “el 70% de las empresas del sector calzado están preparados para responder a las cinco fuerzas competitivas de Porter, para el sector metal mecánica el 89% de las empresas, y el 70%. de las empresas para textil son competitivas”. Otro factor fundamental es la informalidad y es producido debido al bajo acceso a recursos financieros y mecanismos legales que contribuyan al crecimiento de las micro y pequeñas empresas que luchan por sobrevivir día a día.

En la empresa Calzado Ceever se realizó un diagnóstico encontrando los siguientes problemas. La empresa cuenta con diversos clientes en diferentes regiones del país, pero solo vende a mayoristas para que ellos lo revendan sus productos. La empresa empezó con la venta de zapatos de cuero y tuvo una gran acogida valorizando su marca. En el 2018, la empresa inició su fabricación de zapatillas y también fue bien recibido por sus clientes que tuvo que ampliar su capacidad operativa alcanzando a 20 trabajadores y espacio más amplio para la producción de su calzado. Cuando la pandemia apareció, tuvo un fuerte impacto en el mercado nacional y local, que tuvo la empresa que dejar de producir zapatos de cuero porque muchos trabajadores dejaron su empleo debido al paro económico. Esto afectó a la empresa porque arrastraba deudas en el banco debido a que no pudo vender su mercadería en la feria escolar del año 2020.

Esto agudizó aún más los problemas ya existentes. A pesar de la reactivación económica y el escaso apoyo del estado, el negocio no ha conseguido aún recuperarse y volver a la normalidad en todo aspecto. Existe un bajo rendimiento laboral, esto debido a que los trabajadores para evitar el contagio llevan el trabajo a sus casas y eso genera retraso. Asimismo, el área de producción no está en óptimas condiciones para volver a operar,

debiendo aplicar las normas de protocolos de bioseguridad y reparación para una mejor ventilación. Otro punto es la escasa capacidad gerencial o estratégica que ha tenido el gerente para poder revertir la situación al no intentar vender al consumidor final o volver a producir el calzado de cuero que tenía buena aceptación. Adicional a esto, tiene una nula presencia digital lo que no puede darse a conocer su marca. Los proveedores durante y después de la pandemia han condicionado los precios debido a la dificultad que han tenido para importar.

El contexto descrito se enmarca en la línea de investigación Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial, aprobada por la Universidad Privada del Norte, en esa línea y tomando en cuenta todo lo indicado fue conveniente realizar la investigación a partir de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos que puede mejorar la competitividad en los procesos operacionales de una Pyme de Calzado de la ciudad de Trujillo, en el año 2021?

Se realizó una búsqueda en investigaciones que apoyen la relación positiva entre la gestión por procesos y la competitividad, donde se concluyó que el utilizar dicho enfoque de gestión permite aumentar el nivel de competitividad. Sujová (2010) & Arteaga (2019) reafirman dicha relación con sus investigaciones realizadas en donde tuvieron un resultado favorable respecto a la relación existente en las empresas. Si bien es cierto estas investigaciones se realizaron en diferentes empresas y países, esto permite demostrar que las empresas a nivel mundial cada vez están enfocadas en ser altamente competitivas debido a que el mercado lo exige, por lo que al utilizar el enfoque de gestión por procesos les permite según los autores, un mejor control y manejo de sus recursos, orientando sus procesos a sus objetivos estratégicos y a la satisfacción del cliente.

Respecto al uso del enfoque de gestión por procesos en empresas, se encontró algunos artículos que orientan dicha implementación en las empresas de acuerdo a su realidad problemática. A partir de la investigación realizada por Torres et al (2019) & Medina et al

(2018) se encontró que existe un mal manejo de los recursos, por utilizar enfoques de gestión antiguos que no permiten crecer e incrementar sus ventajas competitivas. Es por ello, que se identificó a la gestión por procesos como alternativa para solucionar esos problemas entre otros como la baja productividad de sus trabajadores y una inadecuada comunicación. Torres et al (2019) demostró una relación existente de manejo eficiente con el uso de gestión por procesos y Medina et al (2018) describió de manera sencilla y precisa la secuencia que debe realizar las empresas para garantizar una buena implementación de dicho enfoque.

Asimismo, se encontró investigaciones que mencionan la relación existente entre el planeamiento estratégico y la competitividad, donde se encontró que se relacionan positivamente; pero en función que el uso de un plan estratégico para una empresa tiene como finalidad aumentar sus ventajas competitivas. Para ello se apoyó en autores como García et al (2017) & García (2016) quienes refirieron que el uso de un planeamiento estratégico en una empresa pequeña y mediana (Pyme) permite aumentar su competitividad. Esto se ha comprobado en base a una revisión literaria y experimental en donde se concluyó que la generación de estrategias desarrolladas en el plan estratégico tiene una relación positiva con los factores de competitividad que se encuentra relacionado con la productividad. Por otra parte, los autores destacaron que las Pymes son propensas a ser altamente competitivos, esto debido “por su capacidad de adaptación para atender a segmentos específicos y diferenciados de mercado, así como por su flexibilidad frente a los cambios y su capacidad de innovación” y si se complementa con un plan estratégico permitirá “fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno” (García, 2016, p.2) (García et al, 2017, p. 8)

Respecto a las investigaciones que identificaron los factores de la competitividad y su relación con las Pymes y la productividad se concluyó en base a los autores Medeiros, Gonçalves & Camargos (2020), Benites et al (2020), Huamán (2017), Castillo & Rivas

(2018) y Sotelo (2016) los cuales describen la necesidad de las pequeñas y micro empresas en diseñar estrategias que permitan incrementar su nivel de competitividad. Los autores concluyeron que uno de las causas principales de los bajos niveles de competitividad se debe a la falta de ayuda del Estado y a la informalidad siendo la última la que tiene mayor impacto. Además, se muestra un mal manejo de los recursos por desconocimiento y falta de preparación de los dueños de las empresas. En base a eso, se consideraron como factores de competitividad el uso de tecnología, innovación, calidad del producto, I+D, RHH, rentabilidad, capacidad estratégica entre otros como ejes principales para mejorar e incrementar la productividad y competitividad empresarial

Referente a identificar criterios temáticos de la gestión por procesos que guarden relación con la competitividad y aplique a empresas de la categoría Pyme se concluyó en base a los autores Pérez (2012), Pardo (2017), Valbuena (2017), Castillo & Rivas (2018), Sotelo (2016) & Medina et al (2018); que es vital evaluar la calidad del servicio (externo) y la calidad del producto (interno) lo que permitirá identificar los procesos críticos. Los autores explicaron que, en las Pymes, para implementar el enfoque de Gestión por Procesos es vital que tengan en cuenta que es necesario realizar la mejora continua cada cierto tiempo midiendo el rendimiento a través de los indicadores de gestión. Este enfoque beneficia a las Pymes que buscan aumentar su productividad, satisfacción al cliente y sus ventajas competitivas; asimismo en caso exista una asociatividad de Pymes, que les permita exportar sus productos con un mejor manejo logístico y productivo.

También es importante rescatar a García et al (2017), Sotelo (2016), Castillo & Rivas (2018) & Abanto (2016) que en sus investigaciones concluyeron que existe una estrecha relación entre las tres variables. Los autores comentaron que la competitividad es vital para todas las empresas, por lo que el uso de los enfoques de gestión es vital para mejorar su productividad, reducir sus índices de errores y obtener una posición en el mercado.



Asimismo, la utilización de un planeamiento estratégico permite alinear las estrategias con los objetivos de la empresa para luego direccionarlo a sus procesos de negocio. En resumen, todo sería una secuencia donde primero la organización diseña y establece un planeamiento estratégico para aumentar su nivel de competitividad. Luego, con la ayuda del enfoque de gestión por procesos le permite reestructurar sus procesos para alinearlos a sus objetivos y estrategias.

En relación a herramientas de análisis, sobre el desarrollo del planeamiento estratégico se halló diferentes técnicas y métodos para diseñar un planeamiento estratégico. No obstante, se determinó la mejor alternativa en base a las investigaciones realizadas por Bustamante, Noriega, Huamán & Vallejos (2017), Abanto (2016) y Portocarrero (20210), los cuales mostraron las partes que integran el plan estratégico y como hallar a través de un análisis interno y externo y el uso de matrices, las estrategias que se amoldan a sus objetivos estratégicos y que permiten obtener y/o mejorar el nivel de competitividad de la empresa. Estas investigaciones aportaron conocimiento teórico y contribuyeron a la generación del planeamiento estratégico enfocando al área productiva. Por otra parte, las investigaciones concluyeron que el impacto que tiene la utilización de un planeamiento estratégico sobre todo en las Pymes de calzado contribuye a tener una mejor posición en el mercado.

### **Análisis de la competitividad**

Según Smith (2010), citado por (Barrios, Contreras y Olivero, 2019, p. 2), comenta que alrededor del año 80 se traza las primeras teorías relacionadas con la competitividad dadas por Michael Porter, lo cual afectó directamente al mundo empresarial al dar a conocer su enfoque de 5 fuerzas las cuales hoy en día son utilizados en casi todas las organizaciones. Hoy en día, las organizaciones desarrollan sus actividades de negocio en un ambiente altamente competitivo debido a la exigencia del mercado. Esto concuerda con Zavala (2018) al decir que “el desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de competitividad altas,

propia de la innovación de nuevos productos y procesos, que, sumado a la globalización del comercio internacional, lleva a que solo los mejores puedan subsistir” (p.18); por lo que una empresa que no logra ser competitiva, dura muy poco en el mercado.

Barrios, Contreras y Olivero (2019), explica sobre la relevancia de la competitividad empresarial para las Pymes de su país. Para los autores es necesario elevar la competitividad empresarial y esto sucederá cuando las entidades del estado apoyen a estas empresas para lograr juntos un crecimiento próspero y sostenible. Los autores se basan en lo que dice Porter (1991), el cual proporciona un marco referencial para la generación de ventajas competitivas que puedan ser aplicables a las pymes para la mejora de su posicionamiento en el sector, proporcionando mayor flexibilidad y amplitud para los cambios económicos y sociales del país.



Figura 1 Factores determinantes de la competitividad

Nota: Esto fue extraído de Medeiros, Gonçalves & Camargos, (2019)

Para determinar la competitividad de una empresa existen factores que permiten medir el nivel de competitividad y esto es específico para cada organización, rubro, país y tipo de empresa. Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996) citado por (Medeiros, Gonçalves &

Camargos, 2019) señalaron que para el análisis de la competitividad es necesario evaluar la diversidad de factores que son capaces de generar ventajas competitivas. Se identificaron tres tipos de factores: factores empresariales, los cuales son factores que la empresa tiene un control fundamental, relacionado al conocimiento de la empresa, de las actividades que realiza y de las mejoras propuestas (tecnología, innovación, productividad, entre otros). Los factores estructurales son aquellos que la empresa no puede controlar por completo; es decir, la empresa está restringida por el propio proceso de competencia y su particularidad (oferta y demanda, distribución geográfica, tasa de crecimiento, sistemas de comercialización, entre otros). Por último los factores sistemáticos son aquellos en los que la empresa tiene poco o ningún control. Estos factores son los responsables de generar externalidades para la empresa como parámetros en el proceso de toma de decisiones.

En el estudio se realizó un análisis de los factores de la competitividad que se alineen al sector calzado y al tipo de empresa. Sin embargo, es bueno resaltar que no todos los autores relacionan a la competitividad con factores Michael Porter (1991) en su libro “Competitive Strategy” explica la forma de como poder ver si tu empresa es competitiva; a través de las fuerzas de Porter las cuales son: la rivalidad con competidores existente, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos competidores, el poder de los clientes y el poder de negociación con los proveedores. Además de explicarnos algunas estrategias para desarrollar la ventaja competitiva. Las 3 fundamentales: Liderazgo bajo en costo, diferenciación y enfoque. Sin embargo, se aclara que enfoque de Porter busca identificar el posicionamiento competitivo de manera externa y no tanto de manera interna.

En el estudio se utilizó el concepto dado por Pérez (1994) citado por (Huamán, 2017) donde concluyó que la competitividad es “la capacidad de las empresas, sectores o economías para sobrevivir con éxito en la batalla de la libre competencia; aunque, la forma de competir es muy diversa (calidad de los productos, diferenciación de marca, innovación,

servicio postventa y precio)” (pp.43). Además, se utilizó las investigaciones de Benites et al (2020) & Sotelo (2016) quienes en su estudio brindaron algunas características y factores a determinar para mejorar o conseguir la competitividad. Benites et al (2020) comenta que la competitividad se puede basar tanto en factores externos como internos. Asimismo, los autores concluyeron que existen elementos que son importantes para encontrar la competitividad como el uso de tecnología, indicadores externos, innovación, calidad, productividad, I+D, logística, interacción con proveedores y clientes, entre otros. Sotelo (2016) concluyó en base a diversos autores que la competitividad tiene o guarda relación con el capital humano, la innovación y tecnología, rentabilidad económica y financiera.

Se dedujo que la competitividad no solo se trata de rentabilidad financiera sino va más allá en donde podemos notar. La relación con el cliente es vital para el buen funcionamiento de la organización y por ende de aumentar las ventajas competitivas. Castillo & Rivas (2018) utilizaron en su investigación dimensiones como innovación, lealtad del servicio, capacidad directiva y rentabilidad para determinar la competitividad de la empresa de estudio.

En base al análisis tanto interno como externo de la empresa se encontró ciertos problemas: Falta de capacidad estratégica, bajo nivel de negociación proveedores, falta de presencia digital, baja productividad, bajo rendimiento laboral. En el análisis externo se encontró bajo apoyo del estado, falta de mecanismos para crecimiento empresarial, aumento de divisas, restricciones en importaciones de materia prima entre otros problemas que afectan al sector calzado y a la empresa. En base a estos problemas se centró la identificación de factores que incrementen la competitividad. Para el presente estudio se consideró las dimensiones tecnología e innovación y calidad de producto para evaluar la competitividad en la empresa Calzado Ceever de Trujillo.

Dentro de la dimensión de tecnología e innovación se integró la innovación en productos que consiste en evaluar que procesos innovadores se han utilizado para elaborar un producto. Para evaluarlo es necesario calcular el número de proyectos de tipo innovador sobre el total de proyectos que se implementaron en el año. Respecto a la tecnología se evaluó la tecnología aplicada en los procesos y la inversión destinada a soporte TI. Para medirlo se utilizó formulas: los procesos que se utilizan tecnología sobre el total de procesos y la inversión en TI sobre el total de inversión realizada en el año respectivamente.

Para evaluar la dimensión de calidad del producto se consideró la productividad, la merma de producción y el rendimiento laboral de los trabajadores. Respecto a la productividad, diversos autores lo consideraron importante debido a su relación estrecha con la competitividad y con el mejoramiento del área productiva. Para medir la productividad se utilizó la fórmula de productividad que consiste en medir las unidades producidas sobre las horas hombres utilizadas para alcanzar dicha cantidad de unidades. Asimismo, la merma de producción es importante de calcular porque permite visualizar la eficiencia de los procesos productivos y visualizar las oportunidades de mejora. Para medir la merma de producción se calculó mediante una fórmula que consiste en calcular la cantidad de productos defectuosos sobre el total de productos producidos diarios. Por último, se consideró importante el rendimiento laboral para evaluar el desempeño de los trabajadores. Para medirlo se utilizó la fórmula que consiste en calcular la cantidad producción real diaria sobre la capacidad máxima operativa.

### **Análisis de las causas de un nivel bajo de competitividad**

Según datos macro (2019) el Perú se ubicó en el puesto 65 del ranking del Índice de Competitividad Global, dos puestos menos que en el año 2018. Compite.pe (2021) muestra que en el 2020 descendió hasta 8 posiciones en comparación al 2019. El Covid 19 ha afectado y agudizado debilidades como el aumento de la pobreza en el Perú. Compite.pe

(2021) mostró el informe de competitividad del 2021 donde el Estado priorizó nueve factores donde se desarrolló 100 propuestas a implementar para elevar la competitividad en el país. Dentro de estas propuestas, se resaltó la propuesta para reactivar la economía y el apoyo directo a las Pymes y Mypes. Según Gestión (2021) basados en el resultado de Índice de Competitividad Regional (INCORE) dado por el IPE, sitúa a la región La Libertad en el octavo lugar subiendo dos escalones en comparación al 2020. Esto se debe a una mejora en los pilares de Infraestructura y de Salud, pero un retroceso en Instituciones (publicas).

### **Análisis de las consecuencias de la baja competitividad**

A nivel de país, la baja competitividad genera consecuencias como “pérdida de empleos y en crecimientos menores del Producto Interno Bruto (PIB)” Idcone (2010). La disminución de la competitividad de una empresa se reflejaría en sus métricas financieras como resultado de la disminución de las ventas y la consiguiente pérdida de participación de mercado. (Hernández et al, 2018, p. 3). A esto se suma el hecho de que las pymes enfrentan problemas administrativos y tributarios, dificultades para cumplir con los estándares de calidad y una mala comercialización de sus productos y servicios, lo que en consecuencia acorta su ciclo de vida. (Benites et al, 2020, p.4). El cierre total de la economía generó que varias empresas cierren y otras luchen por sobresalir de sus problemas económicos. La reactivación económica ha sido progresiva y muchos rubros como lo es el rubro calzado fueron golpeados por la baja demanda y falta de presupuesto.

### **Análisis de la norma ISO 9001**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (ISO 9001, 2015, p.7). Desde su creación, las normas ISO han contribuido a que las organizaciones puedan ser más productivas, eficaces y logren la satisfacción al cliente. En especial las ISO 9001:2015 que

implementa una gestión de calidad que trae beneficios como la capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos de los clientes, las leyes y regulaciones aplicables, promover oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente y resolver riesgos y oportunidades relacionados con sus antecedentes y objetivos. Dentro de la Norma ISO 9001:2015, se aplica el enfoque a procesos, el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y el pensamiento basado en riesgos.

El ciclo PHVA permite a las organizaciones garantizar que sus procesos se gestionen y cuenten con los recursos adecuados, e identifiquen oportunidades de mejora y tomen medidas. La norma ISO 9001:2015 señala los principios de la gestión de la calidad los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Se define el enfoque de procesos como la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones que permite lograr los resultados esperados de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización (ISO 9001, 2015, p. 8). Para que esto sea posible es necesario que se utilice el ciclo de mejora continua (PHVA) el cual al aplicarlo permitirá una mejor comprensión y coherencia en los requisitos, el desempeño eficaz de los procesos y la mejora de los procesos en base a un análisis de los datos e información recabada.

Un proceso se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (SIG) ISO 9000. Otro autor lo define como “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010).

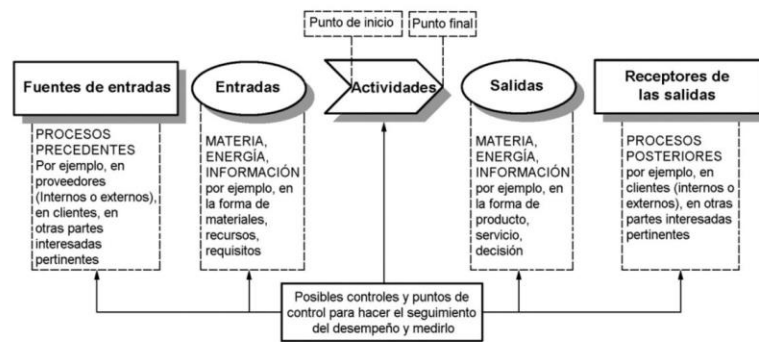


Figura 2 Representación de un proceso

En la figura 02 se visualiza los elementos de un proceso bajo la Norma ISO 9001:2015 donde señala que un proceso tiene una entrada y una salida. Asimismo, que tiene un punto de inicio y un punto final. En cada tramo hay puntos de control para medir el desempeño. Valbuena (2017) define los límites que debe tener un proceso donde la organización debe considerar que un proceso es un producto de valor y debe tener un nivel de interacción con los demás procesos (entrada o salida); de lo contrario no es aceptable.

Se define a la Gestión por procesos como un sistema de gestión de calidad que permite afrontar las incertidumbres del entorno, dado que puede controlar, garantizar y gestionar desde el momento de adopción. Carrasco (2011) lo define como “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente; donde la estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”. Otro autor lo define como “cuerpo de conocimientos, principios y herramientas específicas que permiten gestionar la calidad, orientando el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes” (Pérez, 2012). Bravo (2008) citado por (Castillo & Rivas, 2018) define a la gestión por procesos como “Una manera sistémica de identificar, enterarse e incrementar el valor agregado de los procesos



de la organización para acatar con la estrategia del negocio y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes” (p.13). Bajo estos conceptos, se concluyó que la gestión por procesos se enfoca en brindar valor agregado a los procesos, gestionando la calidad del servicio y/o producto direccionado a la satisfacción del cliente y capacidad de respuesta.

La implementación de estos enfoques de gestión no solo del todo fáciles. Valbuena (2017) explicó que la gestión por procesos es compatible a las necesidades de las organizaciones de manera interna y al logro del incremento de los clientes; sin embargo, se enfrenta a un gran reto que es el cambio de paradigmas al nivel cultural y organizacional; por lo que se requiere la formación de la autonomía, trabajo en equipo y enfocarse en el logro por parte de los colaboradores. Medina et al (2018) comentó en su investigación que las empresas no se enfrentan al cambio debido a que la mayoría les va bien con sus enfoques de gestión tradicionales, pero no se percatan de los beneficios que trae la gestión por procesos como es brindar un valor agregado y una dirección estratégica hacia la satisfacción al cliente. Valbuena (2017) comentó que es necesario enfocarse en acciones que realiza la organización y no perder de vista el core business lo cual debe estar alineado, con las actividades claves que generen valor y competitividad; esto con el fin de consolidar el liderazgo.

Tomando como referencia a Pérez (2012) y Valbuena (2017) se identificó los siguientes principios que orientan a la gestión por procesos: En primer lugar, se necesita un control constante para la gestión de calidad, por lo que no basta con clasificar los productos que están dentro del rango de calidad si estos no están alineados a las expectativas del cliente o la generación de un valor agregado. Asimismo, es necesario evaluar el desempeño de la elaboración del producto y/o servicio no solo del producto final en donde se limita a evaluar fallas humanas o tecnológicas, sino de la capacidad de respuesta que tiene la organización. Otro principio es vender no solo productos sino servicios; esto se refiere al mito de que solo

se busca en la calidad del producto, pero muchas veces no en la calidad del servicio brindado lo que en la actualidad es muy importante tomarlo en cuenta.

Pérez (2012) argumentó que la gestión por procesos está en las practicas más avanzadas de gestión empresarial debido a que “permite el despliegue de la estrategia de la empresa a través de la planificación de procesos clave”. Se entiende que cuando un proceso está directamente relacionado con la estrategia de una empresa y es un factor clave en el éxito de la empresa o pertenece a cualquier ventaja competitiva, debe describirse como crítico”

Valbuena (2017) expuso en su investigación conceptos claves de la gestión por procesos los cuales son la satisfacción del cliente, satisfacción percibida y valor añadido. El autor consideró la satisfacción del cliente vital porque permite que exista una posible recompra y recomendación a tercero como prueba de fidelización. Esto concuerda con Pérez (2012) donde comenta que "la satisfacción del cliente tiene siempre una dimensión subjetiva de importancia desigual en las empresas industriales y de servicios” (p.45). Asimismo, se definió a la satisfacción percibida como la percepción del cliente frente a los atributos de calidad del producto como las dimensiones y otros intangibles. Por último, se define al valor añadido en base a la satisfacción real generado por las necesidades del cliente en base al producto y/o servicio. Se consideró, en base a este análisis, los ejes temáticos de calidad del producto y la calidad del servicio para la evaluación de la gestión por procesos en el área operativa de la empresa Calzado Ceever.

La documentación que se seleccionó para el enfoque de gestión por procesos son el mapa de procesos, diagrama de flujo, ficha de procesos, cadena de valor y ficha de indicadores y el Balance Scoard. Autores como Pardo (2017) definieron al mapa de procesos como la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos. El mapa de procesos es una representación global y no debe confundirse con un diagrama de flujo,

que se utiliza para representar gráficamente un proceso. Castillo & Rivas (2018) argumentaron que “el mapa de procesos es una herramienta que muestra un panorama general del funcionamiento de la empresa”. Valbuena (2017) concluyó que esta herramienta representa la estrategia comercial en la descripción general del sistema de gestión y sus principales relaciones dentro de la organización y dentro del grupo de interés.

Pardo (2017) comentó que no hay una descripción detallada de las reglas específicas del mapa de procesos, pero existe acuerdos ampliamente aceptados. En ausencia de reglas claramente definidas, cada organización hace todo lo posible y, en muchos casos, los resultados no son los mejores, encontrando que el mapa es demasiado general, incompleto y el proceso es incorrecto. Después de una identificación detallada de los procesos existentes, se debe crear un mapa de procesos basado en la clasificación de procesos seleccionada por la organización (por ejemplo, estrategia, operaciones, soporte). Como se mencionó anteriormente, la tarea de reconocimiento es la más compleja y requiere algo de práctica para no ignorar los procesos, no los mezcle por tamaño ni los confunda con otros problemas. Pérez (2012) argumentó que “el mapa de procesos ha de reflejar la realidad de la empresa, dar un sentido finalista al trabajo a todos y ser fácil de comunicar y aprender” (p.108).

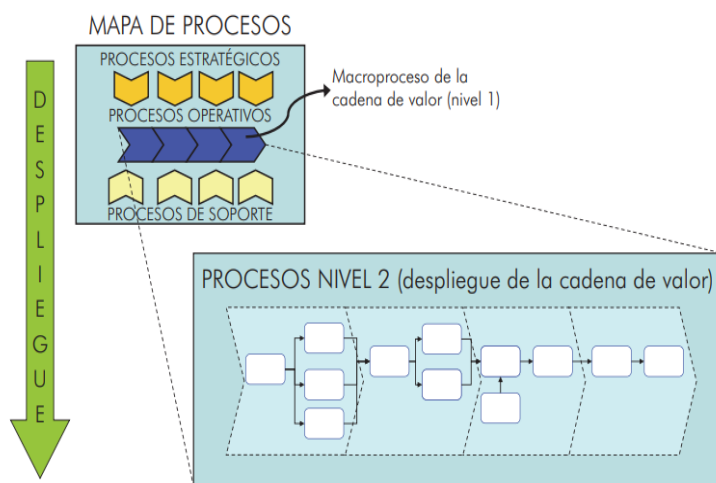


Figura 3 Ejemplo de Mapa de procesos

Extraído de: Pardo (2017) *Gestión por procesos y riesgo operacional*.

Para la investigación se mostró un mapa de procesos a nivel 01 de macroprocesos y a nivel 02 de procesos identificando los procesos que integran los macroprocesos y así poder cumplir con lo antes indicado. El mapa de procesos permite a la empresa poder identificar los procesos y da a conocer la estructura de dichos procesos, lo cual refleja la interacción entre ellos, sin embargo, no permite saber que contiene cada proceso ni las entradas ni salidas. Para ello tenemos una ficha de procesos que permite obtener dicha información. Pardo (2017) definió a la ficha de procesos como un documento que contiene los datos básicos del proceso. Castillo & Rivas (2018) concluyeron que la ficha de proceso es considerada un soporte de información que recaba las características relevantes para el control de las actividades definidas.

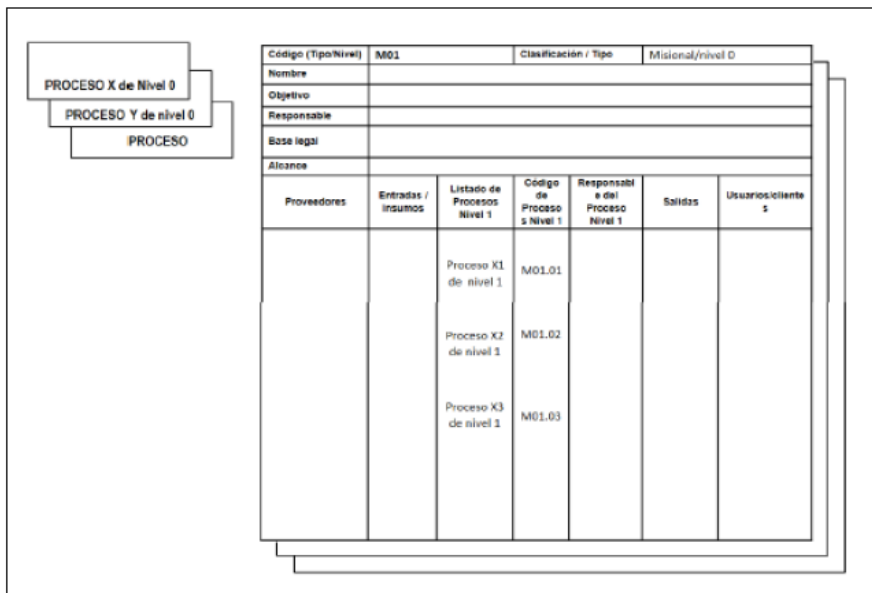
Dentro de una ficha de proceso se encuentra: nombre del proceso, la finalidad que es el propósito o razón del proceso, el responsable del proceso, los límites del proceso, las entradas y salidas del proceso y los indicadores. En la figura 3 dado por Pérez (2012) podemos ver el esquema básico de la ficha de proceso.

	<b>PROCESO</b> «.....»	Fecha: Revisión:
	<b>ACTIVIDADES RELEVANTES</b>	
<b>INPUT:</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>OUTPUT:</b>
<b>Proveedor:</b>	<b>INTERACCIONES CLAVE (Entradas y Salidas lat. y Procesos conect.)</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>Cliente:</b>
<b>INDICADORES Y MEDIDAS (Input - Proceso - Producto y Cliente)</b>		
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Responsable del Proceso:</b>		

Extraído de: Pérez (2012). *Gestión por procesos*

Figura 4 Formato ficha de proceso

Para el estudio se utilizó una plantilla diferente donde se añadió ciertos criterios complementario como es la base legal, objetivos y un código para identificar al proceso. En la figura 4 se muestra la forma final que se ha adaptado la ficha de proceso para poder alinearla a lo que se ha venido trabajando y tiene el respaldo de Castillo & Rivas (2018) que usaron dicho formato. Pardo (2017) señaló que es recomendable si ya se tiene definido el flujograma el guiarse para poder rellenar la ficha de proceso, por lo que la información debe ser concordante.



Código (Tipo/Nivel)	M01	Clasificación / Tipo	Misional/nivel 0			
Nombre						
Objetivo						
Responsable						
Base legal						
Alcance						
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsables del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/clientes
		Proceso X1 de nivel 1	M01.01			
		Proceso X2 de nivel 1	M01.02			
		Proceso X3 de nivel 1	M01.03			

Figura 5 Ficha de procesos basado en ISO 9001

Extraído de: Castillo & Rivas (2018).

Según Pardo (2017) “los indicadores constituyen uno de los mecanismos principales para verificar el funcionamiento de los procesos” (p. 135). Pérez (2012) definió que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, y ciertos niveles de referencia pueden indicar desviaciones y se pueden tomar medidas correctivas o preventivas según la situación. Según Valbuena (2017) la diferencia entre un indicador y una medida es que un indicador es el valor de una variable y una medida es el resultado. Se concluyó que los indicadores tienen como objetivo principal definir si los

procesos están siendo eficaces o no. Un proceso eficaz es cuando los resultados obtenidos cumplen con los requerimientos de los clientes tanto internos como externos. Estos indicadores son medibles e interpretables, apoyan decisiones específicas en la organización, y son aceptados por quienes ejecutan el proceso y generan compromiso y motivación, por lo deben reflejar las prioridades de la empresa (Valbuena, 2017, p. 139).

Para evaluar la calidad del producto se utilizaron los términos de eficacia y eficiencia que están ligados a la productividad. Los autores discrepan en la forma de clasificar los indicadores, pero concuerdan en que es vital medir la satisfacción del cliente (calidad del servicio) y la calidad del producto. Pardo (2017) clasifica los indicadores en varios conjuntos: indicadores de área operativa, indicadores directos e indirectos, indicadores de calidad, indicadores de eficiencia y eficacia, indicadores compuestos. Para Pardo (2017), los KPI es un concepto diferente, por lo que él lo define como “elementos de medida que permite determinar el grado de cumplimiento de los aspectos principales del desempeño de una identidad” (p.141).

Se definió a la gestión por procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente; donde la estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (Carrasco, 2011). Otro autor lo definió como “cuerpo de conocimientos, principios y herramientas específicas que permiten gestionar la calidad, orientando el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.” (Pérez, 2012, p.45)

### **Análisis de criterios temáticos de la gestión por procesos (Norma ISO 9001)**

La gestión por procesos basada en la ISO 9001:2015 nace de la gestión de la calidad la cual determina que un producto y/o servicio estas óptimas condiciones para lograr una capacidad de respuesta y satisfacción del cliente. Pérez (2012) comento que el concepto de satisfacción de cliente es un término común que, para poder comprenderlo, debemos de aceptar que se basa en el discernimiento del cliente, en la calidad del producto o servicio y del precio. El autor argumentó que es necesario que las preferencias del cliente estén integradas en los procesos operativos de la organización. La calidad del producto o del servicio que comprende las características o funcionalidades es una de las dimensiones que se pueden identificar fácilmente. La calidad de servicio comprende la forma en cómo se entrega el producto o se brinda el servicio. Es muy cambiante con cada cliente e incluso para el mismo cliente en distintas situaciones, por lo que es considerada una dimensión subjetiva. Por último, se consideró al precio como un aspecto objetable que se conceptualiza como el coste de producción y precio de venta.

Esto lo complementa Valbuena (2017) donde en su libro argumentó que los clientes muchas veces no saben lo que necesitan por lo que es necesario realizar algo complementario para poder lograr la satisfacción del cliente; por ello se identifica cuatro atributos: accesibilidad del cliente orientados al consumidor donde resaltan aspecto como facilidad de contacto, disponibilidad, capacidad de respuesta, flexibilidad, tiempo de respuesta entre otros. Otro atributo son las características personales y cualificaciones técnicas del personal el cual se observa algunas facetas dependientes como fiabilidad, capacidad de respuesta del personal, seguridad del usuario, servicio del cliente, responsabilidad y adaptabilidad. Asimismo, el atributo relacionado al producto donde se rescata aspectos como calidad intrínseca, precio o expresiones que se basan en las características físicas de los productos y/o servicios. Todo lo antes mencionado está relacionado a la generación de valor agregado en todos los procesos que estén alineados con la satisfacción del cliente.

Es significativo hacer la siguiente distinción en cuanto a los atributos de calidad basado en Pérez (2012), donde el autor explicó que varían dependiendo el entorno y de los procesos de negocio; por lo que se debe considerar requerimientos adicionales para cada rubro. Valbuena (2017) explicó que para los servicios que complementan los productos tangibles, cada uno tiene atributos específicos asociados; además de que varían con el tiempo debido a que los clientes son afectados por los cambios de entorno lo cual hace necesario adecuarse a las necesidades. El autor resaltó que para cumplir con la satisfacción del cliente hace casi obligatorio incluir en los diseños de los procesos la visión del suministrador, por lo que a nivel interno de la empresa debe aplicar necesidades, técnicas y personales, por lo que se espera generar y crear valor en las actividades que realiza la empresa.

Según Valbuena (2017) para medir el servicio al cliente es necesario mejorar los niveles de insatisfacción de los clientes, por lo que se requiere mantener una relación orientado a los clientes y aprender a valorar las quejas y reclamos de los clientes, dado que es valioso para la empresa para poder así mejorar la organización. El autor resaltó que para muchos debe ser algo subjetivo, pero para el autor esta medición puede asumirse desde el enfoque cuantitativo el cual tiene como características principales que son formales y tienen periodicidad.

Pardo (2017) también consideró importante poder evaluar la insatisfacción de los clientes a través de los reclamos y quejas. El autor aseguró que muchas empresas no toman en cuenta dichos aspectos y hasta generalizan pensando que es lo mismo, por lo que él define que una queja es un signo de que algo no anda bien en el servicio brindado o en la calidad del producto, mientras por otro lado el reclamo es una queja que conlleva a compensación económica. Esto permite almacenar información valiosa para la detectar productos y servicios anómalos o procesos ineficaces, que, por consiguiente, poner en marcha la mejora



de los mismos. El cliente percibe de modo distinto el servicio y/o producto brindado por lo que él es capaz de ver los posibles defectos existentes.

Se trató la problemática de la empresa en base a la implementación de la gestión por procesos en el área operativa. La empresa Calzado Ceever inicia sus operaciones hace 8 años aproximadamente. En un inicio empezó fabricando zapatos de cuero los cuales fueron bien recibidos y es gracias a eso que la empresa logro posicionarse y crecer. La idea de negocio era aumentar la cartera de productos por lo que lanzaron sus zapatillas teniendo también una buena aceptación. En el 2017 la empresa invirtió en compra de maquinaria moderna que permita mejorar su capacidad operativa. En el 2019 contaba con 20 trabajadores activos y producía 20 a 25 docenas de zapatillas. Según nos cuenta el gerente de la empresa su capacidad máxima era de 30 docenas diarias, pero era de acuerdo a las temporadas y la demanda. En el caso del zapato de cuero era de 15 a 20 docenas diarias.

Con la llegada de la pandemia hizo que la empresa tuviera que cerrar y tuvo que despedir personal que tenía años de experiencia. Con la reactivación económica, pudo abrir el negocio, sin embargo, no pudo conseguir los mismos trabajadores y tuvo que conseguir otros que no eran tan eficientes como los anteriores. Además, que la demanda tuvo una baja considerable lo cual agudizo la situación económica de la empresa. La empresa según las fuerzas de porter se ha identificado que no tiene poder negociación con sus proveedores los cuales están en Lima y debido a la pandemia se ha incrementado los precios agudizando la situación de la empresa. El gerente es el mismo que se encarga de ver la producción de calzado y de gestionar los pedidos que llegan por lo que no puede siempre estar atento para ver las opciones de mejora. Además, se pudo observar en la visita que se hizo al local que el área operativa no está en óptimas condiciones para poder regresar a trabajar, por lo que se debe mejorar la infraestructura y poder activar los protocolos de bioseguridad.

Además, existe un desorden que no permite fluir en el proceso de producción donde las sub áreas deben estar distribuidas de forma de agilizar y reducir el tiempo y costo de producción. Por otro lado, en cuanto al servicio brindado, la empresa cuenta con vendedores que van a prospectar a los clientes quienes son mayoristas que comercializan nuestros productos. Actualmente la empresa cuenta con más de 30 clientes a nivel nacional. Según el registro la empresa no ha tenido inconvenientes con la entrega de los productos, siempre ha cumplido los plazos de entrega y con el pago de los clientes. Es importante resaltar que por razones de la pandemia los clientes quisieran poder tener sus productos antes de lo previsto y con un precio más cómodo, algo que por ahora para la empresa es imposible. Se puede ver que uno de los problemas es debido a la falta de innovación de nuevos productos que atraigan a nuevos clientes como también de aperturar canales virtuales como páginas web o tienda virtual destinado para la modalidad de venta al consumidor final.

### **Planeamiento estratégico**

Se define a la Planificación Estratégica según Ceplan (2011) como una herramienta de gestión que puede ayudar a la organización a tomar decisiones en torno a las tareas actuales y el camino que se debe tomar en el futuro para adaptarse a los cambios y necesidades que impone el entorno, y lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes. y servicios. Otro autor lo definió como “proceso estratégico que contiene un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” (D’Alessio, 2015, p. 38)

### **Dimensiones y ejes de estudio**

Con respecto a las dimensiones de la variable competitividad, se define a la innovación como solución que puede responder al entorno cambiante y mantener la posición competitiva de la organización (Castillo & Rivas, 2018, p. 35). Asimismo, se concluyó que el uso de tecnología juega un papel importante en la eficiencia de todo sector económico, porque

puede ahorrar una gran parte del costo en las operaciones y mejorar los procesos para asegurar una mayor calidad del producto final. (Sotelo, 2016, p.50). La dimensión de calidad de producto se define como otro factor que incide en la competitividad empresarial, dándoles un mayor grado de preferencia del cliente. (Castillo & Rivas, 2018, p.50).

Con respecto a los ejes temáticos de la variable gestión por procesos, se define a la calidad del servicio como “resultado final (output) se enfoca a la prestación del servicio per se y depende de si el servicio ha cubierto o no las necesidades y las expectativas del cliente” (Duque, 2005). Asimismo, la dimensión de calidad de procesos operacionales podemos definir a que “miden los atributos, capacidades o características que tienen o deberían tener los bienes y servicios producidos” (Torres, 2019, p.5).

Finalmente, para conceptualizar los ejes propositivos de la variable propositiva la cual es el planeamiento estratégico, se consideró que formen parte en conjunto del plan estratégico dado es necesario realizar un análisis tanto interno como externo de la organización para poder generar objetivos y estrategias de solución. Esto apoyado por D’Alessio (2015) donde detalla una estructura para realizar un planeamiento estratégico adecuado para las empresas donde intervienen el análisis interno y externo, la visión y misión de la empresa para poder diseñar objetivos a largo plazo.

Sobre los sub ejes utilizados para poder medir se destacó algunos debido a su relevancia e importancia como la productividad que es una medida de eficiencia económica y se deriva de la capacidad de utilizar los recursos disponibles de manera inteligente (Huamán, 2017, p. 41). Asimismo, se consideró a la eficiencia que es “la salida por unidad de salida o entrada, también llamado productividad de recursos porque corresponde a la relación entre el volumen de producción y los recursos consumidos” (Pérez, 2012) citado por (Castillo & Rivas, 2018, p. 31). Asimismo, se entiende como eficacia la medición del cumplimiento de un objetivo establecido. Es decir, proporciona una prueba de grados de que

se ha cumplido el objetivo establecido. (Torres et al, 2019, p. 4). Se define a la capacidad de respuesta como una característica de un proceso que cumple con diferentes requisitos. (Castillo & Rivas, 2018, p.30).

Basados en Hernández et al (2014), por todo lo descrito en esta investigación, es conveniente dado que la competitividad es un factor relevante para las pequeñas y medianas empresas puedan posicionarse en el mercado y puedan sobrevivir y sobresalir, además que las Pymes son parte fundamental de la economía nacional dado que aporte un gran porcentaje de puestos de trabajos e impuestos por lo que tienen una gran relevancia para el país sobre todo para la reactivación económica post pandemia. Sotelo (2016) reafirma que es vital reforzar los esfuerzos para mejorar su sostenibilidad de las Pymes con el fin de que exista un crecimiento económico y productivo. Por otra parte, la utilización de la gestión por procesos en base a los antecedentes se visualiza que tiene un gran impacto en las empresas y que permite aumentar los niveles de competitividad. El presente estudio muestra la importancia de elevar el nivel de competitividad en las Pymes, trascendiendo en la rentabilidad, productividad y posicionamiento de la marca. Con la investigación se prueba las teorías referentes a la variable, eje temático y eje propositivo de estudio; asimismo, se aplica conocimientos y herramientas propias de la carrera. Este estudio servirá para que en futuras investigaciones puedan implementar el diseño de propuesta e implementarlo para obtener resultados. Con esta investigación se presenta instrumentos de medición probando la variable y ejes de estudio desde una percepción de los gerentes de Pymes de Calzado de Trujillo.

El objetivo general de la investigación es diseñar un planeamiento estratégico para mejorar la competitividad bajo el enfoque de gestión por procesos orientado a los procesos operacionales de una Pyme de Calzado de la ciudad de Trujillo, en el año 2020

Los objetivos específicos de la investigación: en primer lugar, diagnosticar la competitividad y la gestión por procesos de la empresa Calzado Ceever. En segundo lugar, analizar la ISO 9001 (Gestión por procesos). En tercer lugar, articular los requerimientos de la gestión por procesos en la empresa Calzado Ceever. Por último, Proponer y evaluar un planeamiento estratégico para los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El enfoque considerado para esta investigación es el cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández & Baptista (2018) representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Por lo tanto, esta investigación utiliza este enfoque porque utiliza la recopilación de datos y mediciones numéricas para descubrir o perfeccionar los problemas de investigación sobre los niveles de competitividad su relación con el uso del planeamiento estratégico y el enfoque de gestión por procesos.

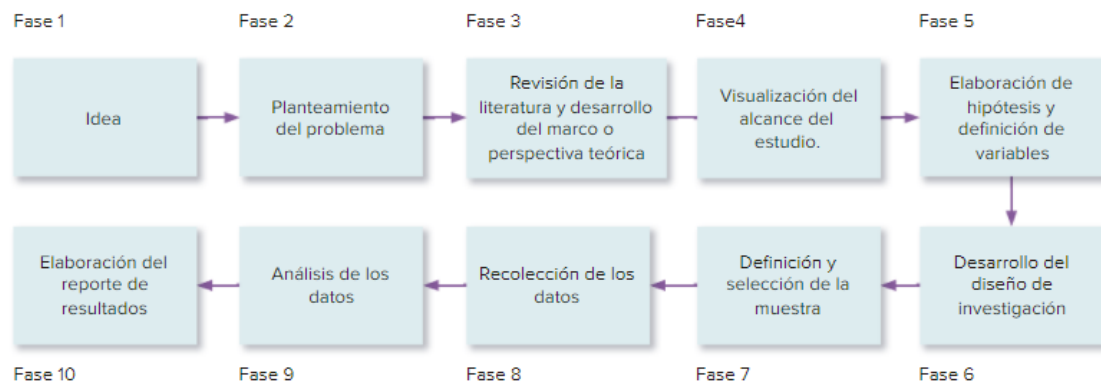


Figura 6 Proceso Cuantitativo

Extraído de: (Hernández, Fernández & Baptista, 2018, p.46)

La investigación es de diseño no experimental, puesto que, según Hernández, Fernández & Baptista (2018) lo define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; en otras palabras; es la investigación que no hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”; por lo que en esta investigación solamente se observará fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente ser analizados.

Asimismo, esta investigación presenta un corte transversal; esto debido a que se busca recolectar información una sola vez, en un determinado momento. Además, se “busca determinar la incidencia de las variables, así como su interrelación de un determinado momento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2018, p.216)

T: Variable Teórica

P: Variable Propositiva

F: Variable fáctica

T: Gestión por procesos

P: Planeamiento estratégico

F: Competitividad



Esta investigación es de tipo propositiva “donde se formula una solución ante un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno” (Tantalean, 2015 citado por Estela, 2020, p.06) Por lo consiguiente, en este estudio se aplicó una solución basada en un planteamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de la empresa Calzado Ceever.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2018) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.65). En el estudio se consideró una población finita, ya que se conoce el número exacto de elementos que componen el estudio y consta de todos los procesos de Calzado Ceever. La población es el total de procesos de la empresa Calzado Ceever que asciende a 25 procesos.

Según Hernández (2018) “la muestra es un subgrupo de la población o universo del cual se recolecta los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p.65). Para poder determinar la muestra se utilizó un método no probabilístico, que consiste en seleccionar individuos que sean adecuados para el investigador, seleccionando los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever. Además, permite tener un mejor control de los procesos dado que permitirá relacionarlos entre sí dado que son de la misma área y consecutivos. La muestra fue compuesta de 6 procesos. Las unidades de estudio son los factores de la competitividad y los criterios temáticos de la gestión por procesos.

Para determinar la muestra se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

a. Criterio de inclusión: Procesos que conformen los procesos de negocio y que sean esenciales para la cadena de suministros. Procesos críticos y con necesidad de mejorar. Procesos que permitan integrarse entre sí y disminuir el tiempo.

b. Criterio de exclusión: Procesos de soporte y que no tenga relación directa con procesos de negocio.

Para este estudio se utilizará el método inductivo – deductivo. De esta forma, el conocimiento pasará de lo general a lo específico, y viceversa; es decir, a partir del análisis de cada variable involucrada en nuestros objetivos de investigación, será posible realizar generalizaciones científicamente relevantes para que podamos sustentar enunciados relacionados con las variables.

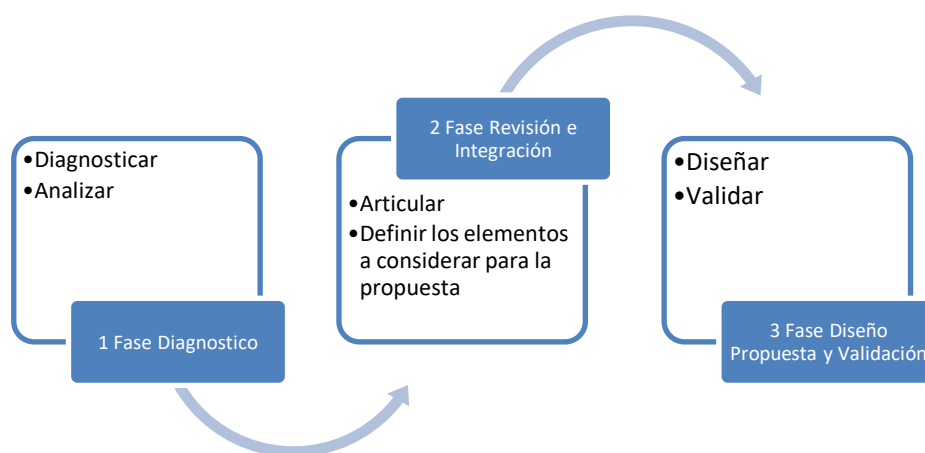
Cuando se trata de una entrevista personal, el lugar donde se realice es importante (oficina, casa-habitación, en la calle, etc.) El entrevistador debe ser amable y tiene que generar confianza en el entrevistado; debe permanecer relajado y concentrarse en las preguntas (Hernández, Fernández & Baptista, 1991). Se aplicó la técnica de entrevista la cual está dirigida al gerente de la empresa Calzado Ceever.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2018) los instrumentos de medición “es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente” (p.228). Dentro de los principales instrumentos se encuentra el cuestionario y la guía de entrevista. Para el presente estudio se utilizó una guía de entrevista y revisión documental. La guía de entrevista se ha diseñado para cada variable para recoger una mejor información.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) primero es la recolección de datos. “Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por



una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos” (p.38). En el estudio se utilizó un guía de entrevista con preguntas abiertas que permita al entrevistador recolectar la mayor información posible. Para el estudio, se elaboró las guías de entrevista para recabar información necesaria para aplicar formulas a fin de conocer la situación de la empresa tanto de la variable competitividad y de la gestión por procesos. Se optó por guías de entrevista para cada variable para así tener una mejor precisión y control de los datos. La entrevista se dio en las instalaciones de la empresa, dirigida al Gerente General el Sr. Fredy Cerna. El tiempo que tomó la entrevista fue de 2 horas aproximadamente. La guía de entrevista aplicada de la variable competitividad contenía preguntas relacionadas a los factores de la competitividad para analizar la empresa y ver el nivel de cada una de ellas. Para ello se elaboraron 10 preguntas. Para la variable gestión por procesos, la guía de entrevista contenía 7 preguntas relacionadas a los indicadores de cada sub eje temático con el fin de conocer el nivel en que se encontraba cada uno de ellas. Finalmente, se aplicó una guía de entrevista de la variable planeamiento estratégico con un total de 13 preguntas que contenían preguntas relacionados al análisis interno, análisis externo, estrategias y objetivos. A continuación, se mostrará las fases del procedimiento:



*Figura 7* Fases del procedimiento

Extraído de: Hernández, Fernández & Baptista (2018)

En cuanto al proceso seguido, En la primera fase, se realizó un diagnóstico de la competitividad utilizando herramientas de análisis como las fuerzas de Porter identificando su posición competitiva referente a sus proveedores, competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y de competidores. Además, se utilizó la matriz de perfil competitivo para realizar una comparación con otras empresas del rubro calzado posicionadas a nivel local y regional. Por último, se realizó un análisis en base a los factores de la competitividad dentro de la organización, la cual permitió identificar qué factores se considerarán para el planeamiento estratégico. Para ello, se utilizó la revisión documental la cual permitió identificar qué factores están relacionados con el rubro calzado y para que la empresa logre ser competitiva. Una vez identificadas, se aplicó la entrevista al gerente de la empresa, donde se recabó los datos para aplicar a fórmulas que permitan identificar el nivel en que se encuentran los factores de la competitividad seleccionando los de nivel bajo y medio para integrarlos al plan estratégico. Por otra parte, bajo el enfoque de gestión por procesos, se diagnosticó el área operativa de la empresa identificando los puntos críticos para mejorar. Después, se analizó estudios anteriores donde demuestre una estrecha relación sobre la utilización del enfoque de gestión de procesos con la competitividad y la problemática de la empresa en empresas tipo Pymes y con relación al rubro de calzado. Por último, se realizó un análisis de la ISO 9001 la cual se basa la gestión por procesos extrayendo contenido teórico que apoyen a la investigación.

En la siguiente fase, se articuló una matriz que permita seleccionar los criterios temáticos a considerar. Esta matriz es una tabla de doble entrada en donde contiene los criterios temáticos extraídos de la gestión por procesos y en la otra parte se encuentra la problemática a desarrollar. El proceso consistió en ir descartando criterios temáticos para obtener lo que realmente es relevante y necesario para integrarlo al plan estratégico. Finalmente, en base a las entrevistas y a la revisión documental se recopiló los datos de las

fórmulas para evaluar el nivel en que se encontraban cada criterio temático y se seleccionó los de nivel medio y bajo los cuales son los que necesitan mejorar para incrementar las ventajas competitivas de la organización.

En la última fase, se diseñó un modelo de planeamiento estratégico en base a lo antes ya definido que permite mejorar el área operacional el cual fue escogido para mejorar debido a su impacto y por pertenecer a los procesos de negocio. Además de esto, se propuso integrar el enfoque de gestión por procesos donde se realizará la mejora de los procesos operacionales. Además, adicionalmente se diseñará los planes de acciones de cada estrategia propuesta dejando todo listo para su posterior implementación.

A continuación, se muestra un ejemplo de la escala de medición y el baremo:

Tabla 1  
*Escala de medición de la entrevista*

Niveles de medición
<b>0% - 20% Malo</b>
<b>20% - 50% Regular</b>
<b>50% - 100% Bueno</b>

Tabla 2  
*Baremo*

Niveles de medición	Final
<b>Malo y regular</b>	Para implementar
<b>Bueno</b>	Descartado

Para determinar la efectividad y confiabilidad de estas herramientas, se utilizó las opiniones y aprobaciones de expertos de la casa de Estudios Sede San Isidro, en la carrera de Ingeniería Empresarial.

Luego de aplicar los instrumentos, se organizó la información en la versión gratuita de Excel, lo que permitió elaborar tablas y gráficos que describen los resultados finales de las variables y dimensiones; para la redacción de informe se utilizó el paquete Office 2016 en su versión gratuita.

Todas las referencias y fuentes consideradas en esta investigación fueron citadas y referenciadas. El dueño de la empresa teniendo conocimiento de la información requerida, otorgó su autorización mediante un documento de aprobación en el cual otorgó permiso para visitar las instalaciones y realizar las encuestas y/o entrevistas necesarias. En todo momento, se mostró los avances de la recolección de datos. Esta información solo fue utilizada con fines académicos, con base en métodos científicos, y no se apartó de los valores que los investigadores debieron cumplir; todos los resultados se presentaron sin cambiar los datos reales. Esta investigación se ciñe al código de ética del colegio de ingenieros del Perú donde en su II capítulo artículo 18° y 19° explica los deberes de un ingeniero y su responsabilidad en los proyectos de investigación. Asimismo, en el capítulo II artículo 27° y 28° relacionado a la conducta personal donde detalla deberes y obligaciones que se debe someter un ingeniero resaltando el ítem d en abstener en actividades que vulneren normas académicas.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Diagnóstico de la competitividad y los procesos de la empresa Calzado Ceever

#### a. Niveles de los factores de la competitividad

Tabla 3

*Resultados de las características de la competitividad*

Dimensiones	Factores		Niveles de medición	Resultado	Seleccionado
Tecnología innovación	e	Tecnología en procesos	0% - 20% Malo 20% - 50% Regular 50% - 100% Bueno	38%	SI
		Innovación en productos	0% - 20% Malo 20 - 60% Regular 60% - 100% Bueno	0%	SI
	TI	Inversión en producción	0% - 40% Malo 40% - 50% Regular 50% - 100% Bueno	100%	NO
Calidad de producto		Productividad	x<10 Malo 11<X<30 Regular x>30 Bueno	27 unidades/horas hombres	SI
		Merma de producción	0%-5% Bueno 5%-10% Regular 10%-100% Malo	3%	NO
		Rendimiento laboral	0%-80% Malo 85% - 90% Regular 90% - 100% Bueno	50%	SI

Leyenda:

Nivel Bajo ■

Nivel Medio ■

Nivel Bueno ■

*Nota:* La tabla 3 muestra los factores de la competitividad medidos en base a indicadores los cuales nos permitirán escoger que factores de la competitividad se seleccionará para aplicar en un plan estratégico. En esta parte se debería considerar la aclaración de los colores lo que se está indicando como leyenda.

La tabla 03 muestra los resultados de la aplicación de las fórmulas con los datos procesados de la entrevista aplicada al Gerente relacionada a la variable competitividad. Se colocó las dimensiones en que se basó las características, los niveles de medición de bueno, regular y

malo y el resultado. Al final se selecciona los de nivel medio y bajo para mejorar en el plan estratégico con el fin de incrementar la competitividad de la empresa.

**b. Análisis de las Fuerzas de Porter**

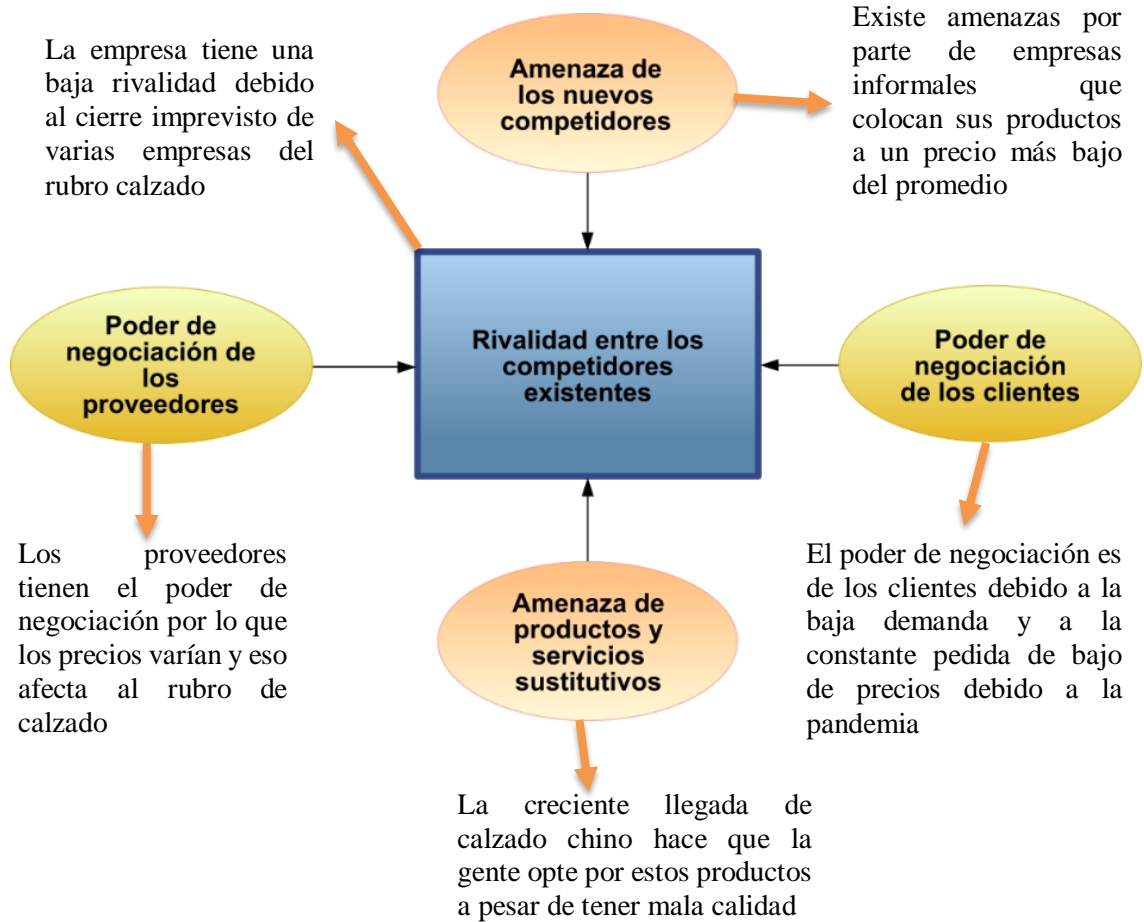


Figura 8 Fuerzas de Porter

La figura 08 muestra las fuerzas de Porter de la empresa Calzado Ceever. Bajo este esquema se puede concluir que la empresa no tiene el poder de negociación ni con los clientes ni con los proveedores. En cuanto a la rivalidad de competidores, existe una disminución debido a la pandemia, pero existe una fuerte amenaza de nuevos competidores sobre todo en el comercio informal. Por último, la llegada de productos chinos amenaza como productos sustitutos. En términos generales, se concluye que la empresa se encuentra en una mal posición competitiva.

c. Análisis de la Matriz de perfil competitivo

Tabla 4

*Matriz de perfil competitivo*

Competidores		Calzado Ceever SAC		Empresa 1		Empresa 2	
Factores claves de éxito	Peso (0-1)	Calificación (1-4)	Ponderación	Calificación (1-4)	Ponderación	Calificación (1-4)	Ponderación
Uso de tecnología en producción	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Innovación en productos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Calidad de producto	0.25	4	1	3	0.75	4	1
Presencia digital	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Variedad de productos	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Productividad	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
	Total		3.15	Total	3.1	Total	4

*Nota:* La Matriz de perfil competitivo fue elaborado con factores rescatados de la entrevista y de la revisión de antecedentes. Además, la ponderación fue elaborado juntamente con el Gerente de la empresa para darle un valor correcto en base al sector. Las calificaciones a las otras empresas son puestas bajo una revisión general.

En la tabla 04, se comparó la empresa Calzado Ceever con la empresa 1 y Empresa 2, ambas empresas trujillanas. En base al resultado, se concluye que la empresa 1 tiene un nivel competitivo mayor a Calzado Ceever. Asimismo, se concluyó que la empresa 2 tiene un nivel competitivo menor a Calzado Ceever. Destaca factores como la calidad de producto y variedad de productos los cuales son el fuerte de Ceever SAC, pero es fundamental que mejore factores como uso de tecnología, presencia digital y productividad.

d. Diagnóstico de la gestión por procesos de la Pyme Calzado Ceever



Figura 9 Diagnostico de la gestión por procesos

Nota: El diagrama presentado refleja el diagnostico realizada en la Pyme Calzado Ceever.

La figura 09 muestra el diagnóstico de la gestión por procesos realizado en los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever SAC. Se identificó 6 procesos que integran el macroproceso de producción los cuales están relacionados y además forman parte de los procesos de negocio. Se identificó los recursos utilizados encontrando 5 maquinarias modernas para el área de producción, una planilla de 15 trabajadores que realizan los procesos de corte, aparado, sellado y armado; accesorios y herramienta de producción entre otros. Dentro de los principales problemas se identificó cuellos de botella entre cada proceso, bajo rendimiento laboral debido a que los trabajadores realizan sus labores desde su casa para evitar contagios, maquinaria que no se utiliza, falta de capacitación a trabajadores, baja eficiencia y eficacia en los procesos operativos. Por último, el área operativa no se encuentra apta para realizar funciones por lo que se debe realizar una remodelación.



### 3.2 Analizar la ISO 9001 (Gestión por procesos)

Tabla 5

*Análisis de la ISO 9001*

Tema	Análisis De Autores
Importancia de la ISO 9001:2015	La ISO 9001:2015 es una certificación con prestigio a nivel internacional, avalada por diversas organizaciones; que buscan mejorar la calidad de sus productos y servicios, como también lograr la satisfacción del cliente. La calidad, la productividad, el enfoque a procesos, riesgos y el ciclo PHVA son parte importante de esta ISO.
Ciclo PHVA	PHVA es las siglas de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. Conocida como ciclo de mejora continua, ha contribuido a que las empresas puedan tener un constante cambio en busca de mejoras en sus procesos operacionales y en su servicio orientado al cliente.
Enfoque de procesos	Es la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones para lograr los resultados esperados de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización. Va de la mano con el ciclo PHVA de mejora continua el cual se centra en la calidad total y la dirección estratégica de la organización,
Proceso	Un proceso es conjunto de actividades que se relacionan, que cuenta con una entrada y salida y que es generación de valor para el usuario o cliente. (ISO 9001:2015) (Pérez, 2012) (Valbuena, 2017)
Concepto de Gestión por procesos	Se concluye en base a diversos autores como Carrasco (2011) & Pérez (2012) que la gestión por procesos es un enfoque empresarial que permite incrementar el valor agregado de los procesos de la organización, asimismo permite gestionar la calidad orientando los objetivos a los clientes.
Principales dificultades para implementar la gestión por procesos	Diversos autores confirman que uno de las principales dificultades para implementar el enfoque de gestión por procesos es el rechazo al cambio de cultura organizacional. El apego a lo convencional es algo que no contribuye al cambio. Se destaca que este enfoque contribuye a la

Principios de la Gestión por procesos	generación de valor agregado y que los procesos se orientan a la satisfacción del cliente. Según los autores, la gestión por procesos basados en la ISO 9001:2015 es necesario no solo realizar una evaluación general de los procesos y medir el resultado final, sino en revisar la secuencia de cómo se realizan el servicio y/o producto y que este orientado a las necesidades del cliente. Se toca el tema de calidad total porque ya no se trata de calidad sobre un producto final sino en la generación de valor agregado. Si el proceso está relacionado a la estrategia de la empresa, debe ser considerado como crítico y es de vital importancia mejorarlo.
Satisfacción orientada al cliente	Se divide en tres: satisfacción del cliente, satisfacción percibida y valor añadido.
Documentos de la gestión por procesos	Dentro del enfoque de la gestión por procesos se utiliza el mapa de procesos, el diagrama de procesos, la ficha de procesos, la ficha de indicadores y el procedimiento de procesos.

---

*Nota:* En análisis de la ISO 9001:2015 se realiza en base a diversos autores que permite identificar su importancia, características generales de la gestión por procesos y los documentos que se utilizarán.

### 3.3 Articular los requerimientos de la gestión por procesos para la Pyme de Calzado Ceever.

#### a. Matriz de articulación de la gestión por procesos

Tabla 6

Matriz de articulación gestión por procesos

Problemática	Falta de presencia digital	de Baja productividad	Baja satisfacción de clientes	Procesos operacionales deficientes	Baja negociación con proveedores	Falta de innovación de productos	de Pandemia Global
Criterios temáticos							
Satisfacción del cliente	X		X			X	X
Quejas y reclamos	X		X			X	X
Adaptabilidad	X				X		X
Eficiencia		X	X	X		X	X
Eficacia		X	X	X		X	X
Capacidad de respuesta			X	X	X	X	X
Flexibilidad			X	X			X
Accesibilidad al cliente	X		X				X
Tiempo de respuesta		X	X	X			X
Productividad		X	X	X	X		X
Productividad personal		X		X			X

En base al análisis del cuadro comparativo se obtuvo los criterios temáticos como la satisfacción del cliente, eficiencia, eficacia, capacidad de respuesta entre otros. Para clasificarlo, en base a los autores, se propuso medirlo en calidad del producto y calidad del servicio. En base a estos criterios temáticos, se realizará una entrevista al gerente para conocer en qué nivel está y que se puede mejorar.

b. Resultados de criterios temáticos de la gestión por procesos

Tabla 7

Resultados de los criterios temáticos de la gestión por procesos

Ejes temáticos	Sub ejes temáticos	Niveles de medición	Resultado	Seleccionado
<b>Calidad del servicio</b>	Incremento de clientes	$x \leq 5\%$ (Malo) $5\% < x \leq 15\%$ (Regular) $x > 15\%$ (Bueno)	83%	NO
	Satisfacción del cliente	$x > 15$ reclamos (Malo) $10 < x \leq 15$ reclamos (Regular) $0 < x \leq 10$ reclamos (Bueno)	2 reclamos	NO
	Capacidad de respuesta	$x < 80$ Malo $80 \leq x \leq 90$ Regular $90 < x \leq 100$ Bueno	100%	NO
<b>Calidad de producto</b>	Productividad	$x < 10$ Malo $10 \leq x \leq 30$ Regular $x > 30$ Bueno	27 unidades/horas hombre	SI
	Eficiencia	$x < 70\%$ Malo $70 \leq x \leq 90\%$ Regular $x > 90\%$ Bueno	67%	SI
	Eficacia	$x < 80\%$ Malo $80 \leq x \leq 90\%$ Regular $x > 90\%$ Bueno	80%	SI

Leyenda:

Nivel Bajo ■

Nivel Medio ■

Nivel Bueno ■

*Nota:* Se realizó el cálculo de las fórmulas y se obtuvo los siguientes resultados. En esta parte se debería considerar la aclaración de los colores lo que se está indicando como leyenda.

*Elaboración:* Autor de proyecto

En la tabla 07 se visualiza los resultados obtenidos en base a la entrevista realizada al gerente de la empresa Calzado Ceever SAC. Estos resultados se obtuvieron después de haber procesado los datos de la guía de entrevista y aplicarlos a las fórmulas propuestas de cada criterio temático. Al final se seleccionó los indicadores con un nivel bajo y medio los cuales necesitan mejorar para alcanzar un nivel bueno. Se seleccionó la productividad, eficiencia y eficacia (calidad de producto).

### 3.4 Diseñar y evaluar la propuesta de un planeamiento estratégico para los procesos operacionales

#### a. Diseño de planeamiento estratégico bajo enfoque de gestión por procesos



Figura 10 Diseño de planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos

Nota: En base a la extracción anterior, se diseñó estrategias acordes a las necesidades de la organización.

b. Propuesta de un planeamiento estratégico para los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever.

Tabla 8  
*Plan Estratégico Integral*

Misión: Elaborar calzados ofreciendo un producto de calidad, buen precio, adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado y con el compromiso y	Intereses Organizacionales		Objetivos				Principios Cardinales
	Estrategias		Políticas				
- Posicionamiento de la marca a nivel nacional en un plazo de 5 años							
- Realizar venta al consumidor final en puntos de ventas propios.	Incrementar los clientes en un 30% en los próximos años en la empresa	Aumentar la medida de satisfacción del cliente al 50% para el 2027	Aumentar la cartera de productos en un 50% para el 2027	Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% para el año 2027	Incrementar las ventas anuales en un 30% para el segundo semestre del 2027		
- Capacitar a nuestros trabajadores en las diferentes técnicas de producción y fabricación de calzado de cuero.							
Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia	X	X	X	X	X	X	Compromiso Servicio Innovación
Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual.	X	X	X	X	X	X	Compromiso Servicio Transparencia
Implementar un ERP en los procesos de negocio de la empresa para mejorar la productividad y uso de tecnología	X	X	X	X	X	X	Compromiso Servicio Innovación

Mejorar la infraestructura operativa de la empresa para mejorar la capacidad de respuesta e innovar en nuevos productos	X	X	X	X	X	Compromiso Servicio Innovación
Realizar un plan de capacitaciones para los trabajadores del área operativa para mejorar el rendimiento laboral y productividad	X	X	X	X	X	Compromiso Servicio Transparencia
Tablero de control	Interno	Aprendizaje	Clientes	Financiero		Perspectivas
Perspectivas	OB6,	OB7, OB12, OB13	OB3, OB4, OBD5	OB1, OB2		Interno
Interno	OB8,	OB9,				Aprendizaje
Aprendizaje	OB10, OB11					Clientes
Clientes			Recursos			Financiera
Financiera		RRRHH, Tecnológicos, inmuebles y servicios digitales				
		Estructura Organizacional				
Planes Operacionales: Plan de capacitaciones, Plan rediseño de procesos, Plan diseño de página web y tienda virtual.						

*Nota:* Se elaboró el esquema como un modelo integral que permita mostrar los resultados obtenidos teniendo 5 estrategias que se alinean a los 5 objetivos de largo plazo.

La Tabla 08 muestra el esquema central de la propuesta del diseño del planeamiento estratégico que se ha enfocado en los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever. Como resultado se obtuvo estrategias que se alinearon con los objetivos a largo plazo propuestos. Todo esto, estuvo relacionado con los factores de la competitividad y criterios temáticos extraídos de la gestión por procesos, como se muestra en la figura 10, lo cual se plasmó en los planes de acción. Se realizó la viabilidad económica del proyecto teniendo en cuenta que se implementará todo en un solo año, pero gradualmente en fechas distintas, donde el monto es de S/. S/98,089.23 en el año inicial. Este costo implica la implementación de las mejoras que comprende: la implementación de la tienda virtual y de la página web que permitirá mejorar la atención y de digitalizar la marca para captar nuevos clientes. Asimismo, se realizará una mejora en la infraestructura operativa para garantizar una mejor capacidad de respuesta, eficacia y eficiencia en los procesos y disminuir el costo de producción. También se realizará un rediseño de los procesos operacionales el cual estará orientado bajo el enfoque de gestión por procesos el cual garantizará que se cumpla con los requerimientos del cliente, mejorar la calidad y maximice la productividad. Finalmente, se hará un plan de capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores del área operativa, lo cual reducirá el índice de errores, aumento de capacidad de respuesta que reflejará en la mejora de la capacidad operativa dado que se espera un aumento de la demanda.



c. Evaluación de la propuesta de un planeamiento estratégico para los procesos operacionales de la Pyme Calzado Ceever

Tabla 9  
*Flujo de caja de proyecto*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Proyecto 1</i>						
Activos tangibles	S/ 6,528.60					
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Mano de obra	12,960.00	12,960.00	12,960.00	12,960.00	12,960.00	12,960.00
Gastos	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Costos operativos	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
<b>SUBTOTAL</b>	22,800.60	17,231.00	17,231.00	17,231.00	17,231.00	17,231.00
<i>Proyecto 2</i>						
Activos tangibles	S/ 4,433.03					
Mano de obra	S/ 7,500.00					
Gastos	S/ 500.00					
Costos operativos	20,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00
	S/					
<b>SUBTOTAL</b>	32,673.03	S/ 3,674.00	S/ 3,674.00	S/ 3,674.00	S/ 3,674.00	S/ 3,674.00
<i>Proyecto 3</i>						
Activos tangibles	S/ 5,292.00					
Mano de obra	S/ 750.00					
Gastos	S/ 600.00					
Costos operativos	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80
<b>SUBTOTAL</b>	S/ 8,394.00	S/ 2,101.80	S/ 2,101.80	S/ 2,101.80	S/ 2,101.80	S/ 2,101.80
<i>Proyecto 4</i>						
Activos tangibles	S/ 790.00					
Mano de obra	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Gastos	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Costos operativos	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Depreciación						
<b>SUBTOTAL</b>	S/ 7,690.00	S/ 6,900.00	S/ 6,900.00	S/ 6,900.00	S/ 6,900.00	S/ 6,900.00
<i>Proyecto 5</i>						

Activos tangibles	S/ 4,841.60	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Mano de obra	18,930.00	18,930.00	18,930.00	18,930.00	18,930.00	18,930.00
Gastos	S/ 1,200.00					
Costos operativos	S/ 1,560.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
<b>SUBTOTAL</b>	26,531.60	21,309.60	21,309.60	21,309.60	21,309.60	21,309.60
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
<b>TOTAL</b>	98,089.23	51,216.40	51,216.40	51,216.40	51,216.40	51,216.40

Beneficio/Costo

Tabla 10

*Inversión inicial - TD*

INVERSIÓN INICIAL	S/ 98,089.23
TD	10%

Tabla 11

*Flujo de caja*

AÑOS	INVERSIÓN	INGRESOS	EGRESOS	FCA
0	S/ 98,089.23	S/ 0.00	S/ 0.00	-S/ 98,089.23
1		S/ 150,000.00	S/ 91,216.40	S/ 58,783.60
2		S/ 172,500.00	S/ 91,216.40	S/ 81,283.60
3		S/ 180,000.00	S/ 91,216.40	S/ 88,783.60
4		S/ 187,500.00	S/ 101,216.40	S/ 86,283.60
5		S/ 195,000.00	S/ 111,216.40	S/ 83,783.60

Tabla 12

*Cálculo de Beneficio Costo*

SUMA INGRESOS	S/ 663,306.96
SUMA EGRESOS	S/ 331,845.89
COSTO-INVERSIÓN	S/ 429,935.12
B/C	1.542807107

Se concluye basados en el los resultados que el B/C es mayor a 1 por lo que es rentable. Por cada S/1.00 se gana S/0.54 al implementar la propuesta. Se concluye que el plan si tiene viabilidad económica.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

#### Diagnóstico de la competitividad

En base al primer objetivo específico el cual fue diagnosticar la competitividad y la gestión por procesos de la empresa Calzado Ceever, como primer resultado, se logró identificar los factores de la competitividad que se utilizaron para el planeamiento estratégico: la productividad, el uso de tecnología, el rendimiento laboral y la innovación en productos. Estos factores identificados permitirán elevar el nivel de la competitividad de la empresa siempre y cuando se genere estrategias que permita implementar propuestas de mejoras en los procesos de negocio y que estén alineadas a los factores de la competitividad seleccionados.

Como segundo resultado, se realizó el análisis de las fuerzas de Porter, lo que permitió ver que la empresa no se encuentra en una posición competitiva relacionado a su poder negociación de los clientes y proveedores dado a la pandemia y a la lenta reactivación económica. Basados en el análisis, la empresa Calzado Ceever necesita mejorar la gestión de sus proveedores, el posicionamiento de la marca a nivel regional y de formular estrategias para hacerle frente a la competencia de empresas de calzados informales y al calzado chino que abunda en el mercado.

Como tercer resultado, se diseñó una matriz de perfil competitivo la cual permitió evaluar a la empresa Calzado Ceever con sus competidores directos basándose en factores de la competitividad acondicionados al rubro de calzado y al mercado peruano. Esto permitió identificar que aspecto se debe mejorar en la empresa Calzado Ceever con la finalidad de incrementar su posicionamiento de su marca en comparación a su competencia directa.

#### Limitaciones

Existencia de hallazgos de investigaciones realizadas a pymes para mejorar el nivel de la competitividad, pero muy pocas relacionadas al rubro de calzado.

Además, no se evaluó el desempeño de los trabajadores debido a que la mayoría de los trabajadores de la empresa estaba trabajando desde casa y no era posible ir a encuestarlos.

No se utilizó aspectos financieros dado que no se obtuvo el permiso por parte del Gerente de la empresa y porque dicha información no lo tenían de manera digital.

El análisis comparativo de la matriz de perfil competitivo fue realizado con información general extraído de las fuentes de cada empresa sin poder llegar hacer un análisis de campo dentro de cada empresa seleccionada para realizar la comparación.

#### Interpretación comparativa

En la investigación realizada por Benites et al (2020) corroboran la selección del presente estudio relacionado a los factores de la competitividad como la productividad, el rendimiento laboral y el uso de tecnología. Asimismo, reafirman la necesidad de identificar factores internos de la empresa alineados a la competitividad, pero dándole un enfoque personalizado para cada rubro y tamaño de la empresa. Barrios, Contreras y Olivero (2019) resalta la importancia de considerar factores críticos como la innovación, las TICs y la gestión estratégica; lo cual reafirma la utilización de factores y de la relación que guarda la competitividad con el proceso estratégico de una empresa.

La investigación tiene cierta semejanza con la de Castillo & Rivas (2018), donde consideraron a la innovación como factor principal para incrementar la competitividad en una empresa. Se encontró diferencias con respecto a Castillo & Rivas (2018), donde identificaron otros factores como lealtad del cliente, capacidad directiva y rentabilidad que les permitió evaluar la lealtad al servicio, el área de RRHH y la economía de la empresa.

Benites et al (2020) utilizó la herramienta de las fuerzas de porter para visualizar el posicionamiento competitivo de las Pymes de Trujillo encontraron que un 70% de empresas

del rubro calzado se encuentren aptos para responder las 5 fuerzas de Porter. En nuestro estudio encontramos que la empresa Calzado Ceever no se encuentra apta en base al análisis realizado. Esto se debe a que la pandemia hizo que muchas empresas del rubro calzado que estaban dentro de ese porcentaje cambiaran su posicionamiento competitivo debido al bajo acceso de materia prima, alta competencia de la importación de calzado chino, bajo apoyo del estado y del paro inminente que sufrió la economía en el 2020.

Contrastando la investigación con Medeiros & Camargos (2019) donde no consideran para medir la competitividad externa herramientas como las fuerzas de Porter o la matriz de perfil competitivo sino factores externos conocidos como factores de sistema y estructura que la empresa no tiene poder sobre ellos. No se consideró ese enfoque debido a que en base a la revisión documental Porter (1991) tiene un mayor respaldo bibliográfico y el nivel de competitividad que se enfoca el estudio es de manera interna relacionado a la productividad y al área operacional.

Se encontró en la investigación de Bustamante et al (2017) la utilización de la matriz de perfil competitivo, el cual sirve para evaluar a la competencia directa de la organización y permite ver aspectos de mejora. Para la investigación, fue un marco de referencia, pero no se aplicó los mismos actores y factores críticos dado que se personalizó para la Pyme Calzado Ceever. En base a los resultados obtenidos, la empresa Calzado Ceever necesita articular estrategias empresariales con el fin de mejorar su nivel de competitividad de manera externa e interna la cual le permitirá obtener estabilidad económica y con oportunidad de crecimiento del posicionamiento de su marca.

#### Implicancias

Los factores de la competitividad utilizados en esta investigación pueden servir para otra empresa del sector previamente adaptado a su contexto. Es importante adecuarlo a sus necesidades que permita mejorar dichos aspectos para visualizar una mejora notoria.

Además, se puede utilizar solo las teorías de Porter para evaluar la competitividad de una Pyme de calzado basados en los cinco fuerzas de Porter como en la investigación de Benites et al (2020); sin embargo, no es recomendable dado que no se consideraría otros aspectos como innovación y tecnología que hoy en día es indispensable para que una empresa sea competitiva.

### **Diagnóstico de la gestión por procesos**

En cuanto al diagnóstico realizado al área operativa de la empresa bajo el enfoque de gestión por procesos, se identificó 6 procesos que integran el macroproceso denominado procesos de producción. Para cada proceso se identificó sus actividades, los recursos y personal que contienen. Asimismo, se identificó los puntos críticos de cada proceso a tomar en cuenta para el rediseño de los procesos. Dentro de la problemática resalta algunos huecos de botella entre la entrada y salidas de cada proceso debido al retraso de entrega de insumos dentro de cada subproceso lo que genera una reducción del rendimiento laboral de los trabajadores y una baja productividad.

### **Limitaciones**

No se llegó a realizar un análisis a profundidad en base a calidad del servicio por motivos de la pandemia y debido a que la empresa no tiene un lugar de venta al público, por lo que sus productos son vendidos a empresas minoristas y no al consumidor final. La empresa no realiza un inventario ni de producción, tampoco tiene una base de datos de los clientes de manera digital; por lo que no fue posible evaluar la satisfacción del cliente, la retención de clientes y otros aspectos relacionados a la calidad del servicio.

### **Interpretación comparativa**

La investigación es contrastada con Castillo & Rivas (2018) y Sotelo (2016) en donde identificaron los puntos críticos de los procesos para luego proponer las mejoras, utilizando el enfoque de gestión por procesos para documentar. En el estudio adoptó este esquema

identificando primero los procesos ASIS y sus puntos críticos a mejorar, para después proponer un rediseño de dichos procesos. Otra similitud encontrada es que a modo de conclusión se considera la baja productividad como principal problema a mejorar. Sotelo (2016) afirma que la Pymes tiene un bajo control productivo lo cual contrasta con la problemática de la empresa de estudio esto debido a que el dueño realiza múltiples funciones dentro de la organización. En concordancia con las investigaciones y el presente estudio, es necesario un rediseño de los procesos que solucione los problemas existentes específicamente en el área operacional donde están los procesos de negocio.

#### Implicancias

La selección de implementar las mejoras en el área operativa de la empresa Calzado Ceever no puede ser cambiada, dado que no tendría el mismo impacto dado que es el área más crítica de la organización.

El esquema utilizado para el diagnóstico realizado bajo el enfoque de gestión por procesos aplicado en el área operativa de una Pyme de calzado puede ser replicada para otras pequeñas y medianas empresas del mismo rubro y destinadas a otras áreas.

#### **Análisis de la ISO 9001 (Gestión por procesos)**

En base a los resultados obtenidos del segundo objetivo específico el cual fue analizar la ISO 9001 la cual es el estándar que se utilizó para el enfoque de gestión por procesos, se seleccionó bases teóricas que respalden y complementen al diseño de la propuesta y a la utilización de criterios temáticos de la gestión por procesos. Basado en la ISO 9001 se seleccionó la documentación de la gestión por procesos: mapa de procesos, diagrama de proceso, ficha de proceso, ficha de indicadores y balance Scorecard.

#### Limitaciones

Nivel de hallazgo reducido de la gestión por procesos que tenga relevancia para la investigación. Fue necesario utilizar libros para complementar soporte bibliográfico.

Asimismo, por motivos del tipo de investigación, el análisis realizado no fue extenso debido a que se procuró abordar temas que tengan importancia para el estudio centrándose en identificar las herramientas a utilizar para la documentación de la gestión por procesos.

#### Interpretación comparativa

Basados en autores como Pérez (2012), Pardo (2017) y Valbuena (2017) se evaluó la ISO 9001:2015 y su enfoque de procesos que origina el concepto de gestión por procesos el cual se centra en los procesos operacionales de la organización y que permite direccionar las estrategias de la organización para conseguir una mejor capacidad de respuesta, calidad total y satisfacción del cliente. Se puede inferir que la gestión por procesos es un enfoque empresarial que basa sus esfuerzos en mejorar el rendimiento de los procesos al punto de lograr la calidad total, la eficiencia y eficacia y la orientación hacía los requerimientos del cliente.

Basado en diversos autores como Pérez (2012), Pardo (2017) y Valbuena (2017) se identificó las herramientas que se utiliza para la gestión por procesos como lo es el mapa de procesos el cual de forma gráfica integra los procesos de la empresa. También se encontró el diagrama de proceso el cual esquematiza las actividades de forma sencilla; la ficha de proceso la cual permite ver las entradas y salidas de cada actividad como la interacción de cada personal con el proceso. Por último, se detalla el uso de indicadores que permite evaluar los procesos y medir en qué nivel de aceptación se encuentran. Sotelo (2016) y Medina et al (2018) utilizaron en sus investigaciones documentación como diagrama de proceso, mapa de proceso y ficha indicadores lo cual reafirma la utilización de dichas herramientas que además han contribuido a poder visualizar las mejoras que se ha propuesto basados en el enfoque de gestión por procesos.

Sotelo (2016) en su investigación, usa la ficha SIPOC en vez de la ficha de proceso, esto debido a que él uso un libro de referencia diferente, pero es válido dentro de la ISO



9001. En concordancia, el presente estudio utiliza un diagrama de proceso distinto al flujo de proceso convencional; esto permitió tener una mejor lectura de las actividades y de las interacciones de cada etapa del proceso.

#### Implicancia

Se buscó respaldar que el uso del enfoque de gestión por procesos aplicado, puede ser también para medianas y pequeñas empresas mejorando la productividad y eficiencia y eficacia de los procesos.

#### **Articulación de requerimientos de la gestión por procesos**

En base a los resultados obtenidos del tercer objetivo específico el cual fue articular los requerimientos de la gestión por procesos para la Pyme de Calzado Ceever; en primer lugar, se identificó los criterios temáticos extraídos de la gestión por procesos identificando la satisfacción del cliente, eficacia, eficiencia, calidad del servicio, productividad, capacidad de repuesta.

En segundo lugar; en base a los criterios temáticos seleccionados, se realizó la clasificación de los criterios en niveles de bajo, medio y alto. Se seleccionó a la productividad, eficiencia y eficacia.

#### Limitaciones

No se consideró a evaluar la calidad del personal debido a la ausencia de la mayoría de los trabajadores al estar laborando desde sus casas.

#### Interpretación comparativa

Pardo (2017), Pérez (2012), Valbuena (2017), Medina et al (2018) & Sotelo (2016) en sus investigaciones señalan ciertos criterios que permiten complementar la información recabada. Las investigaciones no tienen el mismo enfoque de utilizar criterios temáticos. Se encontró similitud en las investigaciones de Castillo & Rivas (2018) y Sotelo (2016) donde concluyeron que es vital en la aplicación de la gestión por procesos, realizar un control de

seguimiento en base a criterios como la mejora del productividad y eficiencia y eficacia de los procesos. Una diferencia notoria del presente estudio fue la utilización de un matriz de articulación que permitió seleccionar de una amplia lista de criterios las que se adecuen a la problemática presentada en la organización. La utilización de criterios temáticos fue extraída del análisis documental realizado, donde se enfocó en ciertas temáticas de la gestión por procesos que son esenciales para su implementación dentro de una Pyme de Calzado.

La mayoría de las investigaciones se enfocan en implementar el modelo de gestión por procesos, esto sucede cuando la investigación es de tipo experimental. Debido a que la investigación es propositiva lo que se busca es si es implementar la gestión por procesos como parte del planeamiento estratégico por lo que se consideró importante extraer criterios temáticos que alineados con la problemática de la empresa contribuyan a la generación de estrategias para mejorar el área operacional. Se llegó aplicar el rediseño de los procesos bajo el enfoque de gestión por procesos, pero como plan operativo.

Asimismo, se realizó una selección de criterios temáticos basados de los datos extraídos de la entrevista. Estos criterios temáticos están orientados al área operacional de la empresa, los cuales obtuvieron un nivel bajo y medio en comparación a los criterios relacionados a la calidad del servicio que tuvieron un nivel alto; por lo cual es necesario para la empresa mejorar su calidad del producto orientado a los procesos operacionales. Si bien la empresa es reconocida por la calidad de su producto, es determinante incluir otros criterios como capacidad de respuesta, productividad, eficiencia y eficacia para en conjunto poder calificar no el producto sino el conjunto de procesos operacionales de una Pyme de calzado.

#### Implicancias

Se encontró que no de seguir este procedimiento, las estrategias empresariales no podrán cubrir los principales puntos críticos de los procesos del área operativa llegando a no ser tan eficiente para los objetivos de la empresa.

De continuar con la misma problemática la empresa afrontaría un decrecimiento continuo de su productividad hasta el punto de que sus costos de producción fueran muy elevados para mantener sus precios lo cual afectaría su posicionamiento; asimismo, no podría retener a sus trabajadores que buscan estabilidad laboral.

La investigación pretende promover un antecedente de análisis teórico para futuras investigaciones relacionadas al diseño de planes o modelos utilizando un método o una técnica.

### **Diseño de un planeamiento estratégico bajo el enfoque de procesos**

En base a los resultados obtenidos del cuarto objetivo específico, se diseñó un planeamiento estratégico bajo el enfoque de la gestión por procesos que contribuya a incrementar la competitividad de las áreas operacionales de Calzado Ceever como se visualiza en la figura 10. Este planeamiento estratégico contiene un análisis interno y externo que nutrido con elementos estratégicos; generó estrategias que están alineadas con los factores de la competitividad y criterios temáticos de la gestión por procesos que fueron seleccionados. Asimismo, estas estrategias fueron alineados con objetivos a largo plazo que se enfocan en aumentar las ventas, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la cartera de productos.

Asimismo, se realizó la evaluación de la propuesta para demostrar su viabilidad económica. Se realizó un flujo de caja identificando los costos y gastos de la implementación donde se calculó la inversión inicial que asciende a S/98,089.23 y una inversión anual de S/51,216.40 para mantener las implementaciones y su mantenimiento. Se determinó el costo – beneficio del proyecto siendo mayor a 1 por lo cual el proyecto es rentable para la empresa.

### Limitaciones

Nivel de hallazgo reducido de la relación de la gestión por procesos y planeamiento estratégico que tenga relevancia con la investigación. Se optó por complementar con libros para un mejor soporte bibliográfico

El diseño propuesto tiene referencias a otros tipos de modelos de planeamiento estratégico, sin llegar a direccionarlo de la misma manera dado que lo la propuesta es distinta partiendo de un enfoque de gestión por procesos por lo cual fue necesario extraer criterios temáticos que permita integrarse a planeamiento estratégico.

### Interpretación comparativa

En concordancia con la investigación realizada por Bustamante, Noriega & Huamán (2017), ambas investigaciones tratan del mismo sector, diferenciándose en el objeto de estudio donde en el presente estudio se centra en una Pyme de calzado de la ciudad de Trujillo y referente a la otra investigación fue el sector calzado peruano. En cuanto al contexto de la organización, se consideró el análisis externo de Bustamante, Noriega & Huamán (2017), pero debiendo actualizar a la situación actual post pandemia. En el análisis interno se tomó como una referencia encontrando diferencias en cuanto a la capacidad productiva, en el manejo administrativo y canales de ventas. Se visualiza la necesidad de enfocar el plan para mejorar la infraestructura de la empresa, la innovación, el uso de tecnología y posicionamiento de la marca para mejorar la competitividad.

Abanto (2016), Huamán (2017) Portocarrero (2010) apoyan el esquema estratégico planteado donde se enfoca en obtener estrategias orientadas a las necesidades de la organización. Se encontró diferencias con el presente estudio, esto debido a que el tipo de investigación no se realizó las fases de implementación y control de seguimiento; además el plan no está orientado para todas las áreas de la empresa sino específicamente en el área operativa que es donde se identifica que existe mayores deficiencias que mejorar.

En la investigación de Castillo & Rivas (2018) el presupuesto de implementación llegó a costar S/ 30,700.00 teniendo un menor presupuesto al del presente estudio, pero solo se aplicó dos propuestas en comparación a la investigación que a un futuro se implementará un plan que contiene cinco proyectos. Comparando el costo beneficio de ambos estudios, se consideró un proyecto muy rentable al tener un retorno de más 150% en 5 años.

#### Implicancias

Se encontró que la empresa requiere la utilización del planeamiento estratégico, caso contrario no tendrá una mejora significativa en sus procesos de negocio ni podrá expandir y para posicionar su marca a nivel regional.

El estudio ha permitido realizar el diseño de un planeamiento estratégico orientado en el enfoque de gestión por procesos permitiendo mejorar la competitividad de una Pyme de calzado, la cual puede ser derivada a otras empresas del sector calzado incluso dentro del sector manufacturero, siempre que se realice las pautas de integrar los factores de la competitividad y criterios temáticos de la gestión por procesos que se adecuen en la organización a beneficiar y se alinee con sus necesidades para así poder desarrollar estrategias que permiten mejorar sus puntos críticos y elevar la competitividad.

## 4.2 Conclusiones

Se realizó el diseño de un planeamiento estratégico para mejorar la competitividad bajo el enfoque de gestión por proceso sustentado en la ISO 9001 y que permitió trazar un plan estratégico con propuestas de mejoras destinadas al área operativa de una Pyme de calzado.

Se realizó el diagnóstico de la competitividad donde se identificó factores de la competitividad que permitan evaluar la competitividad como la innovación en productos, tecnología en procesos, rendimiento laboral y productividad. Asimismo, en base al análisis de las fuerzas de Porter, se concluyó que la empresa tiene un bajo nivel competitivo. Finalmente, el análisis de la matriz de perfil competitivo concluyó que la empresa se encuentra en una baja posición competitiva en comparación a empresas como la empresa 1 que su fuerte es la productividad, uso de tecnología y presencia de marca digital; mientras que es más fuerte competitivamente en comparación a empresas como la empresa 2 donde el fuerte de la empresa es la variedad de productos y la calidad del producto. Asimismo, se realizó el diagnóstico de los procesos operacionales bajo el enfoque de gestión por procesos identificando los 6 procesos que integran el macroproceso de producción. Se identificó los puntos críticos y la problemática del área operativa a mejorar en el rediseño de los procesos. Se consideró necesario realizar una mejora de la infraestructura operativa y de capacitar el personal debido al mal uso de la maquinaria lo que no justifica los altos costos de producción.

Se realizó el análisis de la ISO 9001 en el cual está basado el enfoque de gestión por procesos que sirva de apoyo sobre la utilización de dicho enfoque y su relación positiva para incrementar la competitividad. En base a diversos autores, se determinó la validez y confiabilidad de este estándar que se centra en la calidad y la satisfacción del cliente. Para ello se identificó las herramientas de la gestión por procesos a utilizar como el diagrama de proceso, ficha de procesos, mapa de proceso, ficha de indicador y Balance Scorecard.

Se identificó los criterios temáticos de la gestión por procesos en base a la revisión documental y luego de haber realizado una entrevista para ver el nivel de cada criterio, seleccionando a la productividad, eficacia y eficiencia los cuales fueron alineados al diseño del planeamiento estratégico enfocado a los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever SAC.

Se logró diseñar un planeamiento estratégico enfocado en los procesos operacionales, donde se integró los criterios temáticos extraídos de la gestión por procesos y los factores de la competitividad para la generación de estrategias que permita incrementar los niveles de competitividad de una Pyme de calzado. Además, en el desarrollo del plan se diseñó objetivos estratégicos relacionados a incrementar la productividad, la satisfacción de cliente, la cartera de productos y el uso de tecnología. Para ello, trazó planes de acción: plan de capacitaciones, plan de implementación de tienda virtual, plan de rediseño de procesos donde se utilizó el enfoque de gestión por procesos. El plan tiene un tiempo de 5 años desde el 2022 al 2027. El costo de las implementaciones asciende a S/98,089.23 en el año inicial y mantenerlas tiene un costo anual de S/. 51,216.40. Finalmente, se evaluó el costo beneficio del plan obteniendo un puntaje 1.54 siendo mayor a 1 por lo se determinó que es viable y rentable para la empresa.

## 4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Calzado Ceever de utilizar la asociatividad empresarial como estrategia para incrementar la competitividad y mejorar su rentabilidad en un menor tiempo.

Se recomienda utilizar esta investigación para futuros estudios y utilizar la gestión por procesos en todos los procesos de la empresa, para que se pueda ver un impacto aún mayor en cuanto a la eficiencia y eficacia de los procesos.

Se recomienda para futuras investigaciones evaluar los criterios temáticos respecto a la calidad del personal y factores de la competitividad orientados a calidad de servicio.

Se recomienda continuar con la investigación aplicándolo en la empresa para medir los resultados y ver si realmente el plan estratégico enfocado en los procesos operacionales permite incrementar la competitividad en la organización.

Se recomienda, para futuras investigaciones, realizar un contraste con otras empresas de calzado con la finalidad de definir un mejor análisis de identificación de factores de competitividad que afecten al rubro de calzado. Es vital porque permitirá diseñar un plan estratégico no solo para una empresa sino para una Pyme de calzado de Trujillo en general.



## REFERENCIAS

- Abanto, G. (2016). *Modelo de Planeamiento Estratégico basado en procesos y su influencia en la satisfacción del cliente de Campana Group Sac, 2016*. [Tesis de pregrado. Universidad Privada del Norte, Perú].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13121>
- Ámbito (2021). *Calzado: producción creció 51,2% por sustitución de importaciones*.  
<https://www.ambito.com/economia/calzado-produccion-crecio-512-sustitucion-importaciones-n5283907>
- Andina (2021). *Exportaciones de calzado peruano crecieron 30.6% entre enero y abril 2021*.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-calzado-peruano-crecieron-306-entre-enero-y-abril-2021-850085.aspx>
- Andina (2021). *Cómo impulsar un emprendimiento en tiempos de pandemia*.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-como-impulsar-un-emprendimiento-tiempos-pandemia-844379.aspx>
- Arteaga, P. (2019). *Gestión Por Procesos En La Competitividad Del Hospital De Alta Complejidad “Virgen De La Puerta” De La Red Asistencial La Libertad, Essalud - 2017*. Revista de Investigación y Cultura de La Universidad César Vallejo Campus Chiclayo.
- Barrios, K; Contreras, J. y Olivero, E. (2019). La Gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, Vol. 30, pp.2
- BBVA (2021). *¿Cuál será el futuro de las pymes peruanas en 2021?* BBVA. Pymes. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/cual-sera-el-futuro-de-las-pymes-peruanas-en-2021/>

- Benites, L y et al. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 208–236. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3513/4263>
- Bustamante, C; Noriega, L; Huamán, O y Vallejos, C. (2017). *Planeamiento estratégico para la industria peruana del calzado* (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carrasco (2011). La gestión por procesos, alineación a la estrategia. *MaccGraw Hill*. <https://docplayer.es/6507492-Gestion-de-procesos-alineados-con-la-estrategia.html>
- Ceplan (2011). *Planeamiento Estratégico*. <https://n9.cl/a7ipy>
- ComexPerú (2021). *el sector calzado peruano no necesita de protección, sino de acciones y políticas que promuevan su competitividad*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>
- DatosMacro (2019). *Perú - Índice de Competitividad Global*. Datosmacro Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- Desafíos PWC (2021). *Las claves de un buen planeamiento estratégico en los negocios*. <https://desafios.pwc.pe/las-claves-de-un-buen-planeamiento-estrategico-en-los-negocios/>
- Duque (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512005000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004)

- Estela, R. (2020). Investigación Propositiva. *Instituto de Educación Superior pedagógico Publico Indoamérica*. <https://es.calameo.com/read/006239239f8a941bec906>
- Castillo, P & Rivas, R. (2018). *Gestión por procesos en la competitividad de una empresa* (Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte). <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13875>
- García, A. (2013). La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas en España: un análisis de sus objetivos. *Ediciones Universidad de Salamanca*. Vol. (19), p 111-132. <https://revistas.usal.es/index.php/0214-3402/article/view/14689/15183>
- García, J et al. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. Vol. (38), p 16-30. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2150>
- Gestión (2021). *Economías de Latinoamérica pierden competitividad en el año de pandemia*. Diario Gestión. Economía. <https://gestion.pe/economia/economias-de-latinoamerica-pierden-competitividad-en-el-ano-de-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Hernández, C., Figueroa, E. & Correa, L. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 33–46.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación científica. (5ª edición). Editorial *Mcgraw-Hill*
- Hernández, R. & Mendoza, P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill*. <https://www-ebooks7--24-com.eu1.proxy.openathens.net/?il=6443>

- Huamán, L. (2017). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería Luli* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Idcone (2010). *Efectos de la baja competitividad*. Idconline. <https://idconline.mx/laboral/sabias-que/efectos-de-la-baja-competitividad>
- Instituto Peruano de Economía (2021). *Estas son las regiones más y menos competitivas del Perú*. Diario Gestión. Economía. <https://gestion.pe/economia/competitividad-regional-2021-incore-conoce-cuales-son-las-regiones-mas-y-menos-competitivas-del-peru-lima-moquegua-arequipa-loreto-ucayali-cajamarca-nndc-noticia/>
- Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2020). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de La CEPAL*, 2019(129), pp. 7–27. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45004/1/RVE129\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45004/1/RVE129_es.pdf)
- Medina, L; Nogueira, D; Hernández, A & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de calidad (ISO 9001)*.
- Pardo, Á. J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.

Perú Compite (2021). *Informe de la competitividad*. Compite.pe. Recuperado de:  
<https://www.compite.pe/evento/lanzamiento-del-informe-de-competitividad-2021/>

Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. 1990

Portocarrero, N. (2010). *Planeamiento Estratégico para incrementar la competitividad del Restaurante Bing Ben* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo)  
Recuperado de: <https://n9.cl/cu2d>

Segura, C. (2018). The challenges of competitiveness in Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Recuperado de:  
<https://search.proquest.com/docview/2247184484?accountid=36937>

Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: caso peruano*. (Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cataluña Barcelona).  
<https://upcommons.upc.edu/handle/2117/108505>

Sujová, A. (2011). Process restructuralization and its importance by increasing a competitiveness of an enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Mendel University Press*, Vol. 59(2), pp. 319-324.

Torres, G; Rodríguez, J; Inca, A; Castelo, Á & Ríos, E (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(32), 495–514.  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>

Valbuena, S. (2017). *Gestión por procesos*. Areandina.

Zavala, F. (2021). *Informe de la competitividad (Archivo de Power Point)*. Compite.pe.  
<https://www.compite.pe/wp-content/uploads/2021/02/Presentacion-Fernando-Zavala-Informe-de-Competitividad-2021.pdf>

Zavala, J. (2018). *Método de gestión basado en business process management (BPM) y lean manufacturing para mejorar la competitividad de las pymes del sector textil de Arequipa, caso: consorcio Makitex*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7565/IIDzafejj.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Grant Ilich Llaque Fernández, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Pablo Samuel Villanueva Carlos

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: *“Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una pyme de calzado en la ciudad de Trujillo, 2020”* para aspirar al título profesional de: ingeniero empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Mg. Grant Ilich Llaque Fernández

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Pablo Samuel Villanueva Carlos para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una PYME de calzado en la ciudad de Trujillo, 2020

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing. /Mg. Odar Roberto Florián  
Castillo  
Jurado

---

Ing. /Mg. Edward Alberto Vega  
Gavidia  
Jurado

---

Ing./ Mg. Elizabeth Kristina Bravo  
Huivin  
Jurado



Anexo N° 1 Matriz de consistencia

Tabla 13

*Matriz de consistencia*

Título de investigación: Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una PYME de calzado en la ciudad de Trujillo, 2021				
Problema de investigación ¿Cuál es el planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad en los procesos operacionales de una Pyme de Calzado de la ciudad de Trujillo, en el año 2021? Hipótesis	Objetivos General: Diseñar un planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad en los procesos operacionales de una Pyme de Calzado de la ciudad de Trujillo, en el año 2021 Específicos Diagnosticar la competitividad y la gestión por procesos de la empresa Calzado Ceever Analizar la ISO 9001 (Gestión por procesos) Articular los requerimientos de la gestión por procesos en la empresa Calzado Ceever Proponer y evaluar un planeamiento estratégico para los procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever	Variables Variable 1 Competitividad Eje temático Gestión por procesos Eje propositivo Planeamiento Estratégico	Metodología Tipo de investigación De acuerdo al enfoque: De acuerdo al fin: De acuerdo al alcance: Diseño de investigación: Población: Muestra Técnicas e instrumentos Entrevista Documental	Propositiva Cuantitativo Aplicada Descriptivo Diseño no Experimental Procesos de la empresa Calzado Ceever Procesos operacionales de la empresa Calzado Ceever Guía de Entrevista Revisión documental

Anexo 2 Matriz de convergencia

Tabla 14

*Matriz de convergencia*

	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Sub-dimensiones</b>	
Fáctica	Competitividad	Tecnología e innovación	Uso de tecnología en procesos Innovación en productos Uso de tecnología en producción	
		Calidad de Producto	Índice de producto inconforme Productividad Rendimiento Poder de negociación de clientes Poder de negociación de los proveedores	
		Fuerzas de Porter	Amenaza de los nuevos entrantes Amenaza de productos sustitutos Rivalidad de empresas	
		<b>Tema</b>	<b>Eje Temático</b>	<b>Sub-Ejes Temáticos</b>
Temática	Gestión por procesos	Calidad del servicio	Incremento de clientes Satisfacción del cliente Capacidad de respuesta	
		Calidad de procesos operacionales	Productividad Eficiencia Eficacia	
Propositiva	Planeamiento Estratégico	<b>Propuesta</b>	<b>Eje Propositivo</b>	
		Análisis Interno	Visión Misión Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades	
			Análisis Externo	Poder de negociación de clientes Poder de negociación de los proveedores Amenaza de los nuevos entrantes Amenaza de productos sustitutos Rivalidad de empresas
				Estrategias y objetivos

Anexo N° 3 Matriz de instrumentos

Tabla 15

*Matriz de instrumentos*

Variable	Dimensión/ejes	Factores/sub ejes	Técnica	Instrumento
Competitividad	Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de tecnología en procesos</li> <li>● Innovación en productos</li> <li>● Uso de tecnología en producción</li> </ul>	Entrevista	Guía de entrevista
	Calidad de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índice de producto inconforme</li> <li>● Productividad laboral</li> <li>● Rendimiento</li> </ul>		
Gestión por Procesos	Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de clientes en base a ventas</li> <li>● Numero de reclamos mensuales</li> </ul>	Entrevista	Guía de entrevista
	Calidad de procesos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de respuesta</li> <li>● Productividad</li> <li>● Razón de Eficiencia</li> <li>● Razón de Eficacia</li> </ul>		
Planeamiento estratégico	Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visión</li> <li>● Misión</li> <li>● Fortalezas</li> <li>● Debilidades</li> </ul>	Entrevista	Guía de entrevista
	Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amenazas</li> </ul>		

Estrategias y objetivos

- Oportunidades
  - Poder de negociación de clientes
  - Poder de negociación de los proveedores
  - Amenaza de los nuevos entrantes
  - Amenaza de productos sustitutos
  - Rivalidad de empresas
  - Objetivos propuestos
  - Estrategias aplicadas
-

Anexo N° 4 Formato de entrevista para el gerente general de la empresa Calzado Ceever S.A.C. para la variable competitividad

### Guía de entrevista para variable competitividad

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Proceso:

Cargo:

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de competitividad: Tecnología e innovación, Calidad de producto y productividad. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

Tecnología e innovación:

1. Hoy en día vemos que el uso de la tecnología dentro de las empresas forma parte vital para ser competitivos, dentro de los procesos de la empresa, ¿Qué procesos en específico usan tecnología dentro de la empresa Calzado Ceever SAC?
2. Dentro de los nuevos proyectos para la empresa realizado en los últimos años, ¿Qué proyectos considera que fueron innovadores y tuvieron un gran impacto en las ventas?
3. Las empresas para su crecimiento necesitan invertir para lograr sus objetivos y obtener la rentabilidad tan deseada. En el año 2019, ¿En qué cosas se invirtió y cuál fue su beneficio? Calcular el monto de inversión total anual
4. Sabemos que la forma de producir el calzado a variado con los años debido al avance tecnológico y el uso de maquinaria moderna. ¿Qué parte de las inversiones fueron destinadas al área de producción? Especifique y calcule el monto de inversión

Calidad de producto

5. Sabemos que, al momento de producir, siempre existen errores durante las diferentes etapas de la producción. ¿Cuántos productos defectuosos del total de productos hay por cada semana?
6. Durante un día de trabajo, ¿Cuántos productos se producen normalmente?
7. Respecto al producto anterior, ¿Cuál es el horario de trabajo del área de producción?
8. Respecto a las dos preguntas anteriores, ¿Cuál es tiempo promedio que debería de tomarse para producir cada producto? En caso no se cumpla este tiempo promedio, ¿Por qué cree que sucede esto?
9. Teniendo en cuenta que la capacidad productiva es tomada como la productividad máxima que permite al día tu maquinaria, tus trabajadores y el tiempo de horario de trabajo. ¿Cuál es la capacidad productiva diaria de tu negocio?

Anexo N° 5 Formato de entrevista para el gerente general de la empresa Calzado Ceever S.A.C. para la variable gestión por procesos

### Guía de entrevista para variable gestión por procesos

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Proceso:

Cargo:

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de Gestión por procesos: Calidad de servicio y calidad de procesos. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

Calidad de servicio

1. En base a los resultados obtenidos en las ventas del año 2019, ¿Hubo un incremento en las ventas del año 2019 respecto al año 2018? Fundamente su respuesta en base al estado financiero de la empresa.
2. Dentro de las empresas, se debe tomar en cuenta que no todos los productos llegan en óptimas condiciones a nuestros clientes y puede ser producto al transporte o también puede ser un defecto en la fabricación que no se tuvo en cuenta. Para la empresa Calzado Ceever SAC, ¿Cómo se maneja la atención de reclamos? ¿Se contabiliza? En caso de contabilizar, ¿Cuántos reclamos tuvieron en el año 2019?
3. Reconociendo que la capacidad de respuesta de un proceso operativo está relacionada con el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el tiempo oportuno, ¿nos puede comentar cuántos del total de requerimientos que se solicitan son entregados a tiempo? ¿Por qué?
4. Sabiendo que la eficiencia es la capacidad de realizar o cumplir adecuadamente una función, ¿Cuál es la cantidad de productos que se debe producir diario normalmente?
5. De esa cantidad que se debe producir diariamente, ¿Cuántos productos se producen realmente? ¿Se cumple la cantidad que se debe producir? ¿Por qué?
6. Si tuviéramos que promediar la cantidad de pedidos que se realizan mensualmente, ¿Cuál será la cuota o cantidad a producir semanalmente para cumplir con los pedidos programados? En caso no de cumplir con esa programación, ¿Qué es lo que se hace en esos casos?

Anexo N° 6 Formato de entrevista para el gerente general de la empresa Calzado Ceever S.A.C. para la variable planeamiento estratégico

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Cargo:

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de planeamiento estratégico: Análisis interno, Análisis externo y objetivos/estrategias. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

Análisis interno

1. ¿Cuál es la misión que tiene usted para la empresa?
2. ¿Qué es lo que visiona de aquí en un futuro para la empresa?
3. ¿Qué fortalezas considera usted tiene su empresa?
4. ¿Qué debilidades considera usted tiene su empresa?


Análisis externo

5. ¿Qué amenazas existen que puede perjudicar a la empresa? ¿Por qué?
6. ¿Qué oportunidades existen para el beneficio de la empresa?
7. ¿Considera que los clientes tienen el poder de negociación o la empresa? ¿Por qué?
8. ¿Considera que los proveedores tienen el poder de negociación o la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Qué tanto afectaría el ingreso de nuevas empresas que fabrican calzado en su empresa? ¿Por qué?
10. ¿Qué tanto afectaría el ingreso de nuevos productos sustitutos a los productos que fabrican en su empresa? ¿Por qué?
11. ¿Cómo es la relación entre empresas que producen calzado en la ciudad de Trujillo?

Objetivos y estrategias

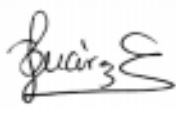
12. ¿Cuáles considera que han sido sus objetivos de la empresa hasta ahora? Aparte de eso, ¿Qué otros objetivos considerarían para el crecimiento de su empresa?
13. ¿Qué acciones, medidas o estrategias ha aplicado en su empresa? ¿Qué acciones, medidas o estrategias aplicará para este año?

Anexo N° 7 Validación de juicio de expertos para variable competitividad


<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	"DISEÑO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2020"			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Suárez Torres Betty Lizby			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	COMPETITIVIDAD			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				



Anexo N° 8 Validación de juicio experto variable gestión por procesos

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	"DISEÑO DE UN PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DE GESTION POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME DE CALZADO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2020"			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Suárez Torres Betty Lizby			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GESTION POR PROCESOS			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

Anexo N° 9 Validación de juicio experto variable planeamiento estratégico

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO BASADO EN EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME DE CALZADO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2020			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>				
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Planeamiento Estratégico			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>				

Anexo 10 Formato con fórmulas y escala de medición variable competitividad

Tabla 16

*Matriz de fórmulas y escala de medición variable competitividad*

DIMENSIONES	INDICADORES	Formula	ESCALA DE MEDICIÓN	INTERVALOS
Tecnología e innovación	● Uso de tecnología en procesos	$\frac{\text{Procesos que usan tecnología}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	Escala intervalo	X < 20% Malo 20% ≤ x ≤ 50% Regular X > 50% Bueno
	● Innovación en productos	$\frac{\text{Proyectos de innovación}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$	Escala intervalo	X < 20% Malo 20% ≤ x ≤ 60% Regular X > 60% Bueno
	● Uso de tecnología en producción	$\frac{\text{Inversión en tecnología}}{\text{Inversión total anual}} \times 100$	Escala intervalo	X < 40% Malo 40% ≤ x ≤ 50% Regular X > 50% Bueno
Calidad de Producto	● Índice de producto inconforme	$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}} \times 100$	Escala intervalo	X < 5% Bueno 5% ≤ x ≤ 10% Regular x > 10% Malo
	● Productividad laboral	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas – Hombres utilizadas}}$	Escala intervalo	x < 10 Malo 10 ≤ X ≤ 30 Regular x > 30 Bueno
	● Rendimiento	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad productiva}} \times 100$	Escala intervalo	X < 80% Malo 80% ≤ x ≤ 90% Regular x > 90% Bueno

Anexo N° 11 Formato con fórmulas y escala de medición variable gestión por procesos

Tabla 17

*Matriz de fórmulas y escala de medición variable gestión por procesos*

<b>Ejes temáticos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formula</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Intervalos</b>
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de clientes en base a ventas</li> </ul>	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}} \times 100$	Escala intervalo	$x \leq 5\%$ Malo $5\% < x \leq 15\%$ Regular $x > 15\%$ Bueno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero de reclamos mensuales</li> </ul>	Sumatoria de # reclamos mensuales	Escala intervalo	$x > 15$ reclamos (Malo) $10 < x \leq 15$ reclamos (Regular) $0 < x \leq 10$ reclamos (Bueno)
Calidad de procesos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de respuesta</li> </ul>	$\frac{\text{Numeros de requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos solicitados}} \times 100$	Escala intervalo	$x < 80$ Malo $80 \leq x \leq 90$ Regular $90 < x \leq 100$ Bueno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> </ul>	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas} - \text{Hombres utilizadas}}$	Escala intervalo	$x < 10$ Malo $11 < X < 30$ Regular $x > 30$ Bueno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de Eficiencia</li> </ul>	$\frac{\text{Cantidad de zapatos producidos diarios}}{\text{Capacidad de zapatos a producir diarios}} \times 100$	Escala intervalo	$x < 70\%$ Malo $70 \leq x \leq 90\%$ Regular $x > 90\%$ Bueno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de Eficacia</li> </ul>	$\frac{\text{Cantidad de zapatos producidos diarios}}{\text{Cantidad de produccion programado}} \times 100$	Escala intervalo	$x < 80\%$ Malo $80 \leq x \leq 90\%$ Regular $x > 90\%$ Bueno

## Anexo 12 Plan Estratégico Pyme Calzado Ceever

### **Descripción de la organización**

La empresa Calzado Ceever SAC es una Pyme de calzado de la ciudad de Trujillo con 7 años como empresa constituida. El dueño y Gerente de la empresa se llama Fredy Cerna Cayetano. Él desde muy joven inicio su pequeño negocio no formal el cual fue creciendo poco a poco hasta el año 2013 que constituyo su negocio formal con un Ruc de empresa. En los inicios de la empresa fue conocida por ofrecer zapatos de cuero de calidad, acabados finos y un precio accesible. La empresa contaba con una planilla de trabajadores de aproximadamente entre 20 a 25 personas según nos comentó el gerente. Luego, se incursiono en la producción de zapatillas de material chino. Este producto era mucho más rentable dado que el costo de producción era más bajo y tenía mayor demanda. Debido a la pandemia, la empresa ha optado por solo producir este tipo de producto dado que a pesar que la demanda a bajo debido a la crisis económica de muchos de los clientes, sigue teniendo demanda mientras que con el calzado de cuero es difícil conseguir el material y no hay pedidos.

Ya basándonos en la actualidad, el año 2019 la empresa opto por sacar un préstamo para producir zapatos y zapatillas para la época escolar, como nos comenta el gerente, y debido a la pandemia la empresa no pude vender su mercadería perdiendo dinero y quedándose endeudado en el banco. A pesar de todo, la empresa aún se mantiene a flote produciendo zapatillas a sus principales clientes con la calidad de siempre y poco a poco saliendo de su crisis económica. El gerente espera recuperar lo invertido del año pasado en el 2022 en la época escolar. El dueño de la empresa enfatizó que no existe apoyo del estado para las Pymes de calzado en Trujillo. El programa Reactiva ha seleccionado empresas y dentro de ellas está incluida Ceever, pero en base a lo que se invierte y al costo de producción que se maneja el apoyo que se ha dado es casi nulo para poder seguir produciendo. Explica

que dado que el estado no crea mecanismos y herramientas para el impulsar el crecimiento de Mypes y Pymes es que existe la informalidad y el plagio de productos.

La empresa pasa por un momento crítico, donde es necesario realizar mejoras en la parte productiva para reducir costos de producción asegurando mantener la calidad del producto. Asimismo, se necesita reestructurar los procesos comerciales y los canales de atención al cliente para poder aumentar los clientes potenciales. El gerente comentó que se espera que para el 2022 se pueda recuperar lo invertido y poder subsanar sus deudas con el banco. Se propone como alternativa la asociatividad entre Pymes de calzado, para que juntos logren sus metas y objetivos a largo plazo. Por último, es necesario y lo enfatizó el mismo gerente y dueño de la empresa, que el estado impulse la venta de las marcas peruanas para que la población pueda empezar a comprar a las empresas peruanas dado que existe una gran diferencia en la demanda entre marcas reconocidas a nivel mundial y las marcas de nuestro país.

La empresa está ubicada en la Calle San Luis 723 Urb. La Merced – Porvenir, Trujillo. En ese local de 3 pisos es donde se produce los zapatos y se almacena la mercadería. La empresa cuenta con 3 áreas: producción, comercial y gerencial. En la parte productiva que es donde está destinado la investigación, lo maneja el Sr. Fredy Cerna quien también es el que Administra la empresa. El como jefe de producción contaba con 20 empleados en el área de producción entre sus diferentes procesos productivos. Cuenta con 5 maquinarias (2 de alisado, 2 de corte, 1 para coser). Hace dos años se compró las máquinas para corte que son modernas y que muchos de los competidores no tienen lo cual es un plus para la empresa dado que se facilita el trabajo y reduce el coste de producción. Debido a la pandemia, se ha visto reducido el número de trabajadores de 10 a 15 dependiendo los pedidos. En el rubro de calzado, los colaboradores ganan dependiendo de cuantas docenas de zapatos o zapatillas pueden hacer.

Mientras más cantidad, mayor ganancia y por ende sueldo para los trabajadores. En la parte comercial, la empresa cuenta con vendedores que van en búsqueda de nuevos clientes y que cierran las ventas con los clientes actuales. El Administrador también está participando en las actividades comerciales delegando a sus vendedores a que ciudades deben visitar y prospectar. Se hacen visitas a clientes fortaleciendo sus relaciones. En la parte administrativa, se realizan los balances mensuales y se paga los préstamos que se tienen vigentes. La parte de contabilidad se tiene un contador terciario que se encarga de llevar la parte contable y el pago a SUNAT. En total se tiene alrededor de 25 trabajadores en las distintas áreas.

Vista en Esquema del Modelo de planeamiento estratégico direccionado a los procesos operacionales bajo enfoque gestión por procesos

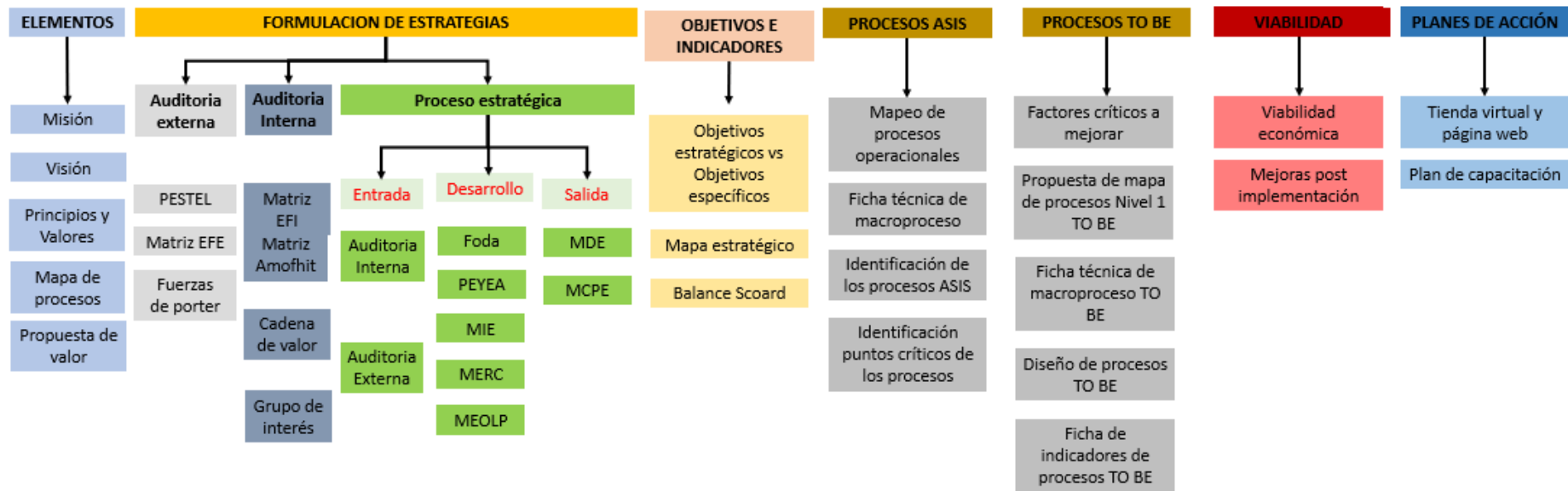


Figura 11. Esquema del Modelo de planeamiento estratégico

El presente modelo de planeamiento estratégico está enfocado en el área operacional de la Pyme Calzado Ceever. Es relevante destacar que las estrategias y objetivos están direccionados al uso de la gestión por procesos en el rediseño de los procesos y el uso de tecnología para mejorar la productividad, la eficacia y eficiencia de los procesos, como asegurar la satisfacción del cliente y calidad siendo el propósito principal de ISO 9001



## Elementos estratégicos

### a. Misión

Tabla 18

*Misión de la empresa Calzado Ceever SAC*

MISION ASIS	MISION TO BE
Empresa de calzado que ofrece producto de calidad, a un precio competitivo, con variedades de modelos y cumplimiento de entregas	Elaborar calzados ofreciendo un producto de calidad, buen precio, adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado y con el compromiso y garantía a nuestros clientes.

*Nota:* Se realizó la comparación de la visión otorgada por el gerente con una versión mejorada

*Elaboración:* Autor del proyecto

### b. Visión

Tabla 19

*Visión de la empresa Calzado Ceever SAC*

VISION ASIS	VISION TO BE
Empresa con proyección nacional, que brinda una amplia variedad de productos de calzado, que cuenta con una capacidad productiva para exportación.	Ser reconocidos como un líder en la industria del calzado, con proyección a nivel internacional, llegando a ser una marca reconocida por su exclusividad y calidad, logrando satisfacer a nuestros clientes al integrarnos a su vida cotidiana con nuestros productos 100% peruanos.

*Nota:* Se realizó la comparación de la visión otorgada por el gerente con una versión mejorada

*Elaboración:* Autor del proyecto

### c. Principios y valores

- a) Compromiso: Calzado Ceever se compromete a cumplir con los plazos establecidos de entrega. Además, se preocupa de que sus productos cumplan con las especificaciones que ha requerido el cliente.
- b) Servicio: Nuestra empresa desea brindar el mejor servicio al cliente dándote un producto 100% peruano de buena calidad y con las últimas tendencias del mercado.
- c) Innovación: Calzado Ceever siempre dará el 100% para mejorar e innovar los productos con el fin de satisfacer a nuestros clientes y mejorar como empresa.

d) Transparencia: En Calzado Ceever nos preocupamos de brindar la confianza a nuestros clientes y colaboradores. Nos comprometemos a ser siempre transparentes en cada momento y con la honestidad que nos caracteriza.

d. Propuesta de valor

La empresa Calzado Ceever SAC ofrece un producto de calidad, con la atención de más de 7 años en el mercado de zapatillas y zapatos de cuero, garantizado el cumplimiento de entrega en los plazos establecidos y con una variedad de modelos adaptándonos a las nuevas tendencias y con el precio accesible de siempre.

e. Core Business

Ser la empresa reconocida con un producto 100% de cuero nacional, con diseños inspirados en la cultura peruana.

f. Mapa de procesos

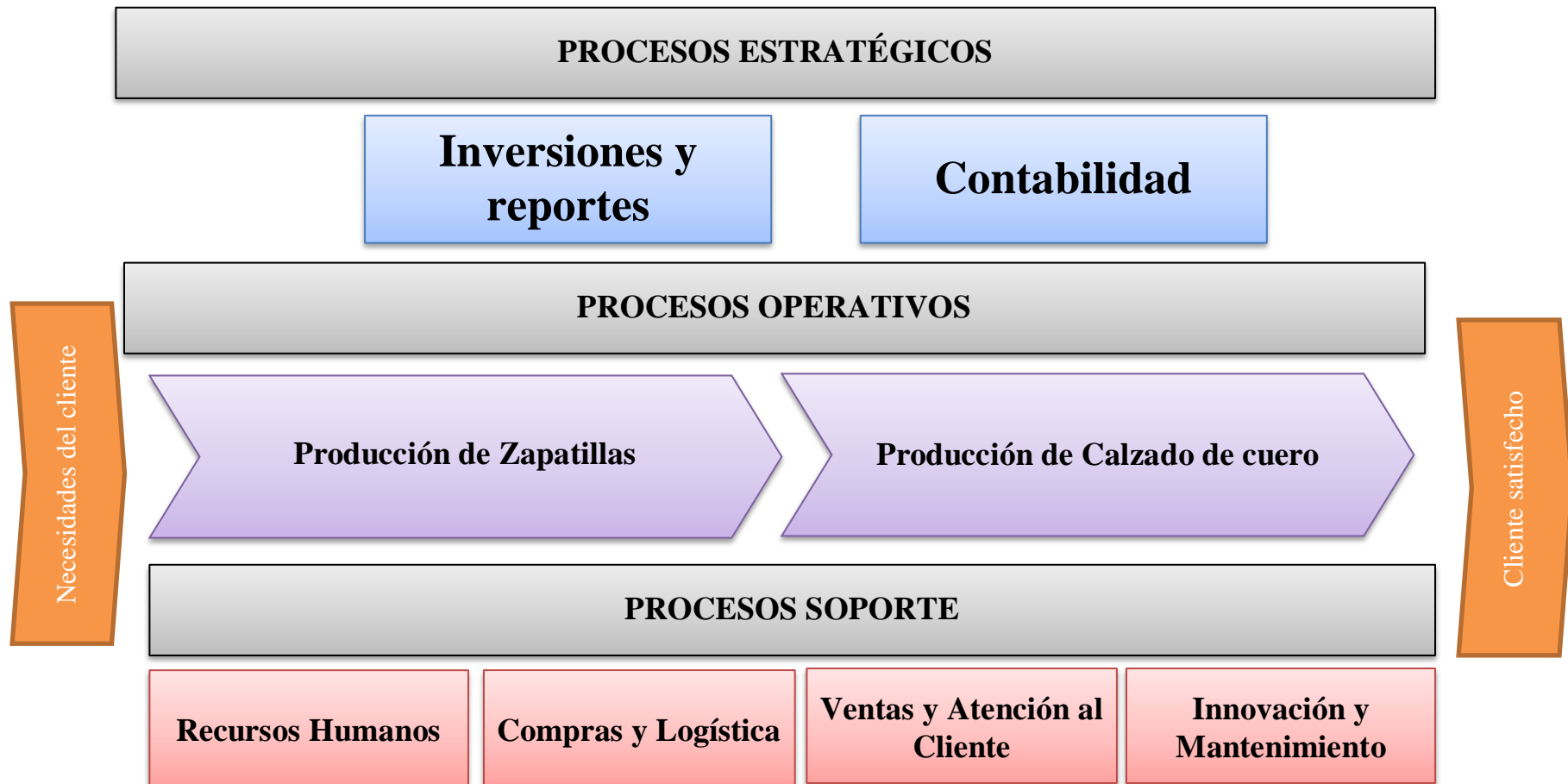


Figura 12. Mapa de procesos nivel 0

*Nota:* El mapa de procesos Nivel 0 es expresado en macroprocesos que pertenecen a la Pyme Calzado Ceever. En los procesos operacionales, se detalla los dos macroprocesos de producción tanto para zapatillas, como para calzado de cuero. Para el nivel 01 solo se considerará la producción de zapatillas

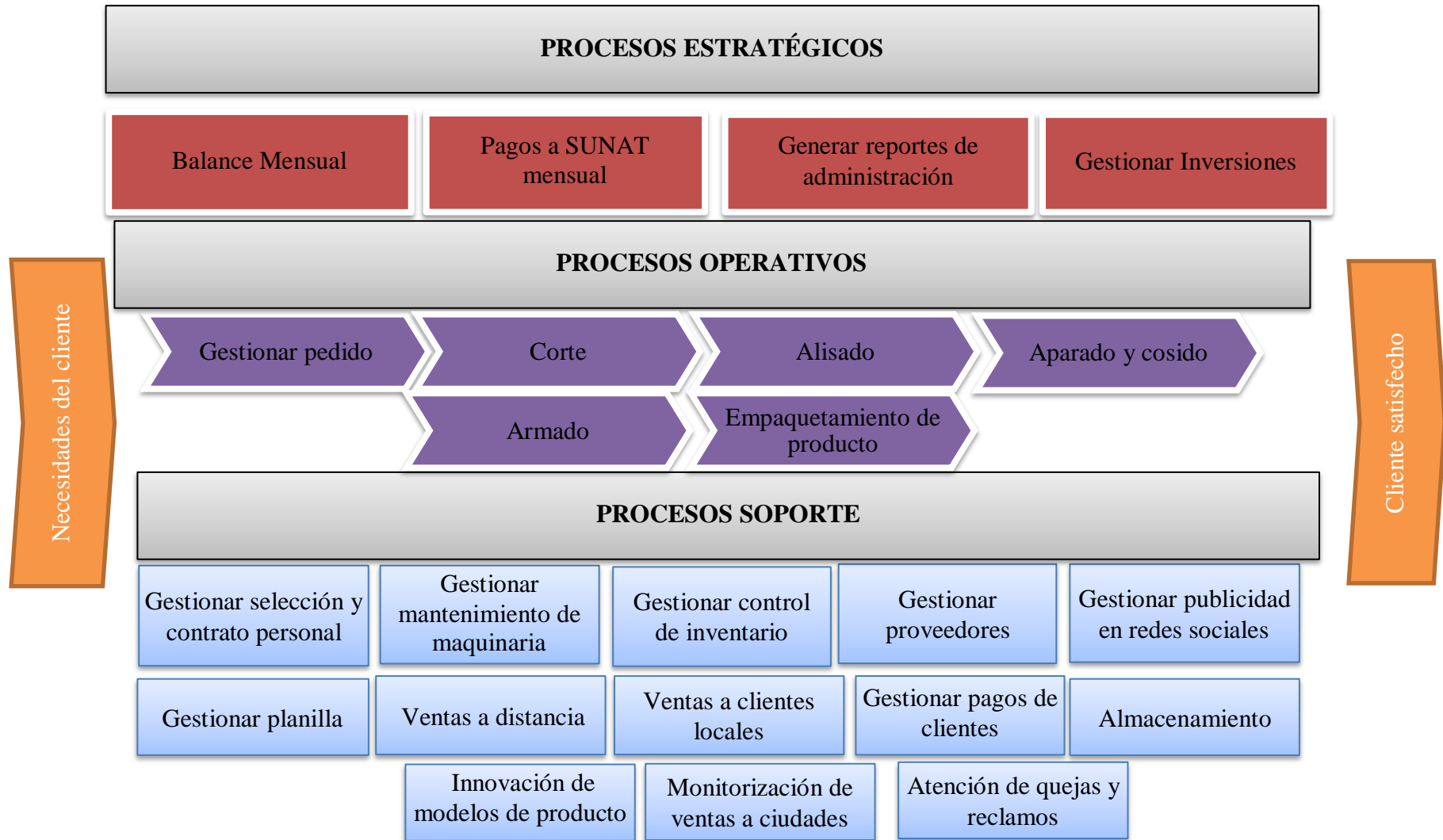


Figura 13. Mapa de procesos nivel 1

Auditoría interna

a. Análisis Pestel

Tabla 20  
*Análisis Pestel*

---

<b>Político</b>	<b>A través de “Reactiva Perú” la empresa puede acceder a créditos y realizar sus pagos a proveedores y trabajadores</b>
	La oficina de comunicaciones dio a conocer el programa Decreto Legislativo N° 1455- que crea el Programa “Reactiva Perú” emitido por el Poder Ejecutivo, este programa fue diseñado con la finalidad de amparar la Continuidad en la Cadena de Pagos frente al Impacto del COVID-19.
	El estado peruano consiente de la carente realidad económica en el mundo empresarial mediante el decreto legislativo dictado otorgará garantías como subsidios de 35% a la planilla de las empresas con trabajadores que tengan ingresos hasta S/ 1,500 para poder contrarrestar el déficit económico, de esta manera se brinda una ayuda a las empresas para que de alguna manera puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y así puedan cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores.
	<a href="https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6357">https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6357</a>
<b>Económico</b>	<b>Sector retail de pymes vendería la mitad de lo acostumbrado en campaña navideña</b>
	El gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima sostuvo que el sector retail será uno de los que incrementen sus ventas por campaña navideña. “Siendo un tema emocional Navidad, de alguna manera se podrá recuperar los negocios de retail y llegarán a niveles razonables, básicamente todos los que venden productos”, manifestó el presidente de este gremio de la CCL, Jorge Ochoa.
	<a href="https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-de-pymes-venderia-la-mitad-de-lo-acostumbrado-en-campana-navidena-ncze-noticia/">https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-de-pymes-venderia-la-mitad-de-lo-acostumbrado-en-campana-navidena-ncze-noticia/</a>
	<b>Rutas para impulsar a la pequeña empresa: fondos de garantía y reformas tributarias en el tintero</b>
	Carlos Casas, ex viceministro de Economía y decano de la Facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico (UP), propone un fondo de garantías para ayudar a las microempresas e incluso a los informales.
	Añade que esta podría ser una oportunidad que podría ser aprovechada muy bien por el Estado. Crear un mecanismo sencillo, llenar un

---

---

formulario para que se inscriban en SUNAT de manera rápida, y así lograr tenerlos bajo el radar, para luego ver qué medidas tomar para apoyarlos en su desarrollo productivo, atado a que se formalicen. “Los comerciantes necesitan capital de trabajo para poder operar y tráfico de gente para poder vender sus productos. Todo está integrado. Se debe tomar medidas para acelerar el crecimiento del consumo”, sostiene Chang. La solución se basa en dos ejes: tributario y laboral. A nivel tributario, la diferencia entre boletas y facturas es algo que no sucede en ningún país. Esto produce que una empresa grande no quiera trabajar con una empresa pequeña porque emite boleta y esta no es deducible de gastos. ¿Cómo rompes eso? Simplifica el tema con un solo documento, las facturas, anota.

<https://elcomercio.pe/economia/mypes-y-pymes-fondo-de-garantias-y-gasto-publico-entre-las-soluciones-para-reactivar-la-pequena-empresa-ncze-noticia/>

### **Solo 3 de cada 10 Mypes han podido reabrir su negocio**

Las Mypes que son alrededor de 2,5 millones en el país han tenido varias complicaciones para poder reiniciar operaciones. Pequeños empresarios se ven obligados a dejar sus locales ante la falta de recursos. Unos 450 mil negocios están agonizando y esperan apoyo del Estado para poder subsistir. Según explica Daniel Hermoza, vicepresidente de la Asociación Pyme Perú, solo 3 de cada 10 Mypes que hay en el Perú han podido reabrir su negocio en el marco del reinicio de actividades. Y a pesar de ello solo están trabajando en un orden del 20 % a 30 % de su capacidad de producción. Tal como lo mencionó el primer ministro en su presentación de la Política General de Gobierno, las Mypes representan el 86 % del empleo privado y el 30 % de la producción, por lo que al haberse reactivado solo pocos negocios y a una menor producción, los empresarios se han visto obligados a despedir personal.

## **Social**

### **En 70% cae la producción y venta de calzado en Trujillo**

Se ha notado que la producción del sector calzado en el Porvenir, ha reducido sus ventas debido a la paralización de algunos talleres por la baja demanda. Por parte de la cámara de Cuero y Calzado de Trujillo, se ha revelado que la venta y compra del calzado ha caído un 70% debido a una fuerte competencia entre calzado chino, colombiano y brasileño. Los productores de calzado no exigen al estado dinero para subsistir, sino que impulsen la compra de marca peruana en la próxima feria escolar 2021.

Anteriormente esto ayudaba y había casi un movimiento total en nuestro sector, había producción y rendimiento económico. Ahora no hay esos programas de gobierno y a eso se suma la competencia desleal del calzado no solo chino sino también brasileño y colombiano.

### **La informalidad en el Perú y el Covid-19**

El Estado de Emergencia Nacional decretado por el gobierno en el marco de la Emergencia Sanitaria ha puesto en evidencia – en una nueva oportunidad- el alto grado de informalidad que existe en nuestro país.

Al respecto, podemos afirmar que son informales aquellos trabajadores, empresas, industrias o actividades que operan haciendo caso omiso o cumpliendo parcialmente con el marco legal aplicable, inobservando - entre otras- disposiciones laborales, tributarias y administrativas.

En este sentido, debemos indicar que si bien en las últimas semanas el gobierno ha dictado ciertas medidas para apoyar al sector informal (p. ej. subsidio económico universal, bono independiente), la gran mayoría de las disposiciones aprobadas e implementadas por el gobierno – como resulta razonable- han apuntado a favorecer a las empresas y a los trabajadores formales.

Respecto a las medidas para apoyar a las empresas y actividades formales, encontramos -entre otras- al programa Reactiva Perú, al subsidio excepcional del 35% de parte de la planilla y a la posibilidad de postergar el pago de la CTS de mayo de 2020.

En cuanto a las medidas para apoyar a los trabajadores formales, encontramos – entre otras- disposiciones vinculadas al retiro de CTS y la posibilidad de solicitar el adelanto de la misma y de la gratificación legal, a la suspensión temporal del aporte a la AFP y retiros parciales de dicho fondo, a la continuidad de las prestaciones de EsSalud (latencia) y al reconocimiento de manera excepcional de aportes a la ONP.

<https://gestion.pe/opinion/la-informalidad-en-el-peru-y-el-covid-19-noticia/>

### **La pandemia profundiza aún más la masiva informalidad de la economía peruana**

La cuarentena en Perú ha dejado 6.7 millones de desempleados en Perú, con el mes de junio como el de peor resultado, al haber registrado 55% de desempleo, según cifras compartidas por el economista Kurt Burneo. “Hasta antes de la cuarentena o del aislamiento social teníamos un 72% de trabajo en el sector informal, o sea un poco más de siete de cada diez eran informales”, señaló Burneo. “Ahora con los resultados que estamos mirando, la caída de la actividad económica sostenida, considerando que de abril a junio tenemos 6.7 millones de desempleados y en junio estamos hablando de un 55% de desempleo, esto coadyuva a que la tasa de informales en el sector laboral pase posiblemente a un número cercano a nueve”, agregó. Es decir, “nueve de cada diez (trabajadores), lo que era siete de cada diez”, remarcó el investigador.

<https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-la-pandemia-profundiza-aun-mas-la-masiva-informalidad-de-la-economia-peruana-noticia/>

## Tecnológico

### **Cursos gratuitos de Google para pymes**

Google se encuentra dando herramientas para pequeñas y medianas empresas, con la intención de apoyarlas para remontar en este contexto de pandemia. Estarán enfocadas en empoderar a los medianos y pequeños empresarios para que sean capaces de aprovechar todas las herramientas que Google les ofrece. De tal manera que puedan adaptar sus negocios a las necesidades actuales.

### **Credicorp lanza Wally-Ecommerce, la herramienta que busca digitalizar a 5,000 pymes afectadas por el COVID-19**

Credicorp, a través de su brazo de innovación abierta, Krealo, lanzó Wally-Ecommerce, herramienta que permitirá a 5,000 pymes crear su tienda online en 24 horas, por S/ 99 al mes. Según Wally, las pymes solo deben contar con las fotos y precios de sus productos, y el instrumento se encargará de crear la tienda por internet con su propia marca. “No se necesita contratar un diseñador ni un programador ni tampoco comprar un dominio web. Wally automáticamente genera la dirección web considerando el nombre de la empresa”, indicó la compañía.

## Ecológico

### **Peruanas desarrollan cuero eco amigable que competirá a nivel internacional**

Un grupo de arequipeñas desarrolló un innovador cuero a base de microorganismos vivos. Producto se presentará en un certamen en Roma para ganar un financiamiento de 50 mil euros.

El emprendimiento se suma a la lucha por el cuidado del medio ambiente. Un nuevo proyecto desarrollado por un grupo de ingeniosas arequipeñas promete impulsar una moda que no contamine ni provoque el sacrificio de animales. Se trata de un cuero ecoamigable y vegano elaborado a base de microorganismos.

Las investigadoras detrás de esta innovadora idea son Jacqueline Cruz, Isemar Cruz y María Pía Soto, integrantes de Le Qara. Para hacer realidad el proyecto, las profesionales en ingeniería y diseño de modas desarrollaron en un laboratorio 19 cepas diferentes de microorganismos que se nutren de plantas y frutas.

La integrante del grupo, Jacqueline Cruz, contó a Agencia Andina que el cuero cumple con altos estándares de calidad. Aseguró que el producto además de ser biodegradable y no contaminante, puede resistir hasta temperaturas de 100 grados centígrados. Esto sin contar que es flexible para elaborar bolsos, carteras y demás accesorios de moda.

Le Qara se presentará en abril al concurso internacional Diplomatic Startup Challenge, que se realizará en Roma. En este evento, el grupo



de arequipeñas buscará compartir su iniciativa e intentarán ganar el premio de 50 mil euros, para financiar el proyecto e incrementar sus oportunidades

<https://larepublica.pe/sociedad/1431960-arequipa-peruanas-desarrollan-cuero-eco-amigable-competira-nivel-internacional/>

*Nota:* Se elaboró el análisis PESTEL en base a noticias, documentales que permitan percibir los factores externos de la empresa.

b. Fuerzas de Porter

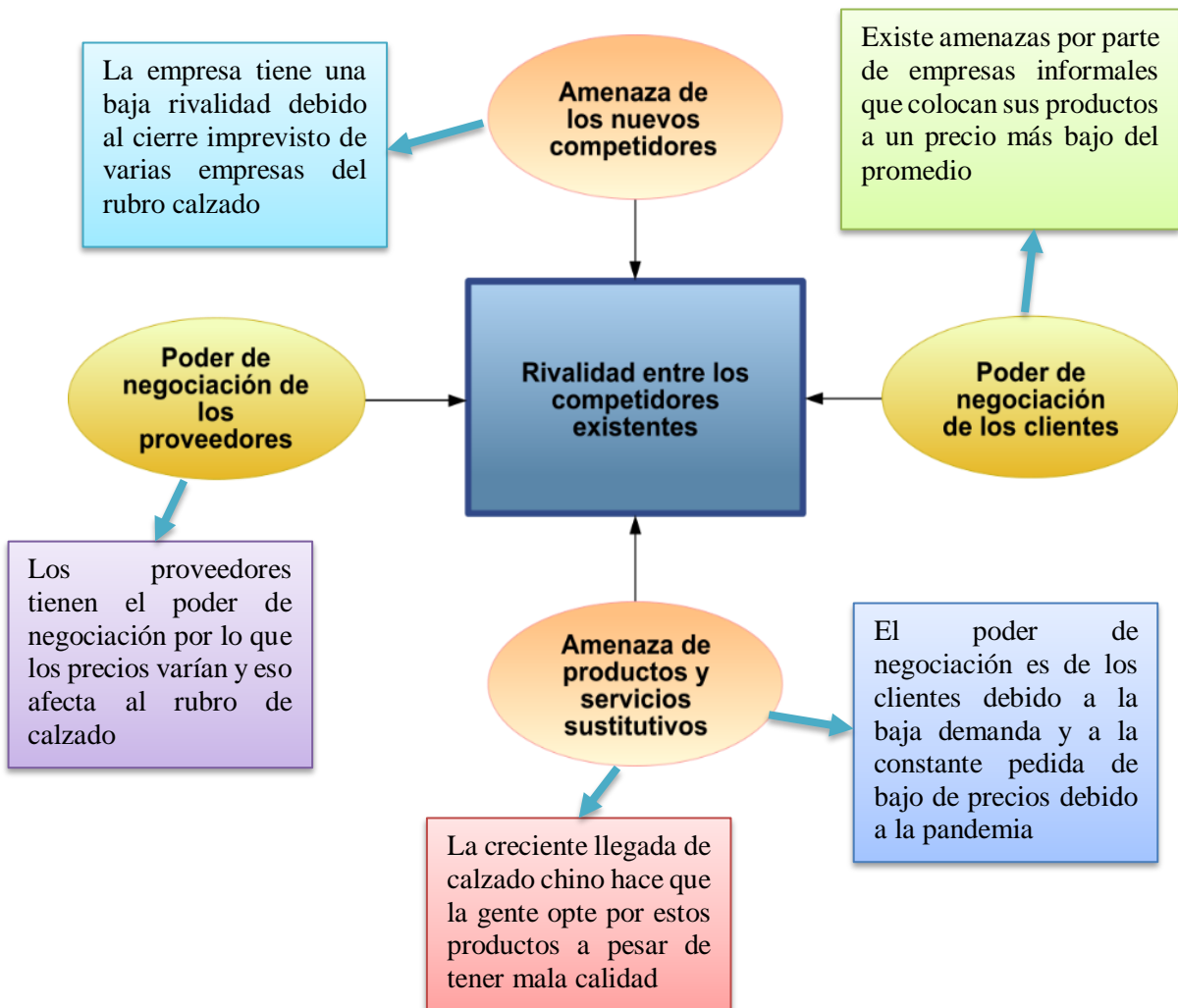


Figura 14 Fuerzas de Porter

*Nota:* El análisis de las fuerzas de Porter fue realizado bajo la información recabada de la entrevista realizada al Gerente de la empresa Calzado Ceever. Se concluye que existe un bajo nivel de competitividad externa.

**a) Rivalidad entre los competidores existentes:**

Las empresas de calzado de Trujillo luchan por sobrevivir debido a esta coyuntura y la competencia es atroz. De cada 10 empresas pymes solo 3 han reabierto sus operaciones incluyendo a Calzado Ceever SAC, pero con un bajón en la producción afectando los ingresos y el pago de costos operacionales. Dado la situación podríamos deducir que existe una baja rivalidad entre los competidores existentes debido a la que muchas empresas competidoras han cerrado debido a que no podían producir al no contar con el capital disponible.

**b) Poder de negociación con los proveedores:**

En la situación actual, el poder negociación lo tiene los proveedores dado que muchas empresas han quebrado y solo las empresas más grandes que suministran insumos para fabricación de calzado han quedado. Imponen el precio y han reducida la cantidad ofertado lo que provoca que no se pueda cumplir con grandes pedidos. Esto se añade, al incremento del dólar y a la subida de precios de los insumos debido a las restricciones de importación. Los proveedores de la empresa están ubicados en Lima (para producir zapatillas) y esto dificulta aún más debido a ciertos retrasos de los pedidos.

**c) Poder de negociación con los clientes:**

Las empresas de calzado se enfrentan a otro problema a los que ya tienen. Los clientes regulares que tenían ya no realizan los mismos pedidos que antes, esto debido a que también sus negocios se han visto afectados por la pandemia. Además, solicitan que se reduzca el precio de los zapatos y zapatillas para realizar las compras. Esto hace denotar que el cliente tiene el poder de negociación. Recalcar que la empresa no vende al consumidor final, sino que vende a mayoristas que se encargan de vender al cliente. Con respecto a las zapatillas, se ha producido un incremento de pedidos de informales y eso ha disparado el precio porque no hay mucho insumo por ofertar.

**d) Amenaza de los nuevos competidores:**

Como nos comenta el Gerente de Ceever SAC, han nacido pequeños emprendimientos que rivalizan a las ya establecidas marcas con un producto más barato, pero de menos calidad. En este caso, se podría decir que la amenaza es fuerte porque la informalidad no paga muchas cosas que una empresa formal sí y es por eso que el precio puede ser mucho menor al de una empresa ya constituida. Se deduce que existe una gran amenaza por los nuevos competidores que producen por la necesidad de generar ingresos aumentando la informalidad en el rubro de calzado.

**e) Amenaza de nuevos productos sustitutos:**

La informalidad ha crecido debido a la pandemia y la paralización de la economía en general. Nuevas personas han intentado ingresar al mercado de calzado trayendo productos chinos que cuestan más baratos, pero no es un producto de calidad. Además, se ha puesto de moda fabricar zapatillas, pero con insumos chinos de calidad sintética que compite con zapatos y zapatillas de cuero porque el precio es más elevado debido al material. Si bien es cierto la empresa es reconocida por su calidad y entrega puntual, no ha permitido que varios clientes terminen comprando sus productos en otra parte por un menor precio.

c. Matriz EFE

Tabla 21  
*Matriz EFE*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Reactiva Perú ofrece a las Pymes dinero para su capital	0.2	4	0.8
Propuestas de mecanismos para ayudar a Pymes en debate	0.1	3	0.3
Cuero eco amigable para utilización de zapatos y carteras	0.1	3	0.3
Cursos de Google para Pymes	0.05	4	0.2
Tienda virtual a precio accesible por Credicorp	0.15	4	0.6
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.2</b>
<b>Amenazas</b>			
Campaña navideña con la mitad de producción del 2019	0.05	1	0.05
Cae producción de calzado en Trujillo por Covid 19	0.1	1	0.1
7 de cada 10 Pymes no abrieron después de cuarentena	0.05	1	0.05
Aumento de la informalidad después de cuarentena	0.1	1	0.1
Incremento de empresas en quiebra	0.1	1	0.1
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.6</b>

Leyenda de calificación

Oportunidad mayor = 4, que representa a una respuesta alta

Oportunidad menor = 3, que simboliza una respuesta mayor a la media

Amenaza menor = 2, se refiere a una respuesta media

Amenaza mayor = 1, que indica una respuesta baja

*Nota:* La matriz EFE se realiza en base al análisis Pestel que se realizó previamente. El análisis de las fuerzas de porter y la matriz de perfil competitivo que se realiza a continuación, se diseñó para poder conocer la empresa con respecto a la competitividad. Se considera la leyenda de calificación para realizar la matriz EFE.

Interpretación de resultado

El total ponderado es de 2.6, lo que indica que la empresa está por encima de la media (2.50) y es viable, lo que significa que la matriz cumple con el porcentaje mínimo requerido; esto nos lleva a relacionar las oportunidades (2.2) y Debilidades (0.4). Lo que nos da una relación positiva y nos da a entender que las fortalezas son mayores que las debilidades; las mismas que pueden ser aprovechadas por las fortalezas.

d. Matriz de perfil competitivo

Tabla 22

*Matriz de perfil competitivo*

Competidores		Calzado Ceever SAC		Calzado Jaguar		Calzado Creaa SAC	
Factores claves de éxito	Peso (0-1)	Calificación (1-4)	Ponderación	Calificación (1-4)	Ponderación	Calificación (1-4)	Ponderación
Uso de tecnología en producción	0.15	2	0.3	3	0.6	4	0.6
Innovación en productos	0.15	3	0.45	3	0.6	4	0.6
Calidad de producto	0.25	4	1	3	1	4	1
Presencia digital	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Variedad de productos	0.15	4	0.6	3	0.6	4	0.6
Productividad	0.20	3	0.6	3	0.8	4	0.8
	Total		3.15	Total	3.1	Total	4

*Nota:* Se realizó la comparación entre los principales competidores de la empresa Ceever SAC. El peso propuesto por cada factor se realiza conjuntamente con el Gerente de la empresa Calzado Ceever y en base a la importancia según la revisión documental realizada.

Se diseñó los factores de clave de éxito en base a criterios dados por el mismo Gerente de la empresa el cual nos explicó que era fundamental para calificar a una empresa de Calzado. Se comparó con la empresa Creaa SAC y Calzado Jaguar, ambas empresas trujillanas. En base al resultado, podemos observar que la empresa Creaa se encuentra mejor posicionada que Ceever SAC. En cuanto a Calzado Jaguar esta menos posicionada que Ceever SAC. Si bien es cierto que la calidad de producto y variedad de producto son el fuerte de Ceever SAC, es fundamental que eleve su puntaje tanto en la presencia digital, uso de tecnología en producción y productividad.

Auditoría Externa

a. Matriz amofhit

Tabla 23

Matriz amofhit

Factor	Fortalezas	Debilidades
<b>Administración y Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional proactiva y sujeta a cambios.</li> <li>• Funciones y responsabilidades Reconocidas por todos los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un planeamiento estratégico documentado.</li> <li>• Mala administración del dueño</li> <li>• El ambiente de trabajo y clima organizacional no es el adecuado</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de sus clientes.</li> <li>• Mercado Segmentado</li> <li>• La calidad y precio de la marca Ceever es reconocida por los clientes</li> <li>• Personal calificado para concretar ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no realiza publicidad digital por lo que la marca no es difundida de manera correcta.</li> <li>• La participación de la marca está teniendo bajo incremento por actual pandemia.</li> <li>• Falta de estrategias Comerciales.</li> <li>• Falta de una BD de clientes para seguimiento</li> </ul>
<b>Operaciones y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con maquinaria moderna</li> <li>• La capacidad de producción es buena</li> <li>• Se cuenta con personal para realizar pedidos de zapatillas a tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una infraestructura adecuada para producción</li> <li>• Mal manejo de almacenamiento</li> <li>• Cambio constante de proveedores debido a precios y calidad de insumos</li> </ul>
<b>Finanzas y contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha cumplido con los pagos a SUNAT puntualmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene deudas en el banco</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones de empresas terciarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala gestión en contratación de personal</li> <li>• No cuenta con una planilla de trabajadores fija</li> </ul>
<b>Informática y Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza las redes sociales para difundir la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un SI para apoyo a los procesos de negocio</li> </ul>
<b>Tecnología, Desarrollo e Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de nuevos productos con las tendencias del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de innovación y desarrollo tecnológico.</li> <li>• Falta de una tienda virtual para venta online de producto</li> </ul>

*Nota:* Se realizó el diagnostico en base a cada factor de la matriz. Esto sirve para identificar de manera correcta las fortalezas y debilidades.

*Elaboración:* Autor del proyecto

b. Cadena de valor



Figura 15. Cadena de valor

Nota: La cadena de valor está representado con todos los procesos de la empresa Calzado Ceever SAC.

c. Grupo de interés:

Tabla 24

*Grupo de interesados externos*

Stakeholders Externo	Proporcionan	Principales intereses
<b>Cientes</b>	Ingresos, rentabilidad, recomendaciones	Adquirir productos de calidad, a buen precio y en el plazo establecido
<b>Proveedores</b>	Insumos de calidad, insumos a menor precio y crédito a corto plazo.	Tener un comprador fijo a largo plazo.
<b>Indecopi</b>	Proporciona seguridad al consumidor, y confiabilidad de la empresa en la que está consumiendo.	Regular que se cumpla con las normativas de los precios, boletas o facturas, entre otros.
<b>Defensa Civil</b>	Proporcionan auditorias de seguridad en la infraestructura de la empresa.	Regular que se cumplan todas las medidas de seguridad dentro de la empresa para beneficio de los empleados en actual pandemia
<b>Sunat</b>	Permite brindar boletas y facturas a los clientes garantizando que la empresa cumple con lo exige el estado para ser formal	Regular que se cumplan con los tributos y pago general a la renta
<b>Banco</b>	Proporciona liquidez a la empresa para que esta pueda generar inversión en el negocio.	Obtener el retorno de la inversión por el capital invertido en el negocio.

Tabla 25

*Grupo de interesados interno*

Stakeholders Interno	Proporcionan	Principales Intereses
<b>Propietario</b>	Empleo fijo, remuneración adecuada, participación en el negocio, seguridad en el trabajo y servicio a la comunidad	Ingresos/Ganancias, Buena prestaciones laborales, motivación e innovación.
<b>Empleados</b>	Encargados de la atención al cliente brindando valores como el respeto, honestidad, buen trato, atención personalizada con la finalidad de que el usuario quede satisfecho.	Obtener ingresos por parte de la empresa por el servicio que ofrecen a la misma y ganar reconocimientos para futuros ascenso dentro de la organización.

d. Matriz MEFI

Tabla 26

*Matriz MEFI*

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Cultura organizacional proactiva y sujeta a cambios.	0.025	3	0.075
Funciones y responsabilidades Reconocidas por todos los miembros de la organización.	0.025	3	0.075



Lealtad de sus clientes.	0.1	4	0.1
Mercado Segmentado	0.025	3	0.15
La calidad y precio de la marca Ceever es reconocida por los clientes	0.1	4	0.2
Personal calificado para concretar ventas	0.15	4	0.2
La empresa cuenta con maquinaria moderna	0.05	4	0.2
La capacidad de producción es buena		4	0.1
Se cuenta con personal para realizar pedidos de zapatillas a tiempo		4	0.2
Se ha cumplido con los pagos a SUNAT puntualmente	0.025	3	0.15
Capacitaciones de empresas terciarias	0.025	3	0.075
Se utiliza las redes sociales para difundir la marca	0.05	3	0.075
Actualización de nuevos productos con las tendencias del mercado	0.1	4	0.2
Subtotal		0.5	2.525
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
No se cuenta con un planeamiento estratégico documentado.	0.05	1	0.05
Mala administración del dueño	0.05	1	0.05
El ambiente de trabajo y clima organizacional no es el adecuado	0.02	1	0.02
La empresa no realiza publicidad digital por lo que la marca no es difundida de manera correcta	0.05	1	0.05
La participación de la marca está teniendo bajo incremento por actual pandemia.	0.025	1	0.025
Falta de estrategias Comerciales.	0.025	1	0.025
Falta de una BD de clientes para seguimiento	0.05	1	0.05
No existe una infraestructura adecuada para producción	0.05	1	0.05
Mal manejo de almacenamiento	0.03	2	0.06
Cambio constante de proveedores debido a precios y calidad de insumos	0.03	1	0.03
La empresa tiene deudas en el banco	0.025	1	0.025
Mala gestión en contratación de personal	0.02	1	0.02

No cuenta con una planilla de trabajadores fija	0.025	2	0.05
No cuenta con un SI para apoyo a los procesos de negocio	0.02	1	0.02
Falta de innovación y desarrollo tecnológico	0.03	1	0.03
Falta de una tienda virtual para venta online del producto	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.5</b>		<b>0.555</b>
<b>Total</b>	<b><math>\Sigma</math>100%</b>		<b>3.8</b>

#### LEYENDA DE CALIFICACIÓN

Fortalezas mayores = 4, que representa a una respuesta alta

Fortaleza menor = 3, que simboliza una respuesta mayor a la media

Debilidades menores = 2, se refiere a una respuesta media

Debilidades mayores = 1, que indica una respuesta baja

Nota: Se diseño la matriz MEFI basado al análisis AMOFHIT. El puntaje fue decidido en base a la información dada por el Gerente de la empresa Calzado Ceever. Se considerará la leyenda de calificación.

#### INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

El total ponderado es de 3.8, lo que indica que la empresa está por encima de la media (2.50) y es viable, lo que significa que la matriz cumple con el porcentaje mínimo requerido; esto nos lleva a relacionar nuestras Fortalezas (2.555) y Debilidades (0.555). Lo que nos da una relación positiva y nos da a entender que nuestras fortalezas son mayores que nuestras debilidades; las mismas que pueden ser aprovechadas por nuestras fortalezas.

## 2. PROCESO ESTRATEGICO

### a. Matriz Foda

Tabla 27

*Matriz Foda*

		<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
FACTORES INTERNOS	F1: Cultura organizacional proactiva y sujeta a cambios.	F2: Funciones y responsabilidades Reconocidas por todos los miembros de la organización. F3: Lealtad de sus clientes. F4: Mercado Segmentado F5: La calidad y precio de la marca Ceever es reconocida por los clientes F6: La empresa cuenta con maquinaria moderna F7: Colaboradores aptos para producción de cualquier zapato y/o zapatilla F8: Se ha cumplido con los pagos a SUNAT puntualmente F9: Capacitaciones de empresas terciarias F10: Se utiliza las redes sociales para difundir la marca F11: Actualización de nuevos productos con las tendencias del mercado	D1: No se cuenta con un planeamiento estratégico documentado.
	FACTORES EXTERNOS		
			D3: El ambiente de trabajo y clima organizacional no es el adecuado
			D4: La empresa no tiene adecuada los objetivos para la publicidad.
			D5: La participación de la marca está teniendo bajo incremento por actual pandemia.
			D6: Falta de estrategias Comerciales.
			D7: Falta de una BD de clientes para seguimiento
			D8: No existe una infraestructura adecuada para producción
			D9: Mal manejo de almacenamiento
			D10: Cambio constante de proveedores debido a precios y calidad de insumos
			D11: La empresa tiene deudas en el banco
	D12: Mala gestión en contratación de personal		
	D13: No cuenta con una planilla de trabajadores fija		
	D14: No cuenta con un SI para apoyo a los procesos de negocio		
	D15: Falta de innovación y desarrollo tecnológico		
<u>OPORTUNIDADES</u>		<u>FO</u>	<u>DO</u>

<p>O1: Reactiva Perú ofrece a las Pymes dinero para su capital  O2: Propuestas de mecanismos para ayudar a Pymes en debate  O3: Sustituto de cuero para fabricación de zapatos a un precio cómodo y accesible  O4: Cursos virtuales gratis orientados a Pymes  O5: Creación de unas tiendas virtuales a un precio justo y fácil de usar</p>	<p>O1-O5-F5-F12: Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual y pagina web.  O1-F11-F1-F3: Incrementar los canales de atención al cliente</p>	<p>O3-D10: Identificar proveedores que ofrezcan insumos sustitutos que tengan la misma calidad y un precio accesible  O4-D12-13: Realizar un mejor proceso de selección de personal que tengan experiencia y capacitación del estado.</p>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b>  A1: Campaña navideña con la mitad de producción del 2019  A2: Cae producción de calzado en Trujillo por Covid 19  A3: Reducción de pymes en un 70% debido a la pandemia  A4: Aumento de la informalidad después de cuarentena  A5: Incremento de empresas en quiebra</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FA</u></b></p> <p>A2--F6-F7: Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia  A4-A5-F1-F7: Realizar un rediseño en la estructura organizacional de la empresa asegurando la continuidad del negocio</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DA</u></b></p> <p>A3-A5-D3-D7-D9-D15: Implementar un ERP en los procesos de negocio de la empresa para mejorar la productividad y uso de tecnología  A4-A5-D5-D8: Mejorar la infraestructura operativa de la empresa  A2-A3-D3-D12: Realizar un plan de capacitaciones para los trabajadores del área operativa para mejorar el rendimiento laboral y productividad</p>

*Nota:* Se diseñó la matriz Foda cruzado creando estrategias que permitan mejorar el área operativa, mejorar los procesos operacionales, incrementar el uso de tecnología de soporte a los procesos productivos, mejorar la gestión de proveedores y los canales de comunicación. Se nota la presencia de la utilización de los factores de la competitividad seleccionados como el uso de tecnología, la productividad laboral y la innovación. Asimismo, de los criterios temáticos como eficiencia, eficacia y productividad que se verá reflejado en el rediseño de los procesos donde se tendrá que medir dichos criterios.

b. Matriz Peyea

Tabla 28  
Matriz Peyea

	<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>
	1.-Retorno de la Inversión	4	1.-Participación en el mercado	-4
	2.-Apalancamiento	4	2.-Calidad del producto	-5
	3.-Liquidez	3	3.- Ciclo de Vida del Producto	-4
	4.-Capital requerido vs capital disponible	4	4.-Lealtad del consumidor	-4
	5.-Flujo de Caja	4	5.-Utilización de la capacidad de los competidores	-4
	6.-Facilidad de salida del mercado	4	6.-Conocimiento Tecnológico	-3
	7.- Rotación de Inventarios	4	7.-Velocidad de introducción de nuevos productos	-4
Posición estratégica Interna	<b>Promedio</b>	3.85	<b>Promedio</b>	-3.85
	<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
	1.- Cambios Tecnológicos	-3	1.-Potencial de crecimiento	4
	2.-Tasa de Inflación	-2	2.-Potencial de utilidades	4
	3.-Variabilidad de la demanda	-4	3.-Estabilidad financiera	3
Posición estratégica Externa	4.-Rango de precios de los productos competitivos	-5	4.-Conocimiento tecnológico	2
	5.-Rivalidad /presión competitiva	-3	5.-Utilización de recursos	4
	6.-Barreras de entrada al mercado	-4	6.-Intensidad de capital	3
	7.-Presión de productos sustitutos	-5	7.-Facilidad de entrada al mercado	4
			8.-Poder de negociación de los productores	4
	<b>Promedio</b>	-3.71	<b>Promedio</b>	3.5

Nota: Se elaboró la matriz Peyea en base al análisis interno y externo de la empresa y con la ayuda del Gerente de la empresa Calzado Ceever SAC

$$Y = FF + EE \quad X = VC + FI$$

Y= 0.14 X= -0.3

Interpretación:

Según los resultados obtenidos se determinó que la empresa Calzado Ceever SAC se encuentra ubicado en el cuadrante defensivo, por lo que la empresa debe concentrar en superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas.

c. Matriz de la gran estrategia



Figura 16. Matriz de la gran estrategia de la empresa Calzado Ceever SAC

Elaboración: Autor del proyecto

INTERPRETACIÓN:

Interpretación: Luego de recibir la información de las Matrices anteriores se elabora la Matriz de La Gran Estrategia, se analiza la fuerte posición competitiva de la empresa y el moderado crecimiento del mercado afectado por la expansión del coronavirus, ubicamos a la empresa Calzado Ceever dentro del cuadrante IV. Esto significa que deberán de utilizar la diversificación concéntrica para innovar en nuevos productos que aumente el índice de

clientes que se inclinan en su servicio. Además, debemos posicionar los productos bandera de la empresa logrando así integrar la integración horizontal

d. Matriz Interna-Externa

Tabla 29

*Matriz interna-externa*

Total ponderado EFE	Total ponderado EFI		
	Fuerte 3.0-4.0	Promedio 2-2.99	Débil 1.0 a 1.99
Alto 3.0-4.0	I	II	III
Medio 2.0-2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

*Nota:* Se identificó el cuadrante V en base a las matrices EFE y EFI

Tabla 30

*Resultados de matriz interna-externa*

Matriz EFI	Matriz EFE
<b>2.72</b>	2.6

*Nota:* Se identificó el cuadrante V en base a las matrices EFE y EFI

*Elaboración:* Autor de proyecto

Tabla 31

*Selección en base a matriz interna-externa*

Región	Celda	Prescripción	Estrategia
<b>1</b>	I, III, IV	Crecer y Construir	Intensivas, integración
<b>2</b>	III, V, VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado, Desarrollo del producto
<b>3</b>	VI, VIII, IX	Cosechar y desinvertir	Defensivas

*Nota:* Se identificó el cuadrante V en base a las matrices EFE y EFI

e. Matriz decisión estratégica:

Tabla 32

*Matriz decisión estratégica*

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
O1-O5-F5-F12: Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual y pagina web.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	4
O1-F11-F1-F3: Incrementar los canales de atención al cliente	Penetración en el mercado	X		X	X	3
A2--F6-F7: Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la productividad y capacidad de respuesta	Diversificación horizontal	X	X	X	X	4
A4-A5-F1-F2: Realizar un rediseño en la estructura organizacional de la empresa asegurando la continuidad del negocio	Diversificación horizontal	X	X		X	3
04-D12-13: Realizar un mejor proceso de selección de personal que tengan experiencia y capacitación del estado.	Diversificación horizontal	X	X			3
O3-D10: Identificar proveedores que ofrezcan insumos sustitutos que tengan la misma calidad y un precio accesible	Desarrollo del producto	X	X	X		3
A3-A5-D3-D7-D9-D15: Implementar un ERP en los procesos de negocio de la empresa para elevar el rendimiento laboral	Diversificación horizontal	X	X	X	X	4
A4-A5-D5-D8: Mejorar la infraestructura operativa de la empresa	Diversificación horizontal	X	X	X	X	4
A2-A3-D3-D12: Realizar un plan de capacitaciones para los trabajadores del área operativa para mejorar el rendimiento laboral y productividad	Diversificación horizontal	X	X	X	X	4

*Nota:* Se realizó una valoración de las estrategias propuestas en base a su alineación de las herramientas estratégicas Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz de la gran Estrategia y Matriz Interna y Externa. Luego se descarta las estrategias que tengan menos puntuación.



f. Matriz estrategias vs objetivos a largo plazo

Tabla 33

*Matriz estrategias vs objetivos a largo plazo*

Estrategias Específicas	Visión					TOTAL
	<b>OLP 1</b> Incrementar los clientes en un 30% para el 2027	<b>OLP 2</b> Aumentar la medida de satisfacción del cliente al 50% para el 2027	<b>OLP 3</b> Aumentar la cartera de productos en un 50% para el 2027	<b>OLP 4</b> Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% para el año 2027	<b>OLP 5</b> Incrementar las ventas anuales en un 30% para el segundo semestre del 2027	
Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia	X	X	X	X	X	5
Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual.	X	X	X	X	X	5
Implementar un ERP en los procesos de negocio de la empresa para mejorar la productividad y uso de tecnología	X	X	X	X	X	5
Mejorar la infraestructura operativa de la empresa	X	X	X	X	X	5
Realizar un plan de capacitaciones para los trabajadores del área operativa para mejorar el rendimiento laboral y productividad	X	X	X	X	X	5

*Nota:* Se seleccionó las estrategias con mayor puntaje para poder aplicarlas

*Elaboración:* Autor de proyecto

**Interpretación:**

En base a la matriz de decisión estratégica se seleccionó 5 estrategias. De esas 5 estrategias se evaluó en base a los objetivos propuestas y se alinean para puntuar para seleccionar a las estrategias que se aplicarán como mejoras en la empresa.

### 3. OBJETIVOS E INDICADORES

#### a. Matriz de objetivos estratégicos

Tabla 34

*Matriz de objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Incrementar los clientes en un 30% para el 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperturar una tienda virtual para promocionar nuestros productos bandera logrando el incremento de clientes potenciales en un 30% para el año 2027</li> </ul>
Aumentar la medida de satisfacción del cliente al 50% para el 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los canales virtuales de comunicación en un 50% para el 2027</li> </ul>
Aumentar la cartera de productos en un 50% para el 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar en nuevos diseños de modelos en un 50% para el 2027</li> <li>• Implementar nuevas líneas de calzado en un 50% para el 2027</li> </ul>
Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% para el año 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el uso de tecnología en un 50% en los procesos operacionales de la empresa para el año 2027</li> <li>• Mejorar la capacidad de respuesta en un 50% para el año 2027</li> <li>• Mejorar la eficiencia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2027</li> <li>• Mejorar la eficacia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2027</li> <li>• Disminuir la rotación de personal capacitado en un 100% para el año 2027</li> </ul>
Incrementar las ventas anuales en un 30% para el segundo semestre del 2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la rentabilidad financiera de la empresa en un 30% para el segundo semestre del 2027</li> </ul>

*Nota:* Se elaboró objetivos específicos que permita identificar de una manera más clara las expectativas que tiene la empresa con relación a las estrategias planteadas. Estos objetivos serán utilizados para el mapa estratégico y el Balance Scorecard.

b. Mapa estratégico

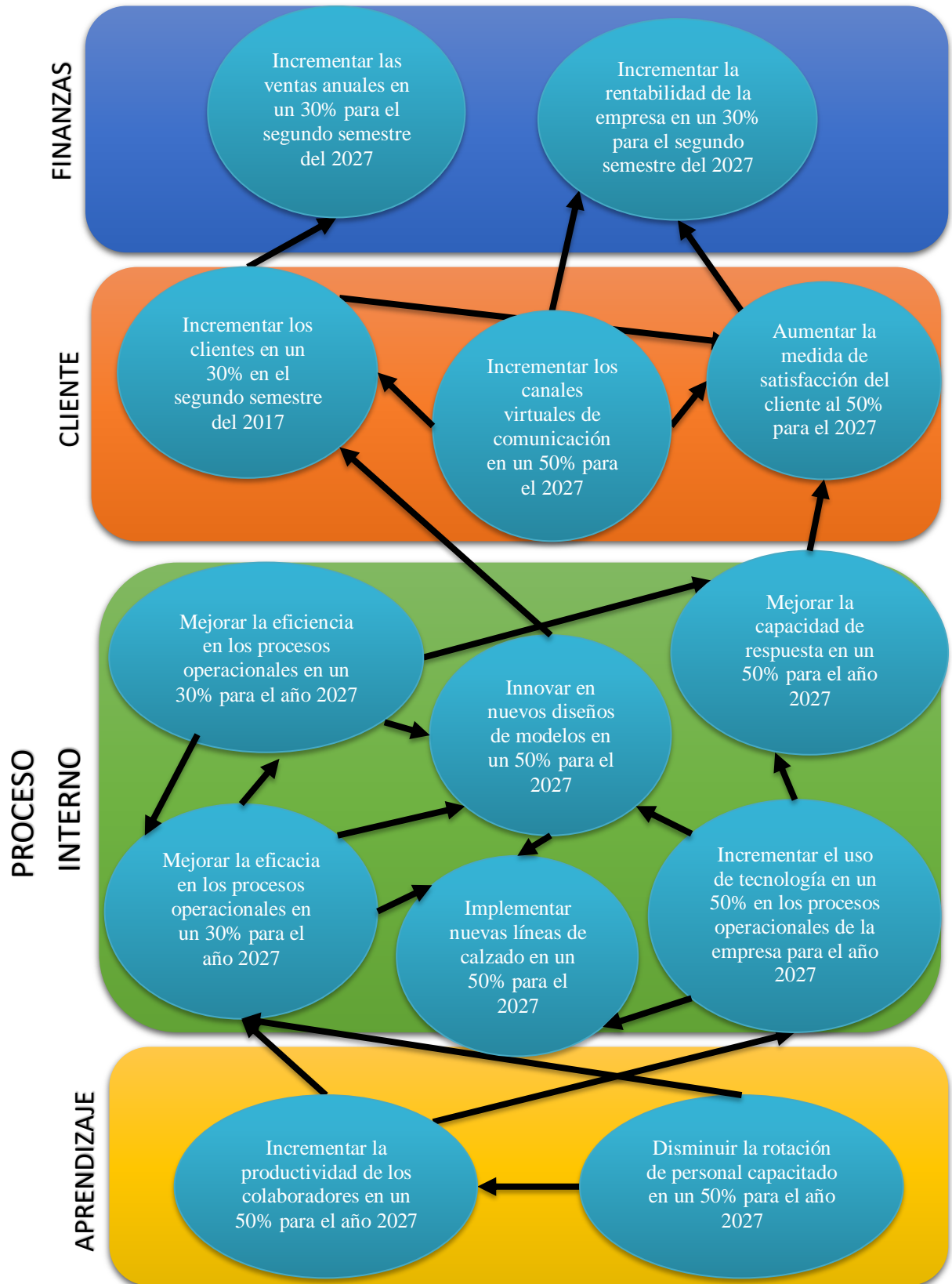


Figura 17. Mapa estratégico

## c. Balance Scorecard

 Tabla 35  
*Balance Scorecard*

Perspectiva	Objetivo específico	Indicador	Unidad	Meta	Responsable	Intervalo bueno	Intervalo regular	Intervalo malo
<b>Financiera</b>	Incrementar las ventas anuales en un 30% para el segundo semestre del 2027	Relación entre ventas actuales menos ventas de periodos anteriores		Incrementar en un 30%	Gerente General	30% a 20%	19% a 9%	8% a 0%
	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 30% para el segundo semestre de 2027	Relación entre rentabilidad actual menos rentabilidad de periodos anteriores	%	Incrementar en un 30%	Gerente General	30% a 20%	19% a 9%	8% a 0%
<b>De Cliente</b>	Incrementar los clientes en un 30% para el segundo semestre de 2027	Relación entre clientes actuales menos clientes de periodos anteriores		Incrementar en un 30%	administración	30% a 20%	19% a 9%	8% a 0%
	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente al 50% para el 2027 en la ciudad de Trujillo.	Relación clientes satisfechos sobre total de clientes atendidos	%	Aumentar en 50%	administrador	50% a 35%	34% a 19%	18% a 0

<b>Procesos</b>	Incrementar los canales de atención en un 100% para el año 2027	Sumatoria de canales de atención		Incrementar en un 100%	Administrador	x>4	3	2-0
	Innovar en productos incrementando nuevos diseños de modelos en un 50% para el 2027	Innovación en productos	%	Incrementar en un 50%	Administrador	100% a 60%	60% a 20%	20% a 0%
	Mejorar la eficacia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2027	Razón de eficiencia	%	Mejorar en un 30%	Administrador Jefe de producción	100% a 90%	90% a 80%	80% a 0%
	Mejorar la eficiencia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2027	Razón de eficiencia	%	Mejorar en un 30%	Administrador Jefe de producción	100% a 90%	90% a 70%	70% a 0%
	Incrementar el uso de tecnología en un 50% en los procesos operacionales de la empresa para el año 2027	Uso de tecnología en los procesos	%	Incrementar en un 50%	Administrador	100% a 50%	50% a 20%	20% a 0%
	Implementar nuevas líneas de calzado en un 50% para el 2027	Incremento de cartera de productos	%	Incrementar en un 50%	Administrador	100% a 50%	50% a 20%	20% a 0%
<b>De Aprendizaje</b>	Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% para el año 2027	Productividad laboral	%	Incrementar en un 50%	Administrador	70% a 100%	49% a 69%	0% a 48%
	Disminuir la rotación de personal capacitado en un 50% para el año 2027	Relación entre colaboradores capacitados entre total de colaboradores totales.	%	Disminuir un 50%	Administrador	50% a 35%	34% a 19%	18% a 0

*Nota:* Se elaboró un Balance Scorecard con los objetivos estratégicos y objetivos específicos. Esto está direccionado a los factores de la competitividad y a los criterios temáticos extraídos del análisis de la gestión por procesos. Todo contribuye para aumentar la competitividad de la empresa.

## REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERACIONALES

### Procesos ASIS

#### a. Mapeo de los procesos operacionales

Tabla 36

*Mapeo de los procesos operacionales*

Macroprocesos			Procesos			Responsable macroproceso
Código	Nombre	Objetivo	Código	Nombre	Objetivo	
01	Producción de zapatillas	Realizar la fabricación de los productos solicitados por el cliente desde la toma de pedido hasta el empaquetamiento	1.1.	Gestionar pedido	Generar orden de pedido, Generar orden de producción	Jefe de producción
			1.2.	Corte	Recortar piezas necesarias para fabricar zapatillas	
			1.3.	Sellado	Pegar accesorios a las piezas de acuerdo a las especificaciones del modelo	
			1.4.	Aparado	Realizar el armazón de la zapatilla con horma	
			1.5.	Armado	Pegar suela de zapatilla y dar últimos retoques	
			1.6.	Empaquetamiento	Poner pasadores, plantas y caja a la zapatilla	

*Nota:* Se identificó los procesos operacionales actuales de la empresa Calzado Ceever SAC

Dentro de la empresa Calzado Ceever se encuentran dos macroprocesos los cuales son la producción de zapatillas y la producción de calzado de cuero. Se ha dispuesto tomar el macroproceso de zapatillas porque la producción de calzado no se realiza actualmente en la empresa y no se logró recabar la información necesaria para esquematizar dicho macroproceso. Dentro del macroproceso de zapatillas encontramos 6 procesos que interactúan entre sí en base a una secuencia. Son procesos operativos por lo que muchas veces solo actúa un actor que desarrolla todo el proceso. El jefe de producción es el encargado de supervisar el desarrollo de los procesos y realizar el control de calidad.

b. Ficha técnica de procesos

Tabla 37

*Ficha técnica de macroprocesos*

Ficha técnica de macroprocesos				
1)Nombre:	Producción de zapatillas		4)Responsable:	Jefe de producción, encargado de corte, encargado de sellado, encargado de aparado, encargado de armado, encargado de empaquetamiento.
2)Objetivo:	Realizar la fabricación de los productos solicitados por el cliente desde la toma de pedido hasta el empaquetamiento		5)Requisitos:	Solicitud de pedido de cliente
3)Alcance:	Generar orden de pedido hasta empaquetamiento de producto		6)Clasificación:	Operacional
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS				
7)Proveedores	8)Entradas	9)Procesos Nivel 1	10)Salidas	11)Ciudadano o destinatario de los bienes o servicios
Cliente	Solicitar pedido	Gestionar pedido	Orden de producción	Encargado de corte
Administrador	Orden de producción	Corte	Piezas para fabricación	Encargado de Sellado
Encargado de corte	Piezas para fabricación	Sellado	Piezas con accesorios para fabricación	Encargado de aparado
Encargado de sellado	Piezas con accesorios para fabricación	Aparado	Armazón de zapatilla	Encargado de armado
Encargado de aparado	Armazón de zapatilla	Armado	Zapatilla acabada	Encargado de empaquetamiento
Encargado de armado	Zapatilla acabada	Empaquetado	Zapatilla empaquetada y con accesorios (pasadores y plantillas)	Encargado de entrega
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12)Controles e inspecciones	13)Recursos		14)Documentos y formatos	
Control de avance, Control de verificación de productos	Recursos de área de producción y área comercial		Orden de pedido, orden de producción	
Evidencias e indicadores del proceso				
15)Registro			16)Indicadores	
Registros de la empresa			Productos terminados, Productos defectuosos	

c. Identificación de los procesos:

A. Proceso gestionar pedido

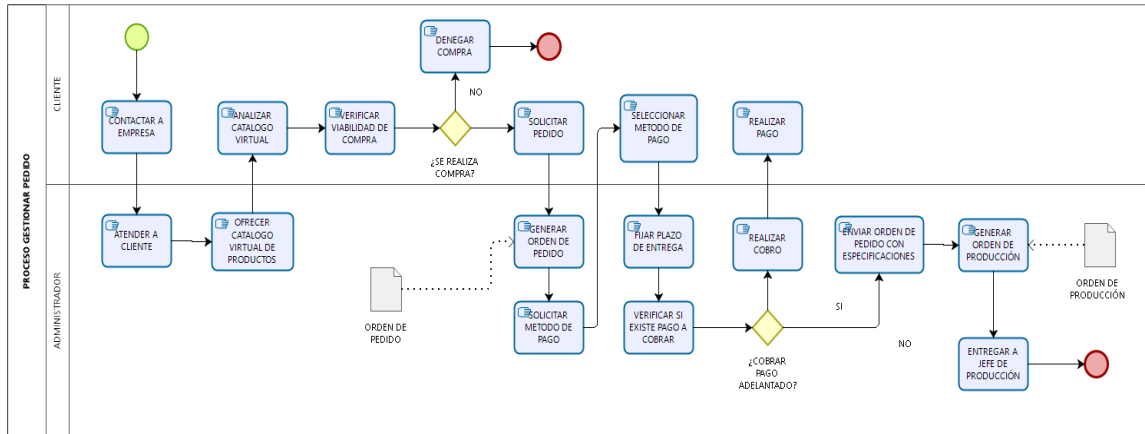


Figura 18. Diagrama de proceso gestionar pedido

Descripción: Este proceso tiene la finalidad de recibir los pedidos de los clientes en la modalidad virtual y convencional. Otra forma de recibir pedidos es a través de los vendedores, pero eso sucede muy poco dado que siempre llaman al administrador (Dueño) para realizar sus pedidos. En este proceso actúan el cliente el Administrador. El administrador muestra un catálogo de fotos virtual mediante WhatsApp el cual esta codificado para que el cliente pueda seleccionar. En caso de que el cliente acepte realizar la compra, escoge su producto y el Administrador genera una orden de pedido. Se establece el método de pago que puede ser anticipado, o plazos establecidos. Luego se establece la fecha de entrega y por último el Administrador genera una orden de producción el cual se lo entrega al jefe de producción. Podemos notar muchas falencias durante el proceso:

- No existe una BD de clientes.
- No se almacena de forma virtual las ordenes de pedidos
- La orden de producción es manual y puede haber errores
- La boleta o factura se entrega después del pago en su totalidad
- Solo existe un canal de atención mediante WhatsApp



**B. Proceso corte**

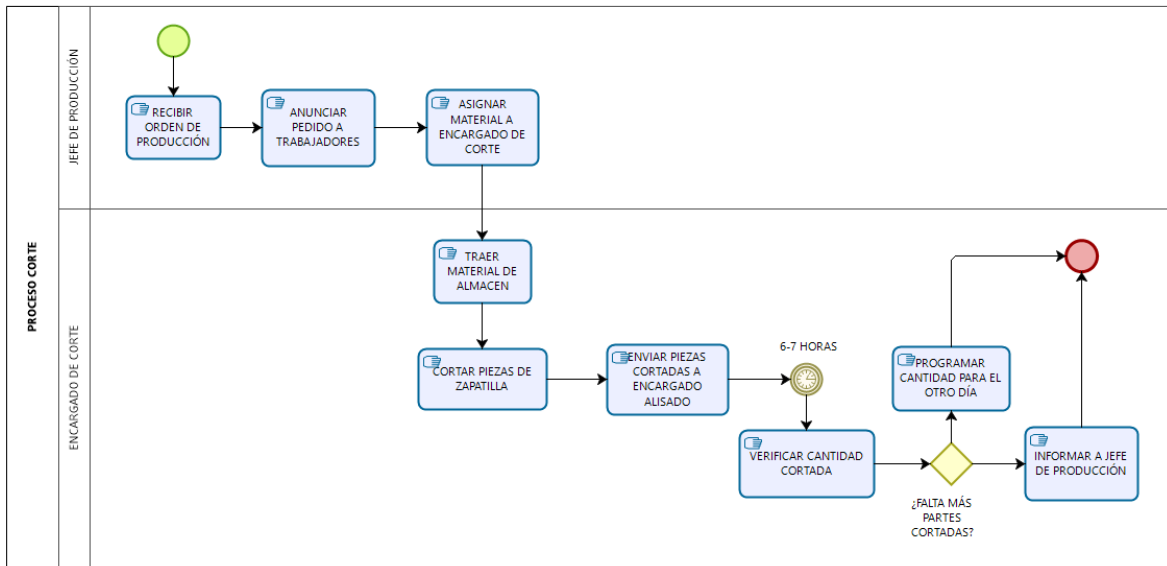


Figura 19. Diagrama proceso corte

Descripción: La finalidad de este proceso es cortar las piezas a utilizar para la fabricación de las zapatillas. Los actores encargados son el jefe de producción y el encargado de corte. Para este proceso existe varias personas que trabajan en corte por lo que están representadas por el encargado de corte. Recaltar, que los procesos siguientes incluido este es de tipo operativo y son muy secuenciales. El jefe de producción asigna el trabajo al grupo de colaboradores. Ellos ya saben el plazo y calculan cuantas zapatillas por día deben producir para lograr la meta. No se estipula dado debido a la pandemia, muchos trabajadores optan por realizar sus laborales desde su casa. Con la orden de producción, se escoge los materiales a utilizar para la fabricación de las zapatillas. No existe verificación, el gerente comento que el personal conoce muy bien su trabajo. Al finalizar el día, se realiza el conteo de las partes cortadas y si en caso faltará, se asigna la cantidad a trabajar el siguiente día. En caso se halla alcanzado la cantidad desea se informa al jefe de producción. Este trabajador tiene permiso para salir o en su defecto ayudar en otro proceso que pueda aportar.

Se puede denotar muchas falencias en este proceso:

- No existe un control de inventarios y verificación de que se escogió los materiales correctos
- No hay una secuencia compartida. Los encargados de corte luego de un rato, recién pasan las piezas cortadas para la siguiente fase de fabricación. Existe una pérdida de tiempo dado que los que siguen a este proceso no están al costado e incluso algunos han decidido avanzar desde su casa lo que retrasa la producción.
- No existe una adecuada infraestructura operativa para realizar correctamente la fabricación
- Dado la situación actual bajo la pandemia por el Covid 19, debería tener implementados protocolos de bioseguridad para preservar la salud de los trabajadores, cosas que no existe y se pudo notar que se trabaja sin usar mascarillas dado que usan pegamento de un olor fuerte y en un espacio no muy ventilado.
- No existe un control de seguimiento dado que el gerente considera que este trabajo es sencillo en comparación a los otros procesos de fabricación.

C. Proceso sellado

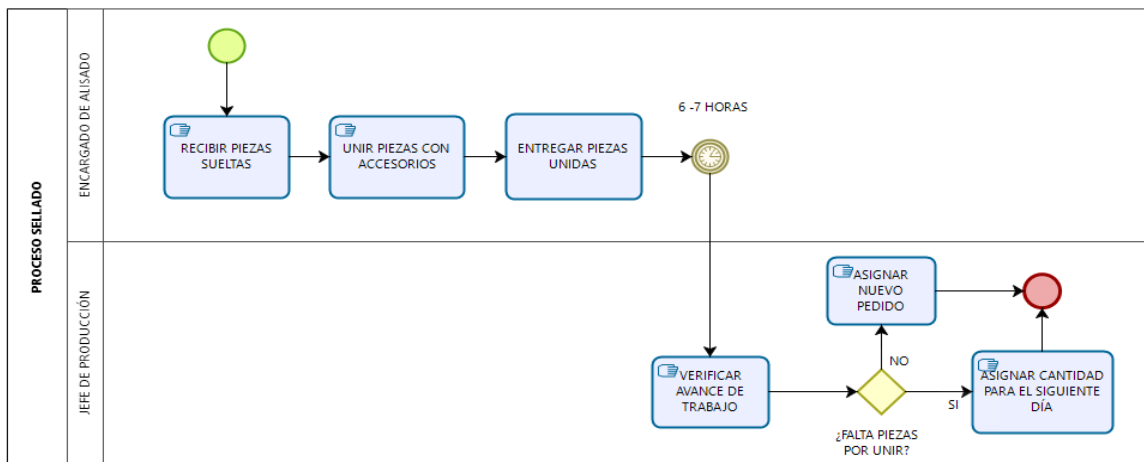


Figura 20. Diagrama proceso sellado

Este proceso consiste en unir las piezas que sean necesarias para luego coserlas. Se agregan accesorios decorativos o partes que van encima de otras. En este proceso interviene el

encargado de sellado que representa a los trabajadores que realizan esta función y al jefe de producción (dueño). En este proceso existe una verificación del avance del trabajo. En caso falten piezas por unir, se asigna la cantidad para el siguiente día. Y si cumplió con la cantidad requerida, se le asigna una nueva responsabilidad. Esto depende mucho de los pedidos dado que generalmente se solicitaba a los trabajadores de 15 a 20 docenas, pero debido a la cuarentena se ha mermado la producción. Podemos encontrar falencias dentro del proceso:

- No hay verificación para piezas defectuosas sino hasta el termino de producción.
- El jefe de producción no hace un seguimiento continuo sino deja que trabajen y casi al finalizar la jornada revisa. Esto denota que los trabajadores no tienen supervisión durante horas y puede ser que existe merma de productividad y rendimiento.
- Existe demora en contar la cantidad de piezas unidas dado que no existe un registro de cada proceso de producción

**D. Proceso aparado**

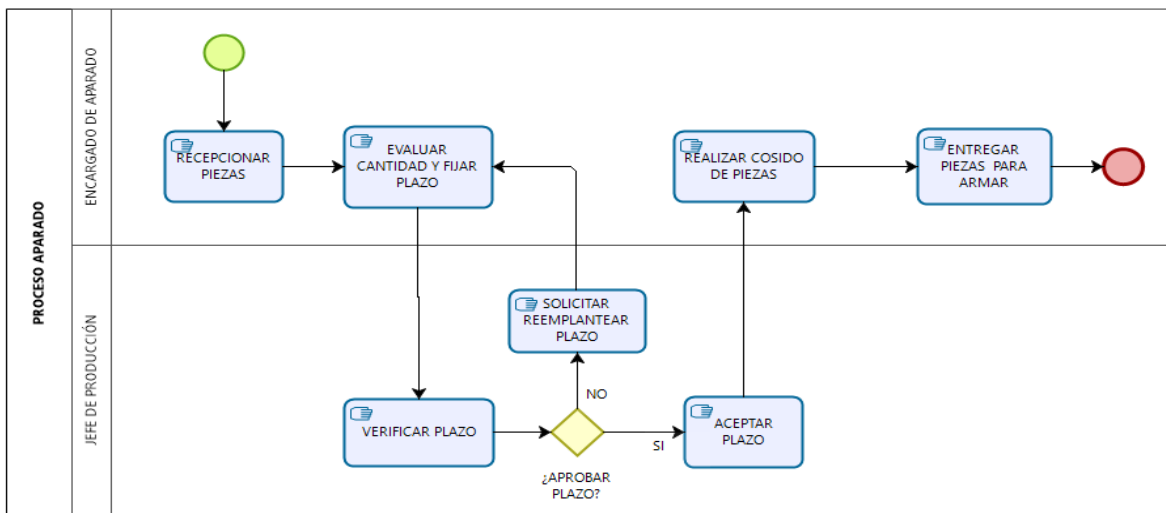


Figura 21. Diagrama proceso aparado

Este proceso tiene como finalidad coser las piezas se unieron en el sellado. Cabe resaltar que para cada tipo de zapato de acuerdo al material y modelo puede tener procesos distintos. Para el caso de Ceever SAC dado que por ahora producen solo zapatillas se considera la parte de aparado después del sellado. Aquí se cosen las piezas para formar ya la parte de soporte de

la zapatilla para luego después poner la suela. Este proceso tiene dos actores: el encargado de aparato y el jefe de producción. El gerente nos comentó que en este proceso es donde los trabajadores han optado por realizar su trabaja desde casa dado que muchos de los trabajadores viven cerca del local de la empresa. Se fija un plazo para entregar, si no convence al jefe de producción replantea el plazo hasta llegar a un acuerdo. Se puede encontrar varias falencias durante el proceso:

- En este proceso no existe una verificación de control de calidad o de seguimiento.
- Los trabajadores optan por realizar su trabajo desde casa y no hay una secuencia de trabajo en la empresa.
- Las maquinas destinadas a este proceso operativo no se da uso debido a que los trabajadores han optado por trabajar desde casa.
- Poca comunicación entre jefe de producción y empleado

E. Proceso armado:

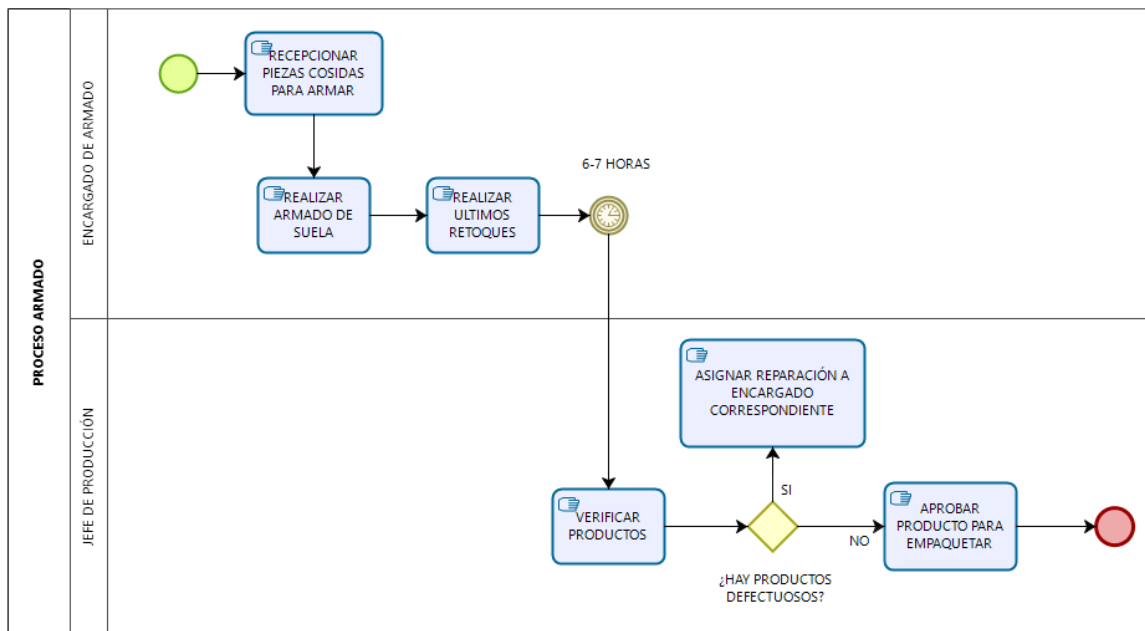


Figura 22. Diagrama proceso armado

El proceso de armado consiste en unir el armazón de la zapatilla con la suela y darle los últimos acabados. En este proceso interviene el jefe de producción y el encargado de armado

quien representa a los trabajadores destinados a este proceso. Inicia con la recepción de las piezas cosidas la cual ya tiene la forma y todo listo para que se coloque la suela y darle sus últimos acabados. Casi al finalizar la jornada de trabajo, el jefe de producción verifica los productos ya elaborados. Si se encuentran zapatillas defectuosas, el gerente menciona que es inusual, se manda a reparar. Si esta todos en buen estado, se manda a empaquetarlas. En este proceso podemos notar ciertas problemas o falencias:

- Se espera hasta el final para realizar verificación de productos. El jefe de producción confió mucho en sus trabajadores, pero eso no significa que cuando exista mayor demanda no aumente la merma de producción.
- Esto no se ve en el proceso, pero el gerente nos comentó que había retrasos para llegar a este proceso lo cual genera que los trabajadores de armado siempre se queden hasta más tarde para acabar con la cantidad de zapatillas que se debe producir al día.
- Al igual que en otros procesos, no hay un control de verificación cada cierto tiempo sino hasta finalizar la jornada

F. Proceso empaquetado

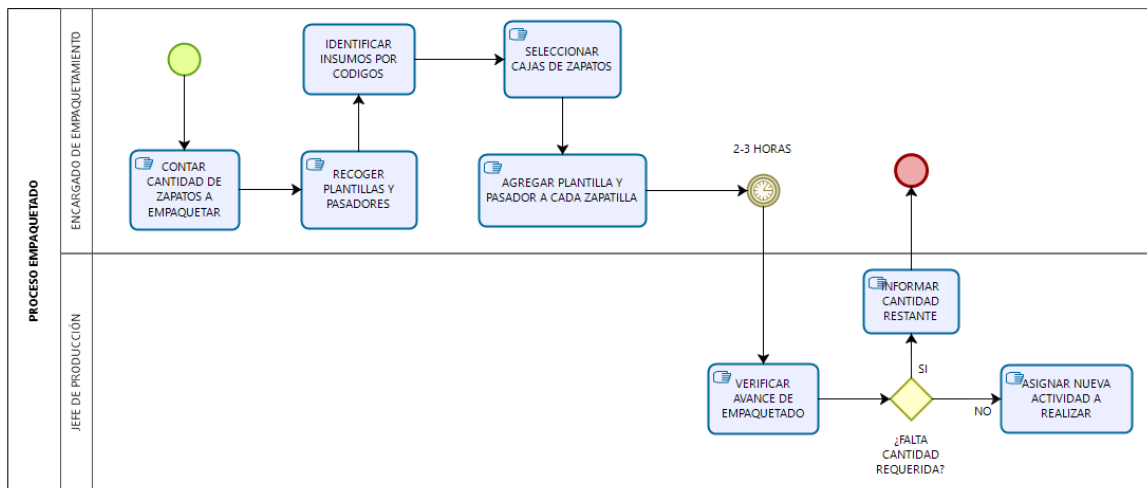


Figura 23. Diagrama proceso empaquetado

Este proceso tiene como finalidad empaquetar las zapatillas fabricadas para su transporte hasta el cliente. Interviene el jefe de producción y el encargado de empaquetamiento. Se

resalta que en si no existe un encargado o personal que labore en este proceso todo el tiempo. Siempre el personal que termine con cuota de trabajo se encarga de realizar esta labor. Consta de colocar las plantillas y pasadores a las zapatillas y luego colocarlas en sus respectivas cajas. Luego de ello se codifica cada caja para que el cliente pueda notar la diferencia entre los modelos de zapatillas. Después del término de jornada, se verifica si se cumplió con la cantidad solicitada. Si acabo con todo lo solicitado se le puede asignar una nueva actividad a realizar para el siguiente día o si desea continuar laborando hasta que él desee retirarse. Si no acabo, se le informa la cantidad que falta y que debe de acabar en caso la fecha de plazo este pronto a vencerse. Puede notarse ciertas falencias y problemas durante el proceso:

- El personal en si se reparte las responsabilidades, pero es disparejo. Algunos trabajan de más y otros menos.
- No existe un control de seguimiento cada cierto tiempo sino hasta el final de la jornada
- No existe un inventario de productos defectuosos
- Muchas veces no se cumple con el horario establecido. Esto suele suceder en temporadas altas como temporada escolar, navidad y los meses de junio y Julio.

## Propuesta TO BE

### a. Factores críticos a mejorar

#### A. Proceso gestionar pedido:

- Atención personalizada a cliente
- Generar un BD de cliente
- Generación de orden de pedido y orden de producción
- Canales de comunicación

#### B. Proceso corte:

- Control de calidad por periodos de tiempo
- Manejo de insumos para fabricación de producto
- Demora en entrega de insumos necesarios para la realización del siguiente proceso productivo

#### C. Proceso sellado:

- Inventario de producción

#### D. Proceso Aparado:

- Productividad laboral
- Tiempos establecidos para entrega
- Control de calidad por periodos de tiempo
- Inventario de producción

#### E. Proceso Armado:

- Inventario de producción
- Inventario de productos defectuosos

#### F. Proceso empaquetado:

- Inventario de productos empaquetados

b. Propuesta de mapa TO BE

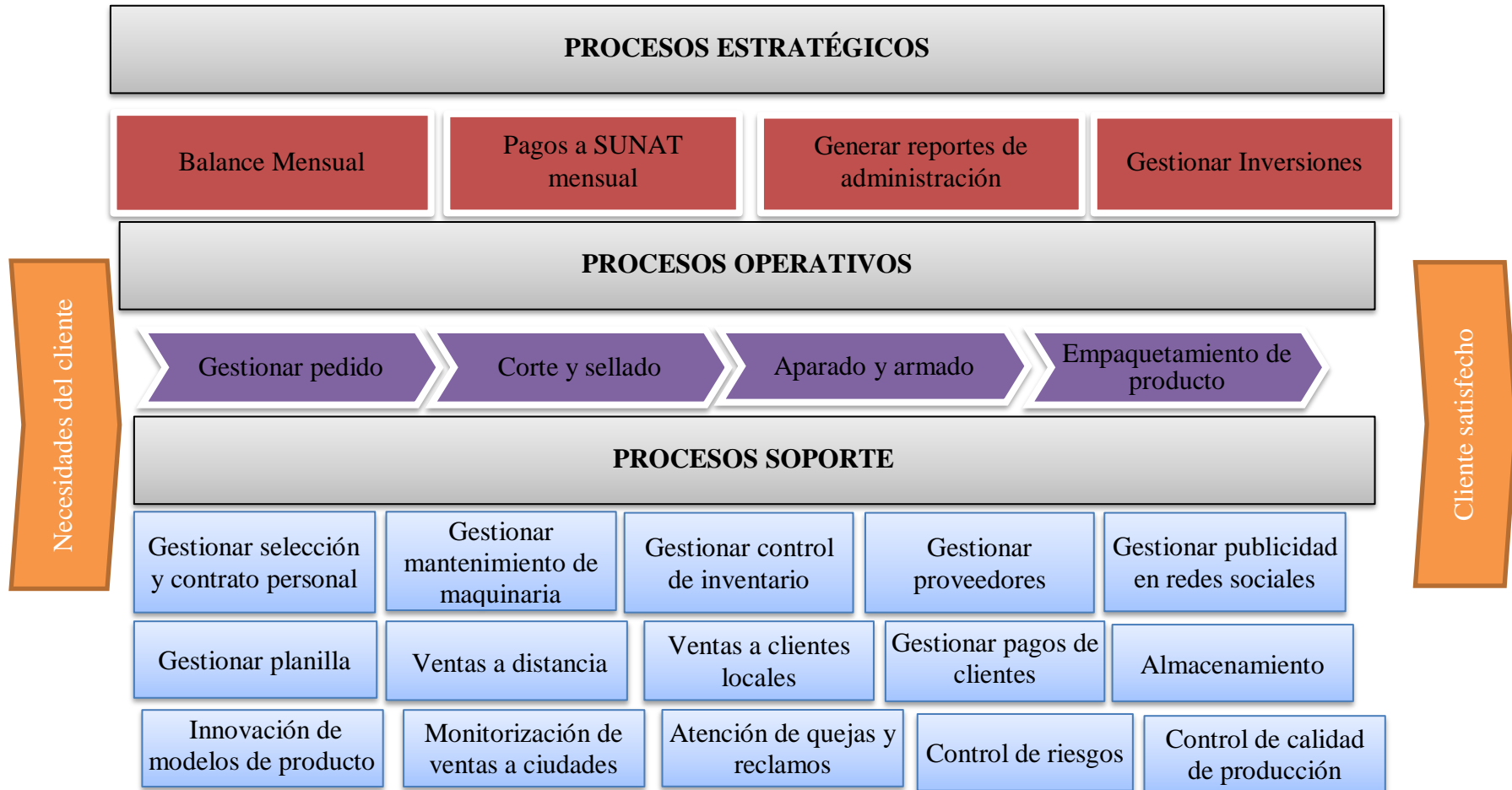


Figura 24. Mapa de procesos TO BE nivel 01

Nota: El mapa de procesos es de nivel 1. Los cambios que se notan son en los procesos productivos al integrar 2 procesos logrando acortar de 6 a 4 procesos. Asimismo, se considera importante implementar un proceso de control de calidad y un proceso de riesgos bajo el enfoque de la ISO 9001 y de la gestión por procesos.



Descripción: Esta propuesta está basada en el plan estratégico. Se requiere una mejora en los procesos operacionales utilizando el enfoque de gestión por procesos lo cual permitirá reducir la merma de producción, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y elevar el nivel de competitividad de la empresa. Se ha reducido de 6 procesos operacionales a 4 debido a que los procesos en si no eran monitoreados de una forma constante y había un desorden en el manejo de los insumos de producción. Otro problema que se piensa solucionar es la distribución del área de trabajo. Por ejemplo, el área de corte está en un extremo y el área de sellado en otro extremo. Para pasarle las piezas cortadas era necesario cruzar toda el área de producción y eso producía demora. Si se mejora la infraestructura operativa, permitirá que los trabajadores puedan ser más productivos y aumentar su rendimiento laboral.

c. Inventario de procesos operacionales TO BE

Tabla 38

*Inventario de procesos operacionales TO BE*

MACROPROCESOS			PROCESOS			RESPONSABLE
Código	Nombre	Objetivo	Código	Nombre	Objetivo	MACROPROCESO
01	Producción de calzado	Realizar la fabricación del calzado solicitado por el cliente desde la toma de pedido hasta el empaquetamiento	1.1.	Gestionar pedido	Generar orden de pedido, Generar orden de producción	Jefe de producción
			1.2.	Corte y sellado	Recortar las piezas y unir accesorios para el armado y armado de calzado	
			1.3	Aparado y Armado	Realizar el armazón del calzado con	

		horma y pegado de suela.
1.4	Empaquetado	Poner pasadores , plantas y caja al calzado. Registrar producto terminado

---

*Nota:* Se elaboró el inventario de procesos con los procesos TO BE planteados para el rediseño de procesos bajo el enfoque de gestión por procesos

d. Ficha técnica de macroprocesos TO BE

Tabla 39

*Ficha técnica de macroprocesos TO BE*

Ficha técnica de macroprocesos				
<b>1)Nombre:</b>	Producción de calzado		<b>4)Responsable:</b>	Jefe de producción, encargado de corte, encargado de sellado, encargado de aparado, encargado de armado, encargado de empaquetamiento.
<b>2)Objetivo:</b>	Realizar la fabricación de los productos solicitados por el cliente desde la toma de pedido hasta el empaquetamiento		<b>5)Requisitos:</b>	Solicitud de pedido de cliente
<b>3)Alcance:</b>	Atención al cliente hasta el almacenamiento del calzado		<b>6)Clasificación:</b>	Operacional
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS				
7)Proveedores	8)Entradas	9)Procesos Nivel 1	10)Salidas	11)Ciudadano o destinatario de los bienes o servicios
<b>Cliente</b>	Solicitar información de productos	Gestionar pedido	Orden de producción	Encargado de corte y sellado
<b>Jefe de producción</b>	Orden de producción	Corte y sellado	Piezas cortadas con accesorios listos para armar	Encargado de Aparado y Armado
<b>Encargado de sellado</b>	Piezas cortadas con accesorios listos para armar	Aparado y Armado	Calzado terminado	Encargado de empaquetamiento
<b>Encargado de aparado</b>	Armazón de zapatilla	Empaquetado	Zapatilla empaquetada y con accesorios (pasadores y plantillas)	Encargado de entrega

**IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO**

**12)Controles e inspecciones**

Control de avance, Control de verificación de productos

**13)Recursos**

Recursos de área de producción, área de administración

**14)Documentos y formatos**

Orden de pedido, orden de producción

**EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO**

**15)Registro**

Registros de productos terminados, registro de productos defectuosos, registro de control de calidad, registro de pedido, registro de orden de producción.

**16)Indicadores**

Productos terminados, Productos defectuosos, capacidad de respuesta, índice de eficiencia, índice de eficacia, índice de productividad, capacidad operativa

---

*Nota:* Se elaboró la ficha técnica del macroproceso de producción de zapatillas TO BE especificando las nuevas entradas y salidas planteadas en base al rediseño de los procesos.

e. Diseño procesos TO BE

Proceso gestionar pedido TO BE

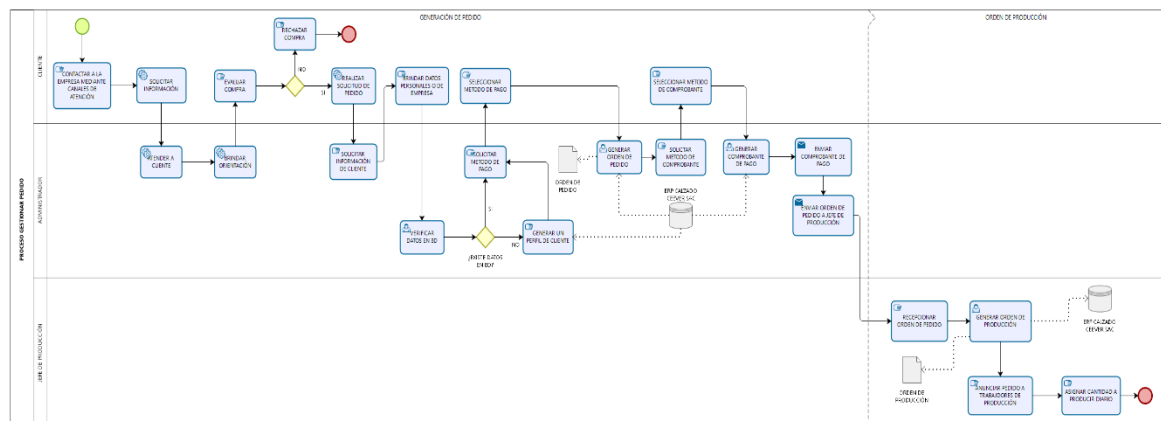


Figura 25. Diagrama proceso gestionar pedido TO BE

Descripción: Los actores de este proceso son el cliente, Administrador y jefe de producción. El proceso inicia cuando el cliente solicita información relacionada a un producto que desea adquirir. Antes de ello, él se ha contactado mediante nuestros canales de atención (redes sociales, WhatsApp y teléfono). El administrador atiende al cliente y brinda la información que requiere. El cliente tiene que tomar una decisión en base a la información brindada si decide realizar la compra o desiste de comprar. En caso acepte realizar la compra, realiza su pedido. El Administrador solicita información personal de cliente para si fuera el caso registrarlo en la BD de la empresa. Se utilizará un sistema ERP en el cual permitirá mejorar el flujo de información y digitalizar las órdenes y comprobantes que se genera. Una vez que se verifica si existen datos de cliente, en caso de que no exista, se registra al cliente. Luego se solicita que escoja el método de pago en el cual el cliente va a pagar por el pedido (pago en cuotas o en pago en fecha fijada). Con todo lo establecido se genera una orden de pedido con la ayuda del sistema el cual contiene la fecha de entrega, tipo de pago, datos de cliente y de empresa y especificaciones del producto. Luego se solicita al cliente que selecciona el comprobante de pago que desea (factura o boleta). El cliente selecciona y el Administrador

genera el comprobante de pago con la ayuda de la facturación electrónica (SUNAT). Envía comprobante de pago a cliente y envía la orden de pedido al jefe de producción. Hasta ahí se cumple la fase de generación de pedido. En la segunda fase consiste en generar la orden de producción en base a la orden de pedido que ha recibido mediante el sistema. Para finalizar, anuncia a los trabajadores de planta el nuevo pedido y asigna una nueva cantidad diaria que se debe producir.

Formato de fichas técnicas del proceso gestionar pedido TO BE

Tabla 40

*Ficha técnica del proceso gestionar pedido TO BE*

Código	OP-01	Clasificación / Tipo			Misional	
<b>Nombre</b>	Proceso Gestionar pedido					
<b>Objetivo</b>	Gestionar el pedido del cliente mediante la orden de pedido el cual debe contener información del cliente, del producto, tipo de pago y fecha de entrega. Asimismo, la generación de orden de producción el cual debe tener las especificaciones del producto y la cantidad a producir diario. Para finalizar se genera el comprobante de pago.					
<b>Responsable</b>	Administrador, jefe de producción					
<b>Base legal</b>	Ley 29733 Protección de datos personales Ley 29571 Código de protección y defensa del consumidor Ley 29623 Facturación comercial N° 182-2008/SUNAT Normas del Sistema de Emisión Electrónica desde el Portal - SEE- Portal					
<b>Alcance</b>	La cobertura de proceso abarca desde la atención al cliente por parte del Administrador hasta la generación de orden de producción.					
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas / Insumos</b>	<b>Listado de Procesos Nivel 2</b>	<b>Código de Procesos Nivel 2 o de Actividades</b>	<b>Responsable del Proceso Nivel 2</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuarios/clientes</b>
No aplica	No aplica	Contactar a la empresa mediante canales de atención	OP-0101	Cliente	Solicitar información	Cliente
Cliente	Contactar a la empresa mediante canales de atención	Solicitar información	OP-0102	Cliente	Atender al cliente	Administrador
Cliente	Solicitar información	Atender al cliente	OP-103	Administrador	Brindar orientación	Administrador

Administrador	Atender al cliente	Brindar orientación	OP-0104	Administrador	Evaluar compra	Cliente
Administrador	Brindar orientación	Evaluar compra	OP-0105	Cliente	Rechazar compra Realizar solicitud de pedido	- Administrador
Cliente	Realizar solicitud de pedido	Solicitar información de cliente	OP-0106	Administrador	Brindar datos personales o de empresa	Cliente
Administrador	Solicitar información de cliente	Brindar datos personales o de empresa	OP-0107	Cliente	Verificar datos en BD	Administrador
Cliente	Brindar datos personales o de empresa	Verificar datos en BD	OP-0108	Administrador	Generar un perfil de cliente Solicitar método de pago	Administrador Administrador
Administrador	Verificar datos en BD	Generar un perfil de cliente	OP-109	Administrador	Solicitar método de pago	Administrador
Administrador	Verificar datos en BD Generar un perfil de cliente	Solicitar método de pago	OP-0110	Administrador	Seleccionar método de pago	Cliente
Administrador	Solicitar método de pago	Seleccionar método de pago	OP-0111	Cliente	Generar orden de pedido	Administrador
Cliente	Seleccionar método de pago	Generar orden de pedido	OP-0112	Administrador	Solicitar método de comprobante de pago	Administrador
Administrador	Generar orden de pedido	Solicitar método de comprobante de pago	OP-0112	Administrador	Seleccionar método de comprobante	Cliente
Administrador	Solicitar método de comprobante de pago	Seleccionar método de comprobante	OP-0113	Cliente	Generar comprobante de pago	Administrador
Cliente	Seleccionar método de comprobante	Generar comprobante de pago	OP-0114	Administrador	Enviar comprobante de pago	Administrador

Administrador	Generar comprobante de pago	Enviar comprobante de pago	OP-0115	Administrador	Enviar orden de pedido a jefe de producción	Administrador
Administrador	Enviar comprobante de pago	Enviar orden de pedido a jefe de producción	OP-0116	Administrador	Recepcionar orden de pedido	Jefe de producción
Administrador	Enviar orden de pedido a jefe de producción	Recepcionar orden de pedido	OP-0117	Jefe de producción	Generar orden de producción	Jefe de producción
Jefe de producción	Recepcionar orden de pedido	Generar orden de producción	OP-0118	Jefe de producción	Anunciar pedido a trabajadores de producción	Jefe de producción
Jefe de producción	Generar orden de producción	Anunciar pedido a trabajadores de producción	OP-0119	Jefe de producción	Asignar cantidad a producir diario	Jefe de producción
Jefe de producción	Anunciar pedido a trabajadores de producción	Asignar cantidad a producir diario	OP-0120	Jefe de producción	--	--



Proceso corte y sellado TO BE

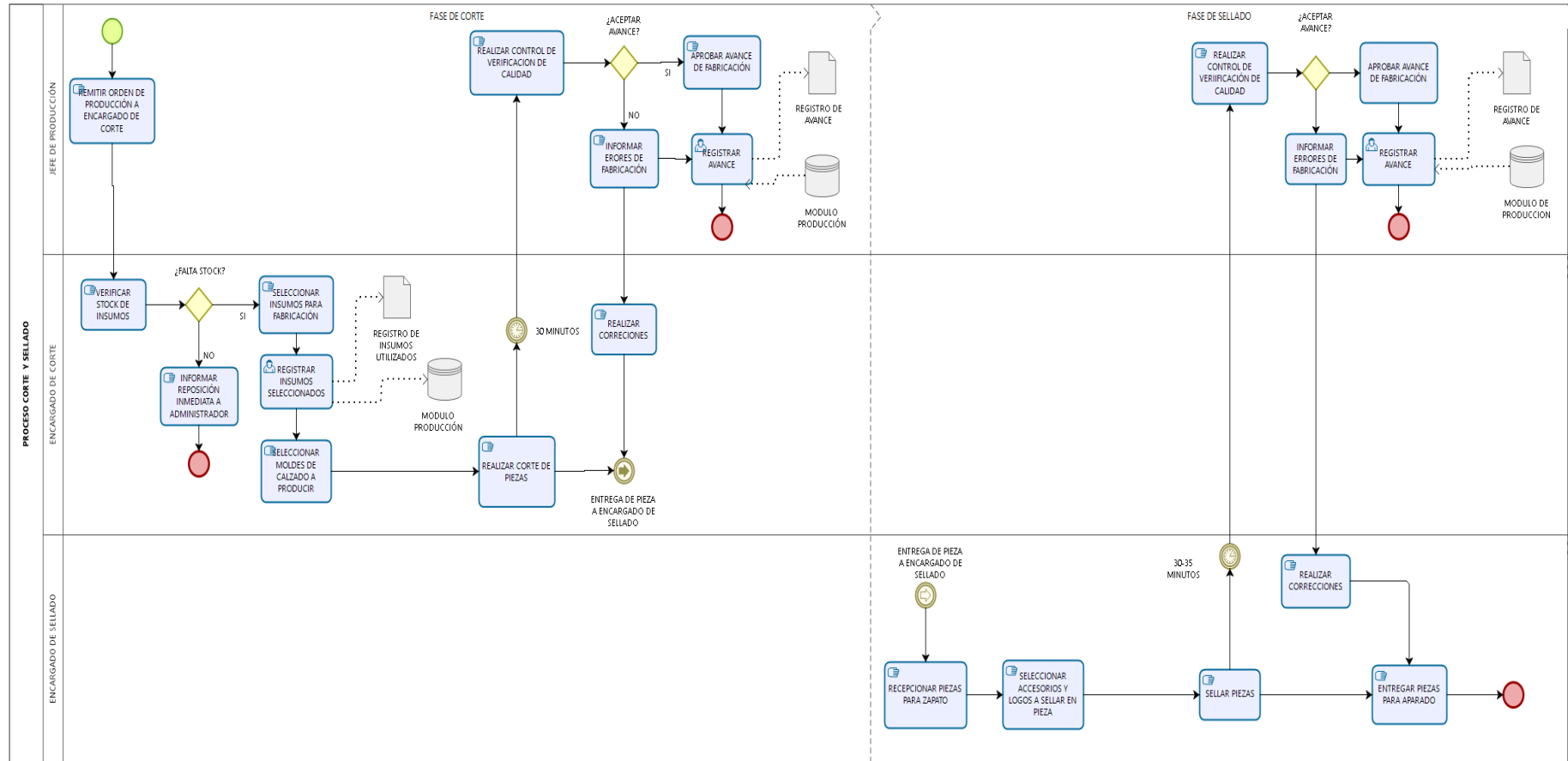


Figura 26. Diagrama corte y sellado TO BE

Nota: Se elaboró el proceso de corte y sellado dividiendo en dos fases para delimitar los subprocesos que integran. Cabe resaltar que existe una integración mayor.

Descripción: Los procesos de corte y sellado se juntaron para disminuir la demora debido al distanciamiento entre áreas. Esto permitirá, asimismo, tener un mejor control de insumos y verificación de avances con respecto a la calidad de fabricación. El proceso tiene 3 actores: jefe de producción, encargado de corte y encargado de sellado. Asimismo, se ha decidido que se debe repartir la cantidad de trabajadores no de forma equivalente, sino de acuerdo a la dificultad del proceso. Se optará por tener más personal a cargo del corte de piezas y menos para el sellado dado que es un proceso más sencillo. El proceso inicia cuando el jefe de producción envía la orden de producción al encargado de corte. Este recibe la orden y verifica stock de insumos. En caso falte material para producir la cantidad total del pedido, se solicita reposición inmediata al Administrador. El encargado de corte selecciona los insumos que va a utilizar y lo registra en un documento lo que se ha utilizado especificando código, modelo y color. Luego, selecciona los moldes que se van a utilizar para recortar las piezas. Debe seleccionar el molde que se adapta a las especificaciones requeridas en la orden de producción. Se realiza el corte de piezas y se entrega al encargado de sellado para que pueda avanzar. Cada cierto tiempo, el jefe de producción hace un control de verificación de calidad del avance. Si encuentra algún error en fabricación se lo informa al encargado y este realiza las correcciones. En caso este bien, se aprueba el avance de fabricación. Independientemente de que se apruebe o se informe error se registra el avance. En la fase de sellado, el encargado recibe las piezas cortadas e inmediatamente selecciona los accesorios y/o logos a sellar en piezas. Esto lo revisa en la orden de producción que se le adjunta a cada área de producción. Sella las piezas y se entrega las piezas para el proceso de armado y armado. Al igual que en la fase de corte, el jefe de producción realiza un control de verificación de calidad. Se sigue los mismos pasos y todo queda registrado en un registro de avance elaborado por el jefe de producción.

Formato de fichas técnicas del proceso corte y sellado TO BE

Tabla 41

*Ficha técnica del proceso corte y sellado TO BE*

Código	OP-02	Clasificación / Tipo			Misional	
<b>Nombre</b>	Proceso corte y sellado					
<b>Objetivo</b>	Se realiza el corte de piezas y el sellado de accesorios y/o logos en las piezas que corresponden para el aparado y armado del calzado.					
<b>Responsable</b>	Jefe de producción					
<b>Base legal</b>	Ley federal del trabajo Ley 29783 Seguridad y salud de trabajo					
<b>Alcance</b>	La cobertura de proceso abarca el corte y el sellado de piezas necesarias para el aparado y armado del calzado					
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código de Procesos Nivel 2 o de Actividades	Responsable del Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios/ clientes
Jefe de producción	Asignar cantidad a producir diario	Remitir orden de producción a encargado de corte	OP-0201	Jefe de producción	Verificar stock de insumos	Encargado de corte
Jefe de producción	Remitir orden de producción a encargado de corte	Verificar stock de insumos	OP-0202	Encargado de corte	Informar reposición inmediata a administrador	Encargado de corte
Encargado de corte	Verificar stock de insumos	Informar reposición inmediata a administrador	OP-0203	Encargado de corte	--	--
Encargado de corte	Verificar stock de insumos	Seleccionar insumos para fabricación	OP-0204	Encargado de corte	Registrar insumos seleccionados	Encargado de corte
Encargado de corte	Seleccionar insumos para fabricación	Registrar insumos seleccionados	OP-0205	Encargado de corte	Seleccionar moldes de calzado a producir	Encargado de corte
Encargado de corte	Registrar insumos seleccionados	Seleccionar moldes de calzado a producir	OP-0206	Encargado de corte	Realizar corte de piezas	Encargado de corte
Encargado de corte	Seleccionar moldes de calzado a producir	Realizar corte de piezas	OP-0207	Encargado de corte	Entregar pieza a encargado de sellado	Encargado de corte

Encargado de corte	Realizar corte de piezas	Realizar control de verificación de calidad	OP-0208	Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad Informar errores de fabricación Aprobar avance	Jefe de producción Jefe de producción Jefe de producción
Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad	Informar errores de fabricación	OP-0209	Jefe de producción	Registrar avance Realizar correcciones	Jefe de producción Encargado de corte
Jefe de producción	Informar errores de fabricación	Realizar correcciones	OP-0209	Encargado de corte	Entregar pieza a encargado de sellado	Encargado de corte
Jefe de producción	Informar errores de fabricación Aprobar avance	Registrar avance	OP-0210	Jefe de producción	--	--
Encargado de corte	Entregar pieza a encargado de sellado	Recepcionar piezas de zapato	OP-0211	Encargado de sellado	Seleccionar accesorios y/ logos a sellar	Encargado de sellado
Encargado de sellado	Recepcionar piezas de zapato	Seleccionar accesorios y/ logos a sellar	OP-0212	Encargado de sellado	Sellar piezas	Encargado de sellado
Encargado de sellado	Seleccionar accesorios y/ logos a sellar	Sellar piezas	OP-0213	Encargado de sellado	Entregar piezas para aparado Realizar control de verificación de calidad	Encargado de aparado Jefe de producción
Encargado de sellado	Sellar piezas	Realizar control de verificación de calidad	OP-0214	Jefe de producción	Informar errores de fabricación Aprobar avance	Jefe de producción Jefe de producción
Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad	Informar errores de fabricación	OP-0215	Jefe de producción	Registrar avance Realizar correcciones	Jefe de producción Encargado de sellado
Jefe de producción	Informar errores de fabricación	Realizar correcciones	OP-0216	Encargado de sellado	Entregar piezas para aparado	Encargado de sellado

Encargado de sellado	Realizar correcciones	Entregar piezas para aparado	OP-0217	Encargado de sellado	Recepcionar piezas para aparado	Encargado de aparado
Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad	Aprobar avance	OP-0218	Jefe de producción	Registrar avance	Jefe de producción
Jefe de producción	Aprobar avance Informar errores de fabricación	Registrar avance	OP-0219	Jefe de producción	--	--

---

Proceso aparado y armado TO BE

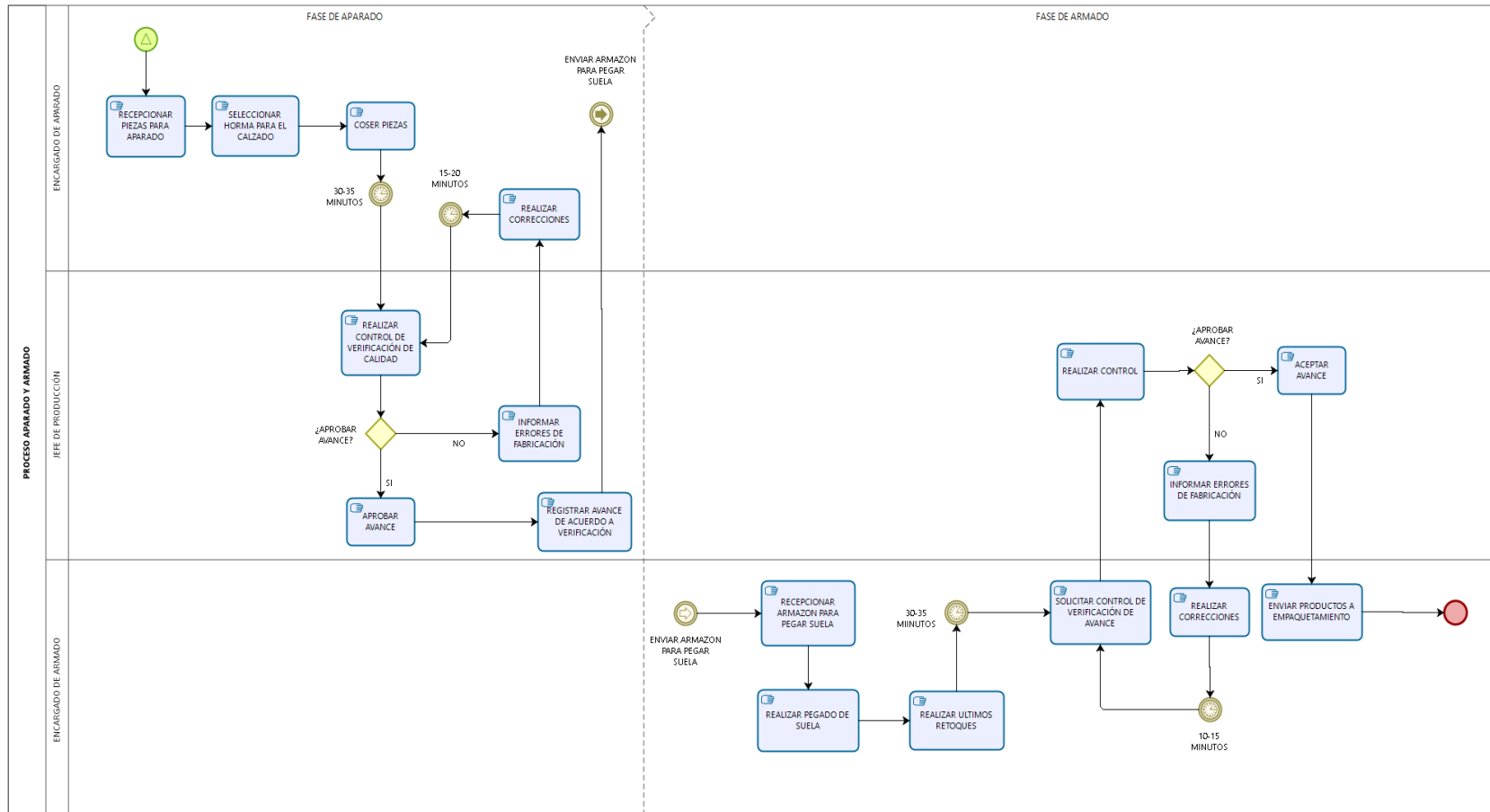


Figura 27. Diagrama proceso aparado y armado to be

Nota: Se elaboró el proceso de aparado y armado teniendo en cuenta los procesos anteriores y sus funciones garantizando el adecuado procedimiento para la fabricación de zapatillas, pero mejorando la integración de estos procesos.

## Descripción

Este nuevo proceso une los antiguos procesos de aparado y armado. Los actores son: jefe de producción, encargado de aparado y encargado de armado. El proceso inicia con la recepción de piezas para aparado. El encargado de esa fase selecciona la horma de acuerdo a las especificaciones que están en la orden de producción. Luego realiza el cosido de las piezas dando la forma del armazón. Luego de avanzar en su trabajo se realiza el control de verificación de calidad. Si cumple condiciones de producto, se aprueba avance y se registra avance de acuerdo la verificación. En caso no se apruebe, se informe errores de fabricación, los cuales deben ser corregido en el menor tiempo posible para no retrasar la producción. Luego se verifica de nuevo así hasta que se cumpla con la aprobación del avance. Esta verificación es diferente al proceso anterior debido a que a este nivel de fabricación no se puede permitir que un avance defectuoso continúe a la siguiente fase de armado. En la siguiente fase, el encargado de armado recibe el armazón. Se realiza el pegado de suela y se le da los últimos retoques. El encargado solicita control de verificación de avance. El jefe de producción realiza la verificación y determina si aprueba el control o si es necesario realizar correcciones. En caso no se apruebe, se informa errores de producción y el encargado de armado en el menor tiempo posible realiza las correcciones. Recién cuando se aceptan el avance se permite enviar mercadería para el área de empaquetado.

Formato de fichas técnicas del proceso aparado y armado TO BE

Tabla 42

*Ficha técnica de proceso aparado y armado TO BE*

Código	OP-03	Clasificación / Tipo	Misional
<b>Nombre</b>	Proceso aparado y armado		
<b>Objetivo</b>	Se realiza el cosido de las piezas, se pega la suela y se da últimos retoques.		
<b>Responsable</b>	Jefe de producción		
<b>Base legal</b>	Ley federal del trabajo Ley 29783 Seguridad y salud de trabajo		
<b>Alcance</b>	La cobertura de proceso abarca el proceso final de la fabricación de calzado hasta la entrega a encargado de empaquetamiento.		

Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código de Procesos Nivel 2 o de Actividades	Responsable del Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios/clientes
Encargado de sellado	Entregar piezas selladas para aparado	Recepcionar piezas de aparado	OP-0301	Encargado de aparado	Seleccionar horma para el calzado	Encargado de aparado
Encargado de aparado	Recepcionar piezas de aparado	Seleccionar horma para el calzado	OP-0302	Encargado de aparado	Coser piezas	Encargado de aparado
Encargado de aparado	Seleccionar horma para el calzado	Coser piezas	OP-0303	Encargado de aparado	Realizar control de verificación de calidad	Jefe de producción
Encargado de aparado	Coser piezas	Realizar control de verificación de calidad	OP-0304	Jefe de producción	Informar errores de fabricación Aprobar avance	Jefe de producción
Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad	Informar errores de fabricación	OP-0305	Jefe de producción	Realizar correcciones	Encargado de aparado
Jefe de producción	Informar errores de fabricación	Realizar correcciones	OP-0306	Encargado de aparado	Realizar control de verificación de calidad	Jefe de producción
Jefe de producción	Realizar control de verificación de calidad	Aprobar avance	OP-0307	Jefe de producción	Registrar avance de acuerdo a verificación	Jefe de producción
Jefe de producción	Aprobar avance	Registrar avance de acuerdo a verificación	OP-0308	Jefe de producción	Enviar armazón para pegar suela	Encargado de aparado
Encargado de aparado	Enviar armazón para pegar suela	Recepcionar armazón para pegar suela	OP-0309	Encargado de armado	Realizar pegado de suela	Encargado de armado
Encargado de armado	Recepcionar armazón para pegar suela	Realizar pegado de suela	OP-0310	Encargado de armado	Realizar últimos retoques	Encargado de armado
Encargado de armado	Realizar pegado de suela	Realizar últimos retoques	OP-0311	Encargado de armado	Solicitar control de verificación de avance	Encargado de armado



Encargado de armado	Realizar últimos retoques	Solicitar control de verificación de avance	OP-0312	Encargado de armado	Realizar control	Jefe de producción
Encargado de armado	Solicitar control de verificación de avance	Realizar control	OP-0313	Jefe de producción	Aceptar avance Informar errores de fabricación	Jefe de producción Jefe de producción
Jefe de producción	Realizar control	Informar errores de fabricación	OP-0314	Jefe de producción	Realizar correcciones	Encargado de armado
Jefe de producción	Informar errores de fabricación	Realizar correcciones	OP-0315	Encargado de armado	Solicitar control de verificación de avance Enviar productos a empaquetado	Encargado de armado
Jefe de producción	Realizar control	Aceptar avance	OP-0316	Jefe de producción		Encargado de armado

Proceso empaquetado to be

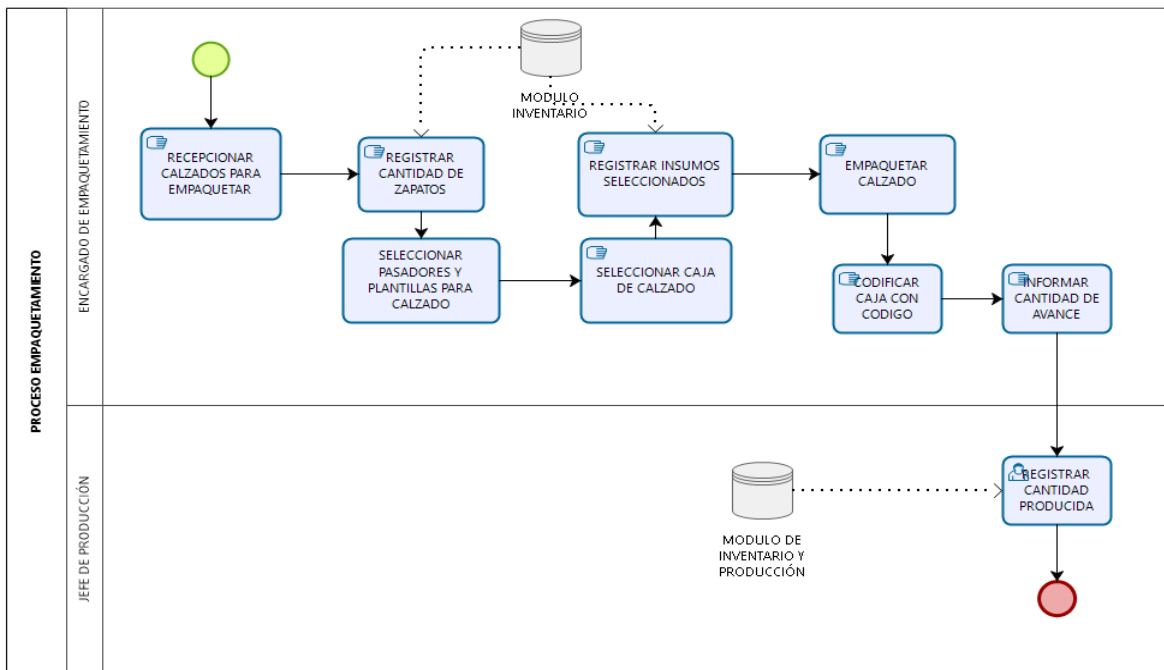


Figura 28. Diagrama proceso empaquetado TO BE

El proceso tiene dos actores: encargado de empaquetado y jefe de producción. Recepciona calzado listo para empaquetar. Luego registra la cantidad de calzado ingresados en el módulo

de inventario en un registro de ingreso de calzado por avances cada 30 minutos. Luego se selecciona pasadores y plantillas para la cantidad de calzado que se le entrego. Se selecciona las cajas del calzado donde se empaquetará. Se registra los insumos utilizados para empaquetar los calzados. Luego se empaca los productos con sus pasadores, plantillas y en caja. Una vez empaquetados, se codifica cada caja conforme esta especificado. Se almacena la mercadería y se informa cantidad al jefe de producción. Este registra la cantidad ya lista. Esto se hace cada avance de 30 minutos en la cual ingresa los productos.

Formato de fichas técnicas del proceso empaquetado TO BE

Tabla 43  
*Ficha técnica del proceso empaquetado TO BE*

Código	OP-04	Clasificación / Tipo		Misional		
<b>Nombre</b>	Proceso empaquetamiento					
<b>Objetivo</b>	Se empaqueta el calzado con su pasadores y plantillas, se codifica la caja y se informa cantidad					
<b>Responsable</b>	Jefe de producción					
<b>Base legal</b>	Ley federal del trabajo Ley 29783 Seguridad y salud de trabajo					
<b>Alcance</b>	La cobertura de proceso abarca todo el proceso de empaquetamiento hasta el almacenamiento					
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código de Procesos Nivel 2 o de Actividades	Responsable del Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios/clientes
Encargado de empaquetado	Enviar productos a empaquetado	Recepcionar calzado para empaquetar	OP-0401	Encargado de empaquetador	Registrar cantidad de zapatos	Encargado de empaquetador
Encargado de empaquetado	Recepcionar calzado para empaquetar	Registrar cantidad de zapatos	OP-0302	Encargado de empaquetador	Seleccionar pasadores y plantillas para calzado	Encargado de empaquetador
Encargado de empaquetado	Registrar cantidad de zapatos	Seleccionar pasadores y plantillas para calzado	OP-0403	Encargado de empaquetador	Seleccionar caja para calzado	Encargado de empaquetador
Encargado de	Seleccionar pasadores y	Seleccionar caja para calzado	OP-0404	Encargado de	Registrar insumos	Encargado de empaquetador

empaquetad o	plantillas para calzado			empaquetad or	seleccionad os	
Encargado de empaquetad o	Seleccionar caja para calzado	Registrar insumos seleccionad os	OP-0405	Encargado de empaquetad or	Empaquetar calzado	Encargado de empaquetador
Encargado de empaquetad o	Registrar insumos seleccionad os	Empaquetar calzado	OP-0406	Encargado de empaquetad or	Codificar caja con código	Encargado de empaquetador
Encargado de empaquetad o	Empaquetar calzado	Codificar caja con código	OP-0407	Encargado de empaquetad or	Informar cantidad de avance	Encargado de empaquetador
Encargado de empaquetad o	Codificar caja con código	Informar cantidad de avance	OP-0407	Encargado de empaquetad or	Registrar cantidad producida	Jefe de producción
Encargado de empaquetad o	Informar cantidad de avance	Registrar cantidad producida	OP-0408	Jefe de producción	--	--

*Elaboración:* Autor del proyecto

f. Ficha de indicadores de procesos TO BE

Proceso gestionar pedido

Tabla 44

*Ficha de indicadores proceso gestionar pedido TO BE*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del <i>Incremento de clientes</i>
Descripción del indicador	El indicador tiene como finalidad dar a conocer el crecimiento en cuanto a clientes dado que ahora se cuenta con un BD donde se puede corroborar si hubo un incremento.
Objetivos del indicador	del Evaluar el incremento de clientes
Formas de cálculo del indicador	$\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} \times 100$
Periodicidad del indicador	del La medición de este indicador se debe realizar de manera mensual.
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable de medición	de Administrador
Meta	Se tiene como meta incrementar el número de clientes en un 30% para el año 2025

Tabla 45

*Ficha de indicadores proceso gestionar pedido TO BE*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del <i>Incremento de pedidos</i>
Descripción del indicador	del El indicador tiene como finalidad dar a conocer el crecimiento en cuanto a pedidos en comparación al mes anterior. Esto permitirá ver el resultado de las mejoras realizadas.
Objetivos del indicador	del Evaluar el incremento de clientes
Formas de cálculo del indicador	$\frac{\text{Cantidad de pedidos del periodo actual}}{\text{Cantidad de pedidos del periodo anterior}} \times 100$
Periodicidad del indicador	del La medición de este indicador se debe realizar de manera mensual.
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable de medición	de Administrador

Meta Se tiene como meta incrementar el número de pedidos en un 30% para el año 2025

Procesos corte y sellado, aparado y armado TO BE

Tabla 46

*Ficha de indicador índice de productos defectuosos*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del <i>Índice de productos defectuosos</i>
Descripción del indicador	El indicador tiene como finalidad identificar mediante el control de avance que productos del total que se ha fabricado hasta ese avance no cumple con las especificaciones requeridas.
Objetivos del indicador	Identificar productos defectuosos para su reparación o desecho
Formas de cálculo del indicador	$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos fabricados}} \times 100$
Periodicidad del indicador	La medición de este indicador se debe realizar de manera diario en cada avance donde será evaluado por el jefe de producción. Asimismo, servirá para realizar las comparaciones de manera mensual y anual.
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable de medición	Jefe de producción
Meta	Se tiene como meta disminuir el índice de productos defectuosos en un 100% para el año 2025

Tabla 47

*Ficha de indicador eficacia*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del Razón de eficacia
Descripción del indicador	El indicador tiene como finalidad determinar la cantidad producida diaria y compararla con la cantidad a producir programado para cumplir con la entrega de pedidos en función al horario establecido por la empresa
Objetivos del indicador	Identificar la cantidad ideal que se debe producir diario para cumplir con las fechas de entrega de pedidos dentro del rango de las horas establecidas como jornada laboral
Formas de cálculo del indicador	$\frac{\text{Cantidad de zapatos producidos diarios}}{\text{Cantidad de producción programado}} \times 100$

Periodicidad del indicador	del La medición de este indicador se debe realizar de manera diaria al finalizar la jornada. Asimismo, servirá para realizar las comparaciones de manera mensual y anual.
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable de medición	de Jefe de producción.
Meta	Se tiene como meta aumentar la eficacia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2025

Tabla 48  
*Ficha de indicador eficiencia*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del Razón de eficiencia
Descripción del indicador	del El indicador tiene como finalidad determinar la cantidad producida diaria y compararla con la capacidad operativa de la empresa si se ha trabajado al 100% de la operatividad que posea la empresa.
Objetivos del indicador	del Identificar la operatividad de la empresa en función a la cantidad producida
Formas de cálculo del indicador	de $\frac{\text{Cantidad de zapatos producidos diarios}}{\text{Capacidad de zapatos a producir diarios}} \times 100$
Periodicidad del indicador	La medición de este indicador se debe realizar de manera diaria al finalizar la jornada.
Unidad de medida	de Porcentaje
Responsable de medición	de Jefe de producción
Meta	Se tiene como meta aumentar la eficiencia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2025. Asimismo, servirá para realizar las comparaciones de manera mensual y anual.

Proceso empaquetado TO BE

Tabla 49  
*Ficha indicador costo de almacenamiento*

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres del indicador	del Costo de almacenamiento por unidad
Descripción del indicador	del El indicador tiene como finalidad determinar el costo de cada unidad almacenada durante el tiempo que este ahí.
Objetivos del indicador	del Identificar la operatividad de la empresa en función a la cantidad producida
Formas de cálculo del indicador	de $\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Capacidad de zapatos almacenados}}$
Periodicidad del indicador	del La medición de este indicador se realiza al finalizar la semana laboral.

Unidad de medida	Numero
Responsable medición	de Jefe de Producción
Meta	Se tiene como meta disminuir el costo de almacenamiento en un 20% para el año 2025

Tabla 50  
Ficha de indicador cumplimiento plazos de entrega

<b>Ficha de indicador</b>	
Nombres indicador	del Cumplimiento de plazos de entrega
Descripción indicador	del El indicador tiene como finalidad determinar el cumplimiento de los plazos de entrega en función a la cantidad producida dentro del plazo establecido
Objetivos indicador	del Determinar el porcentaje de cumplimiento de entregas de pedidos
Formas de cálculo indicador	de $\frac{\text{Numero de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$
Periodicidad indicador	del La medición de este indicador se realiza mensualmente.
Unidad de medida	de Porcentaje
Responsable medición	de Administrador
Meta	Se tiene como meta aumentar el cumplimiento de entrega de pedidos en el plazo establecido en un 100% para el año 2025

g. Estructura organizacional (TO BE)

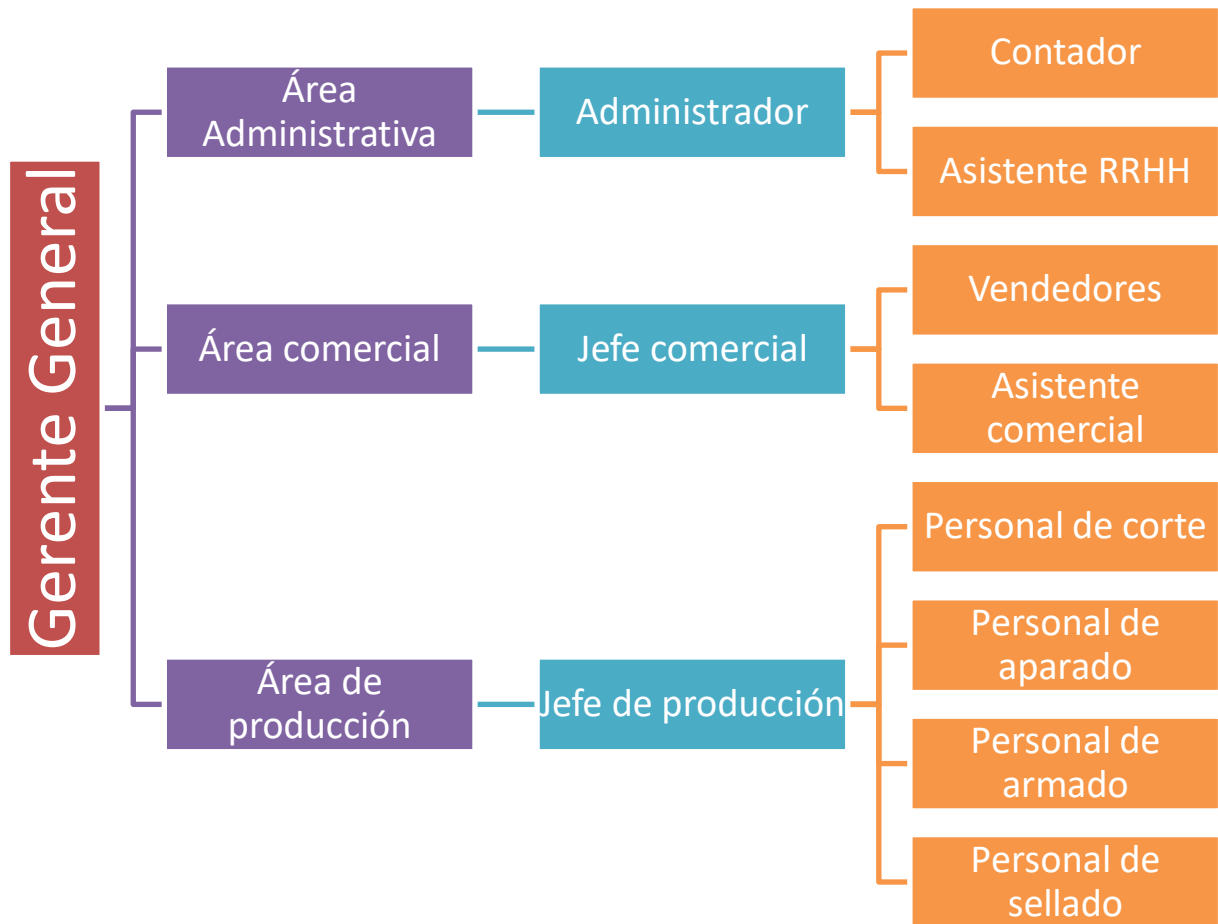


Figura 29 Estructura organizacional TO BE

Esta estructura organizacional se ha propuesto en base a las mejoras de los procesos operacionales y el enfoque de gestión por procesos. Para ello se propone una estructura organizacional por áreas donde el personal tiene un jefe inmediato. Para realizar esta propuesta se utilizó la información del gerente de la empresa para ver sus necesidades y optar por la mejor estructura organizacional. La empresa tiene 3 áreas específicas: área administrativa, área comercial y área de producción. Cada área tiene un jefe inmediato: el administrador, el jefe de ventas y jefe de producción. Todos ellos reportan al Gerente General quien viene a ser el dueño de la empresa. Por el momento el Gerente hace la función de Administrador. Asimismo, en caso de que el Gerente no esté disponible por las diferentes actividades que realiza, el Administrador es el que dirige la empresa y los jefes de cada área



le reportan directamente a él. En el área de producción el personal reporta al jefe de producción quien toma decisiones operativas. Se espera que con esta estructura los procesos operativos puedan una mejor productividad y elevar la competitividad de la empresa.

### **FUNCIONES:**

Gerente General:

Sus principales funciones son:

- Planificar las actividades que se realizarán en la organización
- Velar por la integridad económica de la empresa
- Gestionar los recursos de manera óptima garantizando la sostenibilidad financiera de la empresa para sus procesos de negocio.
- Supervisar las áreas de las empresas para asegurar la continuidad del negocio.
- Realizar reuniones mensuales con jefes de áreas para evaluar progresos y necesidades existentes.

Administrador:

Sus principales funciones son:

- Planificar y coordinar las actividades diarias de la empresa, verificando la ejecución de laborales de la empresa.
- Asignar las tareas del día a cada jefe de área.
- Realizar seguimiento de entrada y salida de trabajadores.
- Asignar tareas y actividades administrativas a asistente RRHH.
- Realizar informes diarios y semanales relacionado a ordenes de pedido, entregas e ingresos.
- Realizar pago a trabajadores de la empresa.

- Verificar el uso adecuado de implementos de bioseguridad en el trabajo por parte de los trabajadores.

Jefe comercial:

Sus principales funciones son:

- Diseñar el plan de ventas mensual.
- Realizar seguimiento de las ventas diarias y el cierre de caja.
- Definir las rutas de visita a clientes de los asesores de venta.
- Asignar actividades al asistente comercial.
- Analizar las tendencias del mercado para determinar la dirección de la demanda del consumidor.
- Asegurar de que los empleados cumplan con las políticas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional.
- Desarrollar e implementar estrategias de marketing, como promociones, descuentos y ventas.
- Determine los productos nuevos y existentes que se venderán.

Jefe de producción:

Sus principales funciones son:

- Elabora y coordina planes de producción, política de compras y logística de materias primas.
- Supervisa el mantenimiento de las instalaciones productivas, vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos, así como por el desempeño diario de cada trabajador encargado de algún proceso productivo.

- Verificar que el almacén donde se almacenan las mercancías esté limpio y organizado, también es necesario asegurarse de que la empresa tenga un buen inventario.
- Calcular el tiempo de trabajo que se necesita para fabricar calzado
- Realizar controles de calidad en cada etapa de producción.

Asistente de Administración (RRHH):

Sus principales funciones son:

- Procesar informes de soporte
- Apoyar en procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar informes administrativos
- Mantener al día los documentos de la empresa.
- Ayudar con otras actividades que se le puede asignar dentro del área administrativa.

Asistente comercial:

Sus principales funciones son:

- Realizar la gestión de redes sociales diariamente.
- Diseñar el contenido que se publicará en las redes sociales y pagina web
- Interactuar con posibles clientes potenciales mediante los canales virtuales.
- Actualizar la Base de Datos de los clientes.
- Realizar las cotizaciones de los productos.
- Agendar las reuniones con los clientes.

h. Alineación de objetivos y estrategias con procesos operacionales

Tabla 51

*Matriz enfoque bottom-up/top-down*

Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Objetivos específicos	Estrategias	Macroprocesos	Procesos
Elaborar calzados ofreciendo un producto de calidad, buen precio, adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado y con el compromiso y garantía a nuestros clientes.	Ser reconocidos como un líder en la industria del calzado, con proyección a nivel internacional, llegando a ser una marca reconocida por su exclusividad y calidad, logrando satisfacer a nuestros clientes al integrarnos a su vida cotidiana con nuestros productos 100% peruanos	Incrementar los clientes en un 30% en el segundo semestre del 2025	Aperturar una tienda virtual para promocionar nuestros productos bandera logrando el incremento de clientes potenciales en un 30% para el año 2025	Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual y pagina web	Ventas y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a distancia</li> <li>• Ventas a clientes locales</li> <li>• Gestionar pagos a clientes</li> <li>• Atención de quejas y reclamos</li> <li>• Gestionar proveedores</li> <li>• Almacenamiento</li> </ul>
		Aumentar la medida de satisfacción del cliente al 50% para el 2025	Incrementar los canales de atención en un 100% para el año 2025	Incrementar el posicionamiento de la marca mediante el uso de una tienda virtual y pagina web	Compras y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Atención de quejas y reclamos</li> <li>• Ventas a distancia</li> </ul>
		Aumentar la cartera de productos en un 50% para el 2025	Innovar en nuevos diseños de modelos en un 50% para el 2025	Diseñar un plan estratégico destinado a mejorar las áreas críticas de la empresa como el área	Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Innovación de modelos de productos</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> </ul>

		comercial y de producción		
	Incrementar el uso de tecnología en un 50% en los procesos operacionales de la empresa para el año 2025	Implementar un ERP en los procesos de negocio de la empresa para elevar el rendimiento laboral	Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> <li>• Empaquetado</li> </ul>
	Mejorar la capacidad de respuesta en un 50% para el año 2025	Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la productividad y capacidad de respuesta	Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> <li>• Empaquetado</li> </ul>
Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% para el año 2025	Mejorar la eficiencia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2025	Realizar una mejora en los procesos operacionales con la finalidad de elevar la productividad y capacidad de respuesta	Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> <li>• Empaquetado</li> </ul>
	Mejorar la eficacia en los procesos operacionales en un 30% para el año 2025	Mejorar la infraestructura operativa de la empresa	Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedido</li> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> <li>• Empaquetado</li> </ul>
	Disminuir la rotación de personal capacitado en un	Realizar capacitaciones semestrales sobre	RRRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar capacitaciones</li> </ul>

	100% para el año 2025	para el año nuevos diseños a implementar		
			Inversiones y reportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar inversiones</li> </ul>
			Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos a SUNAT</li> </ul>
Incrementar las ventas anuales en un 30% para el segundo semestre del 2025	Incrementar la rentabilidad financiera de la empresa en un 30% para el segundo semestre del 2025	Diseñar un plan estratégico destinado a mejorar las áreas críticas de la empresa como el área comercial y de producción	Ventas y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a distancia</li> <li>• Ventas a clientes locales</li> <li>• Gestionar pagos a clientes</li> <li>• Atención de quejas y reclamos</li> <li>• Gestionar pedido</li> </ul>
			Producción de zapatillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte y sellado</li> <li>• Aparado y armado</li> <li>• Empaquetado</li> </ul>

*Nota:* Se elaboró esta tabla para contrastar la misión y visión, con los objetivos tanto generales como específicos y las estrategias; y alineado a los procesos seleccionados.

## **VIABILIDAD DEL PROYECTO:**

Mejoras post implementación:

Según lo propuesto en el plan estratégico se ha priorizado 5 puntos esenciales para mejorar la competitividad:

- **Tienda Virtual y página web:** Esto permitirá tener una mayor apertura para futuros clientes. Además, contribuirá a en futuro vender de manera minorista consolidando la marca.
- **Mejora de infraestructura de área operativa:** Esta es uno de los puntos críticos para mejorar. Contribuirá en la reducción de tiempo de producción, mejorará la eficiencia y eficacia de los procesos y se podrá tener un mejor control para el trabajo presencial en tiempos de pandemia.
- **Implementación de un ERP en procesos de negocio:** El uso de tecnología es una de las debilidades encontradas por lo que se consideró importante añadir un sistema ERP en los procesos de negocio (pedido-producción-almacenamiento).
- **Mejoramiento de procesos operacionales:** Esto va de la mano con el sistema ERP y mejora de área operativa. Esto incluirá dichas mejoras y una manera más fácil para la creación del calzado que se va a producir descartando y acoplando actividades para mejorar el tiempo de producción y mejorar la capacidad productiva.
- **Plan de capacitaciones:** Se consideró importante para que los trabajadores puedan sacar el máximo provecho de la maquinaria y herramientas que cuenta la empresa.

En este proyecto no se realizará la implementación dado al tipo de investigación, pero se pueda analizar en base a la propuesta general las siguientes mejoras que tendría la empresa sin llegar a ser precisos sino de modo general:

- Se mejorará los procesos operacionales de la empresa logrando una mejor productividad, eficiencia y eficacia.
- Con la implementación de un sistema ERP permitirá tener información en tiempo real de la capacidad productiva de la empresa, seguimiento de ordenes de pedido, stock disponible y determinar plazos de entrega para futuros pedidos.
- Con la apertura de canales digitales permitirá posicionar la marca digitalmente, atrayendo futuros clientes mayoristas y minoristas. Además, permite tener una mejor interacción con los clientes dándoles facilidades de pagos (pasarela de pagos), como

mostrando todos los productos (catalogo virtual) que permite mejorar la satisfacción de los clientes.

- Con el plan de capacitaciones, permite mejorar las técnicas de los trabajadores y tener un mejor uso de la maquinaria con la se cuenta. Esto permitirá disminuir el tiempo de producción.
- También se ha tomado en cuenta en realizar una gestión eficiente con los proveedores que permita a la empresa conseguir materia prima cuando lo necesita y la cantidad que desee.

### Viabilidad económica:

Tabla 52

Cronograma de proyectos a implementar

Proyectos a implementar	Mayo	Junio	Julio	Noviembre	Diciembre
Tienda Virtual y página web					
Mejora de infraestructura de área operativa					
Implementación de un ERP en los procesos de negocio					
Mejorar de los procesos operacionales					
Plan de capacitaciones para los trabajadores operativos sobre tendencias y uso de maquinaria.					

### Proyecto 1: Aperturar tienda virtual y página web

Tabla 53

Costeo Anual Proyecto 1 Tienda virtual y Página Web

Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Equipos de oficina</b>				
Laptop Hp 250 G8 Intel Core I5 1035g1 Ram 8gb	S/ 3,449.00	1	S/ 3,449.00	<a href="https://cutt.ly/2nyqY2K">https://cutt.ly/2nyqY2K</a>
Impresora Epson	S/ 996.00	1	S/ 996.00	<a href="https://cutt.ly/unfEoIM">https://cutt.ly/unfEoIM</a>
Tintas Epson	S/ 35.90	4	S/ 143.60	<a href="https://cutt.ly/nna5r1s">https://cutt.ly/nna5r1s</a>
Escritorio + silla	S/ 350.00	1	S/ 350.00	<a href="https://n9.cl/387mp">https://n9.cl/387mp</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 4,938.60	
<b>Software</b>				



Microsoft Office 2016	S/ 70.00	1	S/ 70.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>
Creación de página Web – Cassiopeia Consultores	S/ 800.00	1	S/ 800.00	<a href="https://cutt.ly/YnflNz5">https://cutt.ly/YnflNz5</a>
Tienda virtual	S/ 60.00	12	S/ 720.00	<a href="https://n9.cl/a0oq8">https://n9.cl/a0oq8</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 1,590.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 6,528.60	

Costos Operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Mano de obra</b>				
Asistente Comercial	S/ 930.00	12	S/ 11,160.00	Precio estimado
Personal mantenimiento	S/ 150.00	12	S/ 1,800.00	Precio estimado
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 12,960.00	
<b>Otros costos operativos</b>				
Plan de internet (100mbps)	S/ 96.00	12	S/ 1,152.00	<a href="https://n9.cl/g1cw">https://n9.cl/g1cw</a>
Luz	S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina
Plan de telefonía	S/ 30.00	12	S/ 360.00	<a href="https://n9.cl/eaxpy">https://n9.cl/eaxpy</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 2,112.00	
Gastos Administrativos y de Publicidad	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Pagos por publicidad en canales digitales	S/ 100.00	12	S/ 1,200.00	Redes sociales (Facebook, Instagram)
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 1,200.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 22,800.60	

## Proyecto 2: Mejora de infraestructura operativa

Tabla 54

Costeo Anual Proyecto 2 Mejora de infraestructura operativa

Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Equipos y accesorios</b>				
Estantes para almacén	S/ 269.00	5	S/ 1,345.00	<a href="https://n9.cl/u8b6f">https://n9.cl/u8b6f</a>
Accesorios para armar calzado	S/ 55.00	15	S/ 825.00	Proveedor
Implementos de seguridad	S/ 110.00	20	S/ 2,200.00	(Guantes, mascarilla, protector facial)
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 4,370.00	
<b>Software</b>				
HomeByme	S/ 63.03	1	S/ 63.03	<a href="https://home.by.me/es/">https://home.by.me/es/</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 63.03	
<b>TOTAL</b>			S/ 4,433.03	
Mano de obra	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Remodelación de espacio operativo	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00	(Espacio 60mts <sup>2</sup> )

Implementación de módulos de trabajo	de	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00	(Separación po sub áreas)
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 7,500.00	

Costos operativos		Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Material de construcción		S/ 17,000.00	1	S/ 17,000.00	(Remodelación de espacio operativo, separación de sub áreas)
Mantenimiento de maquinaria	de	S/ 200.00	6	S/ 1,200.00	Administrador
Luz y agua		S/ 170.00	12	S/ 2,040.00	(Hidrandina, Sedalib)
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 20,240.00	
Gastos		Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Pago por diseño de remodelación	de	S/ 500.00	1	S/ 500.00	Asesoría externa
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 500.00	
<b>TOTAL</b>				S/ 12,433.03	

### Proyecto 3: Implementación de un ERP en los procesos de negocio

Tabla 55

Costeo Anual Proyecto 3 Implementación de un ERP en procesos de negocio

Activos tangibles		Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Inmuebles y equipos de oficina</b>					
Mejora de PC (Core I5 10th+ 8 RAM ddr4)		S/ 1,150.00	1	S/ 1,150.00	<a href="https://n9.cl/swi2p">https://n9.cl/swi2p</a>
Ticketera térmica		S/ 249.00	1	S/ 249.00	<a href="https://n9.cl/swi2p">https://n9.cl/swi2p</a>
Papel contrometro térmico		S/ 4.30	10	S/ 43.00	<a href="https://cutt.ly/mnfSBVL">https://cutt.ly/mnfSBVL</a>
Escritorio + silla		S/ 350.00	1	S/ 350.00	<a href="https://n9.cl/387mp">https://n9.cl/387mp</a>
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 1,792.00	
<b>Software</b>					
Software CLAEIVERO	ERP	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 3,500.00	
<b>TOTAL</b>				S/ 5,292.00	
Mano de obra		Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Instalación de ERP en computadoras de empresa	de	S/ 250.00	3	S/ 750.00	Precio referencial
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 750.00	
Costos operativos		Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Plan de internet (100mbps)		S/ 96.00	12	S/ 1,152.00	<a href="https://n9.cl/g1cw">https://n9.cl/g1cw</a>
Luz		S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina
<b>SUBTOTAL</b>				S/ 1,752.00	

Gastos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Conexión página web con ERP	S/ 250.00	1	S/ 250.00	Asesoría externa
Conexión tienda virtual en ERP	S/ 350.00	1	S/ 350.00	Asesoría externa
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 600.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 6,642.00	

#### Proyecto 4: Plan de capacitaciones

Tabla 56

Costeo Anual Proyecto 4 Plan de Capacitaciones

Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Software</b>				
Microsoft Office 2016	S/ 70.00	1	S/ 70.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>
Zoom Meetings	S/ 60.00	12	S/ 720.00	Planes Zoom
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 790.00	
Mano de obra	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Capacitadores	S/ 500.00	12	S/ 6,000.00	Precio estimado
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 6,000.00	
Gastos y costos operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Luz	S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 600.00	
Gastos y costos operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Material de capacitación	S/ 20.00	15	S/ 300.00	Capacitador
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 300.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 7,090.00	

#### Proyecto 5: Mejoramiento de los procesos operacionales

Tabla 57

Costeo Anual Proyecto 5 Mejoramiento de los procesos operacionales

Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Inmuebles y equipos de oficina</b>				
Archivadores	S/ 4.70	4	S/ 18.80	<a href="https://cutt.ly/Cna7LgS">https://cutt.ly/Cna7LgS</a>
Folder A4	S/ 9.00	1	S/ 9.00	<a href="https://cutt.ly/Cna7BHY">https://cutt.ly/Cna7BHY</a>
Lapiceros	S/ 4.40	2	S/ 8.80	<a href="https://cutt.ly/Vna78qQ">https://cutt.ly/Vna78qQ</a>
Caja papel bond	S/ 128.00	1	S/ 128.00	<a href="https://cutt.ly/LnfJ2N0">https://cutt.ly/LnfJ2N0</a>
Estante	S/ 478.00	1	S/ 478.00	<a href="https://cutt.ly/SnfKbNw">https://cutt.ly/SnfKbNw</a>
Pantalla de panel	S/ 1,300.00	2	S/ 2,600.00	<a href="https://cutt.ly/tnfLX93">https://cutt.ly/tnfLX93</a>

“Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una PYME de calzado en la ciudad de Trujillo, 2021”

Tablet	S/ 999.00	1	S/ 999.00	<a href="https://cutt.ly/5nfLx0j">https://cutt.ly/5nfLx0j</a>
Escritorio + silla	S/ 350.00	1	S/ 350.00	<a href="https://n9.cl/387mp">https://n9.cl/387mp</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 4,591.60	

#### Software

Microsoft Office 2016	S/ 70.00	1	S/ 70.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>
Bizagi Modeler	S/ 60.00	3	S/ 180.00	<a href="https://cutt.ly/Fna5fCN">https://cutt.ly/Fna5fCN</a>
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 250.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 4,841.60	

Mano de obra	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Jefe de producción	S/ 1,500.00	12	S/ 18,000.00	Precio estimado
Personal de Almacén	S/ 465.00	2	S/ 930.00	Precio estimado
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 18,930.00	

Costos Operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Luz	S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina
Plan de telefonía	S/ 30.00	12	S/ 360.00	<a href="https://n9.cl/eaxpy">https://n9.cl/eaxpy</a>
Kit de accesorios para calzado	S/ 60.00	10	S/ 600.00	Administrador
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 1,560.00	

Gastos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Pago a especialista de procesos	S/ 1,200.00	1	S/ 1,200.00	Asesoría externa
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 1,200.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 26,531.60	

**FLUJO DE CAJA:**
*Tabla 58*

Flujo de caja Proyectos a implementar

<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Proyecto 1</i>						
Activos tangibles	S/ 6,528.60					
Mano de obra	S/ 12,960.00	S/ 12,960.00	S/ 12,960.00	S/ 12,960.00	S/ 12,960.00	S/ 12,960.00
Gastos	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Costos operativos	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00	S/ 2,112.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00	S/ 959.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 22,800.60</b>	<b>S/ 17,231.00</b>	<b>S/ 17,231.00</b>	<b>S/ 17,231.00</b>	<b>S/ 17,231.00</b>	<b>S/ 17,231.00</b>
<i>Proyecto 2</i>						
Activos tangibles	S/ 4,433.03					
Mano de obra	S/ 7,500.00					
Gastos	S/ 500.00					
Costos operativos	S/ 20,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00	S/ 3,240.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00	S/ 434.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 32,673.03</b>	<b>S/ 3,674.00</b>	<b>S/ 3,674.00</b>	<b>S/ 3,674.00</b>	<b>S/ 3,674.00</b>	<b>S/ 3,674.00</b>
<i>Proyecto 3</i>						
Activos tangibles	S/ 5,292.00					
Mano de obra	S/ 750.00					
Gastos	S/ 600.00					
Costos operativos	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00	S/ 1,752.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80	S/ 349.80
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 8,394.00</b>	<b>S/ 2,101.80</b>	<b>S/ 2,101.80</b>	<b>S/ 2,101.80</b>	<b>S/ 2,101.80</b>	<b>S/ 2,101.80</b>
<i>Proyecto 4</i>						
Activos tangibles	S/ 790.00					

Mano de obra	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Gastos	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Costos operativos	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Depreciación						
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 7,690.00</b>	<b>S/ 6,900.00</b>	<b>S/ 6,900.00</b>	<b>S/ 6,900.00</b>	<b>S/ 6,900.00</b>	<b>S/ 6,900.00</b>
<b>Proyecto 5</b>						
Activos tangibles	S/ 4,841.60	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
Mano de obra	S/ 18,930.00	S/ 18,930.00	S/ 18,930.00	S/ 18,930.00	S/ 18,930.00	S/ 18,930.00
Gastos	S/ 1,200.00					
Costos operativos	S/ 1,560.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
Depreciación	S/ 0.00	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60	S/ 1,169.60
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 26,531.60</b>	<b>S/ 21,309.60</b>	<b>S/ 21,309.60</b>	<b>S/ 21,309.60</b>	<b>S/ 21,309.60</b>	<b>S/ 21,309.60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 98,089.23</b>	<b>S/ 51,216.40</b>	<b>S/ 51,216.40</b>	<b>S/ 51,216.40</b>	<b>S/ 51,216.40</b>	<b>S/ 51,216.40</b>

La proyección del total de costos asciende a S/98,089.23 en el año 0 y S/. 51,216.40 por los próximos años. Si bien es cierto, que el monto inicial es elevado debido a las mejoras que se necesita para mejorar la competitividad de la empresa, este monto podría ser asumido por la empresa siempre y cuando se le demuestre que estas mejoras contribuirán a aumentar los ingresos netos de la empresa. Al año la empresa percibe ingresos altos por lo que no habría inconvenientes para realizar dichas mejoras. Además, se espera que las ventas aumenten hasta un 30% por lo que sería factible costear por los próximos 5 años dicho monto expuesto.

VAR Y TIR:

<b>Nombre del proyecto:</b>	Proyecto Calzado Ceever
<b>TNA de inversión alternativa</b>	10%
<b>Cantidad de Años</b>	5

Tabla 59  
*Años y flujo de fondo*

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO DE FONDOS</b>
<b>0</b>	<b>-S/ 98,089.23</b>
<b>1</b>	S/ 58,783.60
<b>2</b>	S/ 81,283.60
<b>3</b>	S/ 88,783.60
<b>4</b>	S/ 86,283.60
<b>5</b>	S/ 83,783.60

Tabla 60  
*VAN Y TIR*

<b>Proyecto Calzado Ceever</b>	
<b>TIR</b>	137%
<b>VAN</b>	S/ 248,276.48

En base a los resultados se concluye que la propuesta es rentable teniendo un TIR < 100% lo cual conviene a la empresa para realizar la implementación.

En base a los resultados se concluye que la propuesta es rentable teniendo un VAN < 0 lo cual conviene a la empresa para realizar la implementación.

i. Planes de acción:

## **PLAN DE CAPACITACIONES**

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa Calzado Ceever SAC es una empresa del rubro calzado que se dedica a fabricar actualmente zapatillas. Está ubicada en la ciudad de Trujillo en el distrito del Porvenir.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

La empresa atraviesa, debido a la pandemia, por un momento de desaceleración en cuanto a su producción debido a la baja de pedidos que ha tenido. Algunos de los trabajadores se han ido, y con los que se cuenta la mayoría es gente nueva que se integró hace poco. Muchos de ellos no tienen el conocimiento de cómo usar la maquinaria nueva que posee la empresa y como producir calzado de cuero.

La capacitación se centrará en principal en los trabajadores del área productiva donde es necesario con urgencia brindarles asesoría en temas que van a servir para mejorar los procesos productivos acortando las brechas existentes; como, además, poder aumentar nuestra cartera de productos la línea de calzado y accesorios de cuero.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación abarcará al personal del área productiva: jefe de producción, personal de corte, personal de aparato, personal de armado y personal de almacén.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo su propósito general el mejorar los puntos críticos del área productiva, las capacitaciones se llevan a cabo para contribuir a:

- Mejorar el nivel de desempeño de los empleados, mejorando así la productividad y el desempeño de la empresa.
- Reducir el tiempo y costo de producción aumenta la eficiencia y eficacia en los procesos operacionales.
- Mantener informados a los empleados de los últimos avances tecnológicos, fomentar la iniciativa y la creatividad y ayudar a prevenir la obsolescencia laboral.



## V. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo principal:

- Mejorar la capacidad operativa de los trabajadores

### 5.2. Objetivos secundarios:

- Mejorar la eficiencia de los procesos operacionales
- Mejorar la capacidad de respuesta
- Incrementar la cartera de productos

## VI. METAS

- Capacitar al 100% de los trabajadores en temas relacionados a lograr los objetivos.

## VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias empleadas serán:

- Realización de talleres presenciales y virtuales
- Presentación de casos prácticos en vivo
- Se realizará evaluaciones de manera presencial por turnos.

## VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

### 8.1. Tipos de capacitación

- Capacitación Preventiva: Para mejorar sus habilidades y potenciarlas con las nuevas tendencias en el rubro para que su trabajo sea mucho más eficiente y con una mejor calidad.
- Capacitación Correctiva: Para disminuir la merma de desperfectos que si bien es cierto es bajo, pero puede ocasionar retrasos en la entrega de pedidos.
- Capacitación para el desarrollo de carrera: Al que se le asigna el puesto de jefe de producción, se le capacitará en el conocimiento de sus nuevas funciones el cual debe aprender para poder adecuarse al perfil de puesto.

### 8.2. Modalidades de capacitación

- Especialización: Las capacitaciones en general son cursos especializados en lo que se requiere para que el personal pueda mejorar su nivel de destreza y capacidad de respuesta. Además, está alineado al objetivo de aperturar una línea de calzado y accesorios de cuero.
- Complementación: Las capacitaciones permitirán complementar los conocimientos que tienen los trabajadores orientados a las nuevas tendencias.

### 8.3. Niveles de capacitación:

- Capacitación básica: Solo existe un curso básico el de uso de maquinaria el cual el capacitador así lo ha clasificado.
- Capacitación avanzada: La mayoría de curso son avanzados debido al que el personal en si está capacitado en lo básico y regular, estos cursos permitirán especializarlos para así mejorar lo ya antes dicho.

## IX. ACCIONES

Como parte de las mejoras, se ha propuesto realizar capacitaciones de manera mensual planificándolo anualmente relacionado a temas que contribuyan a un mejor manejo de los recursos que tiene la empresa. Para ello se ha propuesto con la ayuda del gerente de la empresa, elegir las categorías en el cual se seleccionará temas a capacitar.

A continuación, se presenta las categorías:

#### a. Mejora continua:

- Capacitación post implementación de mejora de procesos
- Capacitación post implementación ERP en procesos
- Capacitación post mejora de infraestructura operativa

#### b. Diseño de calzado:

- Diseño de componentes de calzado
- Diseño de calzado moderno

#### c. Maquinaria:

- Manejo de maquinaria
- Modelaje de calzado básico
- Modelaje de calzado (dama y niño)

#### d. Producción:

- Control de calidad de procesos
- Control y gestión de calidad
- Fichas técnicas de calzado

## X. RECURSOS

10.1. Humanos: Lo conforman los participantes, los capacitadores y el Administrador que participará como controlador y evaluador del proceso.

## 10.2. Materiales:

- Infraestructura: Se realizará de dos modalidades (virtual y presencial). En el caso del presencial se utilizará el espacio de la empresa (área de producción).
- Inmobiliario, equipo y otros: Se cuenta con sillas, maquinarias de la empresa, proyector, un laptop.
- Documentos técnicos: Material de estudio, certificado del curso.

## XI. FINANCIAMIENTO

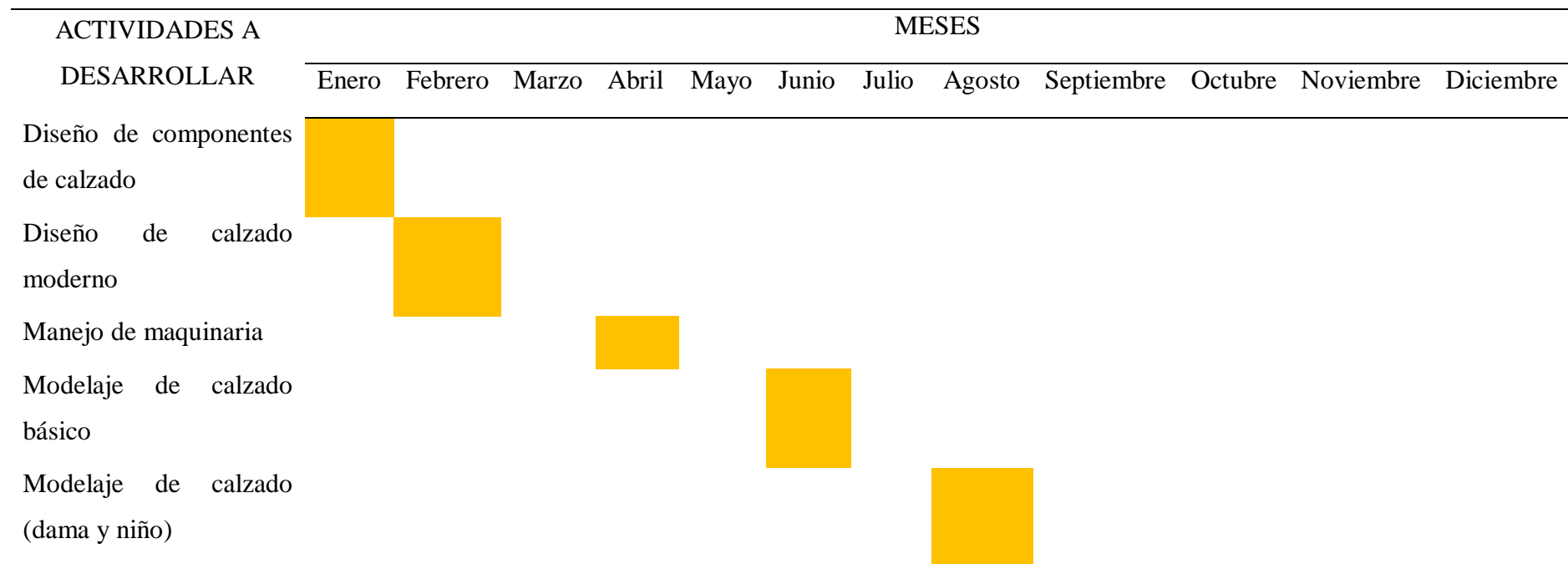
El monto de Inversión para el plan de capacitaciones asciende a S/.8000.00 de manera anual. Este monto debe poder cubrir todos los gastos de capacitación, materiales y otras cosas necesarias.

## XII. PRESUPUESTO

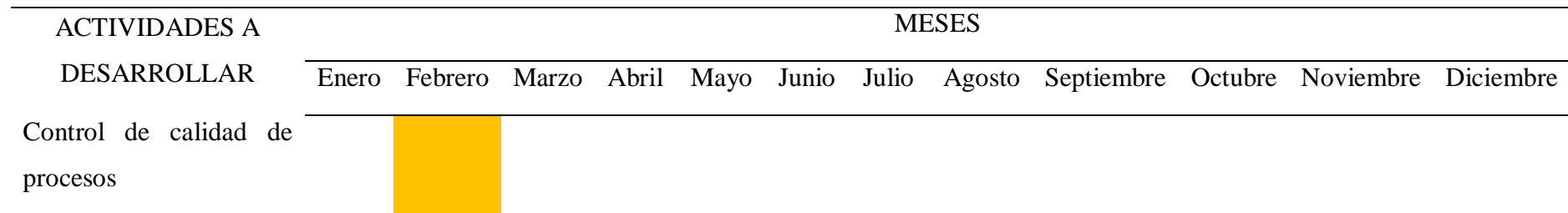
Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Software</b>				
Microsoft Office 2016	S/ 70.00	1	S/ 70.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>
Zoom Meetings	S/ 60.00	12	S/ 720.00	Planes Zoom
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 790.00	
Mano de obra	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Capacitadores	S/ 500.00	12	S/ 6,000.00	Precio estimado
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 6,000.00	
Gastos y costos operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Luz	S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 600.00	
Gastos y costos operativos	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
Material de capacitación	S/ 20.00	15	S/ 300.00	Capacitador
<b>SUBTOTAL</b>			S/ 300.00	
<b>TOTAL</b>			S/ 7,090.00	

**XIII. CRONOGRAMA**

**13.1. PARA TODOS LOS TRABAJADORES: (PROYECTADO PARA EL 2022)**



**13.2. PARA EL JEFE DE PRODUCCIÓN: (PROYECTADO PARA EL 2022)**



Control y gestión de calidad  
Fichas técnicas de calzado



13.3. CAPACITACIÓN POST IMPLEMENTACIONES (PROYECTADO 2022)

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación post implementación de mejora de procesos												
Capacitación post implementación ERP en procesos												
Capacitación post mejora de infraestructura operativa												



## PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE TIENDA VIRTUAL Y PAGINA WEB

### a) Contexto

La empresa Calzado Ceever es una Pyme Trujillana con más de 7 años que brinda calzado ofrece zapatillas y calzado. La empresa desde sus inicios, no ha tenido presencia de manera virtual salvo cuando creo su página de Facebook pero que solo lo utilizo 1 año dándole de baja por no darle un buen uso. Debido a la pandemia, se ha propuesto mejorar la mala posición de la marca de manera virtual implementando una página web y una tienda virtual que permitirá incrementar las ventas, posicionar la marca a nivel nacional y ampliar la cartera de productos.

### b) Core Business

Se ha identificado en base a todo lo antes ya dicho, el Core Business de la empresa es brindar un calzado de calidad y con identidad peruana.

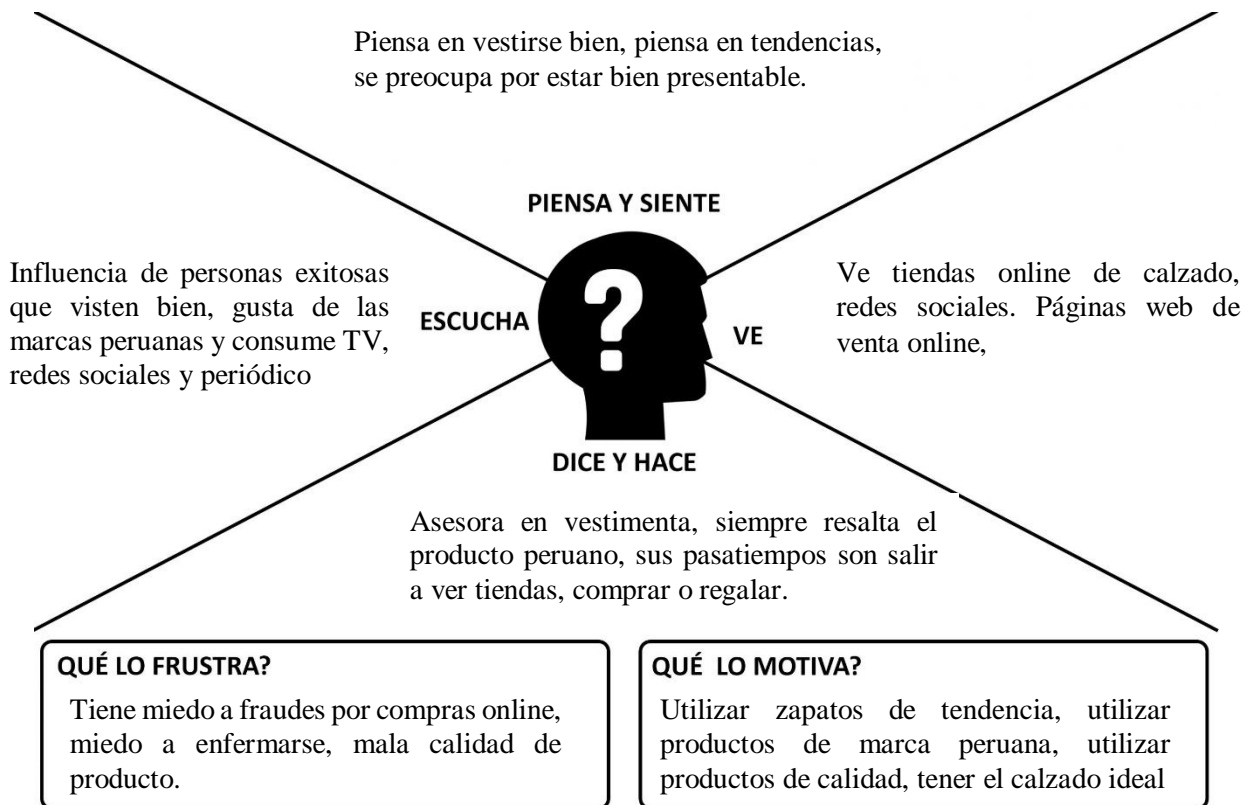
### c) Cadena de Suministros

El negocio tendrá un impacto distinto al ampliar los canales de atención y de compra con un enfoque B2C. Esto sumaría a las ventas B2B que ya tiene la empresa hoy en día. Para ello se rediseñará los procesos donde hay un contacto con el cliente como la gestión de pedido que es un proceso de negocio y que pertenece al macroproceso producción.

### d) Segmentación

Factores	Variables
Geográfico	A nivel nacional
Demográfica	Edad: 18 a 70 años Género: Masculino y Femenino Ingresos: Clase C, B y A
Pictográfico	Amante de las compras, con gusto por los zapatos y zapatillas, personas que viajen y usen zapatos con frecuencia.
Conductual	Realiza compras online con frecuencia, utiliza todos los medios de pagos posibles.
Beneficios	Producto de calidad, preferencia por productos peruanos

e) Mapa de empatía



f) Producto mix

- **Producto:** Los productos que se han pensado vender a través de la tienda virtual son:
  - **Zapatillas:** Es algo que vienen produciendo a gran escala de manera B2B para empresas minoristas de venta a público, pero con esta modalidad pueden vender B2C. Esto es un plus para el incremento de ventas.
  - **Zapatos de cuero:** Este producto no es algo nuevo para la empresa. Desde sus inicios ellos empezaron fabricando este tipo de productos posicionándose en el mercado Trujillo gracias a ello, pero debido al incremento de competencias y a la pandemia optaron por solo quedarse con zapatillas. Para comenzar se empezaría a vender B2C hasta ya capacitarse para vender a gran escala a minoristas.
  - **Accesorios de Cuero:** Esto forma parte de la propuesta hecha dentro de la investigación. Esto tiene un gran impacto y es un mercado aún que falta explotar que puede aprovechar la empresa dado que tiene los recursos (maquinarias, cantidad de trabajadores) para hacerlo. Faltaría capacitarse y tener la inversión para la materia y costos.

- **Precio:** Somos conscientes de la gran demanda que existe en el mercado local y regional debido a que Trujillo el sector calzado es muy competitivo. A esto añádele que la competencia con las importaciones de china y sus productos económicos han reducido la posición de marcas peruanas. Debido a esto, debemos fijar un precio que pueda competir con las demás empresas. Para ello se determinó que solo se debe exigir un 20% de margen de ganancia del precio de costo. Para los productos posicionados como las zapatillas que se vende a mayoristas y minoristas se tiene fijo el precio, pero dado que se piensa vender directo al público debemos de buscar un precio promedio al de la competencia. En el caso de los zapatos, como recién estamos reingresando, se propone ser cautelosos y brindar un precio accesible hasta ir escalando en posición de marca y de servicio.
- **Plaza:** Debido a que la empresa venderá tanto al público en general como a mayoristas, se utilizará la distribución directa (vía tienda virtual) y distribución indirecta (contacto asesor venta). El canal de distribución es corto debido a que solo existe un intermediario hacia el consumidor final.
- **Promoción:** La publicidad será todo virtual mediante las redes sociales, Google ads y métodos de búsqueda. Se empezará por tener presencia local y regional. Una vez posicionada se pensará a nivel nacional, eso no quita que se pueda vender a mayoristas a nivel nacional como ya se hace. Se busca relacionar con otras Pymes de calzado en búsqueda de asociatividad para mejorar entre empresas. Además, se hará promociones en días festivos y cada fin de mes. Por lanzamiento de la tienda virtual, se hará cupones de descuento destinado a personas publicas reconocidas a nivel regional que podrán compartir sus productos de nuestra marca y promocionar de esta forma.

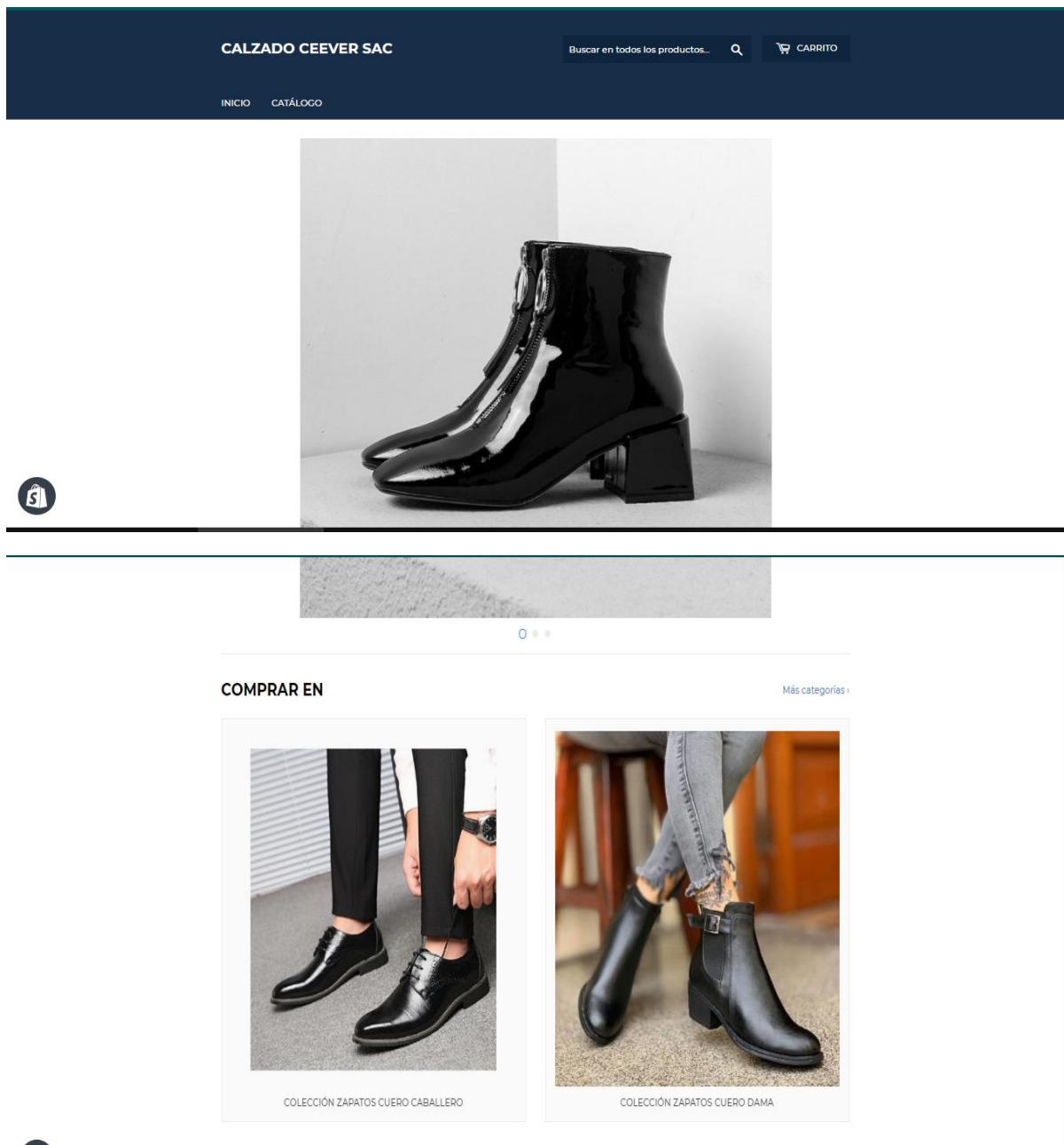


g) Diseño:

Para el diseño, se ha contratado los servicios de un especialista en creación de página web y ecommerce (Cassiopeia Consultores). La idea inicial es que se implemente una página web para la interacción con el cliente, pueda conocer nuestra marca, nuestra historia y las novedades que traemos. Cuando ellos seleccionen nuestra tienda virtual, serán derivados a nuestra tienda online donde podrán ver cada producto con sus precios y detalles.

TIENDA VIRTUAL:

*Página de inicio:*

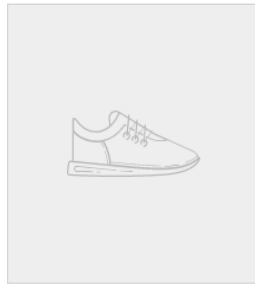


## COLECCIÓN DESTACADA

Más >



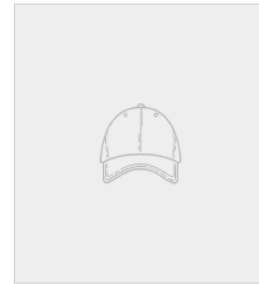
Ejemplo título de producto \$19.99



Ejemplo título de producto \$19.99



Ejemplo título de producto \$19.99



Ejemplo título de producto \$19.99

### ENLACES

Seleccione una lista de enlaces para mostrar aquí en su Configuración del tema bajo **Footer** > Quick links link list.

### ¿QUIENES SOMOS?

Somos un empresa Trujillana, Perú. Te ofrecemos un calzado de calidad, con diseños en tendencia y a un precio accesible.

### AFÍLIATE A NOSOTROS

Promociones, nuevos productos y ventas. Directamente a tu bandeja de entrada.



## Catalogo:


INICIO
CATÁLOGO

Inicio > Productos

### PRODUCTOS


Ordenar por Alfabéticamente, A-Z

☰
☱




CALZADO CABALLERO ESTILO CLASICO

**S/. 90.00**




CALZADO CABALLERO ESTILO ITALIANO

**S/. 100.00**



CALZADO DAMA BOTINES CHELSEA

**S/. 120.00**



CALZADO DAMA COMBAT BOOTS

**S/. 100.00**


La empresa Calzado Ceever escoge colores que resalten a sus productos. Por eso la elección un fondo blanco. Asimismo, en la página inicio muestra de entrada en un carrusel que muestra algunos productos que ofrecemos. Debajo de esta sección, podemos ver las colecciones que predominan. En la otra sección, muestra los principales productos por precio y demanda. Ya en la sección catalogo se muestra todos los modelos de zapatos disponibles

para vender. Esto es referencial, pero se quiere enfocar y mostrar los productos que más impacto tiene en los clientes. Además, la forma fácil y sencilla de navegar es algo que nos interesa.

**PAGINA WEB:**


Página prueba Calzado CEEVER SAC

# Calzado Ceever




¿Quiénes somos?

Somos una empresa Trujillana con más de 7 años de experiencia produciendo un calzado de calidad, con diseños de tendencia y a un precio accesible. Descubre más de nosotros en esta página




¿Qué vendemos?

Producimos y vendemos calzado de cuero de alta calidad. Además tenemos zapatillas para todos los gustos.



¿En donde nos encontramos?

Nuestro negocio se encuentra ubicado en el Distrito El Porvenir, Trujillo. Además hacemos envíos a provincias.



¿Cómo venden sus productos?

Vendemos al por mayor y menor. Contamos ya con más de 50 clientes que venden nuestros productos a nivel nacional. Además, ahora contamos con nuestra tienda virtual que permite que todos puedan comprar su producto preferido.

TIENDA VIRTUAL



La página web va a servir básicamente para que la gente conozca un poco de nosotros, en donde nos encontramos, a que nos dedicamos, como vendemos y que cosas. Es importante para nosotros que ellos se sientan identificados porque nuestra meta es posicionamiento a nivel local y regional primeramente para luego pasar a nivel nacional. Si bien es cierto ya tenemos clientes en distintas ciudades, ellos son mayoristas; con estas implementaciones queremos nosotros ofrecer a nuestro público objetivo final. Se opta por seguir con un diseño sencillo, pero enfocándonos en mostrar todos los productos posibles para atraer a los clientes a nuestra tienda virtual.

h) Métodos de pago:

Se ha habilitado 3 tipos de pago: Vía PayPal, método pago seguro donde podrán cancelar sus pedidos con la tarjeta de su preferencia. Además, se tiene la opción de pago contraentrega (Solo aplica en Trujillo). El delivery es gratis para Trujillo, para provincias varía de acuerdo a las tarifas de la empresa de encomiendas.

i) Productos a ofrecer

Línea Zapatillas: La empresa ofrecerá sus productos habituales que son las zapatillas que ya son productos que se encuentran posicionados en el mercado.

Línea calzados cuero: Esta línea de productos no se ha vendido por la pandemia, pero para futuro se ha pensado en implementarlo para venta público en general.

Línea accesorios de cuero: Dado a que la empresa cuenta con la maquinaria y espacio suficiente para implementar una nueva línea como correas, carteras y otros accesorios de cuero. Esto es un plus para la empresa dado que saldrían de su zona de confort. Esta línea se propone que se pueda implementar a fines del 2024.

j) Logística de distribución

La empresa ha pensado tercerizar la entrega de sus productos como lo ha hecho para las ventas al por mayor que ya realicé. En el caso de la ciudad de Trujillo se hará entrega delivery gratis por la compra de cualquier producto. En el caso de pedidos de provincia, se hará entrega con la colaboración de la empresa Chazki. Se hará un cobro por la entrega dependiendo de la ciudad y zona en donde viva. El plazo máximo es de 2 días para la entrega.

k) Procesos TO BE

Proceso gestionar pedido Post Implementación:

El proceso va a variar con la implementación de la tienda virtual. Esto debido a que ya no solo se va a realizar una venta a empresas mayoristas sino al consumidor final. Para ello, se ha diseñado un nuevo proceso donde interactúa el cliente desde la tienda virtual y el encargado de registrar los pedidos y alistar los productos para enviar al destino final. Cabe resaltar que este proceso se diseña para fines de este proyecto de implementación.

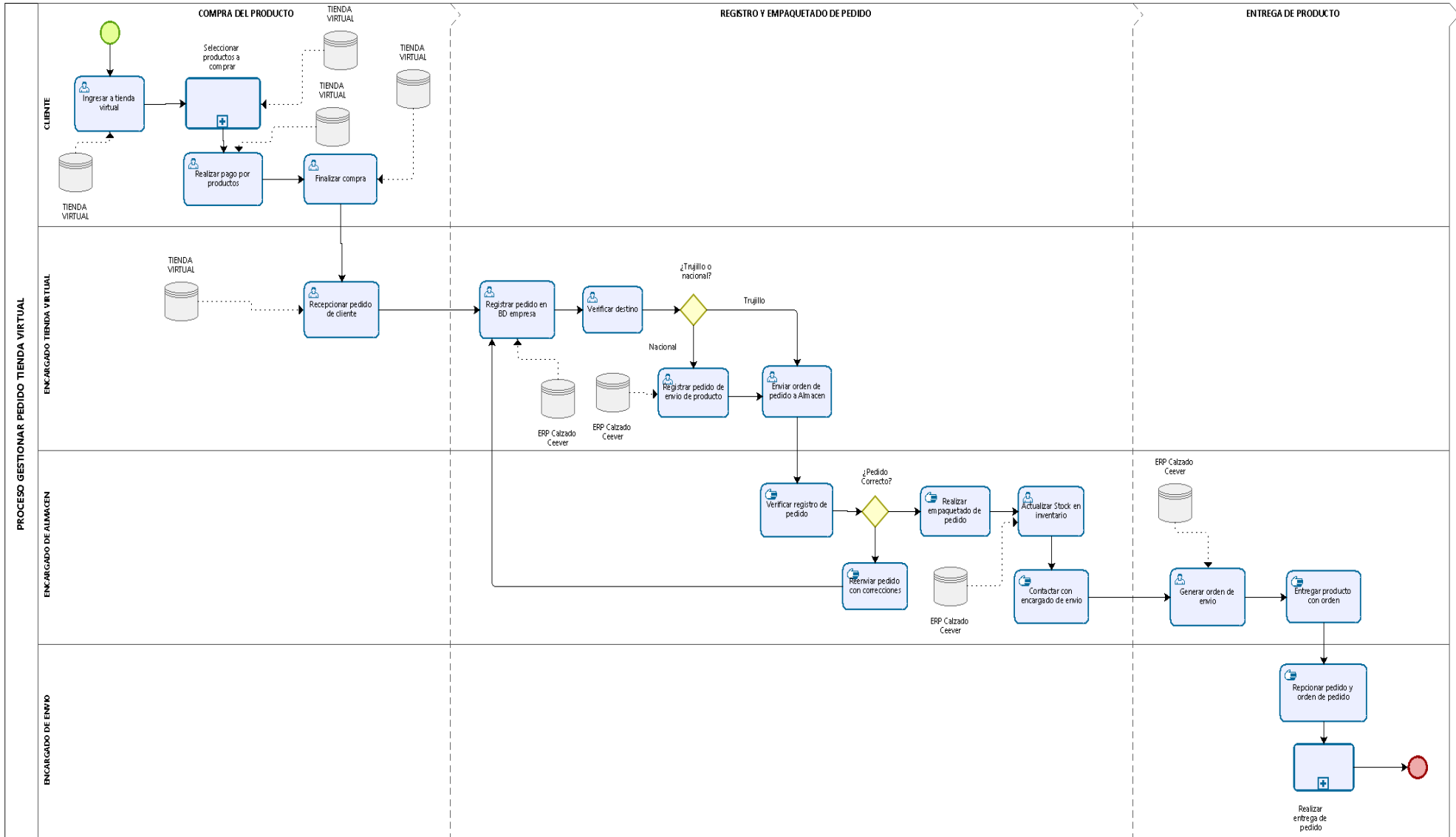


Figura 30 Diagrama de proceso de gestionar pedido Post implementación Tienda virtual y Pagina Web

Descripción del proceso:

El proceso se divide en 3 fases: compra de producto, registro y empaquetado, y entrega de producto. Los actores son el cliente, el encargado de la tienda virtual que sería el asistente comercial, el encargado de almacén y el encargado de envío. Este último representa a la empresa que se encargará de realizar las entregas de los pedidos que se realicen tanto a consumidores finales como a empresas mayoristas. El proceso inicia con la entrada del cliente accediendo a nuestra tienda virtual que está publicitada en todas nuestras redes sociales (Facebook, Instagram, Pagina web). Luego de navegar y buscar, seleccionará el producto que desee comprar para después cancelar por sus productos y finalizar la compra donde se genera una orden de pedido desde la tienda virtual y es remitida al ERP de la empresa. En la siguiente fase, el encargado de tienda virtual registra el pedido en el sistema y verifica el destino final. Esto servirá para poder después con esos datos generar una orden de pedido. Si es local se envía el registro del pedido al encargado de almacén vía sistema, en el caso de ser en otra ciudad, se hace un registro un pedido de envío del producto. Esto permite a la empresa contabilizar los pedidos que se va a realizar al finalizar el día y juntamente con el registro se lo envía al encargado de almacén. El encargo de almacén hace una verificación al registro de pedido para ver si tiene errores de código. Si no tiene va en búsqueda del producto y lo empaca bajo los protocolos de bioseguridad. En caso tuviera algún error le avisa al asistente comercial para que lo corrija. Luego de ello, hace una actualización de stock en el módulo inventario y después contacta con el encargado de envío. Esta tarea está considerada porque hay pedidos a nivel local y esos pedidos se entregan en el día. En la última fase, el encargado de almacén genera una orden de pedido que reúne datos anteriores y la salida del producto dando responsabilidad al encargado de envío de aquí en adelante. El encargo de envío recibe el pedido, verifica de manera manual y se va a realizar la entrega y finaliza el proceso. En el caso de entregas a provincias, el encargado hace la misma secuencia, pero lo realiza a partir de las 6pm donde se recoge todos los pedidos y se lleva para que se distribuya.

l) Costo del proyecto:

Activos tangibles	Precio Unitario	Cantidad	Precio	Referencia
<b>Equipos de oficina</b>				
Laptop Hp 250 G8 Intel Core I5 1035g1 Ram 8gb	S/ 3,449.00	1	S/ 3,449.00	<a href="https://cutt.ly/2nyqY2K">https://cutt.ly/2nyqY2K</a>
Impresora Epson	S/ 996.00	1	S/ 996.00	<a href="https://cutt.ly/unfEolM">https://cutt.ly/unfEolM</a>
Tintas Epson	S/ 35.90	4	S/ 143.60	<a href="https://cutt.ly/nna5r1s">https://cutt.ly/nna5r1s</a>
Escritorio + silla	S/ 350.00	1	S/ 350.00	<a href="https://n9.cl/387mp">https://n9.cl/387mp</a>

<b>SUBTOTAL</b>			S/		
			4,938.60		
<b>Software</b>					
Microsoft Office 2016	S/ 70.00	1	S/ 70.00	<a href="https://cutt.ly/Rnywe42">https://cutt.ly/Rnywe42</a>	
Creación de página Web – Cassiopeia Consultores	S/ 800.00	1	S/ 800.00	<a href="https://cutt.ly/YnflNz5">https://cutt.ly/YnflNz5</a>	
Tienda virtual	S/ 60.00	12	S/ 720.00	<a href="https://n9.cl/a0oq8">https://n9.cl/a0oq8</a>	
<b>SUBTOTAL</b>			S/		
			1,590.00		
<b>TOTAL</b>			S/		
			6,528.60		
<b>Costos Operativos</b>					
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Referencia</b>	
<b>Mano de obra</b>					
Asistente Comercial	S/ 930.00	12	S/ 11,160.00	Precio estimado	
Personal mantenimiento	S/ 150.00	12	S/ 1,800.00	Precio estimado	
<b>SUBTOTAL</b>			S/		
			12,960.00		
<b>Otros costos operativos</b>					
Plan de internet (100mbps)	S/ 96.00	12	S/ 1,152.00	<a href="https://n9.cl/g1cw">https://n9.cl/g1cw</a>	
Luz	S/ 50.00	12	S/ 600.00	Hidrandina	
Plan de telefonía	S/ 30.00	12	S/ 360.00	<a href="https://n9.cl/eaxy">https://n9.cl/eaxy</a>	
<b>SUBTOTAL</b>			S/		
			2,112.00		
<b>Gastos Administrativos y de Publicidad</b>					
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Referencia</b>	
Pagos por publicidad en canales digitales	S/ 100.00	12	S/ 1,200.00	Redes sociales (Facebook, Instagram)	
<b>SUBTOTAL</b>			S/		
			1,200.00		
<b>TOTAL</b>			S/		
			22,800.60		

El costo del proyecto es de S/ 22,800.60. Se ha estimado todo en base al año 2021, en caso se implemente en los próximos años se debe actualizar los precios debido al tipo de cambio y a tasa de inflación.



Anexo 13 Evaluación de expertos de la propuesta

1. Título de la propuesta: Plan Estratégico Calzado Ceever SAC				
2. Nombres y apellidos del estudiante o estudiantes: Pablo Samuel Villanueva Carlos				
3. Nombres y apellidos del evaluador: Juan Miguel Deza Castillo Especialidad: Estrategia Empresarial				
4. Sede: Trujillo – San Isidro	5. Carrera: Ingeniería Empresarial	6. Facultad: Ingeniería		
7. Resumen ejecutivo de la investigación: El objetivo del plan es analizar la situación en la que se encuentra la empresa, para luego proponer objetivos estratégicos y alinearlos con estrategias que permitan mejorar el área de producción y mejorar el índice de competitividad de la empresa. En base a eso, se realiza un análisis interno y externo para conocer las falencias y debilidades que se debe tomar en cuenta para mejorar. Luego se hace una clasificación de objetivos determinando los más relevantes y proponiendo estrategias acordes a dicho planteamiento. Para ello se ha utilizado diversas matrices que permiten llegar a indicadores de Gestión que permitirán evaluar el antes y el después de la implementación y ver el contraste de resultados. Asimismo, se ha diseñado la aplicación de cada estrategia proponiendo planes de acción para cada propuesta en particular. Se realiza una mejora de los procesos operacionales direccionándolos a los objetivos y a la misión y visión de la organización mediante el enfoque de gestión por procesos.				
8. Criterios a valorar de la propuesta				
CRITERIOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		si	no	
Alcance	Tareas	X		

	Plazos	X		
	costos	X		
Planificación	Calendario (diagrama de Gantt)	X		
Presupuesto	Flujo de caja	X		
	Van, tir	X		
Contenido	Diseño de propuesta	X		
EVALUACIÓN: resultados, comentarios, recomendaciones, etc. (párrafo máximo de 200 palabras)				
Se observa que se cumple con todos los requerimientos. El contenido de la propuesta tiene un alcance real y se ha planificado de manera oportuna de acuerdo a las limitaciones de la empresa. Se ha realizado un presupuesto acorde a la empresa.				



Firma y Sello del evaluador.  
Jua Miguel Deza Castillo

### FORMATO DE VALORACIÓN DE EXPERTOS

1. Título de la propuesta: Plan Estratégico Calzado Ceever SAC				
2. Nombres y apellidos del estudiante: Pablo Samuel Villanueva Carlos				
3. Nombres y apellidos del evaluador: Nancy Isela Lopez Rodriguez Especialidad: Planificación y gestión				
4. Sede: Trujillo- San Isidro	5. Carrera: Ingeniería Empresarial	6. Facultad: Ingeniería		
7. Resumen ejecutivo de la investigación: El objetivo del plan es analizar la situación en la que se encuentra la empresa, para luego proponer objetivos estratégicos y alinearlos con estrategias que permitan mejorar el área de producción y mejorar el índice de competitividad de la empresa. En base a eso, se realiza un análisis interno y externo para conocer las falencias y debilidades que se debe tomar en cuenta para mejorar. Luego se hace una clasificación de objetivos determinando los más relevantes y proponiendo estrategias acordes a dicho planteamiento. Para ello se ha utilizado diversas matrices que permiten llegar a indicadores de Gestión que permitirán evaluar el antes y el después de la implementación y ver el contraste de resultados. Asimismo, se ha diseñado la aplicación de cada estrategia proponiendo planes de acción para cada propuesta en particular. Se realiza una mejora de los procesos operacionales direccionándolos a los objetivos y a la misión y visión de la organización mediante el enfoque de gestión por procesos.				
8. Criterios a valorar de la propuesta				
CRITERIOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		si	no	
Alcance	Tareas	X		
	Plazos	X		
	Costos	X		
Planificación	Calendario (Diagrama De Gantt)	X		
	Flujo De Caja	X		
Presupuesto	Van, Tir	X		
	Diseño De Propuesta	X		
EVALUACIÓN: resultados, comentarios, recomendaciones, etc. (párrafo máximo de 200 palabras)				
La propuesta es interesante, cuenta con la información y datos necesarios para lograr el objetivo del trabajo de investigación. Se tiene en consideración las limitaciones y el alcance real fijado para la empresa.				

Nancy Isela Lopez Rodriguez  
Doctora en Planificación y Gestión  
DNI N° 41984068



Anexo N° 14 Guía de entrevista variable competitividad

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CALZADO CEEVER SAC**

Nombre del entrevistado: *Fredy Hernán Cerma Cayetano* Fecha: *08/10/2020*

Cargo:

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de competitividad: Tecnología e innovación, Calidad de producto y productividad. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

**TECNOLOGIA E INNOVACIÓN:**

1. Hoy en día vemos que el uso de la tecnología dentro de las empresas forma parte vital para ser competitivos, dentro de los procesos de la empresa, ¿Qué procesos en específico usan tecnología dentro de la empresa Calzado Ceever SAC?

→ Se identificaron 9 procesos: balance mensual, pago a SUNAT mensual, inversiones, publicidad en redes, atención al cliente, tendencias, cobranza, ventas a distancia y gestión de pedidos.

2. Dentro de los nuevos proyectos para la empresa realizado en los últimos años, ¿Qué proyectos considera que fueron innovadores y tuvieron un gran impacto en las ventas?

→ Dentro de los últimos 5 años se ha realizado proyectos en base a la producción (Nuevas tendencias, maquinaria) misma inversión.

3. Las empresas para su crecimiento necesitan invertir para lograr sus objetivos y obtener la rentabilidad tan deseada. En el año 2019, ¿En qué cosas se invirtió y cuál fue su beneficio? Calcular el monto de inversión total anual

Maquinaria de producción moderna, permite disminuir el tiempo de producción y agiliza las actividades operativas.

4. Sabemos que la forma de producir el calzado a variado con los años debido al avance tecnológico y el uso de maquinaria moderna. ¿Qué parte de las inversiones fueron destinadas al área de producción? Especifique y calcule el monto de inversión

Todas las inversiones fueron al área de producción, 100'000 soles

**CALIDAD DE PRODUCTO**

5. Sabemos que, al momento de producir, siempre existen errores durante las diferentes etapas de la producción. ¿Cuántos productos defectuosos del total de productos hay por cada semana?

→ De la producción normal diario, media docena

6. Durante un día de trabajo, ¿Cuántos productos se producen normalmente?

→ 15 a 20 docenas diarias (equivale a 240 pares de zapatillas)

7. Respecto al producto anterior, ¿Cuál es el horario de trabajo del área de producción?

8am - 6pm

descomso → 12:30 - 1:30pm

8. Respecto a las dos preguntas anteriores, ¿Cuál es tiempo promedio que debería de tomarse para producir cada producto? En caso no se cumpla este tiempo promedio, ¿Por qué cree que sucede esto?

→ Tiempo que hacer 20 docenas entre las 8am - 6pm con descomso de una hora.

9. Teniendo en cuenta que la capacidad productiva es tomada como la productividad máxima que permite al día tu maquinaria, tus trabajadores y el tiempo de horario de trabajo. ¿Cuál es la capacidad productiva diaria de tu negocio?

→ Hasta 30 docenas de zapatillas. El gerente explica que se puede aumentar la cantidad si se aumenta el N° de trabajadores

PREGUNTA FINAL

10. Según usted, ¿Qué características o factores considera que se debe usar para medir la competitividad en su empresa? Explicar el motivo.

→ Calidad de servicio, calidad de producto, variedad de producto, cumplimiento de entrega, aumento de productividad

VB.

18150482

Fredy Cerna  
Gerente General de Calzado Ceever SAC  
DNI:

Anexo N° 15 *Guía de entrevista variable gestión por procesos*

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CALZADO CEEVER SAC**

Nombre del entrevistado: *Fredy Herrón Cerna Cayetano* Fecha: *08/10/2020*

Cargo: *Gerente*

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de Gestión por procesos: Calidad de servicio y calidad de procesos. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

**CALIDAD DE SERVICIO**

1. En base a los resultados obtenidos en las ventas del año 2019, ¿Hubo un incremento en las ventas del año 2019 respecto al año 2018? Fundamente su respuesta en base al estado financiero de la empresa.

*Si, producía 60 docenas semanales 2018 - 110 docenas semanales 2019.*

2. Dentro de las empresas, se debe tomar en cuenta que no todos los productos llegan en óptimas condiciones a nuestros clientes y puede ser producto al transporte o también puede ser un defecto en la fabricación que no se tuvo en cuenta. Para la empresa Calzado Ceever SAC, ¿Cómo se maneja la atención de reclamos? ¿Se contabiliza? En caso de contabilizar, ¿Cuántos reclamos tuvieron en el año 2019?

*→ 1 o 2 clientes por mes, no se contabiliza.*

**CALIDAD DE PROCESOS OPERACIONALES**

3. Reconociendo que la capacidad de respuesta de un proceso operativo está relacionada con el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el tiempo oportuno, ¿nos puede comentar cuántos del total de requerimientos que se solicitan son entregados a tiempo? ¿Por qué?

*→ Se trabaja crédito → plazo 20 días. Siempre se ha entregado los pedidos puntuales. Cantidad aproximada de 20 pedidos al mes.*

4. Sabiendo que la eficiencia es la capacidad de realizar o cumplir adecuadamente una función, ¿Cuál es la cantidad de productos que se debe producir diario normalmente?

*→ 15 a 20 docenas diarias (equivale a 240 pares de zapatillas)*

5. De esa cantidad que se debe producir diariamente, ¿Cuántos productos se producen realmente? ¿Se cumple la cantidad que se debe producir? ¿Por qué?

*→ El gerente responde que en promedio considerando temporada baja 15 docenas. Se trabaja por pedidos y los colaboradores se les paga por el trabajo que hacen (docenas). No se cumple siempre. Trabajadores debido a Covid 19 trabajan desde casa y existen retrasos.*

6. Si tuviéramos que promediar la cantidad de pedidos que se realizan mensualmente, ¿Cuál será la cuota o cantidad a producir semanalmente para cumplir con los pedidos programados? En caso no de cumplir con esa programación, ¿Qué es lo que se hace en esos casos?

→ Hay dos variables. En base al 2019 la cantidad a producir era de 400 docenas mensuales. Siempre se cumplía con los plazos establecidos. El Gerente explicó que variaba, pero en épocas normales de 20 a 25 docenas diarias

PREGUNTA FINAL:

7. Según usted, en base a lo ya explicado sobre el enfoque de gestión por procesos, ¿Qué factores, aspectos o características considera que se debe utilizar para evaluar su empresa en función a esa variable?

→ El gerente comenta en base a lo explicado, que se debe mejorar los procesos operacionales, unificarlos para reducir el tiempo. Mejorar el orden e implementar tecnología en procesos.

VB.

18150482

Fredy Cerna  
Gerente General de Calzado Ceever SAC  
DNI:

Anexo N° 16 *Guía de entrevista variable planeamiento estratégico*

**FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CALZADO CEEVER SAC**

Nombre del entrevistado: *Fredy Herinóm Cerna Cayetano* Fecha: *08/10/2020*

Cargo: *Gerente General*

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a las dimensiones de la variable de planeamiento estratégico: Análisis interno, Análisis externo y objetivos/estrategias. La información que se brinde únicamente se usará para fines académicos y serán reservados para la investigación.

Preguntas:

**ANALISIS INTERNO**

1. ¿Cuál es la misión que tiene usted para la empresa?  
→ *Empresa de calzado que ofrece producto de calidad, a un precio competitivo, con variedades de modelos y cumplimiento de entregas.*
2. ¿Qué es lo que visiona de aquí en un futuro para la empresa?  
→ *Proyección nacional, incrementar Cartera de productos, mejorar infraestructura operativa, exportación.*
3. ¿Qué fortalezas considera usted tiene su empresa?  
→ *Marca posicionada, variedad de productos, diseñadores de zapatos exclusivos, calidad de material, precio competitivo frente competencia.*
4. ¿Qué debilidades considera usted tiene su empresa?  
→ *Innovar en productos nuevos genera retrasos en producción, baja productividad, stock de productos sin vender, insumos con precio elevado.*

**ANALISIS EXTERNO**

5. ¿Qué amenazas existen que puede perjudicar a la empresa? ¿Por qué?  
→ *No existe apoyo de estado para Pymes, Embargo de banco por préstamos no pagados.*
6. ¿Qué oportunidades existen para el beneficio de la empresa?  
→ *La empresa puede vender sus productos en stock que tiene el próximo año, incursionar en fusión de empresas.*
7. ¿Considera que los clientes tienen el poder de negociación o la empresa? ¿Por qué?  
→ *Si, dos razones. La pandemia ha mermado la economía de todos, ha bajado la demanda de pedidos y el precio tiene que ser accesible para que compren.*
8. ¿Considera que los proveedores tienen el poder de negociación o la empresa? ¿Por qué?  
→ *Si, debido a la pandemia los proveedores han incrementado el costo de insumos debido también a que no se permitía importar la materia prima.*



9. ¿Qué tanto afectaría el ingreso de nuevas empresas que fabrican calzado en su empresa?  
¿Por qué?

→ Pocos ingresos debido a la baja demanda causada por el covid 19 y la paralización de la economía por varios meses.

10. ¿Qué tanto afectaría el ingreso de nuevos productos sustitutos a los productos que fabrican en su empresa? ¿Por qué?

→ Afecta directamente y provoca pérdida de cliente. Debido a la baja demanda de zapatillas, el mercado se ha vuelto más competitivo debido a que se ha incrementado

11. ¿Cómo es la relación entre empresas que producen calzado en la ciudad de Trujillo?  
vendedores informales

#### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

12. ¿Cuáles considera que han sido sus objetivos de la empresa hasta ahora? Aparte de eso, ¿Qué otros objetivos considerarían para el crecimiento de su empresa?

→ Aumentar la productividad, realizar controles de calidad, mejorar la gestión de cliente, mejorar los procesos operacionales

13. ¿Qué acciones, medidas o estrategias ha aplicado en su empresa? ¿Qué acciones, medidas o estrategias aplicará para este año?

→ Innovar en técnicas de productos, ofrecer productos de calidad superior y fijar precios competitivos.

VB.

 18050482

Fredy Cerna  
Gerente General de Calzado Ceever SAC  
DNI:

Anexo N° 17. Carta de presentación a empresa Calzado Ceever SAC



Trujillo, 08 octubre de 2020

Institución  
**Calzado Ceever SAC**  
Trujillo. -

Es sumamente grato dirigirme a ustedes para hacerles llegar mi saludo cordial y presentarles a nuestro estudiante:


1. Pablo Samuel Villanueva Carlos, código N00160921

Él pertenece a la carrera de Ingeniería Empresarial, de nuestra Universidad, y actualmente está matriculado en el curso de Taller de tesis 2. Como parte de este curso viene desarrollando una investigación titulada “Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una PYME de calzado en la ciudad de Trujillo, 2020”, bajo la asesoría especializada del Mg. Leidy Lucia Méndez Gutiérrez

En esta oportunidad solicito vuestra valiosa colaboración con la facilitación del acceso a la data requerida y con el desarrollo de los instrumentos de investigación, condiciones básicas para continuar con la investigación planteada por nuestras estudiantes.

Agradezco la atención y hago oportuna la ocasión para expresarles mi consideración y respeto.

Cordialmente,



**Carlos Pérez Urrutia**  
Responsable de los cursos de Tesis – N2  
Director del Departamento de Humanidades  
UPN Trujillo



Recibido  
08-10-2020

Anexo N° 18. *Carta de aprobación de la empresa Calzado Ceever SAC*

Trujillo, 10 de octubre de 2020

Institución  
**Universidad Privada del Norte**  
Trujillo. -

Por medio de la presente informo lo siguiente:

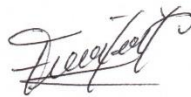
Que el estudiante de su universidad, identificado como Pablo Samuel Villanueva Carlos, con DNI N° 70538578, se le ha aprobado el permiso para realizar su investigación titulada “Diseño de un planeamiento estratégico basado en el enfoque de gestión por procesos para mejorar la competitividad de una PYME de calzado en la ciudad de Trujillo, 2020”, en la empresa Calzado Ceever SAC.

Este permiso, incluye que se le brinde información de la empresa, pueda realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa y realizar documentación de las actividades laborales.

Sin otro particular, nos despedimos.

Atte.

Fredy Hernán Cerna Cayetano  
Gerente General Calzado Ceever SAC



---

FIRMA

Anexo 19. Fotografía de la empresa Calzado Ceever SAC



Nota: Fotografía del almacén de la empresa Calzado Ceever SAC



Nota: Fotografía del área del perfilado de la empresa Calzado Ceever SAC



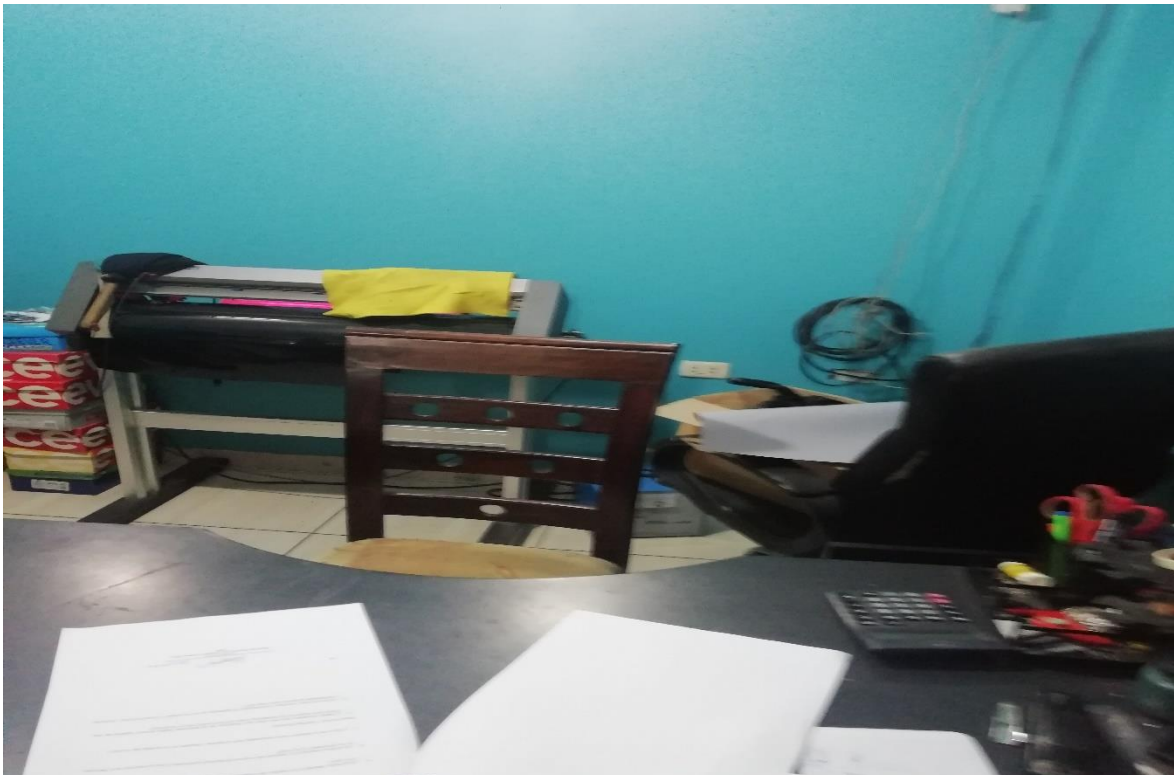
*Nota:* Fotografía del armado de la empresa Calzado Ceever SAC



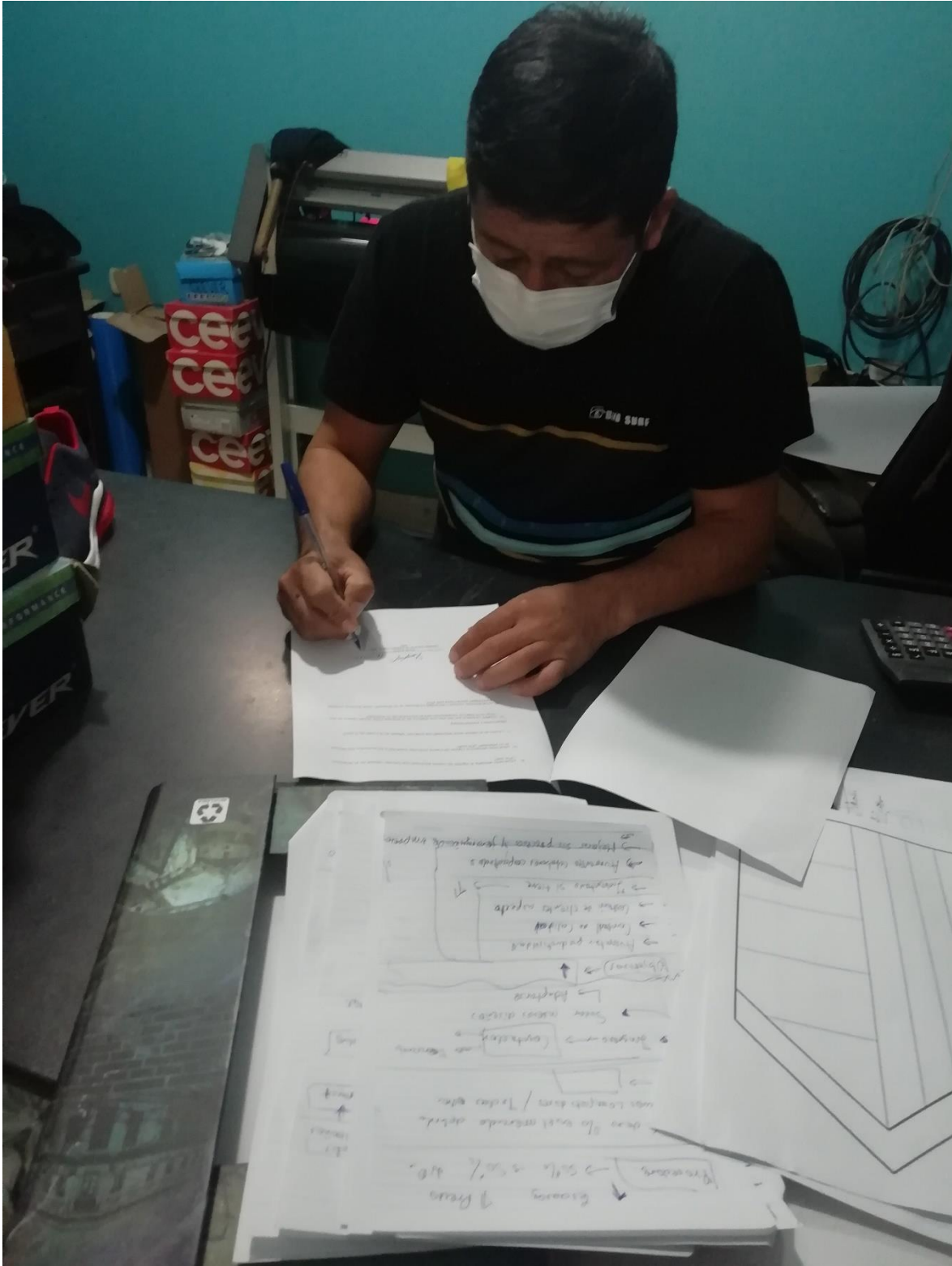
*Nota:* Fotografía del área de corte de la empresa Calzado Ceever SAC



*Nota:* Fotografía del modelo del producto de la empresa Calzado Ceever SAC



*Nota:* Fotografía del área administrativa de la empresa Calzado Ceever SAC



*Nota:* Fotografía del dueño firmando los documentos de autorización de la empresa Calzado Ceever SAC

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20600885686 - CALZADOS CEEVER S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	18/12/2015	Fecha de Inicio de Actividades:	18/12/2015
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CAL.SAN LUIS NRO. 723 A.H. LA MERCED LA LIBERTAD - TRUJILLO - EL PORVENIR		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 1520 - FABRICACIÓN DE CALZADO		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA		
	BOLETA DE VENTA		
	GUIA DE REMISION - REMITENTE		

*Nota:* Ficha Ruc SUNAT de la empresa Calzado Ceever SAC