

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL: EL CASO DE LAS MYPES EXPORTADORAS TEXTILES PERUANAS

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Alexandra Ximena Cerda Muñoz

Código: 20131700

Tirzah Lorena Luján Huerta

Código: 20132908

Asesor

William Arteaga Donayre

Lima – Perú

Junio del 2024







**THE INFLUENCE OF STRATEGIC
ORGANIZATIONAL CAPACITY ON
STRATEGIC COMMERCIAL PLANNING:
THE CASE OF PERUVIAN TEXTILE
EXPORTING SMES**

DEDICATORIA

A mi mamá Sarela Muñoz, que siempre me enseñó que puedo lograr todo lo que me proponga, me motivó a cumplir con mis objetivos y aspirar a más. A mi papá Juan Cerda, por el esfuerzo extraordinario para que hacer de mí una gran profesional.

Gracias por creer en mí, los amo.

Alexandra Cerda M.

A mi mamá Gudelia Huerta, que me apoyo desde el inicio con esta investigación y que ahora desde el cielo sigue iluminándome para seguir adelante gracias a su amor incondicional. A mi papá Julián Luján, por siempre creer en mí, por todo su esfuerzo y dedicación en hacerme una buena profesional.

Tirzah Luján H.

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a los especialistas que formaron parte del grupo de entrevistados, los conocimientos compartidos enriquecieron y fortalecieron la dirección de esta investigación.

A nuestros padres por el incentivo constante y a nuestro asesor William Arteaga por el continuo soporte.

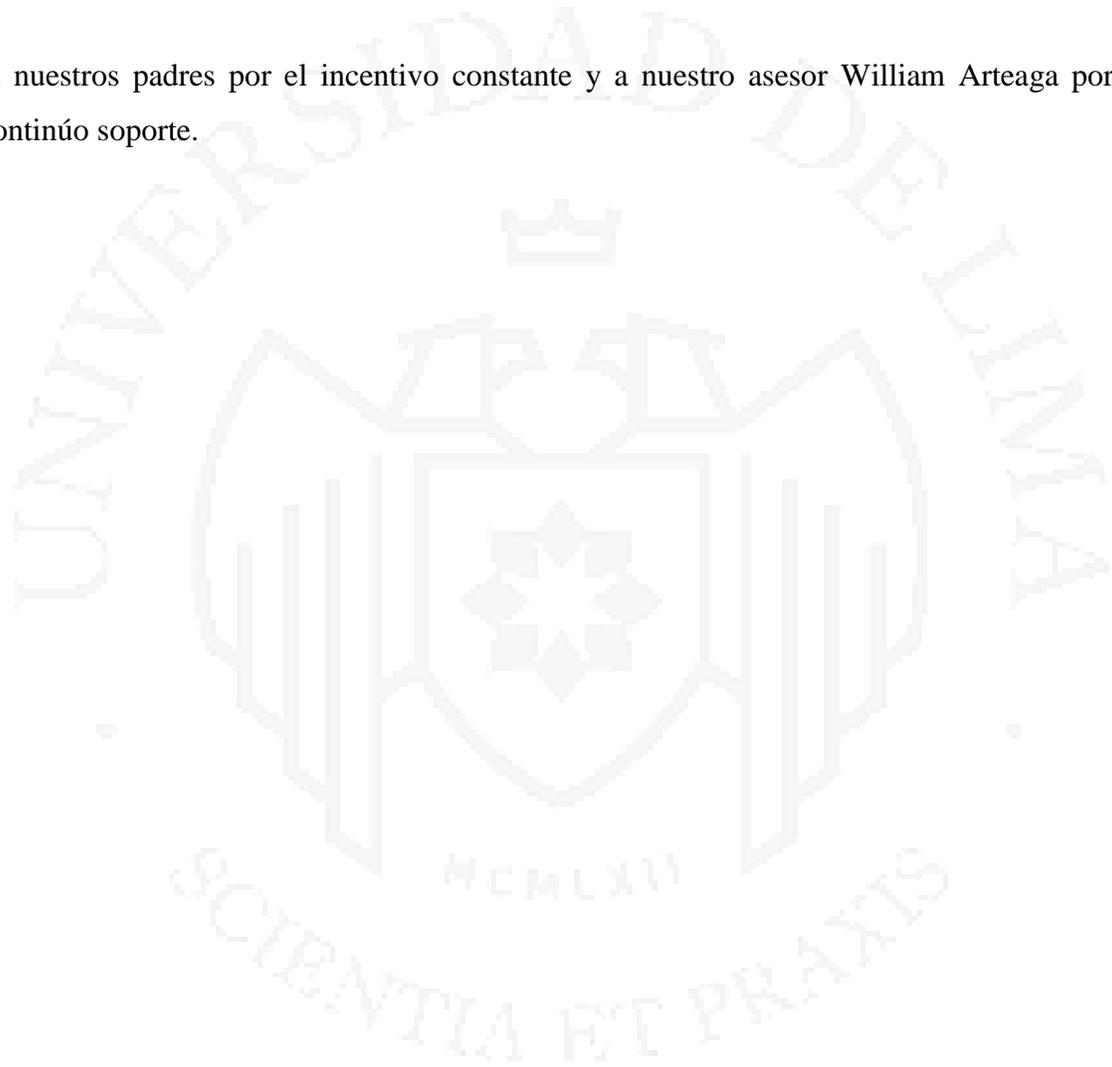


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1. Situación Problemática:	27
2.2. Formulación del Problema:	29
2.2.1 Problema General:	29
2.2.2 Problemas Específicos:	30
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN	31
3.1. Importancia de la Investigación	31
3.2. Viabilidad de la Investigación.....	32
3.2.1. Alcance del Proyecto	32
3.2.2. Análisis de la Situación	32
3.2.3. Definición de Participantes.....	33
3.2.4. Rentabilidad del Proyecto.....	34
3.3. Limitaciones del Estudio	35
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS	36
4.1. Objetivo General.....	36
4.2. Objetivos Específicos.....	36
CAPÍTULO V: HIPÓTESIS	37
5.1. Hipótesis General	37
5.2. Hipótesis Específicos	37

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	38
6.1. Marco Teórico.....	38
6.2. Matriz de Operacionalización.....	57
6.3. Matriz de Consistencia.....	59
CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA	60
7.1. Tipo de Investigación.....	60
7.2. Recolección de Datos.....	60
7.3. Población, Muestra y Muestreo	61
7.4. Métodos, técnicas e instrumentos e información secundaria.....	61
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	63
8.1. Presentación de Resultados	63
8.2. Análisis de Resultados	79
8.3. Contraste de Hipótesis	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS	100
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Criterios de definición de las MIPYMES.....	6
Tabla 1.2 Distribución de Empresas Exportadoras en el Sector Textil según Estrato Empresarial en el Perú con exportaciones menores a 1 millón de USD anuales	9
Tabla 1.3 Exportaciones del sector textil del 2015 al 2020.....	10
Tabla 1.4 Partidas Arancelarias del sector textil más exportadas en el período 2015-2020	12
Tabla 1.5 Los 10 principales exportadores de prendas de vestir, 2020 (Miles de millones de dólares)	17
Tabla 1.6 Los 10 principales importadores de prendas de vestir, 2020 (Miles de millones de dólares)	17
Tabla 3.1 Distribución de Mypes por estrato empresarial.....	34
Tabla 3.2 Distribución de empresas a estudiar	34
Tabla 6.1 Grupo de Estudio.....	48
Tabla 6.2 Matriz de Operacionalización de Variables	58
Tabla 6.3 Matriz de Consistencia	59
Tabla 8.1 Contraste de Hipótesis.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales según valor exportado	5
Figura 1.2 Distribución de empresas peruanas según segmento empresarial.....	8
Figura 1.3 Participación de las 10 principales Partidas Arancelarias frente a todas las Partidas del sector Textil en el periodo 2015 – 2020	11
Figura 1.4 Comportamiento de las 10 principales PA exportadas por el sector textil en el periodo del 2015 - 2021	14
Figura 1.5 Componentes de la Capacidad Organizacional.....	20
Figura 6.1 Características de la Administración Científica.....	46
Figura 6.2 Proceso Administrativo.....	52
Figura 6.3 Concentración de microempresas en Perú según departamentos.....	56
Figura 8.1 Respuesta de los Entrevistados con respecto a las estrategias aplicadas por las Mypes textiles exportadoras peruanas en el periodo de 2015 - 2021	77
Figura 8.2 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109100031 - Periodo 2015 - 2020 expresado en USD	82
Figura 8.3 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109100039-Periodo 2015 -2020 expresado en USD	83
Figura 8.4 Comportamiento de las exportaciones de la PA 5105391000-Periodo 2015-2020 expresado en USD	84
Figura 8.5 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100051-Periodo 2015-2020 expresado en USD	85
Figura 8.6 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109909000-Periodo 2015-2020 expresado en USD	86
Figura 8.7 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100041 -Periodo 2015-2020 expresado en USD	87
Figura 8.8 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6111200000 -Periodo 2015-2020 expresado en USD	88

Figura 8.9 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6110209090-Periodo 2015-2020 expresado en USD	89
Figura 8.10 Comportamiento de las exportaciones de la PA 6006220000-Periodo 2015-2020 expresado en USD	90
Figura 8.11 Comportamiento de las exportaciones de la PA 5109100000-Periodo 2015-2020 expresado en USD	91



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento	113
Anexo 2: Relación de Entrevistados.....	118



RESUMEN

Esta investigación se desarrolla a partir del enfoque cualitativo, de carácter no experimental y exploratorio, se desarrolló sobre la base de la relación entre la capacidad estratégica organizacional con el desarrollo de la planificación estratégica comercial en las Mypes exportadoras textiles peruanas. Para obtener la información, se utilizó un cuestionario y se realizó una entrevista semi-estructurada a dieciocho personas, siendo estos considerados especialistas en la planificación en las organizaciones en el sector textil peruano en el rubro de exportación y se reforzó con un análisis de las exportaciones en el periodo de estudio. Las subvariables que se tomaron en cuenta para analizar la información fueron: escaneo, interpretación, acción, establecimiento de misión y visión, análisis interno y externo, establecimiento de objetivos y finalmente análisis y selección de estrategias. Se reveló que gran parte de las Mypes obvian la aplicación de las variables en sus organizaciones y que son claves para lograr una correcta planificación estratégica. Estas no suelen considerar los procesos como escaneo, interpretación o acción como diferenciales para aspirar a una mejora continua; por ello, es muy común encontrarse con acciones reactivas dentro de este tipo de empresas. Asimismo, se demuestra que aún no cuentan con los recursos suficientes para realizar los planes de acción requeridos, afectando así a todo su desempeño en el mercado. A lo largo de la investigación se evalúan diversos motivos por el cual una Mype no puede mirar más allá con la finalidad de mejorar, o buscar estabilidad y crecimiento en el mercado, una de ellas es la mala distribución de funciones dentro de la gestión de la organización; por ello, se recomienda que todas las empresas aprendan a priorizar sus necesidades y objetivos para poder invertir en ellas, y así atacar sus debilidades y amenazas. Se consideró que los encargados de la planeación estratégica deberían ser capacitados constantemente para poder aplicar métodos o planes sobre la base de los cambios que se dan en el mercado internacional desarrollando en la empresa una estabilidad comercial.

Línea de investigación: 5206 – 3 B5

Palabras Clave: Capacidad estratégica organizacional, Planeación estratégica Comercial, Mypes exportadoras textiles.

ABSTRACT

This research is developed from the qualitative approach, of a non-experimental and exploratory nature. It was developed based on the relationship between the organizational strategic capacity with the development of commercial strategic planning in the Peruvian textile exporting SMEs to obtain the information, we used a questionnaire and a semi-structured interview with eighteen people, these being considered specialists in planning in organizations in the Peruvian textile sector in the export category. The sub-variables that were considered to analyze the information were: scanning, interpretation, action, establishment of mission and vision, internal and external analysis, establishment of objectives, and finally analysis and selection of strategies. It was revealed that a large part of the SMEs ignores the application of the variables in their organizations and that they are key to achieving correct strategic planning. These do not usually consider processes such as scanning, interpretation, or action as differentials to aspire to continuous improvement; therefore, it is very common to find reactive actions within this type of company. Likewise, it is shown that they still do not have sufficient resources to carry out the required action plans, thus affecting their entire performance in the market. Throughout the investigation, various reasons are evaluated for which an SME cannot look further to improve or seek stability and growth in the market, one of them being the poor distribution of functions within the management of the company. organization: therefore, it is recommended that all companies learn to prioritize their needs and objectives in order to invest in them, and thus attack their weaknesses and threats. It was considered that those in charge of strategic planning should be constantly trained to be able to apply methods or plans based on the changes that occur in the international market, developing commercial stability in the company.

Line of Research: 5206 – 3 B5

Keywords: Strategic Organizational Capacity, Strategic Commercial Planning, Textile Exporting SMEs

INTRODUCCIÓN

Ante la competencia y crecimiento de los mercados, la internacionalización y comercio exterior juega un rol importante en cada país, y el Perú no ha sido la excepción, ya que ha buscado crecimiento y desarrollo en la internacionalización. Asimismo, el país ha atravesado muchos cambios significativos en las exportaciones a lo largo del periodo de estudio, dentro de los cuales ha tenido años con mejoras altamente visibles y otros no.

Las Mypes representan la mayoría de las empresas formales en el Perú, siendo el 96.20% de empresas constituidas a nivel nacional (SIICEX, 2021). Asimismo, según ASEP (2018) éstas aportan el 40% al PBI; y es por ello que tienen una gran importancia en la economía peruana, además que las Mypes representan el 80% de las empresas exportadoras del Perú. (COMEXPERÚ, 2018)

Además, en la provincia de Lima están establecidas el 49,3% del total de microempresas manufactureras siendo el rubro textil la actividad económica más representativa, con un 31% de participación del total de las actividades económicas en el Perú.

Sin embargo, la comercialización externa solo representa el 1,8% del total de las exportaciones peruanas, asimismo, existe una alta mortalidad ya que la probabilidad de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas son de 12% y 5% respectivamente, ante ello, es fundamental mencionar que según, Beltrán, 2006, menciona que la inexistencia de un plan estratégico, en una gestión, hace que se desarrolle uno de los más grandes problemas que existe para que una Mype no sea competitiva, ya que muestran debilidad en desarrollar planes a futuro, lo cual afecta a su supervivencia en el mercado.

Además, según la teoría investigada, se conoce que entre todos los factores que existen e influyen en la eficiencia de las empresas, se habla de la relevancia del desempeño organizacional y capacidad estratégica, conceptos que tienen un significado muy importante en las organizaciones, puesto que, si una empresa desarrolla estas variables, podrá hacer frente de manera eficiente a los diversos cambios en la industria, lo cual ayuda a su estabilidad en el mercado internacional.

Según varios investigadores, las organizaciones necesitan más orientación y apoyo para desarrollar e integrar la capacidad estratégica dentro de sus empresas, ya que, a través de la capacidad estratégica, las organizaciones pueden desarrollar la capacidad de prepararse de manera proactiva para futuras incertidumbres.

Entonces, teniendo en cuenta la grave problemática que existe hoy en día en las Mypes exportadoras peruanas y la relevancia que tiene el sector textil en el Perú, se ha realizado un trabajo de investigación cualitativo no experimental exploratorio en el que se ha entrevistado a 18 expertos en la materia de Mypes exportadoras peruanas en el rubro textil y se ha analizado la data de las exportaciones en el periodo de estudio, para tener una perspectiva más extensa de la problemática en la mortalidad de las Mypes y la relación que tiene esta con la capacidad y planificación estratégica, asimismo, como el correcto uso y aplicación puede tener buenos resultados para las organizaciones.

Siendo la información recolectada, según los expertos, que los encargados de la gestión de las Mypes no diseñan, ni emplean los planes estratégicos ya que la mayoría carece de capacidad estratégica, asimismo, las pequeñas empresas tienden a renunciar a la planificación estratégica formal a pesar de que pueda verse afectada su probabilidad de desarrollo en el exterior frente a creciente importancia de la internacionalización de las Mypes y la competencia continua que existe, poniendo en juego la supervivencia en este tipo de empresas.

De acuerdo con la información recolectada, se realiza una serie de recomendaciones para que las Mypes puedan conocer la importancia de realizar un plan estratégico y el proceso para realizarlo y con ello tener sostenibilidad en el mercado tanto nacional como internacional.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

La globalización y la competencia en el mercado, ha hecho que las empresas busquen el crecimiento a través de la internacionalización, como una herramienta que pueda darles no solo ventajas competitivas sobre otras, sino también incrementar sus beneficios económicos, diversificar operaciones y con ello sus productos para captar más clientes e incrementar su participación en el mercado. (Cotae, 2009)

Asimismo, se puede señalar que el comercio internacional ha dado la posibilidad a muchos países en vías de desarrollo puedan competir en los mismos mercados que los países más desarrollados, esto conlleva a diversos beneficios como que con el tiempo lleguen a consolidar relaciones a largo plazo y crear redes de negocios con la finalidad de crear bloques comerciales sólidos. (Rodríguez, 2019) (pp. 11-15)

La comercialización internacional se tiene que adaptar a las operaciones que existen en un mercado internacional, en donde se tiende que tomar en cuenta los aspectos económicos, sociales, etc, los cuales son diferentes a los de los mercados donde fueron creados, por lo que tienen que haber cambios estructurales para que puedan cumplir con los requerimientos internacionales. (Rodríguez, 2019) (p. 54)

Por todo ello es que según, Hernández y Carrillo (2011), la internacionalización ha llevado a las empresas a que vayan transformando sus esquemas empresariales ya que existen escenarios competitivos en los mercados, y como consecuencia, las estrategias van surgiendo y se van planteando para que puedan mejorar sus niveles de desempeño y eficiencia, es importante encontrar formas de estimular los procesos en los que se puedan encontrar factores que influyan en la mejora de la eficiencia de la empresa y sus procesos. (p. 121)

Entre todos los factores que existen e influyen en la eficiencia de las empresas, se habla de la relevancia del desempeño organizacional, el cual cumple un papel importante en las organizaciones, puesto que una empresa con alto desempeño organizacional podrá hacer frente de manera eficiente a los diversos cambios en la industria, y cumpliría con funciones de mantenimiento y adaptación en la organización de manera efectiva (Mites, 1980),

haciendo del desempeño la base de la elaboración de estrategias empresariales (Venkatraman & Ramajuman, 1986).

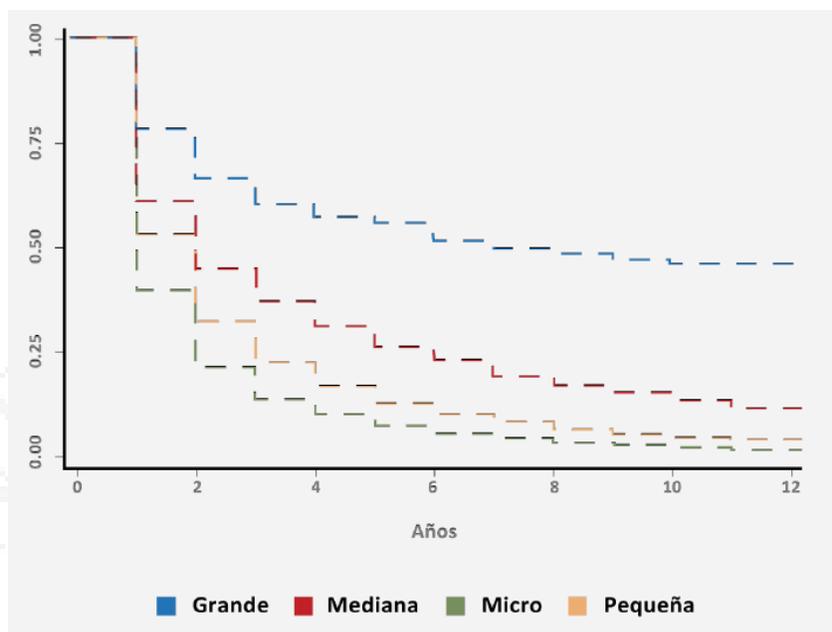
El entorno cambiante y la relación que tiene con las organizaciones hace que las acciones competitivas sean el motor del desempeño, abraza acciones y estrategias que tienen que ver con la visión de la organización (Matz et al. 2019). Existen diversos factores que influyen en el desempeño organizacional, como: La motivación organizacional, el entorno externo y la capacidad organizacional. Este último factor, explica la asignación en recursos de la organización como el recurso humano, físico y financiero; y a los sistemas utilizados para la gestión correspondiente (liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos) (FAO, 2013); asimismo, según Teece (2014), resaltan que el entorno actual es en gran medida activo y que el éxito de las empresas se debe a tener la capacidad para componer, construir y rediseñar capacidades externas e internas dirigidos a los entornos cambiantes. (p. 516)

Entonces, las empresas ya sean los gerentes o personal como altos directivos deben de tener un conocimiento amplio del conjunto de factores que componen su entorno competitivo y su efecto en su organización para que a partir de ello puedan tomar acciones y lograr sus objetivos estratégicos (Hiller et al., 2018).

Se definen tres tipos de empresas que participan en las exportaciones peruanas: exportadoras continuas (tienen tres o más años de exportación continua), empresas esporádicas (tales que no tienen continuidad en su evolución exportadora) y exportadores únicos (empresas que exportaron solo una vez). De esta lista, las empresas esporádicas representan un porcentaje muy alto que dependiendo del sector vacilan entre el 87% y el 94% del total de las empresas que exportan. (Malca y Rubio, 2013, p. 52). Es fundamental mencionar que según el Estimador de Supervivencia Kaplan-Meier, se estima que la probabilidad de sobrevivir de una empresa peruana después de permanecer exportando un tiempo determinado es de 12%. (PENX, 2015, p. 30), debido a los múltiples desafíos que enfrentan para fortalecer su presencia mundial, retos que no solo son externos, también internos (PENX, 2015, pp. 28-29).

Figura 1.1

Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales según valor exportado



Nota. De Mincetur sobre la información extraída de Sunat, por Mincetur, 2015.

Dicho esto, es importante mencionar los tipos de empresas según sus ventas. Se registra que las grandes empresas tienen una probabilidad de permanencia en el mercado hasta el año 1 de 46% y después del primer año, un 21% salen del mercado. Por otro lado, las pequeñas empresas tienen una probabilidad de supervivencia del 12% al 5to año, por otro lado, las medianas empresas tienen una probabilidad de supervivencia del 5% hasta el 2do año. Sin embargo, el primer año el 47% de las pequeñas empresas salieron del mercado y el 39% en el caso de las medianas. Finalmente, el tipo de empresa que tiene un problema mayor, son las microempresas ya que muestran una probabilidad de supervivencia del 2% medido hasta su 12vo año de operaciones, y probabilidad de salida, después del primer año, de más de 61% (PENX, 2015, p. 31).

Según Saavedra y Hernández (2008), en el mundo, hay diversas formas de definir las micro, pequeñas y medianas empresas y ello depende de las necesidades y objetivos que tenga cada país, con ello aplican medidas, políticas, y estrategias económicas. (p. 124)

Es importante mencionar que en América Latina no existe homogeneidad con respecto a la definición de las MIMYPES lo cual dificulta el análisis, ya que cada país tiene un criterio distinto a los otros para realizar las definiciones, a continuación, los criterios que toman en cuenta los países de Latinoamérica. (p. 124)

Tabla 1.1.

Criterios de definición de las MIPYMEs

PAIS / CRITERIO	EMPLEO	VENTAS	ACTIVOS	OTROS
ARGENTINA		X		
BOLIVIA	X	X	X	
BRASIL	X	X		
CHILE	X	X		
COLOMBIA	X		X	
COSTA RICA	X	X	X	X
EL SALVADOR	X		X	
GUATEMALA	X			
MÉXICO	X			
PANAMÁ		X		
PERÚ	X	X		
URUGUAY	X	X	X	
VENEZUELA	X	X		X

Nota. Adaptada de Caracterización e importancia de las MIPYMEs en Latinoamérica: Un estudio comparativo, 2008.

Según la tabla 1.1, once de los 13 países, toman en cuenta la cantidad de personal empleado, asimismo, también se muestra un claro vínculo con el factor cuantitativo como las ventas anuales. (p. 125)

Asimismo, hay que considerar que las MIPYMEs aportan de forma importante a los países y su economía, ya que, en generación de empleos, generan en Latinoamérica un 64.26% del empleo total. (p. 131)

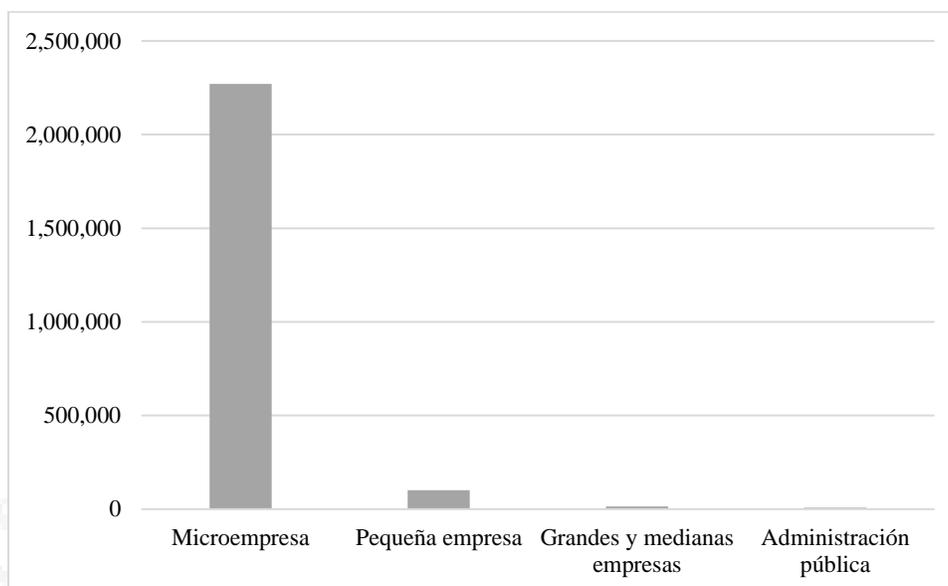
Finalmente, MIPYMES en Latinoamérica se distinguen por tener una baja fuerza de capital, presencia de propietarios / socios familiares, altas tasas de natalidad y mortalidad, organización burocrática mínima, poder centralizado. (p. 132)

En el caso de Perú, según la Plataforma Digital de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (SUNAT, 2021), se define como Mype y Pyme las micro y pequeñas empresas respectivamente consideradas como unidades económicas establecidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, la cual tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En el sector de producción interna o nacional, la Mype es el negocio que no supera las 150 UIT en ventas anuales, por otro lado, se considera Pyme a los negocios que tienen ventas entre 150 y 1700 UIT. Además, la Mype tiene como característica tener de 1 a 10 trabajadores, por otro lado, las Pymes pueden tener de 1 a 100 trabajadores inclusive (Plataforma Digital única del Estado Peruano, 2021).

En el Perú, a nivel general, las microempresas contribuyen aproximadamente el 40% del PBI (Producto Bruto Interno) siendo uno de los mayores impulsores económicos internos del país (Asociación de emprendedores del Perú, 2018). Como se puede observar en la figura 1.2, de todas las entidades empresariales en el Perú, en el año 2020, 2 millones 651 mil 740 fueron clasificadas como microempresas, seguido de 101 mil 926 pequeñas empresas, 15 mil 534 grandes y medianas empresas y 8 mil 224 que representan a la administración pública, es decir, la mayoría de las empresas establecidas son microempresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Figura 1.2

Distribución de empresas peruanas según segmento empresarial.



Nota. Adaptada de Distribución de empresas peruanas según segmento empresarial, por INEI, 2020.

Asimismo, se conoce que en la provincia de Lima están establecidas el 49,3% del total de microempresas manufactureras siendo el rubro textil la actividad económica más representativa, con un 31% de participación del total de las actividades económicas en el Perú y 1.9% del PBI total del país (INEI, 2017). Cabe precisar que, para el sector de exportación, la clasificación de las empresas está basado en las ventas anuales. Se considera Microempresa a las empresas que tienen ventas menores de 100,000 USD y las pequeñas empresas deben tener ventas mayores a 100,000 USD pero menores que 1 millón de USD anuales (Promperu, 2020).

Teniendo en cuenta la importancia que representan las Mypes en el Perú, éstas juegan un papel relevante en el mercado exterior, ya que éstas representan el 96.20% del total de empresas formales en el mercado peruano y también son las que en su mayoría incursionan al mercado internacional, para ser más exactos, las Mypes representan el 74.07% de las empresas exportadoras textiles, además, en lo que respecta a las exportaciones de la industria textil y confecciones sumaron, en el 2020, 1.024 millones de dólares americanos. (SIICEX,

2021). A continuación, en la tabla 1.2, se detalla la distribución de las empresas exportadoras en el sector textil según estrato empresarial en el Perú:

Tabla 1.2

Distribución de Empresas Exportadoras en el Sector Textil según Estrato Empresarial en el Perú con exportaciones menores a 1 millón de USD anuales

TIPO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MICRO	1330	1323	1274	1313	1272	1184
PEQUEÑA	458	408	420	423	478	389
MEDIANA	133	126	126	128	122	100

Nota. Adaptada de Distribución de Empresas Exportadoras en el Sector Textil según Estrato Empresarial en el Perú con exportaciones menores a 1 millón de USD anuales, por Sunat, 2021.

Con el paso del tiempo, el sector textil en el Perú se ha fortalecido y convertido en una de las industrias más importantes. Tan solo en la fabricación de tejidos y vestimentas contribuye el 1,1% del PBI. Además, esta actividad requiere de manera intensiva la mano de obra por lo que la constitución de Mipymes y grandes empresas también se han visto afectadas positivamente por las actividades del sector mencionado. Asimismo, los diversos acuerdos, tratados y los cambios en el mercado externo han sido causas principales del cambio de las exportaciones peruanas y apogeo del sector textil (Inocente et al., 2019, p. 33); sin embargo, también es importante mencionar que durante un periodo las exportaciones textiles atravesaron un lapso recesivo, tal y como se puede visualizar en el Tabla 1.3: Evolución de las exportaciones del sector textil (SUNAT, 2021).

Tabla 1.3*Exportaciones del sector textil del 2015 al 2020*

Año	Valor FOB - USD
2020	\$1,024,178,749
2019	\$1,354,750,946
2018	\$1,402,021,400
2017	\$1,272,333,239
2016	\$1,195,886,500
2015	\$1,330,851,508

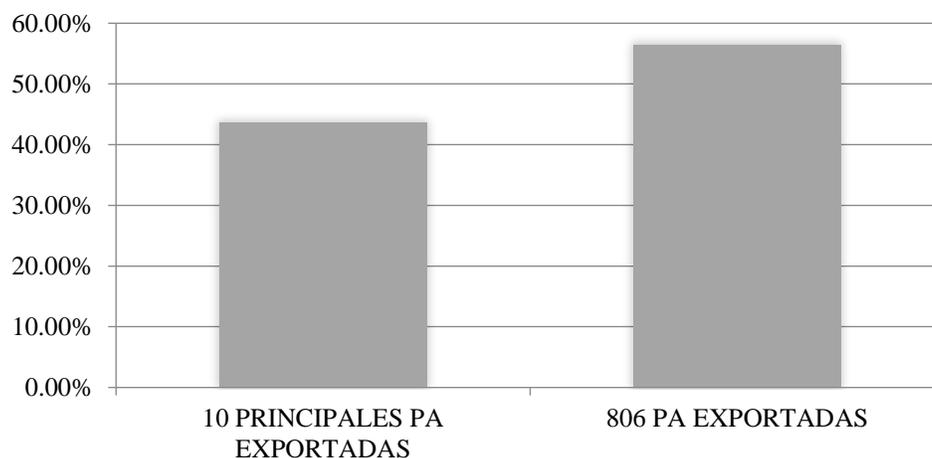
Nota. Adaptada de la evolución de las exportaciones del sector textil del 2015 al 2020, por Sunat, 2021.

En general, a partir del año 2018 la situación fue mejorando puesto que las exportaciones en el sector textil comenzaron a incrementar, sumando un valor de USD 1400 millones en el 2018 y mostrando un crecimiento del 10% (USD 127 millones) con respecto al año anterior, sin embargo, el año 2020 la situación ha vuelto a presentar bajas significativas en las exportaciones. Por otro lado, es importante mencionar que los principales mercados de exportación en el año en cuestión fueron: Estados Unidos, el cual se encuentra en el primer lugar con ventas de USD 679 millones, en segundo lugar, se encuentra Brasil con ventas de USD 70 millones, y seguido por Chile con ventas de USD 64 millones.

Durante el periodo del 2015 – 2020, un total de 816 partidas arancelarias formaron parte de la evolución del sector textil. Asimismo, hubo ventas totales por 6,555,827.581 USD en términos FOB por las 816 partidas arancelarias exportadas. Es importante indicar que las principales 10 partidas arancelarias exportadas, representan el 43.57% de las ventas totales en ese mismo periodo.

Figura 1.3

Participación de las 10 principales Partidas Arancelarias frente a todas las Partidas del sector Textil en el periodo 2015 – 2020



Nota. Adaptada de la participación de las 10 principales Partidas Arancelarias frente a todas las partidas del sector textil en el periodo 2015 – 2020, por Sunat, 2021.

A continuación, en la tabla 1.4 se muestran las principales partidas arancelarias que han sido exportadas desde Perú a los principales países como Estados Unidos (57.60%), Brasil (5.56%), Colombia (3.28%) y Chile (1.71%) en el período mencionado.

Tabla 1.4*Partidas Arancelarias del sector textil más exportadas en el período 2015-2020*

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
6109100031	T-SHIRT DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES, DE TEJIDO TEÑIDO DE UN SOLO COLOR UNIFORME INCLUSO BLANQUEADOS	
6109100039	LOS DEMÁS T-SHIRTS DE ALGODÓN, PARA HOMBRES O MUJERES	
5105391000	PELO FINO CARDADO O PEINADO DE ALPACA O DE LLAMA	
6105100051	CAMISAS DE PUNTO ALGODÓN CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL PARA HOMBRE, DE TEJIDO TEÑIDO DE UN SÓLO COLOR INCLUIDO LOS BLANQUEADOS	
6109909000	T-SHIRTS Y CAMISETAS INTERIORES DE PUNTO DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES	

6105100041

CAMISAS DE PUNTO ALGODÓN ABERTURA DELANTERA PARCIAL, CON CUELLO Y PUÑOS DE TEJIDO ACANALADO PARA HOMBRES, TEÑIDO DE UN SOLO COLOR



6111200000

PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE PUNTO PARA BEBÉS, DE ALGODÓN



6110209090

LOS DEMÁS SUÉTERES (JERSEYS), «PULLOVERS», CARDIGANES, CHALECOS Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE PUNTO Y DE ALGODÓN; A EXCEPCIÓN DE LOS CON CUELLO DE CISNE (SOUS PULL, TURTLE NECK).



6006220000

LOS DEMÁS TEJIDOS DE PUNTO DE ALGODÓN TEÑIDOS



5109100000

HILADOS DE LANA O PELO FINO PARA VENTA AL POR MENOR CON UN CONTENIDO $\geq 85\%$ EN PESO



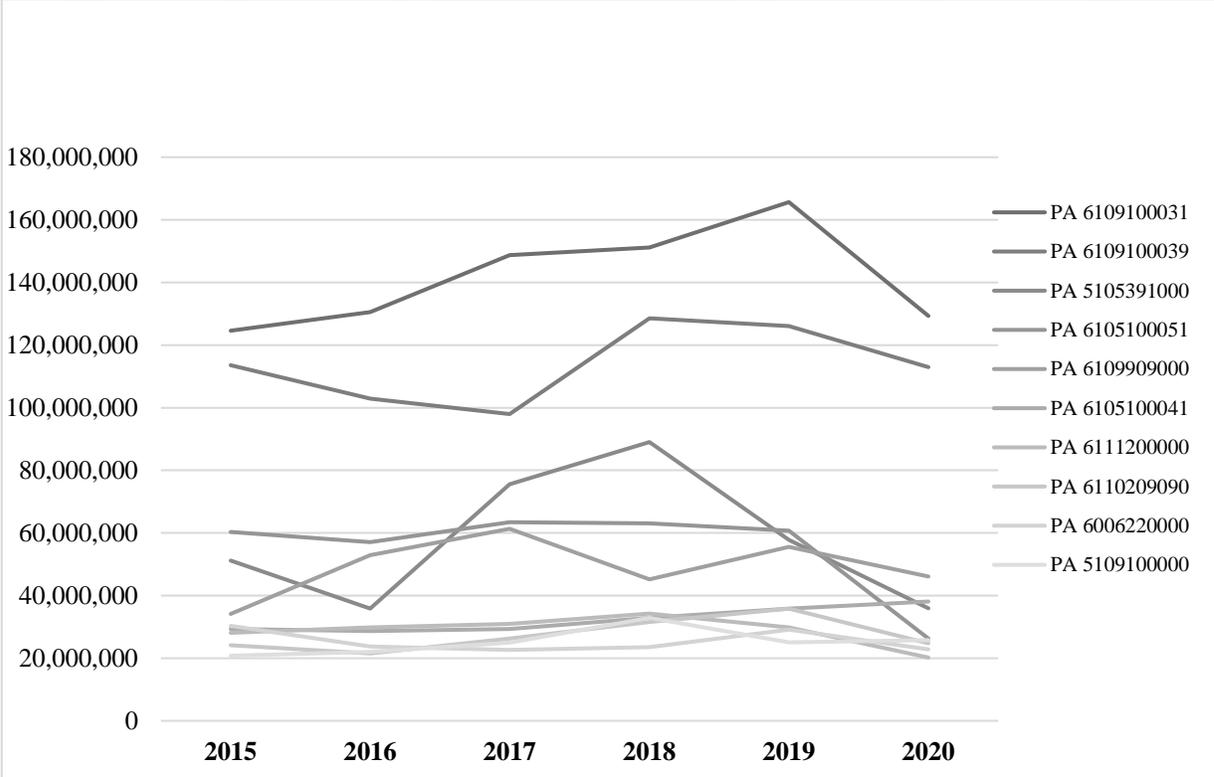
Nota. Adaptada de la descripción de las partidas arancelarias del sector textil más exportadas en el periodo 2015 – 2020, por Sunat, 2020.

Como se puede observar en la figura 1.4, el comportamiento de las principales partidas exportadas ha sido muy variable. Además, se puede notar una gran diferencia entre las primeras 2 partidas con respecto a los 8 restantes. Esto demuestra que el punto más fuerte del sector textil de las Mypes son los tshirts de algodón con países destino Estados Unidos y China.

Además, se observa que para el año 2020, todas las partidas muestran un declive muy drástico con respecto a su comportamiento anual de años anteriores, esto debido a la desaceleración de las actividades comerciales durante el primer semestre del año causado por la pandemia (COVID-19).

Figura 1.4

Comportamiento de las 10 principales PA exportadas por el sector textil en el periodo del 2015 - 2021



Nota. Adaptada de las 10 principales PA exportadas por el sector textil en el periodo 2015 – 2021, por Promperú, 2021.

Es importante mencionar que el mayor crecimiento que se registró en las exportaciones del sector textil está en la línea de fibras textiles de alpaca, la cual tuvo un incremento de 24.7% teniendo como principales mercados destino Italia, Japón, Reino Unido y China. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, SIICEX, 2021). Entonces, debido al dinamismo que existe en el comercio exportador peruano frente a una economía global, las empresas textiles peruanas con el paso de los años no solo han ido creciendo en los mercados internacionales sino también han ido enfrentando múltiples desafíos, tanto internos como externos, para consolidar su presencia internacional.

La industria textil en el mundo siempre ha estado en constante cambio gracias a los cambios que se dan por la globalización, a ello se ha sumado la variedad de tratados, acuerdos y leyes.

Las exportaciones mundiales de mercancías, según la OMC (2017), ha incrementado en 32 % aproximadamente desde 2006, alcanzando un total de 16 billones de dólares americanos en 2016, de los cuales, el 5% es del sector de prendas de vestir y textil. (p. 74)

Entonces, el sector textil, se caracteriza por tener una producción geográficamente dispersa y por los diversos cambios rápidos que son impulsados por el mercado, lo cual, en paralelo, crea oportunidades de trabajo para una gran cantidad de personas alrededor del mundo, en particular a las mujeres jóvenes (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2016); por ello, es importante resaltar la relevancia a nivel mundial, siendo un pilar del comercio y de la economía mundial. De acuerdo con la OIT (2017, p.4) las cadenas mundiales de suministro “se han convertido en una característica dominante del comercio y la inversión mundial que abarca economías en desarrollo, emergentes y desarrolladas”.

Es importante recalcar la importancia de los operadores logísticos en esta cadena, su rol es de gran valor para la producción y venta en las empresas textiles. Según Boix (2016), la empresa transnacional Inditex, cuenta con 50.000 trabajadores (entre fábricas, logística y tiendas) para manejar toda su gestión en España, y alrededor de 150.000 en todo el mundo (esencialmente en tiendas). Además, he de considerar que, para la producción de 1.200 millones de prendas y complementos de cada año, se necesita 1,5 millones de trabajadores distribuidos en casi 6.000 fábricas de 45 países en 4 continentes.

Según EAE Business School (2017), el gasto en prendas de vestir a nivel internacional representó un crecimiento del 18,75%, en el período 2009 al 2016. En el año 2020, los 5 países que lideraban el gasto textil son China, Estados Unidos, Japón, Reino Unido, y Alemania, lo que supone un total de 73,75% del gasto de prendas de vestir. El aumento del gasto en textil en los hogares de China aumentó en 7,1% entre el año 2009 y 2016 y las expectativas de futuro es que siga creciendo de forma sostenida.

Durante la pandemia, la industria textil, fue una de las pocas que mostraron un fuerte aumento del 16%.

Según la OMS (2021), durante la pandemia (COVID-19) la industria textil mostró un aumento del 16% con respecto al 2019 debido a la demanda de equipos de protección personal.

La industria textil es una de las industrias que mostraron una mejora a partir del segundo bimestre del 2020. Finalizando este año se muestra que entre los principales países importadores del sector textil encontramos que la unión europea lidera este grupo seguido de USA, y Vietnam, China y Japón. Con respecto a las exportaciones, China continúa siendo el líder seguido por la Unión europea, India, Turquía, usa. Para mayor detalle ver la tabla 1.5. (p. 77).

Tabla 1.5*Los 10 principales exportadores de prendas de vestir, 2020 (Miles de millones de dólares)*

Principales Países	2000	2005	2010	2020
China	18.2	26.6	36.6	31.6
Unión Europea	26.4	29.3	26.9	27.9
Vietnam	0.9	1.7	2.9	6.4
Bangladesh	2.6	2.5	4.2	6.3
Turquía	3.3	4.2	3.6	3.4
India	3	3.1	3.2	2.9
Malasia	1.1	0.9	1.1	2.2
Reino Unido	2.1	1.8	1.6	1.9
Hong Kong, China	5	2.6	0.1	0
Indonesia	2.4	1.8	1.9	1.7

Nota. Adaptada de la evolución de los principales países exportadores de prenda de vestir al 2020, por WTO, 2021

Tabla 1.6*Los 10 principales importadores de prendas de vestir, 2020 (Miles de millones de dólares)*

Principales Países	2000	2005	2010	2020
Unión Europea	32.7	37.4	37.6	34.1
Estados Unidos	16.4	19.4	21.2	17.6
Japón	9.7	8.1	7.2	5.3
Reino Unido	7.5	8.7	7.1	5.3
Canadá	1.8	2.1	2.2	2.1
República de Corea	0.6	1	1.2	2
China	0.6	0.6	0.7	1.9
Suiza	1.6	1.6	1.4	1.6
Hong Kong, China	0.9			0.2
Federación de Rusia	0.1	0.3	2	1.6

Nota. Adaptada de la evolución de los principales países importadores de prenda de vestir al 2020, por WTO, 2021.

Según Gonzáles (2018), dentro del sector textil, China sigue siendo el principal exportador de textiles, concentrando un 37 % de las exportaciones a nivel mundial, la

actividad económica de este gigante asiático repercute en otras economías a través del comercio internacional.

Según Inocente et al. (2019), en objeto de exportación, en relación en la ropa, China es el país que más exporta en el mundo y esto se debe a la facilidad que existe en la mano de obra. Por otro lado, India es uno de los países del continente de Asia con mayor ampliación de las exportaciones. (p. 74)

La competitividad comercial (en confecciones y textil) de los países como Vietnam, Bangladesh y China, en comparación con la del Perú es mayor, esto conlleva a la conclusión de que Perú cuenta con un porcentaje pequeño de la demanda mundial, sin embargo, esto no quiere decir que la competitividad comercial en otros sectores de la industria textil no sean altas, ya que Perú es un país muy competitivo internacionalmente ya que es reconocido por la calidad de las telas, por ello, comprende gran parte de la demanda de este subsector en países de Norteamérica y Europa. (pp. 33-39)

Sobre la base de esta situación, el ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) creó el 'Plan estratégico nacional exportador' conocido como el PENX 2003-2013, destinado al sector privado y público, que está básicamente centrado en hacer que las Mypes peruanas sigan desarrollándose y puedan crecer de manera estable. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, pp. 28-29). El informe presentado menciona que existen diversas razones por las cuales una empresa no logra un continuo desarrollo, como: falta de provecho de los acuerdos comerciales, niveles bajos de productividad, frágil composición financiera de las empresas, buenas condiciones del mercado, intervenciones aisladas y sin mayor coordinación, y desafíos asociados a la logística y facilitación de comercio (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, p. 28).

Según los resultados obtenidos, se desarrolló el PENX 2025, el cuál encontró más obstáculos para el desarrollo del comercio en el país como los trámites aduaneros, aspectos logísticos y limitado acceso al financiamiento. Sobre la base de ello, se emplearon nuevos desafíos para las empresas exportadoras, los cuales requieren una serie de intervenciones con el objetivo de avanzar hacia la internacionalización de las empresas peruanas. Se establecieron nuevos pilares y líneas de acción para cada pilar, todos enfocados en la

diversificación exportadora, explotación de recursos naturales. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, p. 28)

- **Pilar 1:** Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados.
- **Pilar 2:** Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.
- **Pilar 3:** Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.
- **Pilar 4:** Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

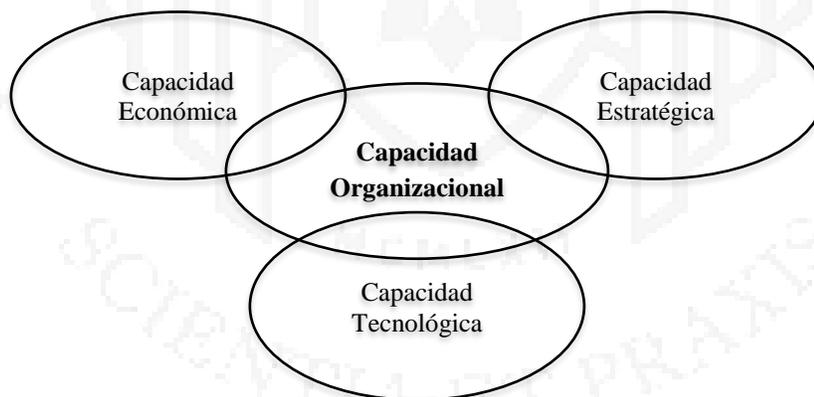
El pilar 3 fue considerado en el PENX 2003-2013 y obtuvo avances; sin embargo, todavía mantiene diversos retos. Al igual que los demás pilares, se han establecido diversas líneas de acción para cada pilar, una de ellas es la mejora del marco regulatorio, optimización de procesos y soluciones tecnológicas. Esta línea de acción enfrenta problemas transversales, muchos relacionados con las pequeñas y medianas empresas puesto que no cuentan con una buena gestión logística o una adecuada política o gestión de recursos humanos, además de un limitado seguimiento y monitoreo interno de los resultados de proyectos y actividades que se emplean. Las diversas razones mencionadas afectan el desempeño de las empresas, lo cual dificulta su entrada al mercado internacional y una estabilidad en ella. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, p. 67)

Teniendo en cuenta los esfuerzos que hay por disminuir las barreras en las microempresas para su internacionalización, es necesario entender el significado e importancia de la capacidad organizacional ya que representa la capacidad de la organización misma para cambiar y adaptarse a las transformaciones financieras, estratégicas y tecnológicas. Pasando al concepto de capacidad organizacional, según Grant (basado en Acosta, Longo – Somoza y Fisher, 2013) la define como el conjunto de habilidades que extiende una organización o empresa para llevar a cabo alguna acción (p. 38) considerando la agrupación de recursos y habilidades que permitirán el desarrollo de este.

Entonces, se puede entender que las capacidades organizacionales son las competencias necesarias para poder tener un desempeño superior en el mercado o contexto en el que se quiere desarrollar la organización (Foronda, 2018). Para completar, según Loyola 2011, la capacidad organizacional comprende conocimientos, habilidades, dentro de una organización las cuales ayudan a consolidarla para agregar valor de una forma diferente a la competencia, de esta forma se podría generar ventaja competitiva en el mercado y como resultado mejores beneficios y rendimiento. En muchos casos, la capacidad organizacional se convierte en la fuente de ventajas competitivas que distingue a las empresas exitosas de las que no tienen acceso. Está enfocada en el desarrollo de los miembros de la empresa en las áreas mencionadas, por ello, las personas representan un aspecto crítico de la capacidad organizacional, pero es la organización y los sistemas de gestión de personas los que centran la atención de las personas y configuran su comportamiento para crear una capacidad organizacional. (Ulrich, 1987, p. 171).

Figura 1.5

Componentes de la Capacidad Organizacional



Nota. Adaptada de los componentes de la capacidad organizacional, por David F.R., 2003.

Las organizaciones que se puedan adaptar y evolucionar a través los diversos cambios globales son las que pueden desarrollar una capacidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente (Leonard-Barton, 1992), por ello, construir una capacidad para crear una estrategia competitiva es

imperativo; sin embargo, las organizaciones necesitan más orientación y apoyo para desarrollar e integrar la capacidad estratégica dentro de sus empresas (Grundy, 1994). A través de la capacidad estratégica, las organizaciones pueden desarrollar la capacidad de prepararse de manera proactiva para futuras incertidumbres (de Geus, 1988).

Adquirir una buena capacidad estratégica implica aspectos importantes en profundidad, lo que amplía la comprensión de las condiciones para facilitar la capacidad estratégica a través del diálogo e ilustrar las fuentes de aprendizaje, como el descubrimiento y la experimentación (Wyer et al., 2009). Con el fin de adquirir una capacidad estratégica se han identificado diversos puntos clave que deben emplearse en una empresa.

1. **Escaneo:** Es la percepción o detección de diferencias o similitudes de algo. Antes de sintetizar datos, el escaneo permite una búsqueda creativa para visualizar múltiples oportunidades posibles (Pandza et al., 2009).
2. **Interpretación:** La interpretación de la creación de sentido desencadena una acción que genera un cambio estratégico en una organización (Pandza et al., 2009).
3. **Acción:** El escaneo y la interpretación sirven como escalones para la acción. La acción implica producción de significado (Brown, 2000) y nuevo conocimiento (Weick et al., 2005).

Los puntos mencionados permiten no solo la recopilación de información, sino también la integración del conocimiento en los múltiples niveles de la organización para desarrollar una capacidad estratégica, lo que implica la creación creativa por parte de individuos y grupos que construyen significado a partir del conocimiento y su planificación (Brown, 2000).

Asimismo, los estudios sobre la gestión estratégica indican que el desempeño de la empresa no solo se ve influenciado por la toma de decisiones que puedan existir (Covin, 2001, pp. 51-67), sino también en que tan bien se usa la capacidad organizacional que tienen para el desarrollo de la planificación estratégica. (Papke-Shields et al., 2006), ya que según, Ouakouak et al. (2014), la capacidad organizacional ayuda a la anticipación de sucesos y a la flexibilidad al tomar decisiones estratégicas rápidas y adaptativas. (pp. 305-318.)

Según Brinckmann et al. (2019), las organizaciones deben de tener planes estratégicos flexibles para adaptarse ya sea de forma proactiva o reactiva a las demandas y mercados cambiantes, esta flexibilidad estratégica mencionada es definida como la habilidad de una organización para rápidamente responder a las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el mercado. La flexibilidad permite componer distintas opciones de estrategias empleando los recursos y las capacidades para enfrentar cambios y tanto del entorno como de la competencia. Los planes estratégicos pueden lograr cierta ventaja competitiva sostenible y a la vez pueden lograr un alto desempeño organizacional (Claussen et al., 2018).

Teniendo en cuenta la relación directa que existe entre capacidad organizacional y la planificación estratégica, se puede decir que es una de las herramientas más importantes que todo empresario debería de conocer e implantar en sus organizaciones, ya que, según Chiavenato (2017), la planeación estratégica implica una anticipada y premeditada toma de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían de afectar toda la empresa durante periodos de largo plazo. (p. 1)

Existen diversos autores quienes hacen distintas descripciones acerca de este concepto y su importancia. Definiciones como gestión y planificación estratégica están siendo consideradas cada vez más en las empresas con el paso de los años, ya que la velocidad de los cambios que ocurren en el mercado y la dinámica de las relaciones cliente-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores ha venido exigiendo que las compañías desarrollen alternativas de respuesta 'inmediata' para poder mantenerse y no perder tiempo. Estas alternativas son estrategias basadas en experiencias y en capacidades con que cuente la empresa para poder diferenciarse en el mercado (Mora et al., 2014, p. 82).

Según Beltrán (2006), la inexistencia de un plan estratégico, en una gestión, hace que se desarrolle uno de los más grandes problemas que existe para que una MYPE no sea competitiva, ya que muestran debilidad en desarrollar planes a futuro tanto corporativos como para cada una de sus áreas dentro de una empresa, y este problema ocasiona que, ante la ausencia de un direccionador, el empresario actúe sin conocimientos de acuerdo con el mercado. Entonces, es importante saber que las estrategias y objetivos que se planifican y establecen deben de tener una dirección, según Bryson (2004), señaló que las organizaciones deben de tener cuidado cuando no saben a dónde se dirigen. Ya que si bien es cierto la

planificación estratégica da un sentido de propósito, sin una guía correcta y un plan de implementación preciso, las empresas pueden perderse y no ser capaces de alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, la planificación estratégica ayuda a pasar de una situación actual al logro de lo esperado para la organización. (Espy, 1998) (Recopilado por Masilamony, D. 2010, p. 12).

Muchos autores, como Swayne, Cook y Espy, están de acuerdo en que la planificación estratégica eficaz puede ayudar a las organizaciones a aclarar el futuro, establecer prioridades, toma de decisiones, resolver problemas en la organización, mejorar el desempeño y lidiar de forma más positiva y útil con un entorno externo que debido a la globalización está en tendencia cambiante (Masilamony, D. 2010, pp. 12-13). Por otro lado, es importante mencionar que según Minzberg (1979), las pequeñas empresas tienden a renunciar a la planificación estratégica formal, puesto que operan en entornos industriales menos complejos y las operaciones internas pueden ser manejables por una persona o un pequeño grupo de gerentes, sin la necesidad de participar en una planificación integral (p. 13)

A partir de que las organizaciones crean y establecen sus propios objetivos y diseñan la forma que se usará para alcanzarlos teniendo en cuenta también las influencias tanto externas como internas, según, Fernández et al. (2016), todo debe de ser armonizado internamente para que exista un trabajo coordinado. (pp. 62-63), además, que la planeación estratégica se ve afectada por la toma de decisiones que existan con relación a los elementos operativos como la evaluación de la productividad, y ello puede tener efectos de forma positiva o negativa (Vasconcelo, 2017).

Además de las distintas teorías mencionadas, una de las razones por las cuales hay un interés creciente en la creación e implementación de una planificación estratégica, por parte de los gerentes, es que se dan cuenta que una buena estrategia aumenta en una buena medida la probabilidad de éxito de su empresa, ya que, si bien es cierto, no es la única forma de llegar al éxito, hay diversos estudios que demuestran que las empresas son más eficientes si llegan a adoptar esta herramienta (Unni, 1981, pp. 54-58). Según David (2003), la planificación estratégica es el proceso a través del cual se establece tanto la visión como la misión, análisis

interno y externo y establecimiento de objetivos, a partir de ahí se pueden formular las estrategias a realizar. (p. 54)

Entonces, para emplear la planificación estratégica es necesario establecer los siguientes puntos: (a) Establecimiento de visión, misión y valores, (b) Análisis externo e interno de la empresa, (c) establecimiento de objetivos y (d) Análisis y selección de estrategia.

- a) **Establecimiento de visión y misión:** El inicio de la planeación estratégica plantea la visión, la cual indica a donde se dirige la empresa u organización a largo plazo; en cuanto a la misión, responde al propósito de la empresa para llegar a tener una identidad definida. Según Bart y Baetz, (1996), existe una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas. (p. 61)

Usualmente, los gerentes o estrategas desarrollan la visión y misión cuando la empresa está en problemas, sin embargo, esperar a estas situaciones se considera una práctica irresponsable. (p. 63)

Asimismo, David F, menciona que una organización que fracasa al establecer su misión y visión pierde la oportunidad de ser reconocida de una forma positiva ante los grupos de interés existentes y potenciales. (p. 63)

- b) **Análisis externo e interno de la empresa:** El análisis de la auditoría externa se ha convertido en un aspecto muy importante en el proceso de la dirección estratégica ya que identifica las oportunidades que podrían darle algún tipo de beneficio a la empresa y también la posibilidad de evitar posibles amenazas, importante para que la empresa pueda actuar acorde a su entorno. (p. 70)

Según York, (1988), los factores externos clave deben de ser (I) relevantes para el logro de objetivos a largo plazo y anuales, (II) medibles, (III) aplicables a las empresas competidoras, y (IV) jerárquicos entre áreas funcionales o de división empresarial. (p. 82)

En cuanto a la importancia del análisis interno de la empresa se debe a que se necesita de un análisis de fortalezas y debilidades para aprovecharlas y superarlas respectivamente. Según Grant R. (1991), en el mundo globalizado en el que vivimos

hoy en día, los gustos de los clientes son cambiantes y evolucionan de forma constante, si bien es cierto el análisis externo es imprescindible, sin embargo, no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo, ya que la base estable de la empresa se compone de sus recursos y capacidades, es decir del análisis interno. (p. 116)

- c) **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos a largo plazo representan los resultados que la empresa espera y a partir de ellas, elaborar las estrategias para cumplirlas, David F, (2003) indica que el periodo considerado debe de ser de 2 a 5 años. (p. 158).

Se argumenta que la importancia del establecimiento de los objetivos se debe a que son necesarios en las áreas funcionales, división y corporativas de la empresa ya que constituyen una medida importante del desempeño. (p. 158)

Adicional a ello, el autor menciona que los objetivos son vitales para el éxito ya que será una base para los gerentes ya que concordaran en la toma de decisiones a pesar de que sus valores difieren. Asimismo, estimulan el desempeño y los logros. (p. 159)

- d) **Análisis y selección de estrategia:** Implica la toma de decisiones sobre la base de la información recolectada anteriormente mencionada, es decir, las alternativas de estrategia que harán avanzar a la empresa de su estado actual a la posición deseada a futuro. (pp. 196-197)

Es de relevancia, que los representantes de cada área de la empresa participen en el proceso de análisis y selección de estrategias, ya que no solo establecerán los medios que se usarán para cumplir los objetivos sino también que los ayudará a identificarse más con la empresa, entender a sus compañeros y sus respectivas funciones; y así actuar de forma unida y conjunta hacia una misma dirección. (p. 198)

Asimismo, se tiene una relación con los componentes de la gestión comercial la cual comprende todas las actividades que debe de realizar el encargado o gerente desde la planeación de la empresa, determinación de objetivos y políticas internas y externas, la misión y visión de la compañía, forma de funcionamiento y de control de

operaciones. Además, debe de fomentar la dirección que deben de llevar los objetivos los cuales deben de estar previamente definidos y pactados de manera clara con los colaboradores de la empresa (Van Den, 2016).



CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación Problemática:

Hace más de una década el comercio exterior en el Perú se ha convertido en una de las principales fuentes de la economía peruana gracias a la política comercial, ya que ha estado enfocada en incrementar y diversificar el comercio (Silva Velarde-Álvarez, 2015).

Según ADEX (2018), la mayoría de las empresas exportadoras son microempresas. Sin embargo, a pesar del crecimiento del comercio exterior tanto en términos de volúmenes como en precios y del alto porcentaje de participación interna de las Mypes, sus exportaciones solo representan el 2,9% del total de las exportaciones peruanas. (MINCETUR, 2019).

Hasta septiembre del 2018 el volumen de exportación por parte de las Mypes había incrementado en 0.4%, pero de forma paralela se había acelerado la ‘mortalidad’ de las empresas exportadoras en el Perú (ADEX, 2018), reflejo de ello es que no todas las empresas peruanas continúan con las operaciones de comercializar productos en el exterior, para ser más específicos, son 2,402 empresas las que dejaron operaciones de exportación, la mayoría microempresas dedicadas a la comercialización de productos no tradicionales. (ADEX, 2018).

Según Alfonso Bustamante, es importante que una microempresa se vuelva exportadora pues amplía seis o siete veces su mercado objetivo. (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, (COMEXPERÚ, 2018). Sobre la base de lo mencionado, es importante estudiar los motivos por los cuáles una microempresa no se vuelve exportadora o deja de serlo.

Se sabe que además de las diversas barreras que existen para el crecimiento de microempresas como barreras internacionales, infraestructura, problemas de financiamiento, tecnología, demanda de mercado; también existen deficiencias en el desempeño organizacional; sin embargo, la principal causa es que muchas de las microempresas que recién se forman no consideran importante establecer direcciones en sus objetivos, planificaciones de estrategias, estudios internos y externos, etc.

Algunos investigadores han identificado las barreras internas como el principal problema en la internacionalización de las Pyme. (Hutchinson, 2009). Son dos los factores que determinan los obstáculos internos a la internacionalización: el tamaño y las dificultades de planeamiento. Aunque las barreras afectan tanto a las pequeñas empresas como a las grandes empresas, muchas de ellas tienen un mayor impacto en las pequeñas. (Hutchinson, 2009).

Estas diversas teorías han llevado a varias empresas en el mundo a realizar estudios sobre cómo se ven afectadas no solo por las barreras externas sino también la importancia que merece la identificación de las barreras internas a nivel organizacional y sus posibles efectos.

Un ejemplo muestra que debido a la inexistente planificación estratégica no se ha logrado potenciar la competitividad de una empresa, es el caso de 'Encuesta a la industria mediana y pequeña', donde se analizó una muestra de 20,923 empresas y de los 9 factores que fueron identificados como 'problemas', son 5 los cuáles tienen que ver con la capacidad interna del negocio como: carencia de organización, falta de capacitación del personal, retraso tecnológico y problemas respecto a la colocación del producto (Nacional Financiera, Banca de Desarrollo, 1985).

Otro ejemplo es un estudio empírico que se realizó en España para estudiar las barreras en la internacionalización de las pequeñas empresas en el sector retailer, en las que se utilizaron entrevistas personales, utilizando preguntas abiertas a 10 organizaciones. Los resultados fueron: Con respecto a las barreras externas, los entrevistados estuvieron de acuerdo que eran insignificantes siempre y cuando los problemas internos se aborden con éxito. Como señala una organización pública regional entrevistada, la capacidad estratégica interna es la mejor base para iniciar una empresa en el exterior y reducir las barreras impuestas por los mercados. Con respecto a las barreras internas se examinaron los resultados y se hizo una distinción entre factores corporativos y los factores de gestión. En cuanto a la primera, todos los entrevistados coincidieron en que los recursos humanos son la principal barrera para la internacionalización, mientras que una firma consultora puso en relieve la falta de competencias profesionales y también en la escasa formación y preparación de las empresas en la industria minorista. Otra firma consultora añadió que uno de los principales problemas es la falta de capacitación de la dirección, señala que los gerentes hoy en día

carecen de formación y no hay gerentes dispuestos a salir al extranjero y llevar a cabo operación en el país objetivo. (Teresa et al., 2015, pp. 190-191).

Finalmente, se puede entender que por la inexistencia de la capacidad estratégica que una empresa no logra desarrollar a un resultado negativo en su aplicación de la planificación estratégica corporativa. Siendo uno de los más grandes problemas que existe para que una MYPE, afectando su competitividad ante la ausencia de un direccionador que en este caso la gerencia, la cual llega a actuar sin conocimientos de acuerdo con el mercado. (Beltrán, 2006).

En base a la información brindada, es imperativo recalcar que el principal problema es que muchas de las microempresas que recién se forman o que tienen tiempo desarrollando actividades, no consideran importante establecer un plan estratégico en base a sus capacidades estratégicas, lo cual es clave para fomentar un crecimiento en sus actividades y/o mantenerse en el tiempo. Este problema es el resultado de diversas cuestiones: Primero, una inexistente necesidad de la Mype por desarrollar su capacidad estratégica, lo cual permite que la empresa pueda actuar frente a la percepción de problemas. Segundo, no es posible potenciar la competitividad de una empresa puesto que las acciones no son ejecutadas bajo un planteamiento estratégico; esto impide que una Mype tenga una dirección correcta en sus metas, las cuales debe estar orientadas a su proyección a futuro. Como Tercer punto tenemos que a pesar de la gran cantidad de Mypes en el Perú, solo una minoría muestra una tendencia positiva en sus exportaciones a lo largo del tiempo; debido a que, solo una pequeña parte de las Mypes entiende la importancia de establecer un planeamiento estratégico bajo sus capacidades para buscar un crecimiento a futuro o lo realiza de una forma correcta, teniendo como resultados un incremento en su comercio a nivel nacional e internacional.

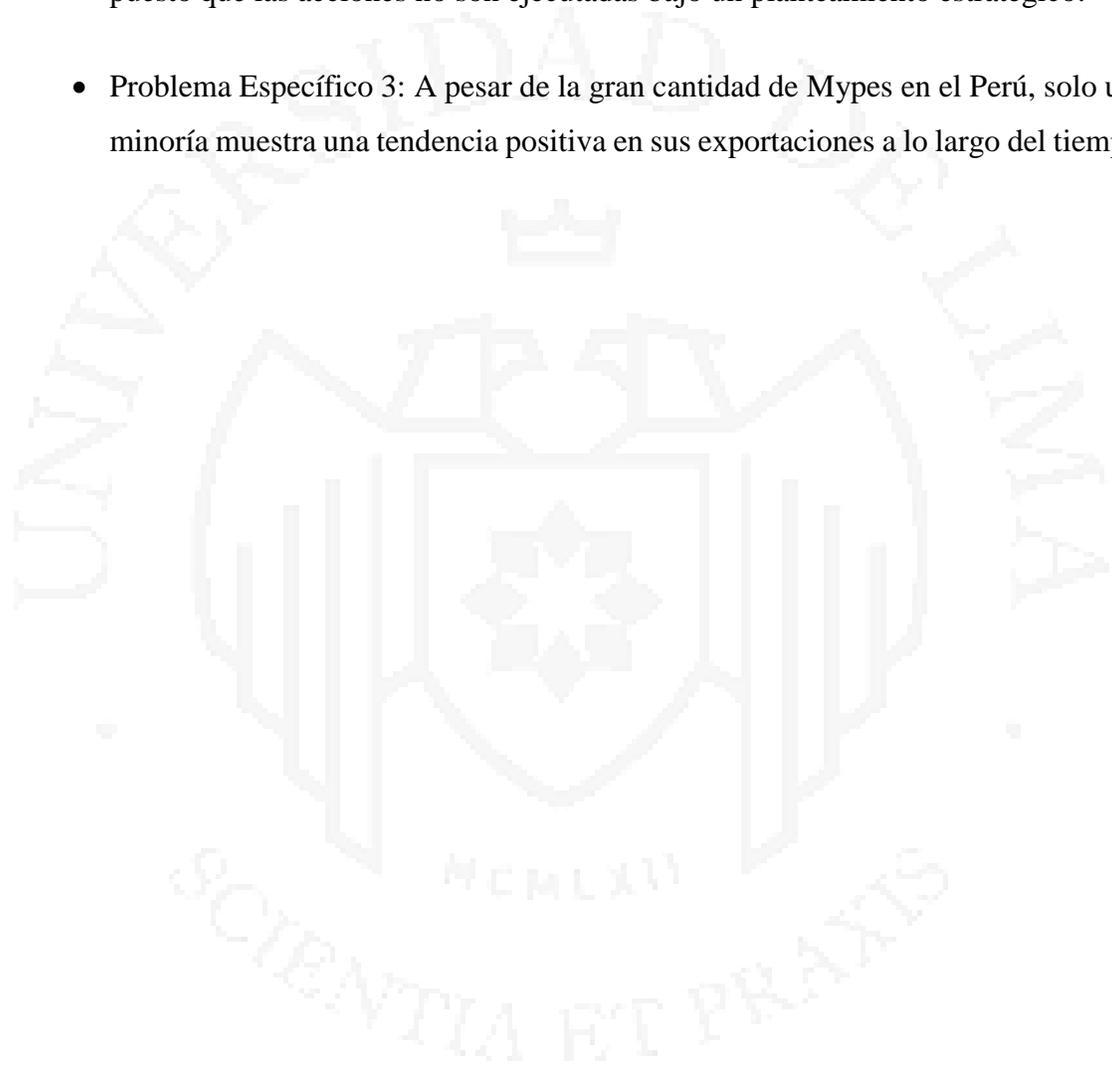
2.2. Formulación del Problema:

2.2.1 Problema General:

El principal problema es que muchas de las microempresas que recién se forman o que tienen tiempo desarrollando actividades, no consideran importante establecer un plan estratégico en base a sus capacidades estratégicas.

2.2.2 Problemas Específicos:

- Problema Específico 1: Las Mypes no consideran importante desarrollar sus capacidades estratégicas.
- Problema Específico 2: No es posible potenciar la competitividad de una empresa puesto que las acciones no son ejecutadas bajo un planteamiento estratégico.
- Problema Específico 3: A pesar de la gran cantidad de Mypes en el Perú, solo una minoría muestra una tendencia positiva en sus exportaciones a lo largo del tiempo.



CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

La presente investigación explicará la importancia de que las Mypes conozcan de la relación del planeamiento estratégico con la capacidad estratégica, y como el correcto uso y aplicación puede tener buenos resultados para sus organizaciones en cuanto a su estabilidad comercial a nivel nacional y mayor alcance a mercados internacionales, desarrollando estrategias comerciales que impulsen sus exportaciones.

3.1. Importancia de la Investigación

Teniendo en cuenta la importancia de las Mypes, ya que representan el 96,2% del total de empresas formales en el mercado peruano y también son las que en su mayoría incursionan al mercado internacional, para ser más exactos, las Mypes representan el 80% de las empresas exportadoras, (ADEX, 2019) mejorar el desempeño de este tipo de empresa implicará un crecimiento en el desarrollo del país incrementando el PBI y generando mayores ingresos.

Por ello la investigación es considerada necesaria ya que el desempeño organizacional cumple un papel importante en las organizaciones. Una empresa con alto desempeño organizacional podrá hacer frente de manera eficiente a los diversos cambios en la industria (Mites, 1980), haciendo del desempeño la base de la elaboración de estrategias empresariales (Venkatraman & Ramajuman, 1986). Esto implica que, si las Mypes exportadoras peruanas entienden su importancia e implementan planes de acción para mejorar su desempeño, podrán tener una mejor estabilidad organizacional y crecer de manera continua para poder tener mayor presencia en el mercado internacional.

Asimismo, los estudios sobre la gestión estratégica indican que el desempeño de la empresa no solo se ve influenciado por la toma de decisiones que puedan existir (Covin, 2001, pp. 51-67), sino también en que tan bien se usa la capacidad organizacional que tienen para el desarrollo de la planificación estratégica (Papke-Shields et al., 2006), ya que según Ouakouak et al. (2014), la capacidad organizacional ayuda a la anticipación de sucesos y a la flexibilidad al tomar decisiones estratégicas rápidas y adaptativas. (pp. 305-318.). Debido a ello, y con el mundo cambiante en el que vivimos, las Mypes tienen que ejecutar constantes

cambios con respecto al establecimiento de estrategias y adopción de nuevas capacidades para afrontar las situaciones futuras.

Ya que según, Beltrán, 2006, la inexistencia de un plan estratégico, en una gestión, hace que se desarrolle uno de los más grandes problemas que existe para que una Mype no sea competitiva, ya que muestran debilidad en desarrollar planes a futuro tanto corporativos como para cada una de sus áreas dentro de una empresa, y este problema ocasiona que, ante la ausencia de un direccionador, el empresario actúe sin conocimientos de acuerdo con el mercado. Con este proyecto se busca aportar conocimiento a los microempresarios, ya que actualmente no se cuenta con investigaciones en el Perú que relacionen la capacidad organizacional y la planificación estratégica como factores que influyen en el desempeño.

3.2. Viabilidad de la Investigación

3.2.1. Alcance del Proyecto

Esta investigación analizará como se ve afectada la planeación estratégica debido a la falta de capacidad estratégica organizacional en las Mypes exportadoras textiles del Perú. Se analizarán los problemas que se generan dentro de las pequeñas empresas debido a la falta de una buena planificación y gestión interna, con el principal propósito de brindar no solo soluciones que puedan incrementar las exportaciones de las empresas y su presencia en el mercado internacional sino también poder darles un alcance general de como la implementación de la planificación estratégica es importante.

3.2.2. Análisis de la Situación

Las empresas que tienen una mayor capacidad organizacional interna tienden a realizar una mejor planeación estratégica que promueve el desarrollo de la empresa en el rubro en el cual se desempeñe. La buena capacidad estratégica en las Mypes textiles ayudará a incrementar su participación en el mercado internacional, promoviendo al Perú y aportando un mayor porcentaje en el PBI del país. Se podrá ofrecer una diversidad de productos a clientes externos y así obtener poder en el mercado.

El plan para incrementar la participación de las Mypes implica estrategias que muestran resultados en el mediano plazo, por ello, es vital que las empresas sean conscientes del efecto que puede tener una buena capacidad organizacional y desarrollo interno para que puedan realizar cambios de forma temprana e inmediata.

Las variables evaluadas como escaneo, interpretación y acción implican detectar y entender el error de una acción para emplear un plan de mejora, lo cual puede realizarse de forma inmediata; sin embargo, los resultados se podrán observar tiempo después. El proceso de la planeación estratégica y la mejora de las variables que se ven implicadas también mostrarán resultados, pero en el largo plazo, puesto que primero se debe establecer una buena capacidad organizacional. A pesar de no poder tener resultados de forma inmediata, las empresas deben tener paciencia y constante trabajo e interés para poder finalmente ver los resultados reflejados tiempo después en sus utilidades y participación en el mercado.

3.2.3. Definición de Participantes

Para esta investigación cualitativa se considera importante tomar en cuenta la participación tanto de personas con conocimiento en el objeto de estudio como de las personas que forman parte de él, ya que ambas categorías de participantes son especialistas y se podrá evaluar la gestión desde diversos puntos de vista.

Se ha tomado en cuenta a dieciocho especialistas en donde se han dividido dos grupos. El primer grupo está conformado por diez individuos que son funcionarios o ejecutivos dentro de diversas instituciones públicas y/o privadas del rubro textil nacional. El segundo grupo está constituido por ocho individuos que cuentan con experiencia en campo pues han desarrollado funciones en diversas Mypes a nivel nacional con presencia internacional en el rubro textil. Para la selección a los ocho especialistas del segundo grupo, se realizó un análisis de la cantidad de Mypes constituidas a nivel nacional. Según SUNAT (2020), actualmente se cuenta con un total de 1573 Mypes en el sector manufactura dedicadas al rubro textil que mantienen exportaciones en el último año, de las cuales 923 se encuentran ubicadas en Lima. Además, se debe tomar en cuenta el estrato empresarial de cada una como: Microempresa y pequeña empresa. En la siguiente tabla se puede observar el total de las empresas textiles exportadoras por estrato empresarial ubicadas en Lima.

Tabla 3.1*Distribución de Mypes por estrato empresarial*

TIPO DE EMPRESA	LIMA
MICRO	838
PEQUEÑA	85
TOTAL	923

Nota. Adaptada de la distribución de mypes por estrato empresarial, por Sunat, 2021.

En base a la información recaudada, se ha decidido realizar una selección proporcional a la distribución mencionada en la Tabla 3.1. Por lo tanto, la distribución de empresas seleccionadas será de siete microempresas y una pequeña empresa, las cuales están ubicadas en Lima, pero tienen presencia a nivel nacional e internacional. Quedando como resultado el total de ocho especialistas para el segundo grupo propuesto para el estudio (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2*Distribución de empresas a estudiar*

TIPO DE EMPRESA	LIMA
MICRO	7
PEQUEÑA	1
TOTAL	8

3.2.4. Rentabilidad del Proyecto

Se considera que el proyecto si es rentable ya que beneficiará de manera sostenible y en el largo plazo a las empresas productoras/exportadoras debido a que ayudará a dar a conocer la importancia de la capacidad estratégica, y tendrán la oportunidad de realizar una buena planificación estratégica para el futuro y poder abastecer y acceder a nuevos mercados.

Por otro lado, tanto Lima como el Perú serán beneficiados ya que se promoverá más la industria textil en el exterior y se generarán ingresos para el mercado nacional, teniendo en cuenta las ventajas competitivas que tiene el país como, por ejemplo, la producción de prendas de algodón de calidad que se produce. Por último, la mejora de la industria textil será

tomada como ejemplo para desarrollar planes internos destinados a las empresas de otras industrias del Perú y volverlas atractivas para una mayor participación internacional lo cual generará inversión y mayor trabajo en el país.

3.3. Limitaciones del Estudio

El presente estudio reconoce que se presentarán limitaciones a lo largo de la investigación, como: La probabilidad de tener un limitado acceso a la totalidad de datos cuantitativos de las empresas para corroborar los objetivos planteados por las organizaciones o que el margen de error puede incrementar en el caso de que el encuestado altere sus respuestas en base a su criterio. Por otro lado, para acceder a un estudio en el que se pueda obtener datos exactos, es importante realizar un estudio con una ecuación estructural, lo cual implicaría involucrar a una persona especializada que preste su servicio con respecto al tema para realizar el procedimiento y se tendrá que invertir en ella. Finalmente, es importante mencionar que, durante el año 2020, se ha presentado una barrera para el desarrollo de diversas empresas que son objeto de estudio. Esto debido a la pandemia mundial causada por la propagación del Covid-19, el cual se presentó por primera vez a inicios de marzo del 2020 en el Perú. Producto de este problema mundial, han surgido variaciones en lo que respecta a la producción y exportación de las Mypes peruanas. Tanto en la variación de las partidas arancelarias exportadas como en las cantidades de las que regularmente eran producidas y exportadas.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico comercial de las Mypes exportadoras textiles peruanas.

4.2. Objetivos Específicos

- Conocer si las Mypes exportadoras textiles peruanas desarrollan la capacidad estratégica para el diseño del plan estratégico.
- Determinar si las Mypes exportadoras textiles peruanas emplean el proceso de planeamiento estratégico.
- Determinar el efecto de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico mediante el resultado obtenido de la evaluación estadística de las exportaciones de las Mypes textiles peruanas en el período 2015-2020.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1. Hipótesis General

Existe influencia de las variables de la capacidad estratégica en el proceso de planeamiento estratégico comercial realizado por las Mypes exportadoras textiles peruanas.

5.2. Hipótesis Específicos

- Las Mypes exportadoras textiles peruana no desarrollan la capacidad estratégica para realizar el diseño del plan estratégico.
- Las Mypes exportadoras textiles peruanas no están enfocadas en emplear el proceso de planeamiento estratégico.
- El resultado de la evaluación estadística de las exportaciones de las Mypes textiles peruana en el periodo 2010-2020 no determina el efecto de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico en la organización.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

6.1. Marco Teórico

Según Randeree y Al-Youha (2009), el desempeño organizacional es un medio para que una empresa logre cumplir una meta. Asimismo, Tomal & Jones (2015) mencionan que el desempeño organizacional son los resultados reales de una organización, puesto que miden los resultados planteados. Por lo que Cho & Dansereau (2010) concluyen que el desempeño organizacional se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas de una organización. (Salim & Rajput, 2021, p. 488)

Los investigadores con frecuencia toman en cuenta el desempeño de las organizaciones cuando investigan fenómenos organizacionales tales como estructura, estrategia y planificación. La revisión de estudios anteriores revela que el estudio del desempeño de la organización relaciona principalmente a las partes interesadas, las circunstancias heterogéneas del mercado de productos y el tiempo (Dess & Robinson, 1984)

La mejora del desempeño organizacional está basada en el impacto que pueda tener en la planificación estratégica organizacional. Lo cual propone un conjunto de normas y valores sobre el funcionamiento de una organización, estos deben apoyar enfoques sistemáticos y profundos destinados a lograr una mejora continua de la organización. Los elementos que influyen en el proceso son la adquisición de información, la interpretación de la información y los cambios que se realicen con respecto a la información obtenida (Škerlavaj et al., 2007).

Asimismo, diferentes investigaciones en la última década han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (Vera-Colina y Mora-Riapira, 2011), entre los cuales resaltan la carencia de planificación estratégica, lo cual es de gran importancia en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben de realizar día a día para lograr sus objetivos.

La evolución del término 'Planificación Estratégica' se fue dando en la Segunda Guerra Mundial, en la que los gobiernos se vieron obligados a abordar y establecer estrategias sobre la asignación a largo plazo y la utilización de sus recursos limitados (Wormian, 1988) con el objetivo de promover y asegurar los intereses. (Collins, 2005) (Masilamony, 2010, p. 8)

Con el paso de los años la palabra 'estrategia' ha ido evolucionando es por ello que ahora se usa en otros campos como en las empresas, política, deportes. Es así como Von Neumann y Morgenstern utilizaron por primera vez el término 'estrategia' en un contexto empresarial en 1947 en su examen de teoría de juegos. (Cadotte, 2003) (Masilamony, 2010, p. 9).

Según Collins (2005) y Morgan (2007) el objetivo de una estrategia es que con ella se pueda tener competitividad y así la empresa podrá diferenciarse. (p. 9)

Entonces, la planificación estratégica es una herramienta de gestión, es un modo de atender el futuro y decidir lo que hará la organización utilizando sus recursos, para ello la empresa tiene que establecer de forma clara sus objetivos a corto plazo y largo plazo, ya que a partir de ahí podrán establecerse las estrategias más adecuadas.

Es importante saber que las estrategias y objetivos que se planifican y establecen deben de tener una dirección, según Bryson (2004), las organizaciones deben de tener cuidado cuando no saben a dónde se dirigen. Ya que si bien es cierto la planificación estratégica da un sentido de propósito, sin una guía correcta y un plan de implementación preciso, las empresas pueden perderse y no ser capaces de alcanzar sus objetivos y metas.

Por lo tanto, la planificación estratégica ayuda a pasar de una situación actual al logro de lo esperado para la organización. (Espy, 1998). (Recopilado por Masilamony, 2010, p. 12). Según Minzberg, (1979), las pequeñas empresas tienden a renunciar a la planificación estratégica formal, porque operan en entornos relativamente menos complejos y sus operaciones internas son manejables por un solo administrador o un pequeño grupo de gerentes, sin la necesidad de participar en una planificación integral (p. 13)

Además, debido a las diversas dificultades que pasan ciertas empresas por la novedad de la globalización y la competencia internacional, solo tienen planeamiento de corto plazo, es decir, su objetivo es recuperar la inversión lo más antes posible. Las empresas solo se

preparan para dar utilidad a corto plazo y no para permanecer en el mercado, es decir, una planeación cortoplacista (Van Den, 2016). Muchos autores están de acuerdo como Bryson, Swayne, Cook, Espy, en que la planificación estratégica puede ayudar a las organizaciones a aclarar el futuro, establecer prioridades, toma de decisiones, resolver problemas en la organización, mejorar el desempeño y lidiar de forma más positiva y útil con un entorno externo que debido a la globalización está en tendencia cambiante. (Masilamony, 2010, pp. 12-13)

La literatura sugiere que para crear un plan efectivo para una organización se debe de hacer un análisis claro de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades (FODA) de la organización. (Masilamony, 2010, p. 17)

Según Bryson, (2004), para la preparación de la organización para el proceso, las organizaciones deben de tener un acuerdo sobre lo siguiente:

1. Propósito del esfuerzo
2. Pasos preferidos en el proceso
3. Forma y calendario de los informes
4. Roles, funciones de cualquier grupo o comité que supervisara y coordinara la planificación estratégica.
5. Roles, funciones del equipo de planificación.
6. Compromiso de los recursos necesarios para proceder con el esfuerzo.
7. Limitaciones para el esfuerzo. (p. 35)

En el momento en el que la organización este de acuerdo con lo anterior entonces estará lista para realizar la planificación estratégica, según Allison & Kaye (2005), sugiere 4 pasos para despejar el camino a un proceso organizado:

1. Identificar problemas específicos que el proceso de planificación debe plantear.
2. Aclarar el rol (quién hace qué en el proceso)
3. Crear un comité de planificación
4. Identificar la información que ayudará a tomar decisiones (p. 10)

Un análisis informal de las partes interesadas ayudará a la organización a identificar si hay misiones o estrategias diferentes y a quienes incluir en la organización para la realización de este, es aconsejable realizar esto antes de la planificación estratégica para garantizar que las personas más representativas de la empresa y su liderazgo se incluyan en el equipo de planificación. (Bryson, 2004).

Después la organización tendrá que definir su visión y misión, la declaración de la misión establece el propósito de la organización. Según Allison & Kaye (2005), la misión describe de quién, qué y por qué del trabajo de una organización, mientras que la visión es un modelo que presenta como será el éxito cuando la organización logre sus objetivos y propósitos a través de su compromiso y sus acciones. (p. 12).

Seguida las definiciones, la empresa deberá analizar y definir, según Swayne (2006), su situación actual teniendo en cuenta los factores internos y externos, en este paso se tiene que reunir información actualizada sobre el FODA, es así como se podrá reformular la lista de problemas estratégicos que la organización enfrenta. Según Bryson, (2004) después de que la empresa ha realizado el análisis interno y externo, recomienda que las empresas identifiquen las prioridades y problemas importantes, que se encuentran en la planificación estratégica, las cuales pueden ser organizadas en 3 partes:

- Problemas actuales que requieren atención y acción inmediata.
- Problemas que no requieren ninguna acción en el momento pero que necesitan ser monitoreados continuamente.
- Problemas que requieran acción en el futuro cercano, pero que se pueden tratar como parte de la planificación. (p. 86)

No se puede hablar del desempeño organizacional sin mencionar el papel importante que juega el desarrollar capacidades. Realizar una buena gestión requiere que una empresa tenga una capacidad a nivel organizacional desarrollada de tal forma que pueda ver y entender el entorno empresarial. Respecto a la capacidad organizacional y su importancia, se puede decir que hay varias definiciones como, por ejemplo, según Chandler (2005), quien menciona que las fortalezas competitivas de una empresa son el resultado de las capacidades

organizacionales aprendidas las cuales surgen a partir de las habilidades humanas y estructura física. (p. 14)

Según Helfat, Constance & Peteraf, Margaret (2003), la capacidad organizacional es una habilidad que permite a una organización asignar los recursos disponibles de forma que puedan enfrentar retos presentes y futuros. Asimismo, las capacidades y recursos evolucionan en el tiempo mediante procesos de aprendizaje; además, se destaca que una capacidad posee 3 características; (a) representa una solución efectiva para los posibles problemas complejos (b) uso habitual y exitoso, es decir, una organización tiene capacidad cuando hace algo de forma habitual, pero a diferencia de otras empresas, tiene un desempeño exitoso. (c) es confiable y se desarrolla en el tiempo, es decir, las actividades no pueden ser calificadas como capacidades a menos que sean efectivas ante variadas situaciones problemáticas y puedan ser reproducidas en diferentes momentos en el tiempo (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

Asimismo, se debe mencionar que, en momentos de incertidumbre, la gerencia es muy esencial en lo que refiere a la supervivencia competitiva (Mosakowski, 1998; Waldman et al., 2001), la existencia de la renovación estratégica es un indicador del papel proactivo que puedan tener los gerentes (Crossan et al., 2003; Floyd et al., 2000; Stopford et al., 1994).

Teniendo en cuenta la importancia de la capacidad organizacional, es importante señalar uno de sus componentes más relevante, la capacidad estratégica. Otra definición que se puede tomar en cuenta es la de DeSarbo et al. (2005), el cual define que la capacidad estratégica hace referencia a los conocimientos y habilidades adquiridos para coordinar todas sus actividades usando sus activos con el objetivo de tener ventaja competitiva para diferenciarse de sus competidores. Asimismo, cuando hay un equilibrio entre la estrategia y la capacidad estratégica, el rendimiento de la empresa, mejora y se perfecciona en el ambiente empresarial que existe hoy en día. (Ansoff, 1984), por lo tanto, si el objetivo de una empresa es perdurar y progresar en un ambiente competitivo, necesita mejorar y desarrollar su capacidad estratégica. (Da Silva Albuquerque et al., 2017, p. 94)

Según Da Silva Albuquerque et al. (2017), las organizaciones dependen de las capacidades estratégicas que tienen para formular, implementar y evaluar estrategias de

forma eficiente con el objetivo de utilizar de forma efectiva sus recursos y capacidades para llegar a tener ventajas competitivas en el mercado. (p. 92)

Asimismo, mencionan que la mortalidad es muy significativa para las micro y pequeñas empresas debido al entorno inestable en el que se encuentran, por lo que la capacidad estratégica es la condición más importante y primordial para su supervivencia y crecimiento en el mercado. (p. 93) Según Ramos (2002), el tener la capacidad estratégica presente, contribuye a una mejor gestión e implementación de políticas de una empresa. (p. 153)

Sin embargo, las micro y pequeñas empresas tienen dificultades con su capacidad estratégica ya que está directamente relacionada a la capacidad que tienen para organizar y administrar sus actividades usando sus recursos disponibles. (p. 93), por ello, las organizaciones necesitan más orientación y apoyo para desarrollar e integrar la capacidad estratégica dentro de sus empresas (Grundy, 1994). Mencionado el hecho de que la capacidad estratégica se basa y está conformada por recursos los cuáles son activos tangibles e intangibles (Barney (1990); Porter (1985); Wernerfelt (1984), cuando abundan, hacen que el negocio perdure en el tiempo con más facilidad, formando así una base para su desarrollo y con ello el aumento de la capacidad estratégica. (Da Silva Albuquerque et al., 2017, p. 96)

Por otro lado, Pandza et al., 2009 (p. 122), hacen relevancia en los conceptos creados por Thomas et al. (1993), ya que introdujeron el concepto de Creación de Sentidos Estratégicos como un proceso que radica en escanear, interpretar y actuar, además de que asociaron estos tres conceptos con el rendimiento firme de una empresa.

Según Pfeffer y Salancik (1978), el proceso de escaneo es un tema clave para explicar el comportamiento organizacional, ya que está definido como el proceso de seguimiento del ambiente y recopilación de datos, por otro lado, indican que la información y estudios estarán más disponibles cuando la organización esté activa en la adquisición de esta. (Daft & Weick, 1984, p. 290)

La data recopilada a partir del escaneo puede venir de fuentes internas, como la data recogida de los canales internos de la organización, también de fuentes externas donde por ejemplo el gerente tiene contacto con información fuera de la organización, otras fuentes importantes son las personales donde hay contacto directo con otros individuos, y en caso de

la fuente impersonal hace referencia a la documentación escrita como reportes, periódicos, etc. (Daft, & Weick, 1984, p. 290)

La segunda etapa es la interpretación, donde la data recopilada en el proceso de escaneo cobra un significado, es decir, las percepciones son compartidas y los mapas cognitivos son construidos, se forma una especie de coalición de información, a partir de que ello, se pasa a la etapa del aprendizaje, desde dónde se lleva a cabo la acción elegida. (Daft, & Weick, 1984, p. 286)

Asimismo, se hace connotación en que el problema crítico de la interpretación es el diferenciarse, con respecto a la recepción de la información que interactúa con el medio ambiente (Daft & Weick, 1984, p. 285), información del mundo exterior que debe de ser obtenida, filtrada y procesada para luego la toma de decisiones. Es importante mencionar que estos tres conceptos se retroalimentan entre si (Daft y Weick, 1984), además, el escaneo e interpretación no hacen referencia solo al entorno externo sino también en la experiencia que se ha adquirido a través del proceso de acción y aprendizaje interno, las cuales conducen al cambio (Pandz et al., 2009, p. 123).

El primer paso para comprender la capacidad estratégica de una empresa es entender su gestión ya que esta está directamente relacionada con sus dimensiones evaluativas y generación de ventajas competitivas (Ribeiro, 2008). Entonces, para entender la importancia de la adopción de conocimientos en cuanto a la gestión interna y sus variables más relevantes es importante considerar las diversas teorías que se han dado y como ha ido evolucionando y abarcando nuevas ideas y prácticas.

Teoría Científica

Frederick W. Taylor se caracteriza por haber aportado conocimientos en la gestión científica la cuál nació para elevar la productividad y enfocarse en el lugar que ocupa el empleado en las empresas.

El tema central del taylorismo se centra en la desvinculación de la concepción de la ejecución (Evangelopoulos, 2011; Blake & Moseley, 2011). Entonces el primer principio, se hace referencia a la desvinculación del proceso laboral de las habilidades de los trabajadores,

trata de que los gerentes, reúnan todos los conocimientos tradicionales que en el pasado poseían los trabajadores, luego de ello clasifican, tabulan y agilizan todo el conocimiento en formulas, reglas y leyes de naturaleza científica (Blake & Moseley, 2011; Zuffo, 2011; Pruijt, 2003).

El segundo principio hace mención de que el trabajo cerebral analítico debe de estar dirigido a la planificación o departamento de diseño (Wren, 2011; Pruijt, 2003). Por último, el tercer principio explica que el equipo directivo debe de definir que tareas y con qué rapidez deberían de ser realizadas por los trabajadores (Prujit, 2003). Taylor se caracterizó por fusionar la gestión con la ciencia, además de ello sostenía que cualquier organización empresarial dependía de la eficiencia del obrero (Huang et al., 2013).

A pesar de los desafíos que se muestran para la gestión o administración científica, según Molina García, su importancia se debe por el hecho de que su discurso esta complementado por ciencias como la economía, psicología, sociología, derecho, matemáticas, antropología, entre otras, y también por el hecho de que busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo. Siendo así, las aportaciones que se han hecho al pensamiento administrativo se pueden agrupar en cinco grandes corrientes:

- a.- Enfocada en la racionalización del trabajo
- b.- Importancia a la estructura
- c.- Basándose en el recurso humano
- d.- Interrelaciones ‘Organización – ambiente’
- e.-Eje de la tecnología

Por otro lado, en el siguiente cuadro se resaltan las principales características de la administración científica en el cual los ejecutivos diseñan y desarrollan procedimientos de métodos de trabajo, selección de trabajadores capacitados, ofrecimiento de incentivos salariales (Daft, 2005).

Figura 6.1

Características de la Administración Científica

Características de la Administración Científica	
<i>Enfoque General:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un método estándar para realizar las tareas.• Seleccionar empleados con las aptitudes idóneas para cada trabajo.• Impartir a los trabajadores los métodos estándar.• Apoyar a los empleados planeado su trabajo y eliminado las interrupciones.• Dar incentivos salariales a los trabajadores por el incremento de la producción.
<i>Contribuciones:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar la importancia que la compensación tiene en el desempeño.• Iniciar un estudio riguroso de las tareas y puestos.• Demostrar la importancia de la selección y capacitación personal.
<i>Críticas:</i>	<ul style="list-style-type: none">• No se apreciaba el contexto social del trabajo ni las necesidades superiores de los empleados.• No se reconocía la diversidad de los individuos.• Se tendía a considerar a los trabajadores como desinformados y no se atendía a sus ideas y sugerencias.

Nota. Adaptada de las características de la administración científica, por Daft, 2005.

Teoría Clásica

Esta teoría se caracteriza por la relevancia que le otorga a la estructura que debe de tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia en todas las partes involucradas como las divisiones, departamentos, ocupantes de los puestos, ejecutores de tareas (Chiavenato, 2006, p. 59).

Fayol indica que toda empresa realiza seis funciones: (Fayol, 1950)

1. **Funciones técnicas**, hacen referencia a la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales**, involucra la compra, venta, intercambio.
3. **Funciones financieras**, hacen referencia a la obtención y administración de capitales.
4. **Funciones de seguridad**, implica protección y preservación de bienes y personas.

5. **Funciones contables**, se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas**, cuyo objetivo es integrar la cúpula de las otras 5 funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. (p. 60)

Según Fayol (Chiavenato, 2006), define el acto de administrar como:

- Prever: visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: constituir el organismo material y social de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal
- Coordinar: ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo transcurra de acuerdo con las reglas y las órdenes giradas. (p. 60)

Teoría de las Relaciones Humanas

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas nació como reacción y oposición a la teoría de la administración, a consecuencia del experimento de Hawthorne y posteriormente desarrollada por Elton Mayo (2011).

Experimento de Hawthorne

En 1927, se inició un experimento en la planta de Hawthorne, para evaluar factores como la iluminación y su relación con la eficiencia de los obreros medida debido a producción. Elton fue quien coordinó el experimento el cual se extendió al estudio de la fatiga, los accidentes laborales, rotación de personal y el efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal (Chiavenato, 2006, p. 76).

- Primera fase

Se escogieron dos grupos con características similares:

Tabla 6.1

Grupo de Estudio

Grupo 1: De observación	Grupo 2: De control
✓ Trabajaba bajo intensidad de luz variable	✓ Trabajaba bajo intensidad de luz constante

Nota. Adaptada de los grupos de estudio, por Chiavenato, 2006.

Los observadores no encontraron una relación entre estas dos variables, pero se dieron cuenta del *factor psicológico*, los obreros tenían una reacción cuando la intensidad de la luz aumentaba y sentían la obligación de producir más y de producir menos cuando disminuía (Chiavenato, 2006). Se comprobó que las condiciones psicológicas afectaban la eficiencia de los obreros. (Homans, 1971).

- Segunda fase (Homans, 1971):

El grupo experimental contaba con un supervisor igual que el equipo de control, además de un observador que permanecía en la sala que observaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de los jóvenes. El experimento tuvo las siguientes conclusiones (Chiavenato, 2006):

1. A los jóvenes les gustaba trabajar en la zona de prueba ya que se consideraban con más libertad, con poca supervisión.
2. Existía un ambiente de amistad y sin presión en el cual había conversación lo que lo hacía más satisfactorio.
3. No había temor al supervisor.
4. El grupo experimental registró desarrollo social, las trabajadoras se hicieron amigas y a consecuencia de ello se convirtió en un equipo.
5. El grupo tuvo objetivos comunes como aumentar ritmo de producción aun cuando les pidieran que trabajen de la forma normal.

- Tercera fase

Los investigadores observaron que en el grupo de control las jóvenes consideraban humillante la supervisión. A pesar de que la empresa tenía una política abierta, no sabían mucho acerca de las actitudes de las trabajadoras respecto a la supervisión, organización. Debido a ello se inició un programa de entrevistas a los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones sobre el trabajo. (Chiavenato, 2006)

- Cuarta fase (Chiavenato, 2006):
 - ✓ Se seleccionó a un grupo experimental para se analice la organización informal de los obreros.
 - ✓ Salarios solo podían aumentar si la producción aumentaba.
 - ✓ Se observó que los obreros que consideraban que llegaban a la producción normal, reducían su ritmo de trabajo.
 - ✓ Los obreros empezaron a mostrar solidaridad en el grupo. (pp. 76-78)

Conclusiones (Chiavenato, 2006):

- a) El nivel de producción es resultado de la integración social, determina su nivel de eficiencia y competencia.
- b) Comportamiento de los trabajadores están condicionados por normas y patrones sociales, cada grupo social desarrolla creencias respecto de la administración las cuales influyen en sus actitudes.
- c) La especialización necesariamente no hace un trabajo eficiente, ya que observaron que los obreros cambian de posición para variar y evitar la monotonía, la cual levanta la moral del trabajador.
- d) Importancia de los aspectos emocionales: Los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen especial atención. (pp. 78-80)

Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica aporta a las organizaciones. Drucker destaca 3 aspectos principales de ellas (Drucker, 1973):

- a) **Objetivos**, si la organización no los define claramente no será posible evaluar sus resultados ni su eficiencia. No existe un proceso científico para establecer los objetivos de una organización, pues son juicios de valor, escalas de prioridades.
- b) **Administración**, las organizaciones tienen el mismo problema de equilibrar los objetivos de la institución con la flexibilidad que necesitan los individuos, todas necesitan contar con una estructura.
- c) **Desempeño individual**, se refiere a la eficacia de las personas que trabajan en la empresa, son lo que hacen deciden o planean mientras que las organizaciones son ficciones legales porque, por sí solas, no deciden o planean. (p. 104)

Para hablar de la conducta organizacional y su desarrollo, es importante mencionar a algunos autores, se identificaron cinco actividades como las 'Principales funciones de Gestión' (Koontz et al., 1970):

- **Planificación:** Predeterminando un curso de acción para lograr objetivos organizacionales.
- **Organización:** Tiene que haber organización entre las unidades de trabajo para otorgar responsabilidades, autoridades y se puedan cumplir objetivos.
- **Personal de Trabajo:** Seleccionar y entrenar adecuadamente al personal para cada posición en el que trabaja.
- **Líder:** Tiene que crear una atmósfera que motive y ayude a las personas a lograr sus resultados.
- **Control:** Establecer, medir y evaluar el funcionamiento de las actividades de acuerdo con los objetivos planeados.

Sin embargo, no todos los directivos en una empresa conocen estas definiciones organizacionales para direccionar bien sus operaciones como se menciona en las diversas teorías mencionadas ya que posiblemente se centran en solo un objetivo y dejan de lado otras que tal vez no consideran importantes o no saben que existen para llevar a cabo la operatividad en una empresa. Esto sucede en muchas microempresas que ingresan al mercado es por ello no desarrollan su competitividad.

García et al. (2018) define el gestionar como la acción de realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (p. 102). Además, dividen la gestión en 5 variedades: social, proyectos, conocimiento, ambiental y empresarial. A diferencia de Koontz et al, los primeros afirman que la gestión apoya al desempeño de una empresa mediante cuatro funciones fundamentales.

1. **Planeación:** se tiene una visión global de la empresa y el entorno para tomar las mejores decisiones que cumplan con los objetivos propuestos.
2. **Organización:** se agrupan los recursos que tiene la empresa para saber qué es lo que pueden hacer y si pueden realizar lo propuesto.
3. **Dirección de la empresa:** ésta depende de una comunicación eficaz para que haya un ambiente adecuado en la empresa que incremente la productividad.
4. **Control:** para asegurarse que los tres últimos puntos se hayan gestionado correctamente, también sirve para encontrar errores si los hay, y corregirlos.

A continuación, se detalla el proceso administrativo (Chiavenato, 2006, p. 125):

Figura 6.2

Proceso Administrativo



Nota. Adaptada del proceso productivo, por Chiavenato, 2006, p. 125.

Hay una creciente inquietud por la adecuación de los procesos ante los estándares del mercado que han establecido que una adecuada gestión, que considere los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito (Zaratiegui, 1999).

La gestión comercial abarca todas las actividades que debe de realizar el encargado o gerente. Estas van desde la planeación de la empresa, determinación de objetivos y políticas internas y externas, la misión y visión de la compañía, forma de funcionamiento y de control de operaciones. Además, debe de fomentar la dirección que deben de llevar los objetivos los cuales deben de estar previamente definidos y pactados de manera clara con los colaboradores de la empresa (Van Den, 2016).

Hacer que las empresas en el sector de exportación hagan que sus negocios tengan un desarrollo sostenible, involucra que conozcan el comportamiento de su empresa y que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios, conocer las causas de su desempeño para así analizar cómo se pueden hacer las mejoras en la gestión del negocio. A partir de ello se puede decir que la gestión interna y las capacidades son muy importantes ya que pueden definir el camino exitoso de una empresa ya sea pequeña, mediana o grande, depende de cómo se dirijan las acciones para su desarrollo (Mora et al., 2014). Según Teece

(1997), si una empresa puede desarrollar un conjunto de recursos y capacidades tiene la facultad de generar un motor muy importante para la internacionalización. (p. 515)

El hacer una gestión adecuada implica que para los profesionales, haya una evaluación constante en diferentes elementos relacionados con la internacionalización. Especialmente, las que son consideradas cruciales, habilidades competencias y conocimientos de gestión y capacidades que los empresarios necesitan desarrollar para tener éxito en el proceso de internacionalización. (Ruzzier et al., 2006, p. 492)

Por otro lado, siguiendo con las perspectivas que existen sobre como una empresa debe de actuar ante este mundo globalizado, está surgiendo una perspectiva de internacionalización que está basada en recursos, ya que el objetivo es desarrollar una teoría dinámica basada en capacidades y recursos de la empresa, es así como los modelos basados en los recursos reconocen la importancia de los recursos intangibles basados en el conocimiento para proporcionar una ventaja competitiva, también se ocupa de la capacidad dinámica de aprendizaje institucional para desarrollar nuevos recursos. (Ruzzier et al., 2006, p. 486)

Una implicación importante del modelo para los profesionales es que necesitan evaluar constantemente diferentes elementos relacionados con la internacionalización. Especialmente, consideradas cruciales, habilidades competencias y conocimientos de gestión que los empresarios necesitan desarrollar para tener éxito en el proceso de internacionalización. (Ruzzier et al., 2006, p. 492)

Es así como se empezaron a analizar los comportamientos de los emprendedores en la toma de decisiones sobre internacionalización y su capacidad para descubrir y aprovechar sus oportunidades en el mercado internacional (Oviatt y McDougall, 1994). Estos estudios que se han estado llevando a cabo han servido para observar y explicar las características y conducta de los directivos y gerentes en su gestión interna, es decir, su capacidad para buscar, descubrir y explotar nuevas oportunidades que se dan a diario en el mercado.

A partir de lo analizado se puede decir que para que una empresa esté direccionada y pueda desarrollar todo su potencial tiene que existir un buen desempeño entre las habilidades internas y externas para que puedan enfrentar los obstáculos. Los obstáculos explican la razón por la cual existen empresas que no exportan, que exportan de manera

esporádica o que no hacen uso de todo su potencial exportador. Por ello, la minimización o eliminación de estas contribuirá con un mayor rendimiento exportador que beneficiará eventualmente a las empresas y a sus respectivos países (Bilkey, 1978). Al igual que las habilidades, los obstáculos se dividen entre externos e internos, las internas tienen que ver con la insuficiencia de recursos internos y falta de capacidad organizacional (Tesfom y Lutz, 2006) mientras que las externas al mercado de exportación o entorno nacional (Leonidou, 1995).

Entonces, es importante mencionar que la internacionalización es una opción estratégica clave para el crecimiento continuo de las empresas, y ante la creciente competencia y falta de oportunidades en los mercados nacionales, mayormente las pequeñas empresas se ven obligadas a incursionar en los mercados exteriores, además, las actividades exitosas internacionales brindan beneficios como el aumento del rendimiento de la inversión, mejora la posición competitiva de la empresa y desde una perspectiva mundial, la mejora en la economía debido a la generación de empleos y divisas, contribuyendo a economías de escala y reduciendo el déficit nacional (Pinho et al., 2018, p. 50).

Bajo este criterio, es importante tener claro que es lo que significa Internacionalización. Se puede definir como sinónimo de expansión geográfica de las actividades económicas a través de la frontera de un país nacional (Gjellerup, 2000). Teniendo en cuenta las ventajas y la necesidad de la internacionalización, las empresas operan en un número cada vez mayor de países y cada vez más están internacionalizando sus actividades en sus cadenas de valor, en las que participan diversas partes como empleados, proveedores, clientes, propietarios, competidores y autoridades. Esta creciente complejidad aumenta el riesgo de fracaso (Molla, 2011).

Entonces, para crear máximo valor, las empresas deben actuar estratégicamente, lo que requiere una integración del pensamiento empresarial y estratégico (Hitt, 2001). Por lo tanto, los empresarios, pueden ser vistos como estrategias que encuentran una coincidencia entre lo que una empresa puede hacer (fortalezas y debilidades organizacionales) dentro del universo (oportunidades y amenazas ambientales) (Recopilado por Ruzzier, Hisrich, y Antoncic, 2006, p. 489).

Por otro lado, mencionando otra teoría que aporta al estudio de la internacionalización, existe la segunda corriente de la investigación sobre la internacionalización de las Pyme, la cual comenzó a principios de la década de 1970 en los países nórdicos, por investigadores como (Korhonen, 1999) o modelos de aprendizaje (Ahokangas, 1998), desarrollando así el Modelo de Internacionalización de Uppsala. Según el modelo, los autores, se propone que el conocimiento del mercado y experiencia en ella misma y el compromiso de la compañía que se tiene con los recursos, tienen un efecto en las decisiones de compromiso y las actividades empresariales.

En el modelo de Uppsala, el concepto de compromiso en el mercado exterior está conformada por 2 factores: (i) la cantidad de recursos comprometidos, el cual puede operarse con el tamaño de las inversiones necesarias, por ejemplo, en términos de comercialización, organización y recursos humanos y (ii) el grado de compromiso, el cual se refiere a identificar un uso alternativo de los recursos y transferirlos a ese uso alternativo. (Ruzzier, Hisrich, y Antoncic, 2006, p. 482)

Por ejemplo, de acuerdo con Child, (2017), a pesar de la creciente importancia de la internacionalización de las MYPES, todavía no se conocen bien los modelos de negocio internacionales que siguen. Se hace hincapié en tres factores principales: la industria a la que pertenecen las MYPES, el nivel de desarrollo de mercado interno y la experiencia internacional del responsable de la toma de decisiones clave.

Dicho esto, se tiene que mencionar la importancia que tienen las microempresas en el Perú, ya que aportan aproximadamente el 40% del PBI (Producto Bruto Interno) siendo uno de los mayores impulsores económicos en el país. (Asociación de emprendedores del Perú, (ASEP), 2018). Según Bustamante, es importante que una microempresa se vuelva exportadora pues amplía seis o siete veces su mercado objetivo. (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, (COMEXPERÚ), 2018).

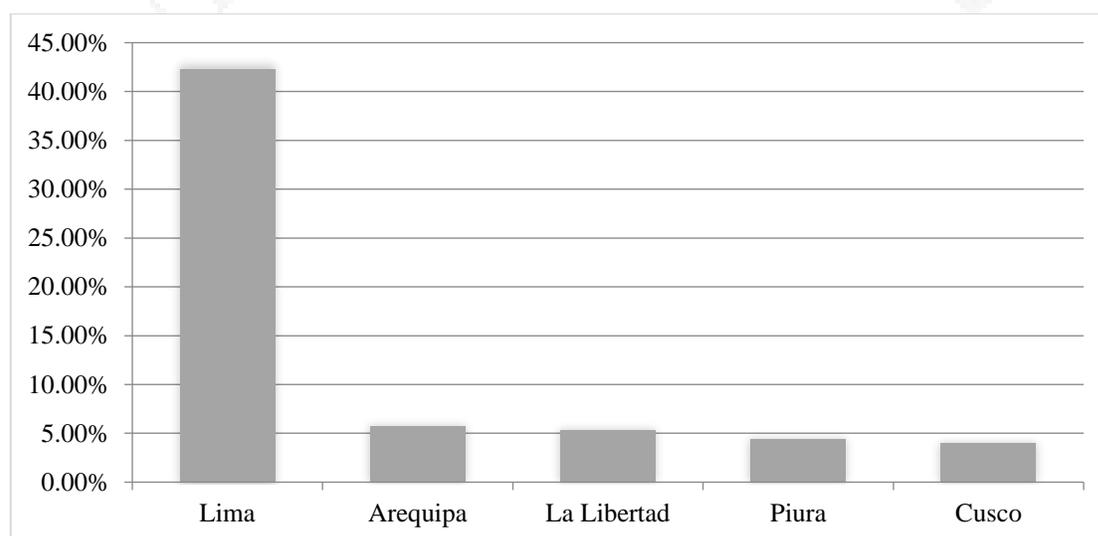
Adicionalmente, las Mypes representan el 96,2% del total de empresas formales en el mercado peruano, de las cuales el 87,6% se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el 12,4% a las actividades agropecuarias, pesca, manufactura, construcción y minería. (Ministerio de la Producción Perú, 2018). En lo que respecta a la exportación, las Mypes representan un gran número el 80% de las empresas exportadoras. Sin embargo, los envíos

realizados por estas solo representan el 1,8% del total de las exportaciones peruanas. (COMEXPERÚ, 2018). A pesar de que de que la mayoría de Mypes son exportadoras, pues en conjunto no representan mucho a nivel de exportación del país, necesitan más esfuerzos para tener un porcentaje más grande de importancia.

En el 2018, la creación de microempresas aumentó en 4,0% respecto al año anterior. Adicional a ello, como se observa en la figura 6.3, la región con mayor concentración de microempresas es Lima la cual registró 961 mil 211 microempresas. (INEI, 2018).

Figura 6.3

Concentración de microempresas en Perú según departamentos



Nota. Adaptada de la concentración de microempresas en Perú según departamentos, por INEI, 2018.

Por otro lado, es importante mencionar que para que las Mypes puedan ingresar a los mercados extranjeros hay importantes desafíos para identificar y desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado (Shrader, 2000; Kylaheikoy otros., 2011, pp. 1227-1247). Las pequeñas empresas tienen recursos y capacidades limitadas, por lo tanto, el proceso de internacionalización de este tipo de empresas es diferente de las grandes corporaciones establecidas con grandes recursos (Ruzzier., 2006, pp. 476-497).

Así, compensando la falta de recursos a nivel de empresa, hay investigaciones que determinan que los recursos específicos individuales como el conocimiento, la experiencia o las redes personales, son importantes para detectar y aprovechar nuevas oportunidades en el exterior (Álvarez y Busenitz, 2001, pp. 755-775).

6.2. Matriz de Operacionalización

Variables

Variable Independiente

1. Escaneo
2. Interpretación
3. Acción

Variables Dependientes

1. Establecimiento de Misión y Visión
2. Análisis Interno y Externo
3. Establecimiento de Objetivos
4. Análisis y Selección de Estrategia

Tabla 6.2*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Fuente	Técnica e Instrumento
Escaneo	Percepción o detección de diferencias o similitudes de algo.	Capacidad Estratégica	Encuesta a trabajadores.	Primaria	Cuestionario
Interpretación	Interpretación de la creación de sentido desencadena una acción que genera un cambio estratégico en una organización.	Capacidad Estratégica	Análisis de información recolectada mediante instrumentos.	Primaria	FODA
Acción	La acción implica producción de significado y nuevo conocimiento.	Capacidad Estratégica	Planes de acción establecidos a lo largo del año.	Primaria	Entrevista
Establecimiento de visión y misión	Propósito de la empresa para llegar a tener una identidad definida y plantear la dirección de la organización en el largo plazo.	Planeación Estratégica	Establecimiento de visión y misión.	Primaria	Entrevista
Análisis interno y externo	Identificación de las oportunidades que podrían darle algún tipo de beneficio a la empresa y también la posibilidad de evitar posibles amenazas.	Planeación Estratégica	Recolección de datos de la empresa a nivel interno y frente al mercado.	Primaria	Cuestionario / Entrevista
Establecimiento de objetivos	Representan los resultados que la empresa espera a largo plazo.	Planeación Estratégica	Cantidad de planes de acción ejecutados anualmente.	Primaria	Entrevista
Análisis y selección de estrategia	Implica la toma de decisiones sobre la base de la información adquirida.	Planeación Estratégica	Generación de estrategias anuales.	Primaria	Entrevista /

6.3. Matriz de Consistencia

Tabla 6.3

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores
<p>Problema General: La principal causa es que muchas de las microempresas que recién se forman o que tienen tiempo desarrollando actividades, no consideran importante establecer un plan estratégico en base a sus capacidades estratégicas.</p>	<p>Objetivo General: Analizar la influencia de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico comercial de las Mypes exportadoras textiles peruanas.</p>	Escaneo	Encuesta a trabajadores.
		Interpretación	Análisis de información recolectada mediante instrumentos.
		Acción	Planes de acción establecidos a lo largo del año.
<p>Problema Específico 1: Las Mypes no consideran importante desarrollar sus capacidades estratégicas</p>	<p>Objetivo Específico 1: Conocer si las Mypes exportadoras textiles peruanas desarrollan la capacidad estratégica para el diseño del plan estratégico.</p>	Establecimiento de Misión y Visión	Establecimiento de visión y misión.
<p>Problema Específico 2: No es posible potenciar la competitividad de una empresa puesto que las acciones no son ejecutadas bajo un planteamiento estratégico</p>	<p>Objetivo Específico 2: Determinar si las Mypes exportadoras textiles peruanas emplean el proceso de planeamiento estratégico.</p>	Análisis interno y externo	Recolección de datos de la empresa a nivel interno y frente al mercado.
<p>Problema Específico 3: A pesar de la gran cantidad de mypes en el Perú, solo una minoría muestra una tendencia positiva en sus exportaciones a lo largo del tiempo</p>	<p>Objetivo Específico 3: Determinar el efecto de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico mediante el resultado obtenido de la evaluación estadística de las exportaciones de las Mypes textiles peruanas en el período 2010-2020.</p>	Establecimiento de objetivos	Cantidad de planes de acción ejecutados anualmente.
		Análisis y selección de estrategia	Generación de estrategias anuales.

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA

7.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación cualitativo es no experimental exploratorio, pues se ha recopilado información primaria para este proyecto y será utilizado como base para futuras investigaciones con la finalidad de conocer la problemática de las Mypes de primera mano. Según Balcázar, González – Arratia, Gurrola, Moysén, (2013) señalan que, si bien es cierto, la metodología cuantitativa es una excelente herramienta para obtener información objetiva, hay situaciones donde lo que se necesita saber es: ¿Qué piensa realmente el entrevistado / gente sobre una situación concreta?, ¿Cómo se siente ante los cambios que se generan en el entorno? Estas preguntas no se contestan fácilmente con algún tipo de información cuantitativa, se requiere información sobre la experiencia, vivencias, percepciones de las personas y esto es lo que ofrece la metodología cualitativa. (p. 21).

Además, este trabajo tiene una orientación aplicada, debido a que la investigación que se hará es con el fin de poder ayudar a solucionar problemas que afrontan actualmente las microempresas exportadoras textiles peruanas relacionadas a los efectos en la planeación estratégica debido a la falta de capacidad estratégica.

Las variables implicadas en este estudio tienen una evolución longitudinal ya que se deben de medir en diversas ocasiones, pues mostrarán una evolución constante. Por otro lado, la direccionalidad a aplicar es retrospectiva, ya que los problemas relacionados a la capacidad estratégica organizacional existen desde tiempo atrás generando efectos en el proceso de planeación estratégica lo cual influye en el desempeño de una organización presentando consecuencias como reducción de las exportaciones, cierre de empresas o empresas en quiebra.

7.2. Recolección de Datos

La principal fuente por utilizar será prolectiva ya que se evaluará el comportamiento de los gerentes o encargados de la implementación de la planeación estratégica en las Mypes y

especialistas que cuentan con el conocimiento y la experiencia en el sector, a través de recolección de datos mediante entrevistas a profundidad. Sin embargo, es necesario considerar la fuente retrolectiva puesto que la información recolectada de fuentes secundarias será utilizada como base para la elaboración del instrumento de investigación.

7.3. Población, Muestra y Muestreo

Debido a que se trata de una investigación cualitativa, se considerará una población descriptiva, con la cual se busca tener un enfoque a profundidad. Tomaremos en cuenta a los especialistas establecidos en Lima, pero con conocimiento a nivel nacional e internacional.

- **Población:** Especialistas que cuenten con experiencia o conocimiento relacionado al establecimiento de la planificación estratégica en las Mypes textiles exportadoras.
- **Muestra:** La investigación cualitativa presentará un muestreo no probabilístico, en donde se va a seleccionar a los especialistas con experiencia o conocimiento relacionado al establecimiento de la planificación estratégica en las Mypes textiles exportadoras. Como ya se mencionó en la sección de Definición de Participantes se elegirán a 18 personas ubicadas en Lima Metropolitana.

7.4. Métodos, técnicas e instrumentos e información secundaria

La técnica de recolección de datos que se utilizará para apoyar la presente investigación está basada en entrevistas a gerentes, encargados o especialistas cuyas funciones o conocimiento estén relacionados a la planificación estratégica en Mypes ubicadas en Lima Metropolitana.

Se tiene planteado realizar una entrevista a profundidad, mediante el uso de cuestionario realizado de manera previa con el fin de contrastar información y continuar con el proceso de investigación. La entrevista será semiestructurada puesto que se establecerá un guion con la información que se desea obtener e indagar, asimismo, se plantearán preguntas específicas relacionadas a las variables estudiadas y otras abiertas para dar paso a respuestas que den valor agregado a la investigación.

Asimismo, se ha recurrido a la búsqueda de data actualizada de Sunat para conocer las estadísticas de exportación de las 10 principales partidas arancelarias en el sector textil. Una vez que se terminan de recoger datos, se deben organizar y resumir para obtener información significativa, es decir, analizar los datos (Monje, 2011). La técnica de análisis de datos que se realizará luego de las entrevistas es un informe en el cual se describas las respuestas brindadas por los entrevistados.



CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según lo mencionado en el presente estudio, se ha realizado entrevistas apoyadas en un instrumento creado a lo largo del estudio, y un análisis a data extraída de la base de datos de Sunat con el fin de complementar y brindar un resultado lo más verídico posible. En el punto 8.1 se encontrarán los resultados de las entrevistas a especialistas en el tema y empresarios, quienes realizan las acciones relacionadas con el estudio del presente trabajo. Por otro lado, en el punto 8.2 se podrán observar los resultados del análisis de la evolución de las exportaciones del sector textil en el periodo de estudio. Para sustentar el objetivo específico 3 fue necesario realizar un análisis adicional de las exportaciones de las diez principales partidas arancelarias, en el cual se logra demostrar la dependencia de diversos países que tienen en su mayoría el mayor porcentaje de participación en cada partida exportada.

8.1. Presentación de Resultados

PARTE I: Introducción

1. En base a su experiencia, ¿Cómo describiría la gestión de las Mypes textiles peruanas en los últimos 5 años?

Los entrevistados en su totalidad, concuerdan que las Mypes no han presentado una correcta gestión en los últimos cinco años. Ocho entrevistados concluyen que existen muchas dificultades dentro de las organizaciones, ya que no suelen realizar un trabajo planificado y por ello no tienen definido los procesos que manejan dentro de la empresa. Por otro lado, tres entrevistados informan que las Mypes están enfocadas en solo dos áreas de la empresa, producción y ventas. Siendo éstas dos partes del enfoque diario porque para una Mype concretar una venta es lo más esencial a pesar de incurrir en costos adicionales por lo tiempos no definidos con la finalidad de cumplir con el cliente final. 7/18 entrevistados indican que las Mypes tienen una mentalidad a corto plazo y por ello buscan tener resultados de forma

rápida obviando los procesos de planificación.

2. ¿Cuál cree que son las causas de esa situación de las Mypes?

Todos los entrevistados concuerdan en diversas causas de las situaciones de las Mypes: Principalmente en la escasa gestión que realizan estas en las organizaciones, pero enfocados en distintas áreas de la empresa. Ocho de los entrevistados, señalan que la gestión en el área comercial no está completamente desarrollada puesto que se desconoce mucho de la información de los mercados y sus tendencias, asimismo, no hay un estudio previo enfocado del país destino. Cuatro de los entrevistados, consideran que un mejor diseño y desarrollo de producto potenciaría las ventas a nivel internacional, esto apoyado en un correcto análisis de producción, conociendo los tiempos del proceso productivo para evitar sobrecostos y una correcta planificación de compras de materia prima. Por otro lado, seis de los entrevistados sostienen que la causa del poco desarrollo de las Mypes se debe a la falta de financiamiento que éstas sufren, porque no cuentan con un buen récord crediticio, no cumplen con los requisitos por las entidades bancarias, no tienen registro financiero ya que realizan transacciones de manera informal, por ello las Mypes no aspiran a recursos que ayuden al desarrollo de esta.

Dos de los entrevistados añadieron que una barrera importante en el proceso de comercialización de exportación es la falta del conocimiento del idioma del país importador. Otro entrevistado consideró como segunda causa que la concentración de funciones y falta de criterio para delegar impedía al empresario poder enfocarse en correcto planeamiento anual para la organización. Finalmente, un entrevistado añadió como causa el desconocimiento de los documentos y trámites de los requisitos en el mercado internacional.

3. ¿Qué considera que se debería hacer para mejorar la situación de la Mypes? ¿Por qué?

Diez entrevistados informan que las Mypes deben enfocarse más en el desarrollo interno de la misma para poder tener una base sostenible que puede apoyar a una proyección a futuro en el mercado internacional. Por otro lado, seis entrevistados consideran que la solución está

en que los empresarios aprendan a delegar las funciones para que ellos puedan enfocarse en tareas más importantes. Esto va de la mano con la contratación de colaboradores que tengan conocimiento previo en cada área que se vayan a desarrollar. Finalmente, dos entrevistados informan que solo es fundamental que la Mype forme parte de gremios ya que pueden proveerle información valiosa y actualizada para enfrentarse al mercado.

PARTE II: Escaneo

4. ¿Como califica usted la capacidad de las Mypes textiles peruanas para diagnosticar problemas, oportunidades de mejora y proyecciones a futuro?

En cuanto a la capacidad de diagnosticar problemas, oportunidades de mejora y proyecciones a Perú, ocho de los entrevistados consideran que la mayoría de Mypes no cuentan con la capacidad, es decir que no tienen el conocimiento para poder diagnosticar. Cuatro de los entrevistados consideran que la capacidad es regular ya que una de las causas de la falta de la capacidad es que no hay puestos específicos para cada área que pueda permitir que la Mype pueda enfocarse en diagnosticas ya sea las oportunidades o problemas, asimismo, hacen hincapié en que el trabajo se concentra en un solo lugar. Dos de los entrevistados señalan que hay Mypes exportadoras que se mantienen en el mercado y estas diagnostican problemas y oportunidades en el mercado ya que tienen un sistema más organizado en cuanto a enfoque contable, organizativo. Una entrevistada agregó que hay Mypes que, si son capaces de diagnosticar, sin embargo, no saben explotarlo.

5. ¿Considera que las Mypes realizan una recopilación de información para poder identificar su diagnóstico FODA?

En cuanto a la recopilación de la información para poder identificar su diagnóstico FODA, quince de los entrevistados señalan que las Mypes no realizan el diagnostico mencionado, ya que viven el día a día, asimismo, indican que en la mayoría de las ocasiones recopilan la información cuando se dan los problemas y necesitan soluciones y mejoras de acuerdo con lo que va sucediendo en el entorno. Uno de los entrevistados agregó información indicando que las fortalezas que diagnostican las Mypes son muy exageradas y debilidades muy sosas,

es decir no son realistas en cuanto a su situación y que aún les hace falta desarrollar varios elementos en su organización. Por otro lado, una de las entrevistadas agregó que las Mypes que pertenecen o trabajan con algún gremio, si pueden diagnosticar el FODA ya que les facilitan cierta información que lo hace más factible.

6. ¿Como cree que las Mypes evalúan sus resultados o metas planteadas? o Ventas en general

Todos los entrevistados concuerdan en que las Mypes evalúan sus resultados o metas según las ventas que generan anualmente. Por otro lado, es importante agregar que una entrevistada mencionó que muchas veces las Mypes no tienen algún especialista que se dedique exclusivamente al área de finanzas para que pueda revisar el tema de estados financieros más a fondo ya que las gestiones se enfocan más en la producción; asimismo, un entrevistado indicó que las Mypes son muy informales ya que solo miden cuanto gastaron y cuanto vendieron, por lo que no tienen capacidad de hacer estados financieros.

7. ¿Cómo deberían realizarse las evaluaciones para medir el desempeño y cumplimiento de objetivos en las Mypes?

Trece de los entrevistados consideran que las Mypes deberían de medir el desempeño a través del análisis de la rentabilidad, es decir, teniendo en cuenta las utilidades, estructura de flujo, perdida y ganancia y en base a ello analizar los indicadores financieros para poder llegar al resultado de si el negocio es rentable o no, asimismo, si la Mype tiene la capacidad de aprovechar sus recursos de forma efectiva. Un entrevistado agregó, que deberían de desarrollar matrices como la matriz BCG para analizar el crecimiento y desarrollar estrategias para llegar a los objetivos, asimismo, para ser conscientes de si es viable o no las estrategias que van aplicando. Otro entrevistado mencionó que deben de medir su desempeño a través de la misión establecida ya que con ello verán el desarrollo y si van acorde a ello. Por otro lado, una entrevistada indicó que deberían de medir el desempeño también a través del número de mercado a los que están ingresando con su producto ya que considera que hay suficientes TLCs para aprovechar el comercio exterior y la diversificación de productos que se ofrecen.

PARTE III: Interpretación

8. ¿Considera que las Mypes analizan correctamente los resultados de las evaluaciones que se realizan? ¿Si o No? ¿Por qué?

Dieciséis de los entrevistados consideran que las Mypes no analizan correctamente los resultados ya que en primer lugar en su mayoría no realizan la parte de diagnóstico. Por otro lado, consideran que es muy común el hecho de que las empresas mencionadas solo recopilan un poco de información y la tienen almacenada y no proceden con la parte de la interpretación. Dos de los entrevistados consideraron que las Mypes que ya tienen permanencia en el mercado y cuentan con personas capacitadas, estas si analizan sus resultados de forma correcta ya que van reenfoándose; sin embargo, las contrasta con las organizaciones que recién comienzan e indica que ellas no son realistas al analizar sus resultados por lo que lo hacen de forma errónea.

9. ¿Usted considera que las Mypes le otorgan importancia al diagnóstico frecuente del entorno?

Catorce de los entrevistados consideran que las MYPES no le otorgan importancia al diagnóstico del entorno ya que frecuentemente estas tienen la creencia de que su gestión marcha de forma positiva y no tendrían por qué diagnosticar al entorno. Un entrevistado pone el ejemplo claro que es muy común en las MYPES estén tan enfocados en sus ventas que no revisan o buscan las informaciones actualizadas que publica Promperú en cuanto al entorno y es cuando los sucesos tienen consecuencias en sus organizaciones cuando se enteran y buscan que hacer y que soluciones posibles establecer. Otro entrevistado indicó que las MYPES si toman en cuenta la información de su competencia en el mercado nacional ya que a partir de ello realizan el planeamiento de producción, sin embargo, no les otorgan el debido valor a las tendencias del exterior, información de la moneda extranjera, etc. Dos de los entrevistados indicaron que las Mypes que tienen permanencia en el mercado si le dan la importancia debida al diagnóstico del entorno ya que no solo se preocupan por sus ventas sino también por su desarrollo y crecimiento.

PARTE IV: Acción

10. ¿Considera que las Mypes tienen la capacidad para actuar frente a la percepción de problemas y oportunidades?

Catorce de los entrevistados consideran que las Mypes si tienen la capacidad de percepción de problemas en ciertas ocasiones, sin embargo, no tienen capacidad de actuar de forma efectiva en su mayoría, asimismo, aun les falta mucho desarrollar la capacidad de actuar frente a las oportunidades que se les presenta, ya sea en el ámbito nacional o internacional. Uno de los entrevistados agregó que las Mypes si actúan ante la oportunidad de por ejemplo las ferias internacionales que se desarrollan, y buscan tener un espacio en esa plataforma para su exposición ante el mercado extranjero pero que ante otro tipo de oportunidades no tienen la capacidad de actuar. Otro de las entrevistados, agrega que hay Mypes que ven las oportunidades; sin embargo, no están organizados como para actuar y tocar puertas para aprovecharlas, indica que están acostumbrados a actuar de forma individual y ello debilita por ejemplo el tema de negociación.

11. ¿Usted considera que las acciones de la Mypes son inmediatas y reactivas, o todo lo contrario, considera que son planificadas?

El 100% de los entrevistados considera que las acciones de las Mypes son reactivas, no existe una planificación previa y tampoco piensan en futuros escenarios que puedan darse. Sucede en la mayoría de las ocasiones que ante las situaciones que se dan ya sea en la empresa o en el mercado, ven como pueden actuar y buscar soluciones, asimismo, es importante señalar que son reactivas ya que no están atentos a las alertas del mercado y no prestan atención a la información que fluye dentro del gremio o en los portales de las organizaciones competentes ya que están enfocados 100% en la producción y ventas. Una entrevistada agregó que por ejemplo ante cualquier tipo de crisis no tienen planes de contingencia, además considera que esperan algún tipo de venta o tendencia para poder realizar planificación en cuanto a producción.

12. En base a su experiencia, ¿Cual considera que es la mejor o ha tenido mejor resultado?

La totalidad de los entrevistados considera que hay situaciones en las que las Mypes si deben actuar de forma reactiva dado los temas coyunturales en la actualidad; sin embargo, indican que estas no necesariamente son sostenibles en el tiempo, por lo que las acciones que se dan de forma planificada son las que mejor resultado podrían tener ya que serían más duraderas.

13. ¿Cree usted que la Mype toma en cuenta la información externa y enfoque interno para actuar de manera planificada?

La totalidad de entrevistados consideró que las Mypes no toman en cuenta los enfoques internos para actuar de manera planificada, sin embargo, consideraron que la información externa que toman en cuenta es la información que corresponde a la competencia que tienen lo cual hace que tomen decisiones con respecto a los precios o productos, pero no van más allá de esa información para poder diferenciarse.

PARTE V: Establecimiento de Misión y Visión

14. ¿Considera que las Mypes tienen claro el significado de misión y visión?

Catorce de los entrevistados considera que las Mypes no tienen claro el significado de la misión y visión ya que, en su mayoría de casos, cuando estas se establecen en el mercado e inician operaciones no tienen definido que son o que servicio quieren ofrecer, asimismo, no definen la dirección de su empresa. Asimismo, señalan que atribuyen el hecho de que no conocen el significado ya que la misión y visión que establecen no tienen nada que ver o no están relacionadas. Dos entrevistadas señalan que hoy en día hay cada vez más Mypes que si saben el significado, sin embargo, no saben cómo elaborarlo.

15. ¿Considera que las Mypes dan la importancia necesaria al establecimiento de la misión y visión?

Los entrevistados consideran que la mayoría de las Mypes no le otorgan importancia al

establecimiento de la misión y visión ya que al establecerse en el mercado no son formales, es decir, no se proyectan al iniciar el negocio y no creen que puedan llegar más allá, por lo tanto, no se cuestionan acerca de las ventajas de su negocio, el valor que tienen o que quieren brindar o los beneficios al mercado internacional. Asimismo, los entrevistados señalan que éstos no hacen diagnósticos previos para poder tener claro estos conceptos.

16. ¿Cree usted que la planificación estratégica realizada por una Mype debe estar alineada con la visión que tiene la misma?

La totalidad de los entrevistados concuerda en que la planificación estratégica tiene que estar alineada con la visión que tiene la misma ya que, sin el establecimiento de la visión, es decir, sin conocer el camino al cual se quiere seguir ya sea en mediano a largo plazo, no podrían establecer la planificación estratégica ya que no conocerían el rumbo para orientar sus decisiones estratégicas de crecimiento en el mercado y las de la fuerte competitividad internacional. Por lo tanto, es importante tener la base de la visión para poder desarrollarse en un futuro.

PARTE VI: Análisis Interno y Externo

17. ¿Considera usted que las Mypes realizan un análisis interno y externo de forma periódica?

El 88% de nuestros entrevistados concuerdan que las Mypes no realizan un análisis interno y externo de forma periódica puesto que es básicamente un proceso de recaudación de información, donde se involucra un lapso del cual generalmente se carece. Muchas veces debido a la sobre carga de tareas por parte de un colaborador o del mismo empresario, también podría darse por la falta de un trabajador enfocado al desarrollo de este análisis o finalmente por la falta de colaboradores en sí. Otra respuesta que obtuvimos fue que las Mypes suelen “vivir el día a día” por lo que están enfocadas a analizar los problemas y/o ejecutar soluciones que se presentan diariamente, mas no en un largo plazo. Por otro lado, el 12% de los entrevistados creen que las Mypes que, si realizan el análisis en cuestión, pero a un nivel muy general, lo cual no es fructífero para que la Mype pueda tener mejores

resultados.

18. ¿Cree usted que las Mypes toman en cuenta el análisis externo realizado para establecer la planificación estratégica?

Dieciséis entrevistados informan que no, ya que acorde a la pregunta anterior, las Mypes ni siquiera realizan el análisis externo como para que pueda influenciar en la planificación estratégica. Por otro lado, dos entrevistados consideran que, a pesar de realizar un análisis externo, debido a que es muy general, no está alineado con la planificación estratégica y por ello no pueden relacionarlo correctamente.

19. ¿Considera que las Mypes entienden el valor de hacer un análisis interno y externo?

Seis entrevistados consideran que la Mypes si entienden el valor de hacer un análisis interno y externo, pero que lamentablemente priorizan otras actividades como producción y ventas porque son áreas que brindan resultados de una manera más rápida en el rubro. Por otro lado, doce entrevistados creen que las Mypes no entienden el valor detrás del análisis, en muchas ocasiones debido a una falta de conocimientos y/o estudios, ya que no consideran que sea un medio para poder realizar una correcta planificación y así mismo como resultado un crecimiento de la Mype.

20. ¿Considera que las Mypes toman en cuenta la propuesta de los trabajadores para mejorar su gestión?

Gran parte de los entrevistados informan que no, pero mencionaron diversas razones como que muchas Mypes suelen ser empresas creadas y manejadas por una familia, por lo que todas las decisiones son tomadas por este núcleo, dejando de lado propuestas que puedan brindar los trabajadores. Por otro lado, también se comentó que los empresarios que lideran las Mypes en muchas ocasiones trabajan de la mano con personas que carecen de estudios superiores, por lo que estos trabajadores pueden cohibirse por su condición y evitar proponer ideas para la empresa. Finalmente, la minoría de entrevistados informaron que los líderes de

las Mypes pueden escuchar propuestas de sus trabajadores, pero no consideran que sean de gran importancia y prefieren enfocarse en otras actividades. Además, también informaron que líderes no consideran que las ideas propuestas puedan brindar frutos relacionados con las áreas importantes de la empresa, como producción, logísticas o ventas, y por ello prefieren no ejecutarlas.

21. ¿Creen que las Mypes textiles peruanas realizan planes de acción para enfrentar las amenazas y debilidades que presentan?

El 100% de los entrevistados consideran que las Mypes no realizan planes de acción para enfrentar amenazas o debilidades. Tuvimos dos respuestas que fueron mencionadas repetitivamente por los entrevistados. La primera que nos brindaron fue que para proceder con un plan de acción se debe realizar un análisis previo para identificar cuáles son las amenazas y debilidades que enfrenta la Mype y en base a ello proceder. Este análisis es realizado por una cantidad muy mínima de empresas, casi nulo recalcó un entrevistado. Por otro lado, obtuvimos como respuesta que las Mypes consideran una respuesta reactiva como un plan de acción, la cual realizan cuando se encuentran frente a la presencia de amenazas o debilidades del día a día. Esta errónea idea es producto de la falta de conocimiento de los empresarios que manejan las Mypes.

PARTE VII: Establecimiento de Objetivos

22. Según su experiencia, ¿Qué tan importante es el establecimiento de objetivos de largo o mediano plazo en una Mype?

En su totalidad, los entrevistados concluyen que es de vital importancia que las Mypes establezcan objetivos ya que brinda una dirección a la empresa. Encontramos diferencias al momento de informar si los objetivos deben establecerse en el mediano o largo plazo, puesto que algunos entrevistados consideran que solo debe realizarse a largo plazo como por ejemplo una vez al año, pero que se debe hacer un seguimiento continuo para verificar que la empresa se encuentre en dirección a cumplirlo y de no ser así, aplicar estrategias para que los objetivos puedan concretarse. Por otro lado, un grupo de entrevistados nos informaron

que inicialmente sería necesario plantear solo objetivos a mediano plazo pues así se puede tener una mayor seguridad de que se realizará un seguimiento continuo y finalmente se concretarán los objetivos cada cierto plazo establecido.

23. ¿Cree que las Mypes le dan el valor necesario al establecimiento de objetivos?

Diez entrevistados informaron que sí, y que generalmente los objetivos están ligados al incremento de los ingresos y ganancias de la Mype, lo cual es sumamente importante para este tipo de empresa, debido a que estos indicadores son clave para la continuidad de esta. Por otro lado, también están las Mypes que tienen más experiencias y están un poco más establecidas en el mercado y por ello tienen una idea más clara del enfoque de sus objetivos. Abarcando ideas nuevas como incremento de cartera de clientes, diferenciación de productos, aplicación de estrategias de ventas, etc. Los otros siete entrevistados consideran que las Mypes no le dan el valor necesario al establecimiento de objetivos y por esa razón es que no tienen una idea clara de cuál es su visión y solo van de la mano con las oportunidades y novedades que proponen otras empresas y que son tendencia en el mercado.

24. En base a su experiencia, ¿Cree usted que los objetivos son establecidos sobre la base de los análisis internos y externos que se realizan en las Mypes textiles peruanas ?, ¿Si o No?, ¿Por qué?

En esta pregunta quince entrevistados concuerdan que no, las Mypes no establecen los objetivos en base a un análisis interno y externo, debido a que de por si no suelen realizar un análisis interno o externo de la empresa. Además, informan que generalmente las Mypes suelen establecer los objetivos de forma subjetiva, en base a un "sentimiento" en el cual piensan que lograrán realizar el objetivo planteado. Por otro lado, tres entrevistados informaron que si se basan en un análisis externo para establecer objetivos. Este análisis básicamente está enfocado a las tendencias del mercado, siendo muy general y obviando factores internos de una empresa o la dirección que tiene la misma.

25. ¿Cada cuánto tiempo considera que es recomendable que una Mype establezca y/o revise los objetivos?

Once entrevistados informaron que los objetivos deben plantearse una vez al año, junto con el planteamiento de la planificación estratégica. Los otros siete entrevistados consideran que los objetivos deben establecerse en un menor tiempo, cada 3 o 6 meses, para que puedan realizar un mejor seguimiento y de no tener indicios de que puedan cumplirse, replantearlos para que finalmente puedan ser concretarlos.

PARTE VIII: Análisis y selección de Estrategia

26. ¿Considera que las Mypes tiene claro como definir sus estrategias al momento de enfrentarse el mercado?

Nuestros entrevistados concluyen que no, las Mypes no saben elegir el tipo de estrategias para enfrentarse al mercado. La mayor parte de estas empresas están enfocadas en establecer estrategias comerciales. Esta reacción es un accionar a las tendencias y presiones del mercado textil internacional, puesto que es muy cambiante y existe demasiada competencia. Las estrategias que proporcionarían mejores resultados en una Mype deben tener un enfoque gerencial y/o administrativo, abarcando temas como el proceso productivo o capacitaciones de los colaboradores, entre otros. Estos enfoques proporcionarían un cambio en la Mype que se reflejaría en resultados positivos a futuro.

27. ¿Usted cree que las Mypes toman en cuenta los aspectos internos y/o externos para establecer las estrategias?

Catorce entrevistados concluyen que no necesariamente se toman en cuenta los aspectos internos y/o externos para establecer las estrategias a seguir, sobre todo si estas no están relacionadas al enfoque comercial. Esto debido a la falta de conocimiento de los empresarios, los cuales consideran que la única forma de tener un futuro próspero en el mercado es estableciendo precios bajos y teniendo una mayor capacidad de producción. Uno de los entrevistados brindo un ejemplo que se presenta de forma muy continua en el rubro, el cual indica que los empresarios suelen establecer precios EXW o FOB en base a las tendencias de

mercado, sin antes evaluar costos de producción y/o márgenes de ganancia, y por ello en muchas ocasiones suelen presentar ganancias mínimas o en los peores casos, perdida. Por otro lado, cuatro entrevistados consideran que las Mypes si toman en cuenta los aspectos internos y/o externos para establecer estrategias, pero son empresas que están mejor establecidas y que tiene un mayor tiempo en el rubro y exportando.

28. Según su experiencia, ¿Las estrategias aplicadas por las Mypes son planificadas o reactivas?

En su totalidad, los entrevistados concuerdan que las Mypes aplican estrategias reactivas. Algunas Mypes se enfocan en las reactivas en su totalidad y otras aplican ambas (planificadas y reactivas), esto dependiendo del posicionamiento de las Mypes. Las que están más establecidas y que cuenta con experiencia en el mercado suelen aplicar estrategias planificadas, pero no se descarta la aplicación de estrategias reactivas en algunas ocasiones fortuitas. Por otro lado, están las Mypes que lamentablemente solo se enfocan en estrategias reactivas debido a que no tienen la capacidad de ver a futuro.

29. ¿Considera que la capacidad estratégica de las Mypes es de vital importancia para el análisis y selección de estrategia?

El 100% de los entrevistados considera que si es de vital importancia el uso de la capacidad estratégica al momento de analizar y seleccionar las estrategias que se desea aplicar, pues es necesario que las Mypes y sus colaboradores tengan un conocimiento previo para poder asegurar que el análisis realizado cuente con el enfoque al cual se desea direccionar, y que la estrategia seleccionada en base a los resultados del análisis sea congruente con la experiencia de la Mype y lo que puede proyectar para que se obtenga resultados óptimos.

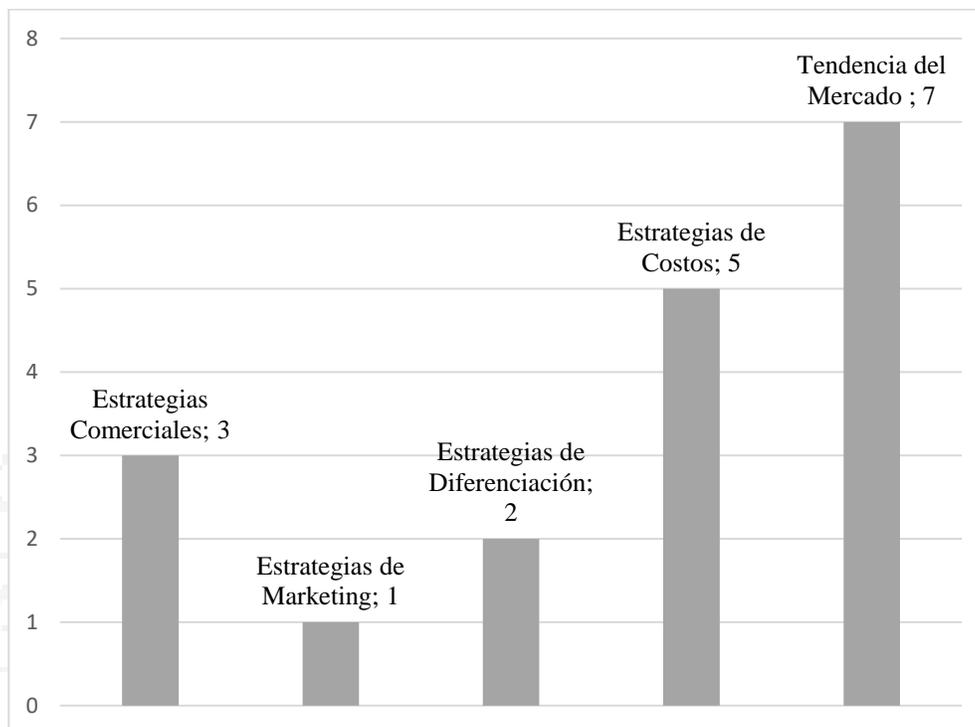
30. Con respecto a las estrategias, ¿Puede indicar qué tipo de estrategias podrían ser aplicadas por parte de las Mypes?

En esta pregunta, los entrevistados brindaron diferentes opiniones sobre los tipos de estrategias que pueden emplear las Mypes. Como se puede observar en la Figura 8.1 la mayor

parte de entrevistados consideran que las Mypes no aplican estrategias pues se ven obligadas a seguir las tendencias del mercado textil. Por otro lado, el 61% de entrevistados indicaron diversas estrategias que aplican o que se han visto obligadas a aplicar la Mypes para su supervivencia en el mercado exportador. Con respecto a las estrategias de costos, las cuales son muy comunes en este sector, indicaron que las Mypes se ven obligadas a aplicarlas puesto que hay una gran competencia en el mercado textil y en algunas ocasiones centavos pueden marcar la diferencia para un cliente potencial. Las estrategias comerciales mencionadas están enfocadas a temas más generales de las metodologías de venta. Con respecto a las estrategias de diferenciación se mencionaron dos enfoques, el primero a la diferenciación del producto ofrecido y la otra con respecto a la experiencia que brindan a los clientes finales, como, por ejemplo, la digitalización de los comercios. Finalmente, un entrevistado mencionó la estrategia de Marketing, la cual es una que no ha sido explotada totalmente por las Mypes pero que debe ser potenciada pues brinda resultados óptimos en el mercado.

Figura 8.1

Respuesta de los Entrevistados con respecto a las estrategias aplicadas por las Mypes textiles exportadoras peruanas en el periodo de 2015 - 2021



PARTE IX: Conclusión

31. ¿Considera usted que los objetivos empleados por una Mype textil peruana están planteados bajo una adecuada capacidad estratégica? ¿Por qué?

La totalidad de los entrevistados respondieron que no, porque de ser así los objetivos que plantean estarían acorde con los recursos que tiene la empresa. Además, es importante mencionar que cuatro entrevistados creen que las Mypes no han desarrollado una capacidad estratégica, por lo tanto, no establecen objetivos en sí. Por otro lado, siete entrevistados informan que las Mypes tienen una idea errónea del significado y lo que abarca el plantear objetivos, pues únicamente los enfocan en números como cantidad de ventas concretadas y ganancias, dejando de lado objetivos que puedan apoyar a su desarrollo productivo, administrativo, logístico, etc.

32. ¿Piensa usted que el éxito / falta de éxito de la Mype se debe a un correcto/ escaso planeamiento estratégico? ¿Por qué?

En este caso, los entrevistados mencionaron que, en su mayoría, el éxito de una Mype si puede ser el resultado de un correcto planeamiento estratégico, pero que también puede verse afectado por las oportunidades que se le presentan y busca la Mype; sin embargo, también se obtuvo respuesta como que la falta de éxito de una Mype está relacionado al 100% al escaso o falta de un planeamiento estratégico previo, pues este tipo de empresas continúan teniendo una mentalidad al corto plazo, lo cual discrepa totalmente del planeamiento en sí. Otro dato de vital importancia fueron los impedimentos que suelen presentarse en las Mypes como: recursos financieros, económicos o de inversión, los cuales son clave para proyectarse a un incremento exitoso en todas las áreas de la empresa. Claramente esto es consecuencia de la informalidad de esta, pues al no contar con un buen o correcto récord crediticio, no pueden tener altas expectativas a solicitar este tipo de recursos en bancos, cajas, etc., ocasionando que se creen barreras para su desarrollo.

33. Si considera que una Mype no cuenta con un correcto planeamiento estratégico, ¿Cómo considera usted a qué se debe el éxito de la empresa?

En esta pregunta tuvimos diversas respuestas por parte de los entrevistados, entre las cuales mencionaron que el éxito de las Mypes se debe a “la suerte”, esta mostrada en diversas situaciones como se mencionará a continuación. Informaron que la suerte ha sido un factor muy importante porque muchas Mypes se encontraron en situaciones donde se cruzaron dos factores clave, el primero la oportunidad de que un cliente realiza un requerimiento a la Mype y el segundo, que la empresa cuenta con el conocimiento para cumplir con las expectativas del cliente. Sin embargo, es fundamental agregar que muchas Mypes que pasaron por esta experiencia, concluyeron que para mantener este tipo de oportunidades deben tener un mejor e incremento de conocimiento. Como segundo comentario, tuvimos que muchas Mypes tienen éxito debido a la alta demanda en un producto. En este caso, el sector textil es uno de los más competitivos a nivel nacional e internacional, pero asimismo es de los sectores que presenta una mayor demanda, por ello si una Mype ofrece un buen producto o precios competitivos, se vuelve atractiva para cualquier cliente; no obstante, también se proyecta la

idea de que se pueda tener una alta demanda y así la Mype no sea la mejor en el mercado, el cliente se ve en la obligación de tener que optar por los servicios ofrecidos por la misma, dejando en segundo plano ciertos estándares.

8.2. Análisis de Resultados

Según la información brindada por parte de los entrevistados, personas encargadas del planeamiento estratégico en las empresas o especialistas en Mypes exportadoras textiles peruanas, informaron que la capacidad estratégica influye directamente en el correcto establecimiento de un plan estratégico. Esto válida la información de que el desempeño de la empresa no solo se ve influenciado por la toma de decisiones que puedan existir (Covin, 2001, pp. 51-67), sino también en que tan bien se usa la capacidad organizacional que tienen para el desarrollo de la planificación estratégica (Papke-Shields et al., 2006). Mencionado esto, debemos recalcar que es imprescindible que la empresa conozca el valor de cada una de las subvariables involucradas en las dos variables de estudio es de vital importancia para que el empresario puede tener una correcta dirección de la empresa y mostrar frutos a futuro.

Es necesario describir como cada subvariable de la capacidad estratégica se relaciona con el proceso del planeamiento. La primera es el escaneo, el cual según Pfeffer y Salancik (1978) es clave para explicar el comportamiento organizacional, ya que está definido como el proceso de seguimiento del ambiente y recopilación de datos; por lo tanto, podemos deducir que este es el primer paso para tener una visión de lo que se desea lograr con el planeamiento estratégico. Debido a la falta de conocimiento por parte de los gestores en las Mypes, estas en general no realizan la acción de recopilación de información, puesto que dan prioridad a otros procesos de la organización como la producción y el incremento de las ventas. Asimismo, por este enfoque suelen sobrecargar las funciones en los pocos colaboradores de la Mype. Otro motivo que influyen es la falta de interés que existe por parte de los encargados de la gestión de la organización, puesto que consideran que realizarlo no brindará resultados en un corto plazo o de forma inmediata.

Con respecto a la segunda variable, la interpretación es una etapa donde la data recopilada cobra un significado, es decir, se forma una especie de coalición de información (Daft, R. L., & Weick, K. E., 1984, p.286). Esto determina que las Mypes deben ser capaces

de reconocer e interpretar la información recolectada en la primera subvariable mencionada; sin embargo, el estudio demuestra que esta etapa puede ser considerada un punto de quiebre para efectos positivos o negativos en la Mype. Los efectos dependerán de las personas encargadas, las cuales pueden presentarse frente a dos situaciones: La primera es que la Mype pueda realizar una correcta recolección de información, pero una incorrecta interpretación, lo cual mostrará un resultado defectuoso; la otra alternativa es que la Mype en si no realice una interpretación de información y solo se quede en la etapa de recolección, ya que consideran que la gestión empleada marcha de forma positiva.

La tercera subvariable es la acción, la cual implica producción de significado (Brown, 2000) y nuevo conocimiento (Weick, Karl & Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld, David, 2005). En esta tercera fase de la capacidad estratégica, las Mypes de ven en la posición de realizar un plan de mejora ante los resultados obtenidos y analizados; sin embargo, según el estudio, se indica que las Mypes no actúan de forma efectiva y planificada, o en otras ocasiones actúan de forma individual, lo cual debilita diversos factores como la negociación comercial con clientes potenciales. La situación que enfrentan las Mypes las pone en una posición de tener que actuar frente a la percepción de problemas y no para prevenirlos.

Las Mypes enfrentan una inestabilidad en el mercado durante el periodo de estudio, lo cual es afectado por diversos factores externos a nivel nacional e internacional, así como también los factores internos que existen dentro de la gestión de la organización. La falta de interés ante la percepción de problemas y la prevención de estas, son críticos para el desenvolvimiento en el mercado afectando a la supervivencia de la Mype, la cual, según lo investigado, en el Perú hay una gran probabilidad a la mortalidad en los primeros años.

La diversidad de productos que pueda ofrecer la Mype es el resultado de una buena planificación en la empresa, ya que demuestra que evalúa todas las posibilidades que aparecen en el sector textil. Esto se ve reflejado en el comportamiento de las exportaciones de las partidas arancelarias en el periodo de estudio, mostrando incrementos en partidas como el pelo fino cardado o peinado de alpaca / llama.

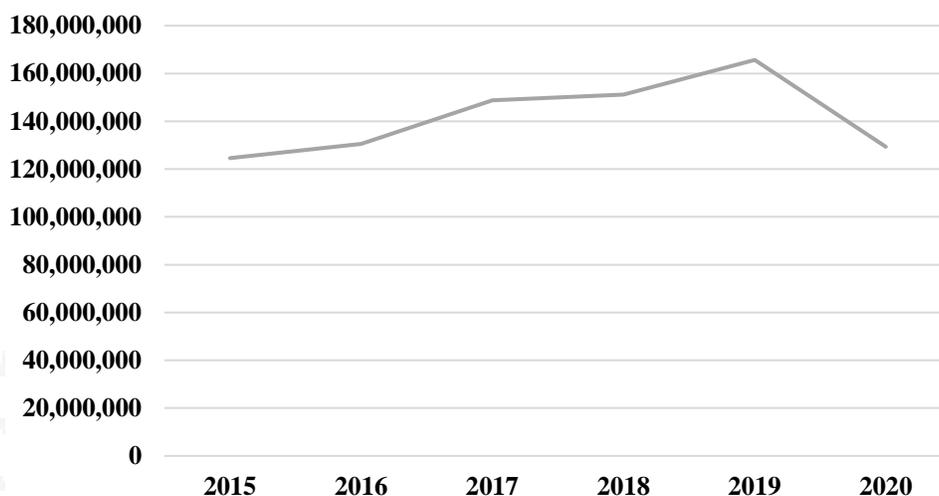
Si bien algunas Mypes buscan seguir las tendencias que aparecen a diario en el mercado, éstas cometen el error de basar su producción en los productos ofrecidos por su competencia, por lo cual en muchas ocasiones se encuentran en la situación de ofrecer un

producto que ya ha sido abastecido a los clientes. Por la razón mencionada, muchas Mypes prefieren mantenerse en el mercado internacional con prendas básicas. A continuación, se detalla el comportamiento de las 10 partidas más exportadas durante el periodo estudiado, la tendencia de los productos textiles más exportados no ha variado, ya que las primeras dos partidas más comercializadas internacionalmente son el tshirt de algodón de un solo color unisex y la segunda partida los demás tshirt de algodón. Además, es importante recalcar que Estados Unidos es el país que en 8 de las 10 partidas es el principal destino, haciendo que las Mypes sean dependientes del desenvolvimiento de este país y sus tendencias.

La principal partida arancelaria 6109100031, hace referencia a los T-shirt de algodón para hombres y mujeres ya sea de color uniforme o blanqueados, ha tenido una evolución creciente en ventas hasta el año 2019, hasta el 2020 que ha presentado una baja significativa. Teniendo como principal destino de sus exportaciones a Estados Unidos (74.5%), seguido de Brasil (5.6%) y Canadá (4.7%). Durante el último trimestre del periodo de estudio (2020), para Estados Unidos se exportó con un precio FOB de \$ 6.78, Brasil \$3.56 y Canadá \$9.98 respectivamente.

Figura 8.2

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109100031 - Periodo 2015 - 2020 expresado en USD

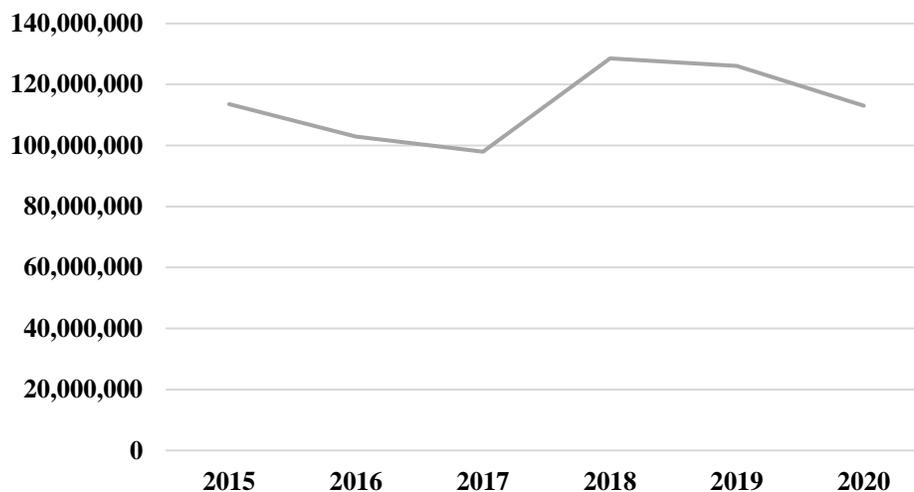


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 610910031 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La segunda partida arancelaria más exportada 6109100039, hace referencia a los demás T-shirts de algodón, ha tenido un descenso en ventas desde el año 2015 al 2017, y presentó un crecimiento en el año 2018, sin embargo, a partir del 2019 ha presentado un descenso como se ve en la figura 1.6. Entre los tres principales destinos de las exportaciones tenemos a Estados Unidos (65.3%), Brasil (9.4%) y Alemania (5.1%), terminando el último trimestre del año 2020 con un fob de \$6,27, \$3,82 y \$8.56 respectivamente.

Figura 8.3

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109100039-Periodo 2015 -2020 expresado en USD

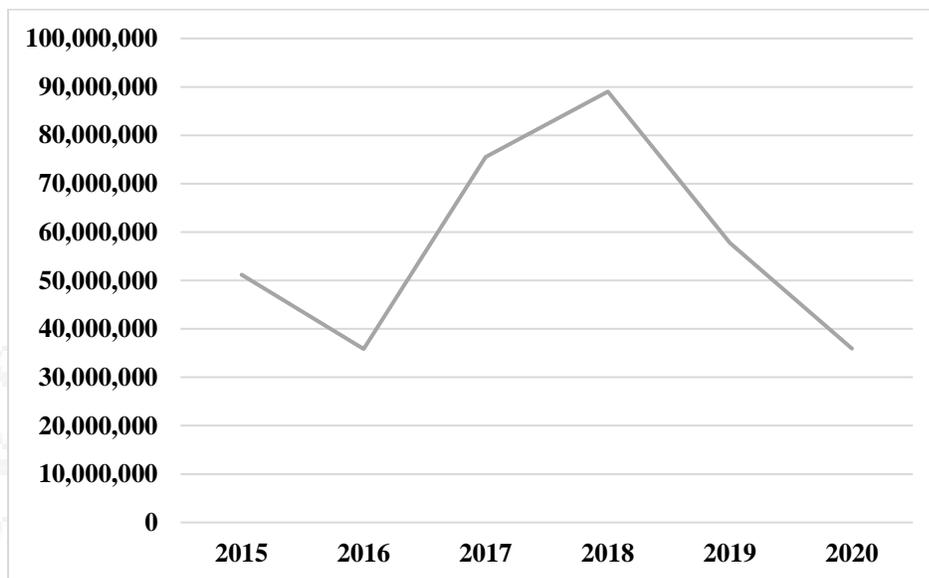


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6109100039 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La tercera partida arancelaria más exportada 5105391000, hace referencia al pelo fino cardado o peinado de alpaca o llama, ha tenido un crecimiento significativo en ventas entre el periodo del 2016 al 2018, sin embargo, presentó un descenso importante a partir del año 2019 como se ve en la figura 1.7. Esta es la única partida arancelaria en la cual Estados Unidos no figura como el principal destino de sus exportaciones, teniendo en su top tres a China (51%), Italia (35%) y Corea del Sur (3.71%). Los precios fob en el último trimestre del periodo de estudio de los principales destinos fueron: \$16.03, \$16.73, \$19.95.

Figura 8.4

Comportamiento de las exportaciones de la PA 5105391000-Periodo 2015-2020 expresado en USD

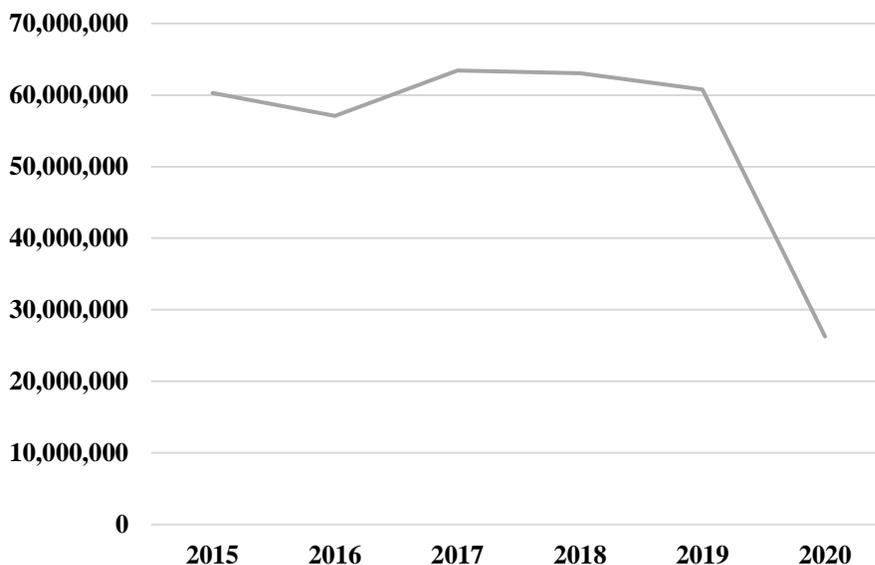


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 5105391000 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La cuarta partida arancelaria más exportada 6105100051, hace referencia a las camisas de punto algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombre, de tejido teñido de un sólo color incluido los blanqueados, ha tenido una tendencia constante entre el 2017 hasta el 2019, sin embargo, descendió significativamente en el 2020 (figura 1.8). Estados Unidos ocupa el primer lugar en el ranking de principales destinos de las exportaciones de esta partida, con un porcentaje de participación de 53.5%, seguido de Brasil con 14.7% y en tercer lugar se encuentra Alemania 6.9%. Los precios fob son los siguientes: \$12.88 para Estados Unidos, \$6.32 Brasil y \$12.09 Alemania.

Figura 8.5

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100051-Periodo 2015-2020 expresado en USD

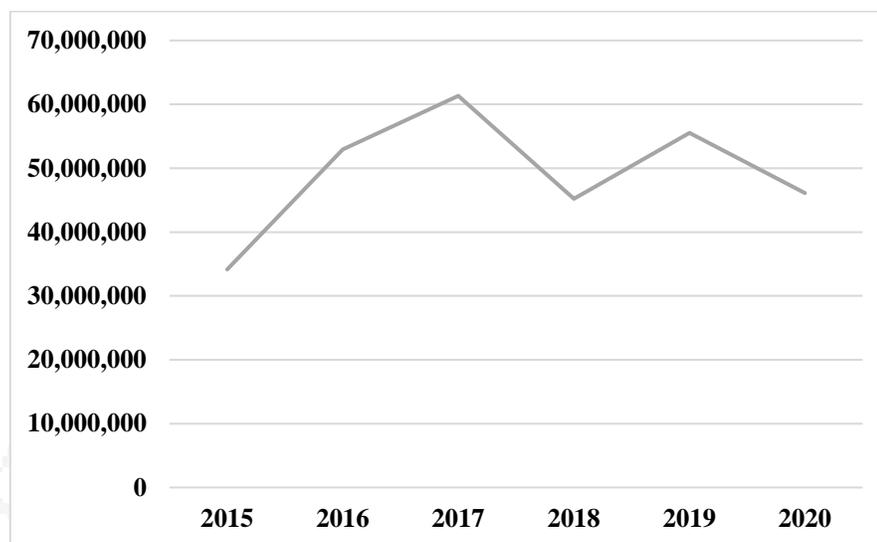


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100051 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La quinta partida arancelaria más exportada 6109909000, hace referencia a T-shirts y camisetas interiores de punto, ha tenido una tendencia creciente hasta el 2017, sin embargo, presentó descensos significativos en los años 2018 y 2020 como se ve en la figura 1.9. Para esta partida, su principal destino es Estados Unidos con un 80.3%, en el puesto dos y tres se encuentran Canadá (4.5%) y Chile (2.9%) respectivamente. El fob para Estados Unidos es de \$4.66, para Canadá \$5.40 y Chile con \$2.12.

Figura 8.6

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6109909000-Periodo 2015-2020 expresado en USD

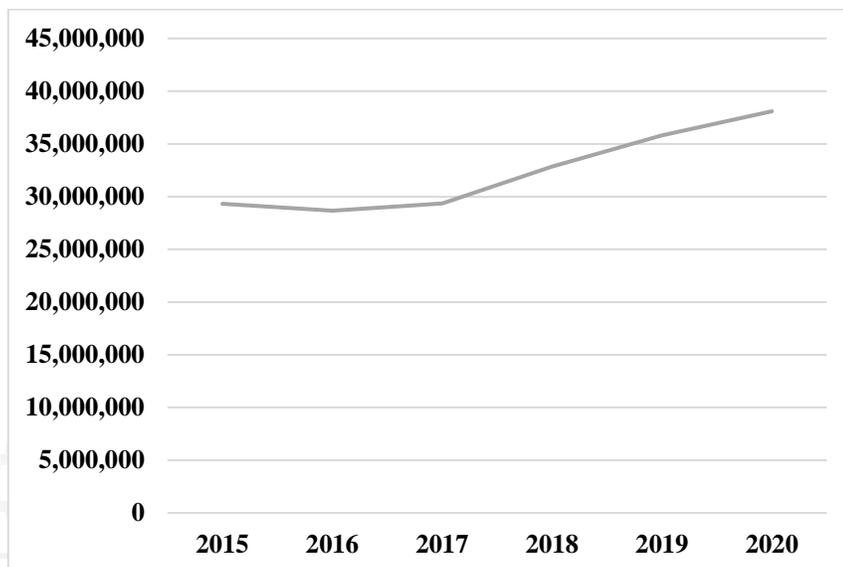


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6109909000 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La sexta partida arancelaria más exportada 6105100041, referencia a las camisas de punto algodón abertura delantera parcial, con cuello y puños de tejido acanalado para hombres, teñido de un solo color, tuvo una tendencia creciente del 2017 al 2020 (figura 1.10). Estados Unidos es el principal destino con una participación de 65.8% y un fob \$12.93, el segundo país con mayor participación es Brasil con 7.9% y un fob promedio de \$10.59, en tercer lugar, se encuentra Francia con 6.53% de participación y un fob de \$15.10.

Figura 8.7

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100041 -Periodo 2015-2020 expresado en USD

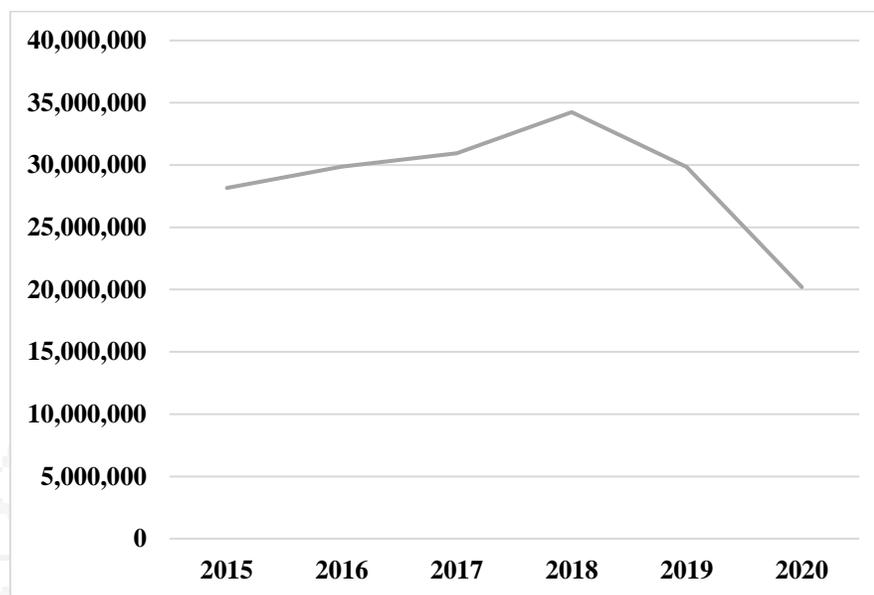


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6105100041 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La séptima partida arancelaria más exportada 6111200000, hace referencia a las prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón, ha tenido una tendencia creciente hasta el 2018, sin embargo, presenta una tendencia decreciente desde el año 2019 y 2020 como se ve en la figura 1.11. Esta partida tiene como principal destino a Estados Unidos con un 61.5%, seguido por Chile con 8.7% y Ecuador con 6.2%. Los precios fob promedio para estos destinos son \$7.07, \$2.98 y \$4.63 respectivamente.

Figura 8.8

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6111200000 -Periodo 2015-2020 expresado en USD

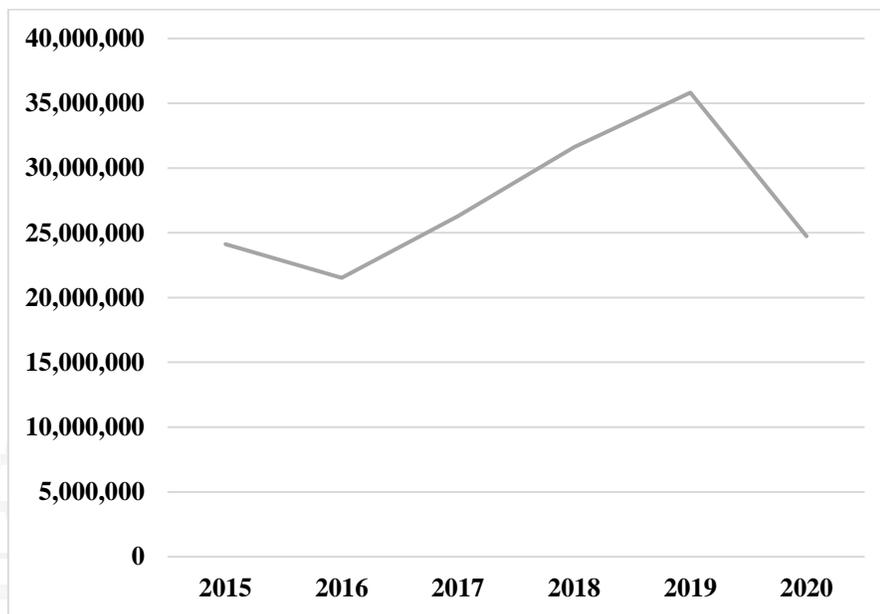


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6111200000 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La octava partida arancelaria más exportada 6110209090 hace referencia a los demás suéteres (jerseys), «pullovers», cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto y de algodón; a excepción de los con cuello de cisne (sous pull, turtle neck), ha tenido una tendencia creciente hasta el 2019; sin embargo, presentó un descenso significativo en el año 2020 como se ve en la figura 1.12. Para esta partida, el 79.3% de sus exportaciones tienen como destino Estados Unidos con un fob de \$13.49, seguido de Argentina con un 3.3% y un fob de \$17.80, en tercer lugar, se encuentra Alemania con una participación del 2.1% y con un fob de \$27.39, casi el doble de valor que los dos países anteriores.

Figura 8.9

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6110209090-Periodo 2015-2020 expresado en USD

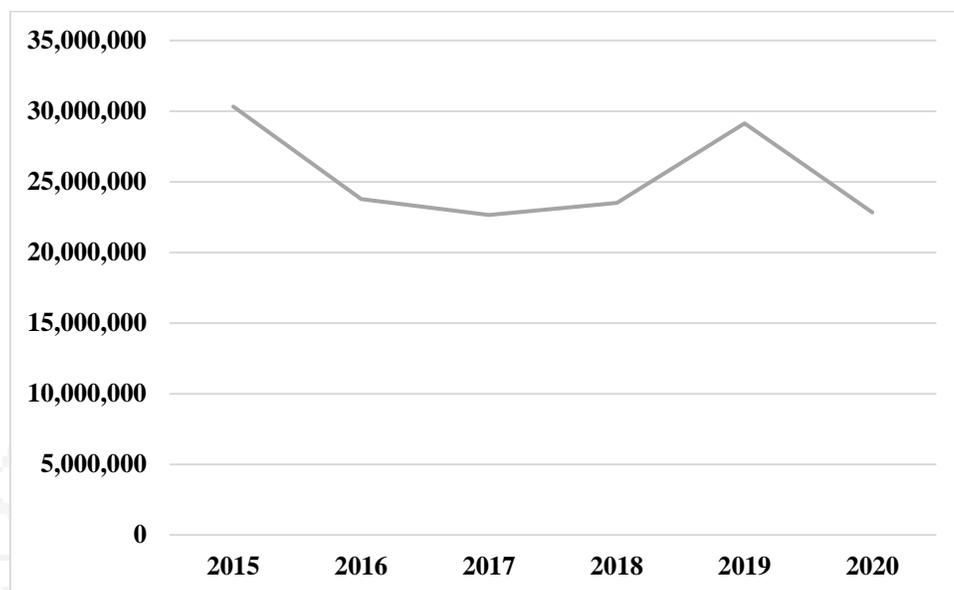


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6110209090 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La novena partida arancelaria más exportada 6006220000, hace referencia a los demás tejidos de punto de algodón teñidos, ha tenido una tendencia constante entre el 2016 y el 2018, por otro lado, presentó un crecimiento significativo en el año 2019, sin embargo, ha presentado un descenso en el 2020 como se ve en la siguiente figura. En el caso esta partida, es importante recalcar que en el top cinco del destino de sus exportaciones solo se encuentran países de Latinoamérica. Como primer país destino se encuentra Colombia con un 49%, seguido de Ecuador con 16.5% y Bolivia con 15.4%. Los precios fob promedio son \$1.49, \$1.50 y \$1.24 respectivamente.

Figura 8.10

Comportamiento de las exportaciones de la PA 6006220000-Periodo 2015-2020 expresado en USD

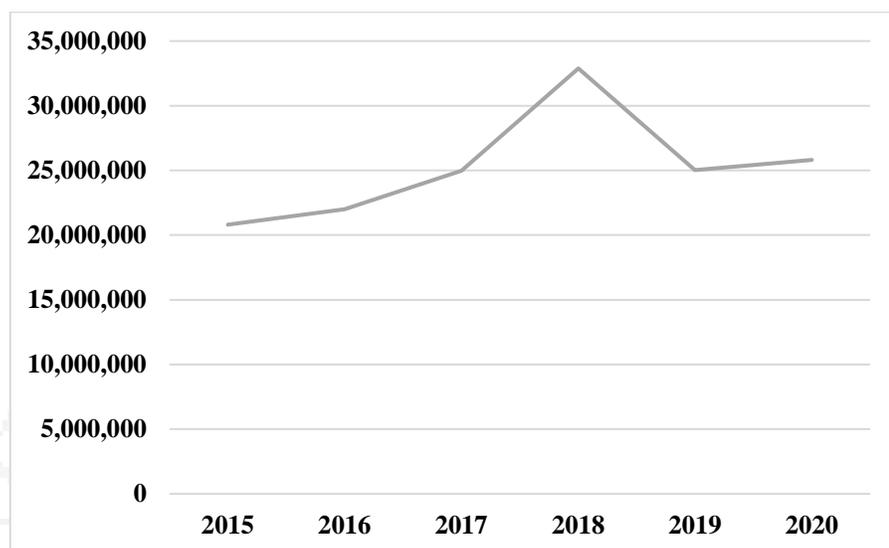


Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 6006220000 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

La décima partida arancelaria más exportada 5109100000, hace referencia a los hilados de lana o pelo fino para venta al por menor con un contenido $\geq 85\%$ en peso, ha tenido una tendencia creciente al año 2018, sin embargo, ha presentado un descenso en el 2019, las ventas se han mantenido constantes al año 2020 como se ve en la siguiente figura. Entre los principales países destino se encuentra Estados Unidos (41.2%), Noruega (16.3%), en tercer lugar, se encuentra Reino Unido y Suecia, ambos con un porcentaje de participación de \$10.67%. Con respecto a los precios fob promedio, Estados Unidos tiene un valor de \$31.95, Noruega \$29.91, Reino Unido \$31.96 y Suecia \$21.79.

Figura 8.11

Comportamiento de las exportaciones de la PA 5109100000-Periodo 2015-2020 expresado en USD



Nota. Adaptada del comportamiento de las exportaciones de la PA 5109100000 en el periodo del 2015 – 2020 expresado en USD, por Sunat, 2021.

8.3. Contraste de Hipótesis

Tabla 8.1

Contraste de Hipótesis

Hipótesis	Resultados	Nivel de Aprobación
Existe influencia de las variables de la capacidad estratégica en el proceso de planeamiento estratégico comercial realizado por las MYPES exportadoras textiles peruanas.	Se tiene determinado que las variables que forman parte de la capacidad estratégica es la base para que la Mype pueda realizar el proceso de planeamiento estratégico correctamente.	Aprobado
Las MYPES exportadoras textiles peruana no desarrollan la capacidad estratégica para realizar el diseño del plan estratégico.	Acorde la información recaudada, las Mypes exportadoras textiles peruanas no desarrollan la capacidad estratégica.	Aprobado
Las MYPES exportadoras textiles peruanas no están enfocadas en emplear el proceso de planeamiento estratégico.	Del estudio realizado a las Mypes textiles peruanas se deduce que éstas no establecen el planeamiento estratégico de una forma adecuada.	Aprobado
El resultado de la evaluación estadística de las exportaciones de las Mypes textiles peruana en el periodo 2010-2020 no determina el efecto de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico en la organización.	Las exportaciones en el periodo de estudio muestran una tendencia de incremento y disminución constante en el monto FOB de exportación, lo cual en parte es influenciado por una escasa aplicación de las variables estudiadas.	Desaprobado

CONCLUSIONES

Objetivo General: Analizar la influencia de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico de las MYPES exportadoras textiles peruanas.

- Se puede concluir que la capacidad estratégica influye directamente en el planeamiento estratégico comercial de las Mypes exportadoras textiles peruanas.
- Las Mypes no plantean o aplican el planeamiento estratégico, esto debido a diversos factores encontrados como, por ejemplo: La falta de conocimiento, falta de interés, tiempos limitados, incorrecta distribución de funciones, entre otros.
- Las Mypes empiezan por definir objetivos a mediano y largo plazo, sin tomar en cuenta cuál es su visión a futuro y el estado actual en el que se encuentra, haciendo que los objetivos sean inalcanzables en el plazo planteado o que estos objetivos sean diferentes a la idea que tiene la Mype en el futuro.
- No se realiza un análisis interno o externo, lo cual es fundamental para que la empresa pueda desarrollar su FODA, lo cual puede verse reflejado en pérdida de oportunidades.
- Los entrevistados consideran que el análisis interno y externo es la base para que una empresa pueda desarrollar estrategias y aplicarlas; sin embargo, se conoce que las Mypes aplican estrategias orientadas a lo comercial, específicamente a la reducción de precios.
- Consideramos que las empresas pierden mucho al no enfocar sus estrategias en otras áreas o factores, lo cual puede diferenciar a una empresa de la competencia y así pueden destacar a nivel internacional.
- La capacidad estratégica emplea tres etapas que, según los resultados obtenidos de los entrevistados, las Mypes desconocen totalmente o tienen una definición errónea de ellas. Los empresarios devalúan la idea de que es necesario tener una capacidad estratégica y por ello no lo aplican.
- Las Mypes lamentablemente no aplican las variables estudiadas, a pesar de que su aplicación influye directamente en un mejor desarrollo para la misma.

Objetivo Específico 1: Conocer si las MYPES exportadoras textiles peruanas desarrollan la capacidad estratégica para el diseño del plan estratégico

- Los encargados de la gestión de las Mypes no diseñan planes estratégicos ya que la mayoría carece de capacidad estratégica. Los empresarios no consideran importante desarrollar la capacidad y realizar un planeamiento puesto que tienen una idea errónea o vaga de ambas variables, y con ello no perciben que están dejando de lado beneficios que estos brindan, como: mejora en los procesos, reducción de tiempo en diversos aspectos de la producción, detectar oportunidades de mejora del producto para diferenciarlo, estudio de mercado para incrementar cartera de productos, mala asignación de recursos, oportunidades a nivel internacional, etc.
- Las Mypes no ejecutan el primer paso de la capacidad estratégica, el escaneo, no recaudan la información de los aspectos internos como externos a la Mype. En muchas ocasiones, esto es producto de una falta de colaboradores y áreas en la empresa, lo cual impide que los pocos trabajadores que tienen puedan realizar una recaudación de información.
- Las Mypes no pueden aplicar el segundo paso, la interpretación, ya que no cuentan con información o la que tienen es limitada para poder realizarlo. Asimismo, hay Mypes que realizan el proceso de escaneo y logran recaudar alguna información, sin embargo, la tienen almacenada y no buscan desarrollarla o consideran que están realizando una gestión positiva y direccionada, por ello prefieren no cambiarla.
- El tercer paso de la capacidad estratégica, la acción, necesariamente debe ser aplicada en base a la información previa en el proceso, pero es importante mencionar que las Mypes no pueden ejercerla por dos motivos. Primero se entiende que es muy difícil que las Mypes puedan completar el proceso, ya que sin la base de los dos procesos anteriores no pueden hacer el diseño de un plan estratégico con el fin de construir un significado y dirección hacia sus objetivos. Además, tienen un hábito, desarrollado a lo largo del tiempo, de accionar como respuesta a problemas del momento mas no frente a los planificados.

Objetivo Específico 2: Determinar si las MYPES exportadoras textiles peruanas emplean el proceso de planeamiento estratégico.

- La mayoría de Mypes exportadoras textiles peruanas no emplean el proceso de planeamiento estratégico, esto por varias razones, una de ellas es que no desarrollan su capacidad estratégica como mencionado anteriormente.
- Muchas Mypes realizan un planeamiento 'estratégico' sin embargo, no lo hacen de la forma adecuada, ya que no establecen los siguientes puntos: Establecimiento de misión, visión y valores, el motivo es que la mayoría de Mypes no conocen el significado e importancia de estos puntos, las cuales ayudan a establecer una identidad definida, dirección y propósito en el mercado internacional.
- Las Mypes no realizan de forma correcta el análisis externo e interno de la empresa, ya que básicamente analizan la información que obtienen de la competencia en cuanto a producción, y en cuanto al análisis interno, no identifican de forma correcta las debilidades y fortalezas ya que como mencionaba un entrevistado, tienden a exagerar las que consideran fortalezas en sus Mypes y no le dan importancia a sus debilidades.
- Las Mypes no realizan el establecimiento de objetivos de manera correcta, ya que la mayoría de Mypes lo relacionan directamente a sus ganancias y ventas, la mayoría de las organizaciones no le dan el valor necesario al establecimiento de objetivos y por ello no tienen una idea clara de cuál es su propósito.
- Las Mypes no emplean de manera correcta el análisis y selección de estrategia, ya que para empezar no tienen la data relacionada a los puntos anteriormente mencionados.
- Las Mypes que están establecidas en el mercado si suelen hacer planificaciones estratégicas ya que realizan todo el proceso y tienen capacidad estratégica que han ido adquiriendo con el tiempo.

Objetivo Específico 3: Determinar el efecto de la capacidad estratégica en el planeamiento estratégico mediante el resultado obtenido de la evaluación estadística de las exportaciones de las Mypes textiles peruanas en el período 2015-2020.

- Las exportaciones de las Mypes textiles peruanas en el período 2015-2020 no están directamente relacionados con la aplicación de ninguna de las dos variables estudiadas, lo cual demuestra la desventaja que tienen las Mypes al no emplearlas. En este caso, las exportaciones del periodo estudiado son el resultado de diversos factores del mercado.
- El sector textil es uno de los que presenta más fluctuaciones y diferencias entre sus principales partidas, desarrollando dos grupos grandes de exportaciones, uno que incluye dos partidas y otro con ocho. En este punto es primordial enfocarse las dos primeras partidas de exportación (primero el tshirt de algodón de un solo color unisex y segundo los demás tshirt de algodón), demostrando que existe una gran cantidad de Mypes que exportan solo este tipo de producto, el cual a pesar de ser básico tiene una gran demanda para el mercado internacional. Sin embargo, es imperativo mencionar que los especialistas recalcan que también demuestra una oportunidad de mejora para las Mypes, pues estas deben buscar la diversificación de productos para que tengan mayor visibilidad en el mercado internacional.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Las Mypes deben emplear el planeamiento estratégico siguiendo todos los pasos que este implica, teniendo una visión y objetivos establecidos acorde con sus capacidades, y realizando un análisis interno y externo para definir su FODA. Esto generará que sean sostenibles en el sector y podrán enfocarse en la búsqueda de oportunidades a nivel internacional.
- Los empresarios deben informarse sobre otras empresas y los factores de éxito de estas para así tomar conciencia de que no todo se centra en temas de producción y que la única clave del éxito es reducir costos para maximizar la utilidad. Aprovechar los estudios que existen hoy en día basados en las experiencias de las grandes compañías, sobre cómo estas sustentan la importancia de un plan estratégico y sus características para que pueda ser tomado como referencia y ayudar a la empresa a tener una idea del cómo debe desarrollarse en el mercado, dejando de lado métodos muy básicos como los comparativos de utilidades e ingresos entre años y meses para enfocarse en medir su desempeño y rendimiento, considerando otros métodos más específicos como KPIS, los cuales ayudarán a medir con exactitud cada área de la empresa. Por otro lado, es necesario que las personas encargadas de desarrollar un planeamiento estratégico realicen investigaciones a profundidad sobre los componentes de la capacidad estratégica con el objetivo gestionar una aplicación correcta para desarrollar el plan estratégico exitosamente. Como resultado, podrán tener una mejora en su gestión interna, aspirar a realizar inversiones a largo plazo y con el tiempo un posicionamiento en el mercado, lo cual direccionará a las Mypes a un incremento en sus exportaciones, frente a las grandes empresas y sobresaliendo en el mercado internacional.
- Debido a la falta de conocimiento que tienen las Mypes sobre la planificación y capacidad estratégica, se recomienda contratar o asignar a una persona que tenga conocimiento en ello para estudiar la información de la Mype como clientes, destinos de los países de las

exportaciones, cartera de productos ofrecidos, tendencias de la producción, la visión y misión que se establecerán para definir un buen planeamiento. Por otro lado, en caso no deseen contratar a personal, se recomienda contratar una empresa externa que brinde consultoría en los que respecta a la planificación estratégica para que la Mype pueda poder tener información más actualizada en lo que respecta a las tendencias del mercado internacional, nuevas formas de negociación con clientes potenciales, asimismo, que pueda brindar ayuda en establecer procesos en la organización con respecto a la recolección de datos, interpretación y acción para una óptima capacidad estratégica. Asimismo, se recomienda, que las Mypes tengan interés en recurrir a centros especializados en el comercio exterior como ADEX, PROMPERU, CCL, etc, las cuales están destinadas a brindar oportunidades enfocadas a la exportación textil como asesorías mediante sus páginas web o conferencias para responder dudas con respecto a todo el proceso de producción, información para diferenciar los productos, análisis para tener una mejor gestión interna, participar en ferias internacionales, apoyo en el proceso de exportación, etc, lo cual ayuda a que la Mype tenga diversas oportunidades para mostrar su producto y tener mayor diversidad de clientes; sin embargo, nos enfrentamos a un inconveniente que vas más allá y es la falta de interés por parte de las Mypes, puesto que un pequeño número de estas son las que tienen contacto con las asociaciones y que buscan mejorar con el tiempo.

- Para que la Mype pueda ejercer la mencionado en el párrafo anterior, debe empezar por la aplicación de la capacidad estratégica y así identificar, analizar y actuar frente a los puntos de dolor que presenta, con el objetivo de desarrollar el planeamiento estratégico paso a paso y tener éxito en el rubro.
- Se recomienda que las Mypes busquen ser capacitadas de forma constante sobre el tema de la planificación estratégica, su importancia y significado, que conozcan todos los factores de éxito de todo negocio con una buena gestión interna, como el establecimiento de misión, visión, análisis de información interna, externa, establecimiento de objetivos, que los ayudará a lograr una planificación más sostenible en el tiempo que traerá beneficios significativos para el crecimiento de la Mype que finalmente se verá reflejado en su supervivencia en el mercado internacional, asimismo, que comprendan que no todo

se centra en temas de producción y que la única clave del éxito no es reducir costos para maximizar la utilidad.

- Las Mypes deben estudiar constantemente las tendencias en el sector textil a nivel nacional e internacional para poder actualizarse y reaccionar frente a ellas, así evitar reducir su participación en el sector y buscar que desarrollen productos diferenciales en diseño, telas, estructura, etc. para que sea punto de mira frente a los clientes internacionales, los cuales más que un precio bajo buscan un producto que pueda brindarles la seguridad de que es bueno, diferente, con un precio que lo avale para que pueda ser ofrecido al consumidor final. El aplicar una diferenciación de cualquier tipo requiere que la empresa realice una inversión por su parte y es por ello por lo que estas deben generar un récord crediticio, pero es necesario que inicialmente pueda formalizarse totalmente y usar los medios para lograr este récord, evitando transacciones informales. Con ello se podrá aspirar a invertir en la tecnología necesaria, nuevas telas, diseños o capital humano. Este último es esencial para que la idea de innovación pueda ser próspera, pues junto al conocimiento de la Mype más las ideas nuevas que brindarán los colaboradores y el uso de la capacidad estratégica de las partes, se logrará generar soluciones revolucionarias que formarán parte de un planeamiento estratégico sensacional.

REFERENCIAS

Acosta, J., Longo-Somoza, M. y Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62

Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. (2nd Ed.) New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.

ASEP. (31 de enero de 2018). Asociación de emprendedores del Perú. *Obtenido de Asociación de emprendedores del Perú*: <https://asep.pe/>

Asociación de Emprendedores de Perú. (12 de mayo de 2018). *Asociación de Emprendedores de Perú*. Obtenido de ASEP: <https://asep.pe/>

Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). *Investigación cualitativa*.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15.

BOIX, I. (2016). *Trabajo digno y sindicalismo en la globalización productiva*.

Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., y Singh, L. (2019). Sources of Strategic flexibility in new Ventures: An analysis of the role of resources leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.

Brown, A.D. (2000), Making sense of inquiry sensemaking, *Journal of Management Studies*, Vol. 37 No. 1, pp. 45-75.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.

Bryson, J. (2004). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. (2n Ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill Education Editores., (59-164)

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Cho, J. and Dansereau, F. (2010) Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.

Claussen, J., Essling, C., y Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877-2898.

Rodriguez, C. H. (2019). *Comercio internacional*.

Cook, W. J. (1990). *Strategic planning for America's schools*. Arlington, VA: American Association for School Administrators.

Cotae, F. F. (2009). Leadership and the Internationalization Sigmoid. *ESSAY FROM THE FIELD*, 129.

Covin, J.G., Slevin, D.P. and Heeley, M.B. (2001), Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations, *Journal of Business Research*, Vol. 52 No. 1, pp. 51-67.

Crossan, Mary & Berdrow, Iris. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*. 24. 1087 – 1105.

- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Da Silva Albuquerque, Joyce, & Arruda Cavalcante Forte, Sérgio Henrique, & Mesquita Lima, Sarah, & Lyra Maia, Henrique Santos (2017). Proposing a strategic capability index for micro and small enterprises. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(4),91-109.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. *Pearson Educación*.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G., & Robinson, Richard B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit: Summary. *Strategic Management Journal* (Pre-1986), 5(3), 265.
- De Geus, A.P. (1988), Planning as learning, *Harvard Business Review*, pp. 70-74.
- EAE BUSINESS SCHOOL. (2017). *El sector textil y el gasto en prendas de vestir e n 2017*. Madrid: EAE Business School. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Sector-Textil_Nov17.pdf?_
- Espinosa Mora, Flores Flores, & Álvarez Herrera (2018). Efectos del capital relacional en el desempeño organizacional del sector comercial y de servicios, 2018 (pp. 152-154)
- Espy, N. (1988). Planning for success: Strategic planning in nonprofits. *Nonprofit World*, Sep/Oct88, Vol.6 Issues 5,23-24.
- FAO, Capacity Development, (2013) *Organization Analysis and Development*.

- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Floyd, Steven & Lane, Peter. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*. 25. 154-177.
- Foronda Zapata, F. J. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. *Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*.
- García, G., Bolívar, J., Roa, R., (2010). Gerencia Integral para el siglo XXI (1era edición). Bogotá: *Universidad EAN*.
- Gjellerup, P. (2000), SME support services in the face of globalization, concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, pp. 16-28.
- Gobierno del Perú. (30 de abril de 2021). Plataforma Digital única del Estado Peruano. *Obtenido de Plataforma Digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/>*
- González, A. L. (2018). *Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26).
- Grundy, T. (1994), *Strategic Learning in Action: How to Accelerate and Sustain Business Change*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Helfat, Constance & Peteraf, Margaret. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24. 997 - 1010.
- Hernández, J. G. V., Serna, M. D. C. M., & Carrillo, E. P. M. (2011). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el Estado de Aguascalientes. *Revista da micro e pequena empresa*, 5(1), 120-133.

- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Repositorio Universidad Autónoma del Caribe*.
- Hiller, N., Michele, M., y Whitman, D. (2018). CEO personality, demography and firm-level outcomes: A meta-analysis of Upper Echelons Research. *Academy of Management Proceedings*.
- Homans, G. (1971). Comportamiento Humano de la Empresa- una antología. Rio de Janeiro. *Fundación Getulio Vargas*.
- Huang, K., Tung, J., Lo, S. C., & Chou, M. (2013). A review and critical analysis of the principles of scientific management. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 78-85.
- Hutchinson, J.R. (2009), The Importance of Caring. *Public Administration Review*, 69: 356-359.
- Inocente, R. L., Ávalos, Á. O., Habrahamshon, K. P., & Melchor, G. O. (2019). Análisis de las exportaciones del sector textil peruano. *Revista de análisis económico y financiero*, 2(1).
- Koontz, H., C. O' Donnell and H. Weihrich 1970. Chapter 1: Management Roles and Activities. *Practicing management* (pp. 10-47). *Business Expert Press*.
- Leonard-Barton, D. (1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Leonidou, L. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Loyola, A. (2011). Construyendo capacidades organizacionales a través de los roles de recursos humanos. *Liderazgo y Gerencia*, (21), 58-61.
- Malca-Guaylupo, O. y Rubio-Donet, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas peruanas. *Journal of Business*, Vol.7(1): 51-76.

- Matz, Ch., Xu, K., Sirmon, D., y Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, 56 (1), 57-90.
- Masilamony, D. (2010). Strategic planning: Contextual factors that facilitated and/or challenged the implementation of strategic planning in two nonprofit organizations.
- Ministerio de la Producción, Perú (2018). Estadística MIPYME. *Estudios Económicos*. Obtenido de Ministerios de Producción: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2015). *PENX: Plan Estratégico Nacional Exportador, 2025*. (pp. 4-31). Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/21903-plan-estrategico-nacional-exportador-2025>
- Miles, Robert H. 1980 *Macrororganizational Behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (15 de Julio de 2021). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (23 de Junio de 2020). *Prom Perú*. Obtenido de Prom Perú: <https://www.gob.pe/promperu>
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: Exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 222-240.
- Molina García, C. (s.f.). Universidad veracruzana. Recuperado el 20 de 03 de 2011, de <http://www.uv.mx/univirtual/facilitadores/cmolina/materiales/Administración/PDF/TaylorAdmonCientífica.pdf>

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales, Science Direct- Journal and Books* 31(134), 79-87.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. (2017). *Examen estadístico del comercio mundial 2017*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2017_s/wts2017_s.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. (2021). *Examen estadístico del comercio mundial 2021*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2021_s/wts2021_s.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2017). *Pro-moting sustainable global supply chains: international standards, due diligence and grievance. Hamburgo: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) with contributions from ILO, IMF and World Bank Group*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/generic-document/wcms_556985.pdf

Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N. and Mbengue, A. (2014), The mediating role of organizational capabilities in the relationship between Middle managers' involvement and firm performance: a European study, *European Management Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 305-318.

Palomo González, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.

Papke-Shields, K.E., Malhotra, M.K. and Grover, V. (2006), Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 421-439.

Pandza, Krsto & Thorpe, Richard. (2009). Creative Search and Strategic Sense-Making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*. 20. S118 - S131.

Panuera Moreno, Y. M, Castillo Romani, J. Y. y Alvarez Moreno, G. E. (2020). Perú: Estructura Empresarial 2018. Instituto Nacional de Estadística e Informática, (23-31).

- Pinho, J. C. M., Martins, L., & Soares, A. M. (2018). Small businesses' internationalization. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 50-63.
- Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. *simon and schuster*.
- Ramos García, J. M. (2002). Gestión intergubernamental y capacidad estratégica en el desarrollo local y regional fronterizo. *Región y sociedad*, 14(25), 153-196.
- Randeree, Kasim & Youha, Hind. (2009). Strategic Management of Performance. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*. 9. 123-134.
- Robert Grant, (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* (p.116)
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. *Actualidad contable faces*, 11(17), 122-134.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Salim, A., & Rajput, N. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership, Prosocial Behavioral Intentions, and Organizational Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), págs. 487-493.
- Schreyögg, Georg & Eberl, Martina. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*. 28. 913 – 933.

- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, 106(2), 346-367.
- Stopford, John & Baden-Fuller, Charles. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15. 521 - 536.
- Swayne, L., Duncan, J., & Ginter, P. (2006). Strategic management of health care organizations. *Malden, MA: Blackwell Publication*
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspective*, 28(4), 328-352.
- Teresa, F. G., Haydeé Calderón García, & Alejandro Mollá Descals. (2015). Internationalization of SME retailer: Barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 183-200.
- Tomal, Daniel R. and Jones, Kevin J. Jr. (2015) A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry, *The Coastal Business Journal*: Vol. 14: No. 1, Article 2.
- Unni, V. K. (1981). The role of strategic planning in small business. *Long Range Planning*, 14(2), 54-58.
- Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human. *People and Strategy*, 10(4), 169.
- Van den Bergh Edgar, (2016). Gestión gerencial y empresarial, aplicadas al siglo XXI. Bogotá, Editorial ECOE.

Venkatraman, & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*

Veritrade. (12 de Septiembre de 2022). *Veritrade*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wren, D. A. (2011). The centennial of frederick W. Taylor's the principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*, 17(1), 11-22.

Wyer, P., Donohoe, S. and Matthews, P. (2009), Fostering strategic learning capability to enhance creativity in small service businesses, *Service Business*, Vol. 4, pp. 9-26.

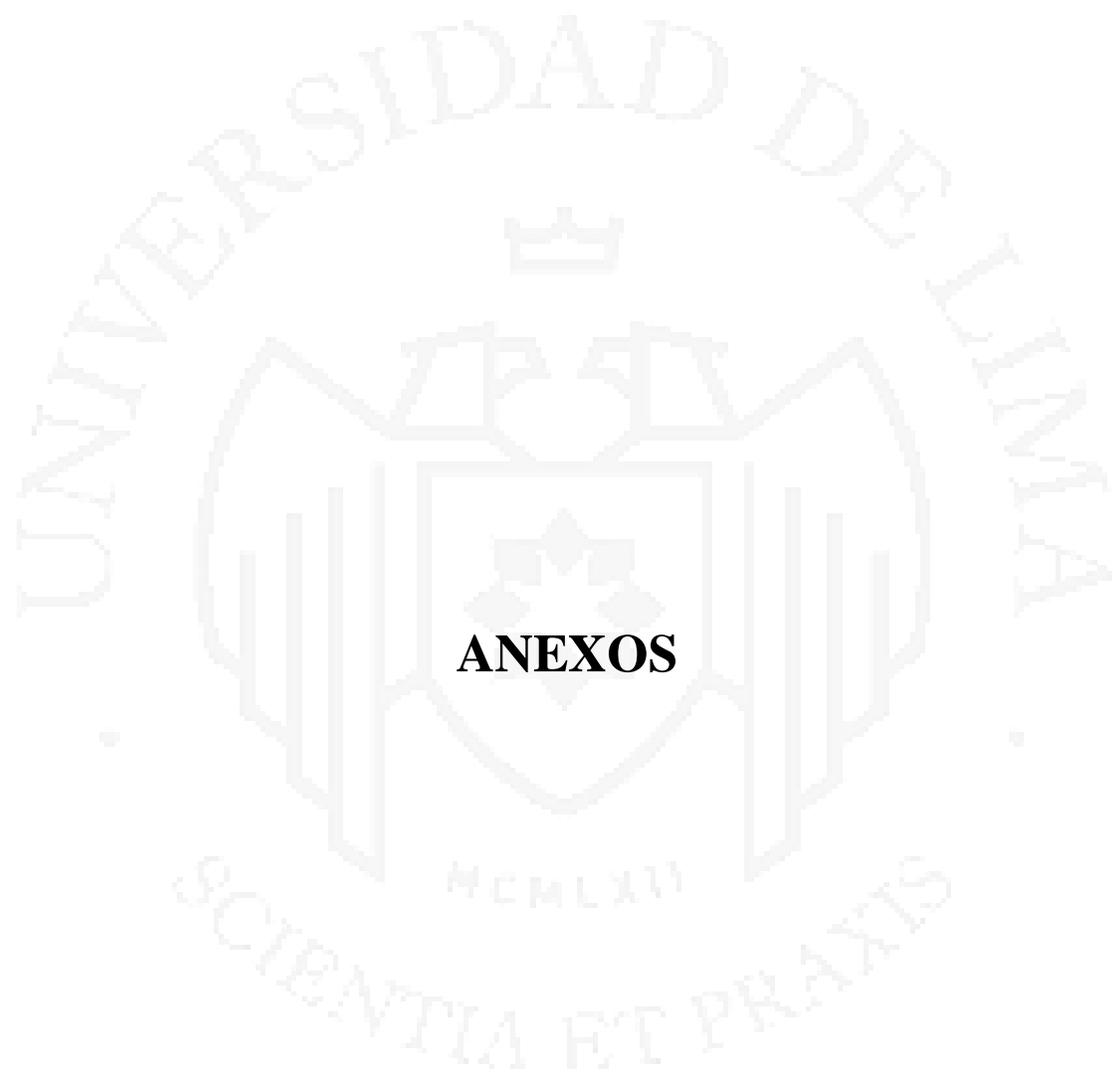
Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación analysis to the research method. Daena: International journal of good conscience, 10(1), 205-214.
- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197.
- Alvarez Risco, A. (2020). Antecedentes de investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Alvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Alvarez Risco, A. (2020). Guía para elegir el tema de investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Alvarez Risco, A. (2020). Justificación de la investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Alvarez-Risco, A. (2020). Hipótesis de Investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales
- Alvarez-Risco, A. (2020). Marco teórico. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales
- Alvarez-Risco, A. (2020). Matriz de consistencia y Matriz de operacionalización de variables. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales
- Alvarez Risco, A. (2020). Objetivos de investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Álvarez Risco, A. (2020). Planteamiento del problema de investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). El problema de investigación. Conrado, 14(64), 22-32.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. Mendive. Revista de Educación, 16(1), 122-139.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.

Torrez, J. A. C. (2018). El marco teórico referencial y los enfoques de investigación: José Antonio Cortez Torrez. *Apthapi*, 4(1), 1036-1062.





Anexo 1: Instrumento

PARTE I: Introducción

1. En base a su experiencia, ¿Cómo describiría la gestión de las Mypes textiles peruanas en los últimos 5 años?
2. ¿Cuál cree que son las causas de esa situación de las Mypes?
3. ¿Qué considera que se debería hacer para mejorar la situación de la Mypes? ¿Por qué?

PARTE II: Escaneo

4. ¿Como califica usted la capacidad de las Mypes textiles peruanas para diagnosticar problemas, oportunidades de mejora y proyecciones a futuro?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
5. ¿Considera que las Mypes realizan una recopilación de información para poder identificar su diagnóstico FODA?
 - Si, ¿Cada cuánto tiempo?
 - No, ¿Por qué?
6. ¿Como cree que las Mypes evalúan sus resultados o metas planteadas?
 - Ventas en general
 - Utilidad anual
 - Cantidades Clientes Internacionales
 - Diversificación de producto
 - Nro de piezas vendidas

7. ¿Cómo deberían realizarse las evaluaciones para medir el desempeño y cumplimiento de objetivos en las Mypes? (Resultado de ventas, número de partidas exportadas, cantidad de clientes)

PARTE III: Interpretación

8. ¿Considera que las Mypes analizan correctamente los resultados de las evaluaciones que se realizan? ¿Si o No? ¿Por qué?
9. ¿Usted considera que las Mypes le otorgan importancia al diagnóstico frecuente del entorno?

PARTE IV: Acción

10. ¿Considera que las Mypes tienen la capacidad para actuar frente a la percepción de problemas y oportunidades?
11. ¿Usted considera que las acciones de la Mypes son inmediatas y reactivas, o, todo lo contrario, considera que son planificadas?
12. En base a su experiencia, ¿Cual considera que es la mejor o ha tenido mejor resultado?
13. ¿Cree usted que la Mype toma en cuenta la información externa y enfoque interno para actuar de manera planificada?

PARTE V: Establecimiento de Misión y Visión

14. ¿Considera que las Mypes tienen claro el significado de misión y visión?
15. ¿Considera que las Mypes dan la importancia necesaria al establecimiento de la misión y visión?

16. ¿Cree usted que la planificación estratégica realizada por una Mype debe estar alineada con la visión que tiene la misma?

PARTE VI: Análisis Interno y Externo

17. ¿Considera usted que las Mypes realizan un análisis interno y externo de forma periódica?

18. ¿Cree usted que las Mypes toman en cuenta el análisis externo realizado para establecer la planificación estratégica?

19. ¿Considera que las Mypes entienden el valor de hacer un análisis interno y externo?

20. ¿Considera que las Mypes toman en cuenta la propuesta de los trabajadores para mejorar su gestión?

21. ¿Creen que las Mypes textiles peruanas realizan planes de acción para enfrentar las amenazas y debilidades que presentan?

- Sí
- Regularmente
- Muy Poco
- No

PARTE VII: Establecimiento de Objetivos

22. Según su experiencia, ¿Qué tan importante es el establecimiento de objetivos de largo o mediano plazo en una Mype?

- Sumamente importante

- Importante
- Se debe tomar en cuenta
- Es irrelevante

23. ¿Cree que las Mypes le dan el valor necesario al establecimiento de objetivos?

24. En base a su experiencia, ¿Cree usted que los objetivos son establecidos sobre la base de los análisis internos y externos que se realizan en las Mypes textiles peruanas ?, ¿Si o No?, ¿Por qué?

25. ¿Cada cuánto tiempo considera que es recomendable que una Mype establezca y/o revise los objetivos?

PARTE VIII: Análisis y selección de Estrategia

26. ¿Considera que las Mypes tiene claro cómo definir sus estrategias al momento de enfrentarse el mercado?

27. ¿Usted cree que las Mypes toman en cuenta los aspectos internos y/o externos para establecer las estrategias?

28. Según su experiencia, ¿Las estrategias aplicadas por las Mypes son planificadas o reactivas?

29. ¿Considera que la capacidad estratégica de las Mypes es de vital importancia para el análisis y selección de estrategia?

30. Con respecto a las estrategias, ¿Puede indicar qué tipo de estrategias podrían ser aplicadas por parte de las Mypes?

- Estrategias comerciales
- Estrategias de marketing
- Estrategias de diferenciación
- Estrategias de costos
- No aplica estrategia, siguen la tendencia del mercado.

PARTE IX: Conclusión

31. ¿Considera usted que los objetivos empleados por una Mype textil peruana están planteados bajo una adecuada capacidad estratégica? ¿Por qué?

32. ¿Piensa usted que el éxito / falta de éxito de la Mype se debe a un correcto/ escaso planeamiento estratégico? ¿Por qué?

33. Si considera que una Mype no cuenta con un correcto planeamiento estratégico, ¿Cómo considera usted a qué se debe el éxito de la empresa?

Anexo 2: Relación de Entrevistados

Relación de Entrevistados	Categoría de Entrevistado	Nombre	Ocupación	Lugar de Trabajo
Entrevistado 1	Especialista	Ruben Rondinelli	Director Ejecutivo	IDECEX
Entrevistado 2	Especialista	Carmen León	Gerente General	IDECEX
Entrevistado 3	Especialista	Ricardo Limo	Educador	UNIVERSIDAD DE LIMA
Entrevistado 4	Especialista	Ysabel Segura	Gerente Central de Exportación	ADEX
Entrevistado 5	Especialista	David Paredes	Coordinador del área de Proyectos de Exportaciones	PROMPERU
Entrevistado 6	Especialista	Martin Reaño	Gerente de Comité Textil	SOCIEDAD NACIONAL INDUSTRIAS
Entrevistado 7	Especialista	Ricardo Dueñas	Gerente de Comité Textil y Confecciones	SOCIEDAD NACIONAL INDUSTRIAS
Entrevistado 8	Especialista	Fernando Gomez de la Torre	Gerente de indumentaria / Director general del cluster de la moda sostenible	CAMARA DE COMERCIO
Entrevistado 9	Especialista	Mónica Dávila	Jefe de Unidad de Inteligencia Comercial	SIERRA Y SELVA EXPORTADORA
Entrevistado 10	Empresario	Sebastian Kunkar	Gerente General	VASK TEXTIL SAC

“continúa”

“continuación”

Entrevistado 11	Empresario	Renzo Chirinos	Gerente Comercial	VASK TEXTIL SAC
Entrevistado 12	Empresario	Gianella Benavente	Gerente General	LILAI SLEEPWEAR
Entrevistado 13	Empresario	Emilio Alejandro	Gerente de Logística	INTRATESA S.A.
Entrevistado 14	Empresario	Katherine Bustamante	Gerente de Operaciones	CAPITTANA RS S.A.C.
Entrevistado 15	Empresario	Mariela Tarazona	Gerente General	MARIELA TARAZONA
Entrevistado 16	Empresario	Evelyn Monteza	Gerente General	EVELYN MONTEZA E.I.R.L
Entrevistado 17	Empresario	Eduardo Ancassi	Gerente Comercial	BLUE MODA TEXTIL S.A.
Entrevistado 18	Empresario	Luis Cristobal	Gerente General	CTEX SAFETY PERU S.A.C.

Mype Textil Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

8%

★ hdl.handle.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo