

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PUCP

Propuesta de un plan estratégico, diseño de la implementación y control para la PYME Gama Textil El Dorado S.A.C en el periodo 2022-2026

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

BASTIDAS VALENZUELA, Luz Karina

EVANGELISTA REYES, Mayra Nuria

Asesoradas por: Mgtr. Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

Lima, julio del 2021

La tesis

**Propuesta de un plan estratégico, diseño de la implementación y control para la PYME
Gama Textil El Dorado S.A.C en el periodo 2022-2026**

ha sido aprobada

Mgr. Regina Mariella Soriano Rivera

(Presidente del Jurado)

Mgtr. Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

(Jurado asesor)

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

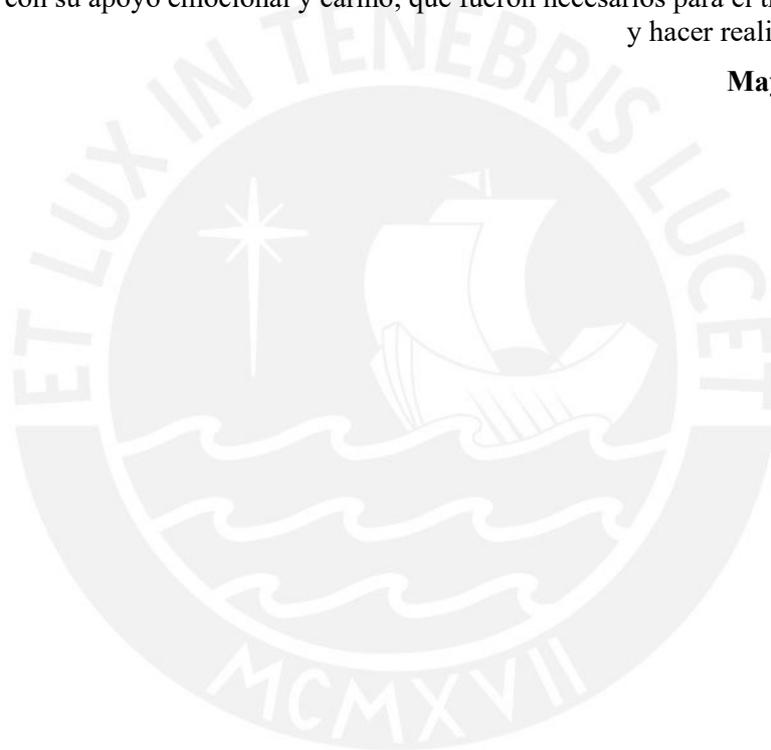
(Tercer Jurado)

Con mucho cariño a mi mamá Emma por su apoyo y amor incondicional, a mi papá Oscar por haber sido mi mejor amigo y referente en la vida. Cada meta siempre será para ti. A mis hermanos Lucho, Oscar y Silvia por sus enseñanzas en la vida y su cariño constante. A Santiago por su apoyo y motivación para seguir luchando por mis sueños. A mi amiga y compañera de tesis Mayra por su compromiso en todo el proceso y a las pláticas jocosas que permitieron divertirnos y conocernos. ¡Muchas gracias! :)

Karina Bastidas

En primer lugar, agradezco a Dios por formar parte de este largo camino, a mis padres por su apoyo constante, fortaleza y mucho amor para seguir adelante; a mis hermanos Kevin y a Raúl Evangelista, quien con su apoyo, enseñanzas y disposición constante se pudo realizar el desarrollo del trabajo. En segundo lugar, agradezco a mis tíos quienes me alentaron siempre para seguir adelante y perseguir mis sueños. Un agradecimiento a mi amiga y compañera de trabajo, quien con su apoyo emocional y cariño, que fueron necesarios para el trabajo en equipo y hacer realidad este trabajo.

Mayra Evangelista



Agradecemos a nuestro asesor Oswaldo García Valencia por las enseñanzas y la confianza depositada en nosotras, por su carisma y apoyo constante. A los profesores que formaron parte de nuestro desarrollo profesional. A la Sra. Sofía Reiz Humán, dueña de la empresa Gama Textil el Dorado, le brindamos un cálido agradecimiento y a todo su equipo de colaboradores por la disposición constante de brindarnos la información requerida para la realización de la investigación. Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su apoyo y amor incondicional.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema empírico y problema de investigación	3
2. Preguntas de investigación.....	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas.....	6
3. Objetivos	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad.....	7
6. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. La PYME	9
1.1. Definición de PYME.....	9
1.2. Características de la PYME.....	9
2. Estrategia.....	11
2.1. Historia.....	11
2.2. Definición.....	11
2.3. Tipos de Estrategias	13
3. Planificación.....	15
3.1. Historia.....	15
3.2. Definición.....	16
3.3. Niveles de la planeación.....	16
4. Planificación estratégica.....	17
4.1. Historia.....	17
4.2. Definición.....	17
4.3. Importancia y beneficios	19
4.4. Gestión estratégica en las PYMES.....	21
4.5. Aproximaciones de la planificación estratégica en las MYPES y PYMES	22
4.6. Modelo de la planificación estratégica.....	23
5. Sector Textil y Confecciones	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	33
1. Análisis del sector textil y confección.....	33

1.1.	Análisis del sector textil en el mundo	33
1.2.	Análisis del Sector textil en el Perú.....	34
2.	Las PYMES en Ayacucho.....	35
2.1.	Las PYMES en el Perú.....	35
2.2.	La PYMES de Ayacucho	36
3.	Empresa Gama textil	37
3.1.	Características generales	37
3.2.	Historia de la empresa Gama Textil.....	38
3.3.	Estructura actual de la empresa Gama Textil.....	39
3.4.	Giro del negocio	40
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA		42
1.	Alcance.....	42
2.	Tipo de diseño metodológico	42
2.1.	Enfoque	42
2.2.	Estrategia general	43
2.3.	Diseño de la investigación.....	43
3.	Marco muestral.....	44
4.	Técnicas e instrumento de recojo de información.....	44
4.1.	Revisión de fuentes secundarias.....	45
4.2.	Recolección de información de fuentes primarias.....	46
5.	Consideraciones éticas	47
6.	Fases del procedimiento de la investigación	48
6.1.	Primera fase.....	48
6.2.	Segunda Fase.....	48
6.3.	Fase de levantamiento de información.....	48
6.4.	Fase analítica	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA		50
1.	Análisis Externo	50
1.1.	Entorno Internacional.....	50
1.2.	Entorno Indirecto.....	55
1.3.	Entorno directo.....	63
1.4.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	68
2.	Análisis Interno	68
2.1.	Conceptos estratégicos	68
2.2.	Análisis interno AMOFHIT	70
2.3.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	91

CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN	92
1. Propuesta estratégica	92
1.1. Declaración de misión	92
1.2. Declaración de la visión	92
1.3. Opciones estratégicas	93
1.4. Selección de estrategias.....	93
2. Diseño de Implementación y control.....	97
2.1. Propuesta del diseño de implementación	97
2.2. Diseño de control	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS	115
ANEXO A: Aproximaciones de la Planificación Estratégica en las MYPES y PYMES	123
ANEXO B: Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	125
ANEXO C: Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	126
ANEXO D: Matriz FODA cruzado.....	127
ANEXO E: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	128
ANEXO F: Mapa Estratégico por Kaplan y Norton	129
ANEXO G: Boceto de la tabla del Balance Scorecard	130
ANEXO H: Guía de preguntas a los diferentes entrevistados para la recolección de información	131
ANEXO I: Preguntas de la encuesta y consentimiento informado	140
ANEXO J: Resultados de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano	146
ANEXO K: Análisis de los hallazgos de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano.....	154
ANEXO L: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	156
ANEXO M: Nueve componentes para la elaboración de la Misión	158
ANEXO N: Cuadro aproximado de ventas período (2015-2019).....	159
ANEXO Ñ: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	160
ANEXO O: Matriz FODA	162
ANEXO P: Matriz Rumelt empleada para seleccionar a las mejores estrategias	165
ANEXO Q: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	166
ANEXO R: Mapa Estratégico	168
ANEXO S: Presupuesto de iniciativas y proyección de ventas	171
ANEXO T: Programa de Capacitación de OBB Consulting.....	172
ANEXO U: Presupuesto de Curso de Confección del Centro de Capacitación Textil SoluTex PYME.....	176
ANEXO V: Agencia de Marketing y Publicidad “LP Marketing & Digital”	177

ANEXO W: Propuesta Económica de la empresa empresa Host-n-Web especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PYMES.....	180
ANEXO X: Matriz Balanced Scorecard	181
ANEXO Y: Matriz de consistencia.....	182



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de las PYMES.....	10
Tabla 2: Definición de estrategia	12
Tabla 3: Niveles de Planeación	16
Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección.....	45
Tabla 5: Lista de entrevistados para la recolección de información.	47
Tabla 6: Hallazgos de la Encuesta de la Caracterización del Consumidor Ayacuchano 2020 ...	61
Tabla 7: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA Cruzada para Gama Textil el Dorado.....	94
Tabla 8: Estrategias seleccionadas mediante los criterios de la Matriz de Rumelt	95
Tabla 9: Resultados del análisis de las estrategias a través de la MCPE	96
Tabla 10: Objetivos Estratégicos y Específicos para la empresa Gama Textil el Dorado	97



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las cinco estrategias genéricas de Porter	15
Figura 2: Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica.	20
Figura 3: Modelo integral del proceso de la administración estratégica	24
Figura 4: Cadena de suministro de los sectores de los textiles y el vestido	31
Figura 5: Organigrama	39
Figura 6: Fórmula de la muestra	44



RESUMEN

El presente proyecto profesional consiste en elaborar una propuesta estratégica para mejorar la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. perteneciente al sector textil y confecciones. La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Ayacucho y fue fundada, aproximadamente, hace 30 años. Los productos que comercializa son telas de diversas variedades, las cuales le han ido generando ingresos y soporte a las actividades internas de la empresa. No obstante, durante los últimos cinco años, las ventas fueron inestables, pese a la contribución del PBI no primario del sector comercio. Por ello, la necesidad de investigar las causas tanto internas como externas de dicha inestabilidad. Con la finalidad de realizar la propuesta, se tuvo como metodología un enfoque mixto, alcance descriptivo, y tiene como estrategia general de investigación el estudio de caso único.

Adicionalmente, se desarrolló el marco teórico bajo la perspectiva de la gestión estratégica. Donde se realiza una descripción de las fases del modelo de David (2013). Seguido, en primer lugar, se identifican los factores externos, para lo cual se desarrolló el entorno internacional, PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y las encuestas a los consumidores ayacuchanos. En segundo lugar, se identifican los factores internos mediante la herramienta AMOFHIT, la cual permitió obtener las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Con todo el levantamiento de información y su respectivo análisis se generaron diversas opciones estratégicas y con el empleo de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), se obtuvieron dos estrategias, las cuales son “Reforzar la venta presencial, mediante una buena experiencia de compra” e “Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil el Dorado”.

A continuación, se realizó la construcción de los objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas del mapa estratégico, las cuales son aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera. Para el diseño de control de los objetivos estratégicos, fueron plasmados en la Matriz del Balanced Scorecard, la cual comprende objetivos específicos, indicadores e iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos estratégicos. Finalmente, se concluye que la empresa Gama Textil el Dorado necesita de herramientas estratégicas, que le permitan tomar en cuenta factores externos como internos, así como incorporar un enfoque sistémico en su administración, lo que le permitirá ser competitiva y permanecer en el mercado.

Palabras claves: planeamiento estratégico, competitividad y PYME.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional desarrolla una propuesta estratégica para la Pyme Gama Textil el Dorado ubicada en la ciudad de Ayacucho, perteneciente al sector textil y confecciones. En el primer capítulo, se expone el planteamiento de la investigación, en el cual se identificó la inestabilidad de las ventas en los últimos cinco años, por una inadecuada administración estratégica. Esto debido a que la dueña, dirigió la empresa en base a conocimientos empíricos, obtenidos por la experiencia. Asimismo, se mencionan la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos, la justificación y la viabilidad.

El segundo capítulo, es el marco teórico, donde se desarrollaron cinco relevantes conceptos. Primero, comienza con la definición de la PYME y sus características; segundo, la definición de planificación estratégica y el modelo a ser utilizado para el proyecto. En este caso fue el modelo de planeación estratégica propuesto por Fred David, el cual posee un enfoque sistemático que permite la toma de decisiones, bajo un sustento de información cualitativa y cuantitativa; tercero, se definió el concepto del enfoque sistémico; cuarto, la competitividad en las organizaciones; y quinto, se abordó de manera teórica al sector textil y confecciones, mediante la presentación de la cadena de suministro del sector con la finalidad de identificar la actividad principal del sujeto de estudio.

En el tercer capítulo, el marco contextual, en donde se tratan tres temas. El primero, el sector textil en el mundo y en el Perú, ello permite conocer el funcionamiento del sector en donde se desenvuelve la empresa estudiada. El segundo, las PYMES en Ayacucho, lo cual permitió conocer la situación de la estructura empresarial, las características de los propietarios en relación a rangos de edad y el interés que tienen para adquirir los conocimientos de gestión, la que se evidencia mediante la asistencia a los cursos de capacitación brindados por el Gobierno Central en Ayacucho y empresas privadas. Tercero y último, se describen las características generales, su estructura y se relata la historia de la empresa Gama Textil, desde su creación, hasta la actualidad, las cuales permitieron tener un acercamiento inicial con la empresa.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación. Se inicia con el alcance, el diseño metodológico, el marco muestral, herramientas de recojo de información, las consideraciones éticas y por último las fases del procedimiento de investigación, lo cual fue desarrollado de manera secuencial hasta llegar a la propuesta estratégica.

El quinto capítulo, se centra en el análisis externo e interno de la empresa. En el análisis externo se desarrolla el entorno internacional; el entorno indirecto, en el cual se utiliza la herramienta PESTE; y el entorno directo, se desarrolla mediante las 5 fuerzas de Porter.

Asimismo, el análisis culmina utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Con relación al análisis interno, se evaluaron conceptos estratégicos, y se levanta información interna, mediante la herramienta AMOFHIT y por último se culmina utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

El sexto y último capítulo aborda la propuesta y diseño de la implementación. La cual inicia mediante la declaración de la misión y visión para la empresa. Seguido a ello, se utilizaron tres matrices. La primera es la matriz FODA, donde se plasma la información obtenida de las matrices MEFE y MEFI, que generan opciones estratégicas. La segunda es la matriz Rumelt, quien evaluará las opciones estratégicas, bajo cuatro criterios. El tercero, y último, es la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), donde las estrategias con mayor puntuación son seleccionadas. Luego de ello, se diseña la propuesta de implementación, donde se diseñaron objetivos estratégicos, los cuales fueron construidos a través de las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico; y para el desarrollo de las estrategias se emplean las 5 fases de Hambrick y Fredrickson. Por último, se realiza el diseño de control, donde se utiliza la herramienta del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton. En dicha herramienta, se visualizan los objetivos estratégicos y específicos, indicadores e iniciativas estratégicas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito describir en primer lugar, el problema de investigación vinculado con el problema empírico que es la inestabilidad de las ventas en los últimos cinco años de la empresa, lo cual se sustenta en la falta de una gestión estratégica adecuada en la PYME Gama Textil el Dorado, la cual permitirá el desarrollo de su competitividad. En segundo lugar, se exponen las preguntas de investigación que nacen a raíz del problema. Seguido a ello, en tercer lugar, se presentan los objetivos de investigación general y específicos que responden a las preguntas anteriores. En cuarto lugar, la justificación de la investigación. Quinto y sexto lugar, la viabilidad y limitaciones, respectivamente.

1. Problema empírico y problema de investigación

El mundo atraviesa por un contexto globalizado lo cual trae consigo transformaciones y cambios vertiginosos, que ocurren de forma cada vez más rápida y repentina, e incide en los distintos ámbitos sociales, económicos, culturales, tecnológicos y políticos de todas las naciones. Estos ámbitos no son ajenos al mundo empresarial actual en donde la pequeña y mediana empresa (PYMES) han tomado un lugar relevante.

Las pequeñas y medianas empresas son importantes para la economía de los países del mundo, pues representan un alto porcentaje de ingresos para el Producto Bruto Interno (PBI). La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2017) sostiene que las PYMES, son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo. Asimismo, señala que, según los datos del consejo Internacional para la pequeña empresa, las PYMES en el año 2017 formales o informales, representan más del 90 % del total de empresas, generan entre el 60% y el 70 % del empleo y son responsables del 50% del PBI a nivel mundial.

En el Perú, la situación no es ajena, pues las PYMES son parte fundamental de la economía peruana. La presidenta de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) afirmó que en el año 2018 las PYMES aportaron significativamente al PBI del país y dieron empleo al 75% de la Población Económicamente Activa (Agencia Peruana de Noticias, 2018). Sin embargo, pese a la importancia de las PYMES en el Perú, aún se encuentran retos por afrontar para dichas empresas.

Los principales desafíos que presentan las PYMES en el Perú recaen en problemas de gestión y manejo del capital. Las PYMES peruanas se enfrentan a las exigencias de un mercado competitivo y cambiante en donde les resulta complicado obtener respuestas a dichas

exigencias con facilidad. Esto se debe a que, carecen de un modelo de negocio que les brinde herramientas gerenciales que permitan responder a decisiones organizacionales y de producción sobre el saber y el hacer (Añez-Hernández y Nava, 2009).

Por su parte, entre los desafíos de gestión de las PYMES peruanas, Villarán (2001 citado en Benavides 2017) identificó tres principales limitaciones: (a) falta de uso de métodos y técnicas modernas de gestión lo que las hace poco competitivas en el mercado; (b) visión del negocio, que según el autor, los empresarios peruanos poseen una cartera restringida de los negocios posibles a emprender; (c) escasa práctica de trabajo en equipo en donde los empresarios tienen dificultades en delegar, generar compromisos, encaminar al equipo de trabajo hacia un objetivo común, poca confianza, reducida práctica de liderazgo participativo; lo que proviene de una limitada preparación y gran resistencia al cambio.

Frente a los desafíos del manejo del capital, las PYMES peruanas presentan dificultades, pues muchas de ellas no cuentan con un adecuado apalancamiento de capital de trabajo y no alcanzan economías de escala, pues sus costos fijos no les permiten el acceso a consultorías y asesorías que les faciliten planes de crecimiento acorde a su tamaño (Agencia Peruana de Noticias, 2018).

Asimismo, las dificultades mencionadas anteriormente, se relacionan a los principales componentes que según Cárdenas (2010) permiten lograr la competitividad empresarial en las organizaciones: (a) Capacidad directiva; (b) Innovación; (c) recursos comerciales, (d) recursos humanos-capacitación laboral, (e) recursos financieros y (f) cultura. Además, cabe referir que según (Solleiro y Castañón 2005 citado en Saavedra 2012), el término de competitividad se refiere a la competencia de una empresa para permanecer o aumentar su participación en el mercado con estrategias nuevas.

Vale resaltar que, con relación a los sectores comerciales existentes en el Perú, uno de los más relevantes es el sector textil, debido a que se expandió al mercado internacional gracias la ventaja competitiva que subyace en el proceso productivo y el prestigio del algodón peruano en el mundo. Sin embargo, pese a los avances que presenta dicho sector, las PYMES han afrontado retos como la informalidad que existen dentro del sector y las dificultades en la forma de gestionar sus empresas. En referencia a este último punto, las PYMES peruanas en el sector textil presentan problemas en la gestión de recursos humanos, en aspectos contables y financieros, logísticos y comerciales, lo cual limita su supervivencia y desarrollo a largo plazo (Seminario y Torres, 2018).

Ante las limitaciones presentadas, resulta necesario contribuir con las Pymes peruanas con herramientas de gestión que les posibilite obtener un adecuado desarrollo dentro

del mercado nacional. Es relevante que posean estrategias que minimicen los impactos negativos que se encuentran fuera o dentro de las organizaciones. Del mismo modo, las organizaciones necesitan de objetivos claros, tanto de corto como de largo plazo, los cuales orientan el camino para tomar mejores decisiones en el desempeño de las organizaciones. Por ello, la elaboración de un plan estratégico aportará a que las PYMES alcancen su desarrollo empresarial de tal manera que reduzcan sus riesgos y potencien sus acciones propias del giro de negocio de manera sostenida en el tiempo. Valdivieso (1994 citado en Benavides, 2017) sostiene que las empresas que tienen el hábito de planificar consideran inevitable anticiparse, ello es necesario en las MYPES, para pronosticar las necesidades, tendencias y requerimientos de los consumidores y decidir qué realizar al respecto en beneficio de la empresa

Dentro de las PYMES del sector textil peruano se seleccionó a la empresa Gama Textil como sujeto de estudio, debido a que es una de las empresas más representativas del distrito de Ayacucho, ubicado en la provincia de Huamanga perteneciente al departamento de Ayacucho. Según la información brindada por la dueña y su hijo, en las entrevistas semiestructuradas iniciales, se pudo conocer la inestabilidad de las ventas en los últimos años, lo cual les causa intriga, pues podría afectar la sostenibilidad de su negocio.

Por consiguiente, asociando las dificultades mencionadas por Villarán y los componentes principales de la competitividad por Cárdenas, dirigido al sujeto de estudio de la presente investigación, el problema se enfoca en la ausencia de una adecuada gestión estratégica que le posibilite plantear los componentes estratégicos, entre ellos se encuentran los objetivos, misión, visión, estrategias e indicadores. Por tal motivo, se considera importante realizar una propuesta estratégica para Gama Textil el Dorado con la finalidad de fortalecer su competitividad y que sea sostenible en el tiempo. Debido a que según David (2013), la planeación estratégica implica alcanzar y sostener una ventaja competitiva a través del tiempo.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Qué propuesta estratégica impulsará la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. perteneciente al sector textil y confecciones?

2.2. Preguntas específicas

PE1: ¿Cuál es la situación interna y externa en la que se encuentra la empresa Gama Textil el Dorado?

PE2: ¿Cuál es la estrategia más apropiada para lograr la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C.?

PE3: ¿Cuál es el plan para implementar y controlar la estrategia seleccionada?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta estratégica, diseño de implementación y control para mejorar la competitividad de la empresa Gama textil el Dorado S.A.C. perteneciente al sector Textil y Confecciones.

3.2. Objetivos específicos

OE1: Diagnosticar la situación actual de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. a través del análisis de sus componentes internos y externos.

OE2: Proponer una estrategia para lograr la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C.

OE3: Diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Gama Textil el Dorado S.A.C.

4. Justificación

La relevancia del presente estudio recae en el campo de las ciencias de la gestión, ya que aporta conocimiento en la elaboración de un plan estratégico para el logro de sus objetivos con la finalidad de lograr mejorar la competitividad de una PYME.

El estudio es de utilidad práctica, ya que puede ayudar de guía referencial para las pequeñas empresas, que tienen el objetivo de implementar y fortalecer las estrategias elegidas para el logro de sus metas. Resulta relevante, pues la mayoría de las PYMES incursionan en elegir estrategias para sus empresas por medio de la intuición, sin las herramientas y con conocimientos limitados para la implementación de las estrategias elegidas que permitan optimizar beneficios, reduciendo costos y riesgos.

Asimismo, la investigación permitirá un mayor entendimiento sobre la importancia y los beneficios de las estrategias como herramientas de gestión para incrementar su competitividad, el nivel de ingresos en las organizaciones y/o resolución de cualquier problemática diagnosticada. Todo lo anterior sustentado con los conceptos, enfoques teóricos de los principales autores consultados para la elaboración de la presente investigación.

Respecto al criterio de conveniencia, el proyecto es favorable para el sujeto de estudio Gama Textil el Dorado, ya que podrá utilizar la información recogida en la presente investigación para elaborar un plan estratégico como herramienta que le permita la realización de sus objetivos, ante las condiciones cambiantes y competitivas de la economía global. Por último, será de beneficio directo los resultados para aquellos, futuros investigadores, que necesiten una guía de consulta y puedan inspirarse para su tema de estudio.

5. Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación se basa en el acceso directo a las fuentes de información primarias brindadas por la dueña de la empresa. En cuanto al tiempo, para la elaboración de la tesis, solo se cuenta con un año. Por ello, se diseñará el plan estratégico, más no su implementación.

Asimismo, se cuenta con el acceso directo a las fuentes de información; es decir, se cuenta con bibliografía respecto a temas de gestión estratégica, PYMES, competitividad y del sector textil. Todo ello permite abordar los conceptos y enfoques teóricos que se emplearán en el presente estudio.

Por todo lo expuesto, se concluye que el desarrollo del presente caso de estudio en la organización Gama Textil el Dorado S.A.C. es viable.

6. Limitaciones

Respecto al levantamiento de información se encontraron ciertas limitantes debido a la coyuntura actual de la Pandemia Covid-19 y la ubicación del sujeto de estudio, el cual se encuentra en la Provincia de Ayacucho. Por tal motivo, el trabajo de campo tuvo que ser limitado al no poder conocer mejor el contexto externo e interno de la empresa y con ello obtener un mayor análisis, debido a las restricciones del Gobierno frente a la situación actual.

Asimismo, se presentó una limitación al momento de realizar la entrevista a dos de sus tres competidores directos, debido a que en el primer caso el dueño no estaba disponible por motivos de salud. En el segundo caso, sí se pudo concretar una entrevista, sin embargo, no se pudo obtener el consentimiento informado a causa de su deceso, el cual tuvo a toda su familia en duelo y no predispuestos para la atención.

Por otro lado, respecto al análisis interno de la empresa, no se obtuvo la data financiera debido a un tema de confidencialidad de la dueña, por tal motivo solo se pudo obtener una aproximación de las ventas de los últimos 5 años. Sumado a ello, no se logró realizar las encuestas a los clientes, debido a que la empresa estudiada se encontraba cerrada, y la dueña no cuenta con una cartera de clientes para ser encuestados, lo cual es una limitación para enriquecer la información recolectada para el análisis.

Finalmente, se presentó una limitación al momento de realizar la entrevista a algunos trabajadores, debido a que varios de ellos, a raíz de la pandemia, tuvieron que regresar a sus hogares, los cuales se encuentran en poblaciones lejanas donde existe dificultad de conexión telefónica e internet.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar los principales enfoques teóricos que permitirán la comprensión del presente caso de estudio.

1. La PYME

1.1. Definición de PYME

Entre las distintas definiciones de PYMES, se desprende que son organizaciones que operan como un sistema abierto, pero de una manera particular y que posee una dinámica interna especial. Mendoza (2018) sostiene que

Como sistema abierto que intercambia información con el entorno, con el cual se mantiene en interacción permanente, y para enfrentar el medio, debe cambiarse a sí misma y, a pesar del tamaño, busca incidir sobre el medio externo, lo cual le aumenta las posibilidades de éxito, aspecto que toma más importancia cuando se actúa en entornos de rápido crecimiento y altamente volátiles. No obstante, la realidad es que la Pyme tiene poca posibilidad de incidir en un entorno de manera individual, debido a su dispersión (p. 13).

1.2. Características de la PYME

Las PYMES poseen características que las distinguen de otras organizaciones. Conocer dichas características permiten conocer las dificultades que poseen y brindar un panorama más claro para la elección de la herramienta, programa y modelo adecuado para permitir resolverlos.

Las principales características de las Pymes según (Jacques, 2011) se basan en dos factores: (a) el crecimiento como tal de la organización lo que implica un soporte financiero y técnico, y la parte administrativa que incluye la organización, control, planeación y dirección; y (b) las actividades sobresalientes en donde es relevante resaltar la estructura legal, operativa y el número de colaboradores.

A continuación, se visualizarán mediante la Tabla 1, las características de las PYMES en el mundo, bajo diferentes puntos como la planeación, estructura y organización, tipo de dirección, sistema de control, funciones específicas de la pequeña empresa, producción, área contable y financiera; y personal.

Tabla 1: Características de las PYMES

Características de las PYMES según Jaques	
Planeación	Se distingue la planeación con centralización en el dueño de la empresa, quien tiene una manera informal de administrar basado principalmente en la experiencia, debido a los objetivos de corto plazo que posee. En dicha gestión prioriza, en el siguiente orden, las áreas de ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos. Asimismo, las herramientas y técnicas de planeación se utilizan de forma empírica.
Estructura y organización	Los propietarios y dueños de las PYMES desempeñan una diversidad de funciones, además la distribución del trabajo la realiza bajo su intuición. Frecuentemente, designa funciones a sus familiares, el cual entrelaza la estructura familiar con la estructura de la empresa.
Tipo de dirección	Este factor influye en la forma de realizar el trabajo y obedece al perfil social y psicológico del dueño; y el contexto de la empresa.
Sistema de control	El control de las actividades en una PYME se basa en las particularidades específicas de las tareas a realizar. Predomina el control en las actividades de producción en la calidad y cantidad.
Funciones específicas de la pequeña empresa	La relación directa entre empresa y consumidor es la más frecuente en las funciones de ventas y marketing; sobresale el trato directo con el cliente en su mercado geográfico de origen.
Área contable y financiera	Las PYMES carecen de una estructura formal contable, ya que solo se contrata a un contador de manera independiente y por horas para que realice la actividad contable de la empresa con fines de cumplir sus obligaciones legales y tributarias. Asimismo, respecto al acceso financiero, se encuentran insuficientes fuentes de financiamiento y una planificación financiera.
Personal	Posiblemente la presente actividad sea la más descuidada en el caso de las PYMES, debido a que estas empresas habitan seleccionar a sus colaboradores con el sustento basado en sus conocidos o referencias del dueño. La capacitación, cuando está en marcha, se suele realizar bajo un estilo de gestión autocrático. En cuanto a la comunicación, se da de forma descendente; es decir, las decisiones parten desde el dueño hacia sus trabajadores. Por último, la motivación se relaciona al salario que percibe cada trabajador.

Adaptado de Jaques (2011).

Por su parte, la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2015) menciona que las PYMES comparten características principales en la totalidad de países. Entre las características señaladas se encuentran el acceso restringido al financiamiento y el no poseer una gestión de recursos humanos implementada y la competencia de las empresas informales. Respecto al primer punto, se da cuando una empresa requiere un aumento de capital, esto se da porque la banca antepone y prefiere invertir en empresas más grandes y sólidas las cuales presentan un riesgo menor en el momento de cumplir con los pagos. Respecto al segundo punto, las empresas formales necesitan incluir en su estrategia a las empresas informales como competidores. No obstante, las limitaciones cambian en función del nivel de desarrollo del país y de un departamento a otro.

En adición, respecto a la gestión de recursos humanos en las PYMES, existe una falta de iniciativas orientadas a la mejora de las condiciones de trabajo y a la mejora de las prácticas elementales de la gestión; sin embargo, instaurar un enfoque sistémico permitirá una mejora en la situación de trabajo y favorecerá a la integración de las actividades primordiales de una organización (OIT, 2015).

2. Estrategia

2.1. Historia

La palabra estrategia proviene de la terminación griega *strategos*, cuyo significado es “general”. Dicha palabra fue empleada por muchos años por parte del ejército con la finalidad de hacer referencia a los planes y ventajas que el oponente carecía y que permanecían ocultos para triunfar en las batallas (Codina 2006 citado en Castellanos y Cruz 2014).

Lo mencionado es corroborado por Castellanos, J.y Cruz, M. (2014) quienes señalan que en la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu el término ha sido utilizado por estrategias de empresas con el fin de plasmar sus ideas en sus negocios. Asimismo, las frases modernas utilizadas en gestión son extraídas de su obra original; algunas de estas frases han sido variadas para acoplarse a las jergas como por ejemplo la palabra ejército por empresa, enemigo por competencia y armamento por recurso.

Por otro lado, en la actualidad en donde se requiere una administración única y creativa, el emplear estrategias facilitan el desarrollo de competencias en un ambiente de persistente cambio (Torres, 2014).

2.2. Definición

La definición del término estrategia, permite enfocar el concepto de tal manera que se adapte a las acciones que las organizaciones deban realizar, con el fin de lograr sus objetivos. Asimismo, con la finalidad de enriquecer el contenido se han tomado distintas definiciones que se explican a continuación.

Indacochea (2015) señala que el uso del concepto de estrategia llegó a ser de uso habitual en el ámbito de la administración y ha permanecido en un constante cambio en el tiempo, por tal motivo, es complejo atribuir una definición con una interpretación única.

Por su parte, Chandler define a la estrategia como el planteamiento de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de acciones y la atribución de recursos, que concedan lograr los objetivos en una organización (Chandler 1962 citado en Indacochea 2015). En el

mismo sentido, Andrews define a la estrategia como aquellas acciones que permiten proponer la perspectiva de las debilidades y fortalezas, como también las oportunidades y amenazas del ámbito interno de las organizaciones (Andrews 1971 citado Indacochea 2015).

Por el lado de Drucker, quien es considerado como el padre de la administración moderna, la naturaleza de la estrategia se basa en entender cómo es el negocio y cómo debería ser (2007 citado en Contreras 2013). A criterio de Drucker, habitualmente las organizaciones omiten a qué se dedica la empresa, lo que genera una mala distribución del esfuerzo a otras actividades que disminuyen el objetivo primordial de la empresa (Contreras, 2013). Por lo anterior expuesto es relevante conocer la organización, y saber hacia dónde quiere ir, en base a ello, plantear metas y objetivos para lograr el éxito deseado.

Porter (1996), por su parte, sostiene que la estrategia se basa en originar un calce a través de las actividades de una organización. El autor sostiene que, para que una estrategia triunfe, es necesario realizar muchas acciones e interrelacionarlas; además, menciona que, de no haber alineación entre las actividades, no habrá una estrategia diferenciadora y una mínima sustentabilidad (Porter, 1996).

Finalmente, Lafley y Martín (2013 citado en Indacochea 2015) definen la estrategia como la respuesta específica a cinco preguntas claves interrelacionadas. Estas preguntas se detallan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2: Definición de estrategia

Definición de estrategia por Lafley y Martín	
¿Cuál es la aspiración o la posición ganadora?	Implica el objetivo o el argumento de ser de la organización y su motor motivacional.
¿Dónde se competirá?	Significa el campo de juego en donde se precisan las actividades de la organización y qué correspondería hacer, el dónde y el cómo con la finalidad de lograr los objetivos.
¿Cómo debería definir ganar?	La organización debería identificar todo aquello que posibilita crear una propuesta valor exclusiva que los diferencie de sus competidores; es decir, crear una ventaja competitiva.
¿Con qué capacidades se debe contar?	Hace referencia al grupo y a la calidad de las actividades que permitirán a que la organización triunfe en el área elegida para competir.
¿Qué sistemas administrativos requerimos?	Son los sistemas y sus correspondientes mediciones los que hacen factible las capacidades, el entrenamiento de los empleados y la inversión requerida para alcanzar las nuevas capacidades solicitadas para obtener un puesto triunfador.

Adaptado de Indacochea (2015).

2.3. Tipos de Estrategias

Frente al entorno actual del mundo globalizado, se deben plantear estrategias tanto para pequeñas como para grandes empresas que les permitan responder a las necesidades cambiantes del mercado. A continuación, se mencionan los tipos de estrategia que pueden implementarse en las grandes y pequeñas empresas.

Con relación a la pequeña empresa, se suelen presentar tres niveles de estrategias (empresarial, funcional y operacional). Los principales responsables de la implementación de estrategias efectivas en las áreas de la empresa, es el dueño del negocio en el nivel empresarial; los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura y recursos humanos en el nivel funcional; y gerentes de planta, ventas, producción en el nivel operacional (David, 2013).

Con relación a las estrategias orientadas tanto a pequeñas como grandes empresas, se encuentran cinco estrategias generales: estrategias de integración, intensivas, diversificación, defensivas y las genéricas de Porter (David, 2013). A continuación, se explica cada una de las estrategias basadas en lo propuesto por dicho autor.

2.3.1. Estrategias de integración

Son aquellas estrategias que buscan la integración de la empresa ya sea hacia adelante, hacia atrás u horizontal. La integración hacia adelante implica tener la propiedad o un mayor control de los distribuidores; la integración hacia atrás permite que la empresa gane control sobre los proveedores; y la integración horizontal se enfoca a ganar control sobre los competidores (David, 2013).

2.3.2. Estrategias intensivas

Según David (2013), se dividen en tres:

- La primera es la penetración de mercado, donde se busca incrementar la participación de mercado de los productos actuales de la empresa mediante un incremento de esfuerzos de marketing.
- La segunda es desarrollo de mercado, que es la inserción de los productos o servicios actuales a nuevas áreas geográficas.
- La tercera es el desarrollo de productos, que busca incrementar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa.

2.3.3. Estrategias de diversificación

Aquí se presentan las estrategias relacionadas y no relacionadas. Las empresas se encuentran relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas en las actividades de sus cadenas de valor, y se encuentran no relacionadas cuando no existen relaciones competitivamente valiosas en sus actividades.

La mayoría de las empresas, se inclinan por las estrategias de diversificación relacionadas para optimizar las sinergias resultantes; por ejemplo, la combinación de las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para la disminución de costos, colaborando con otras empresas para crear capacidades competitivamente valiosas en cuanto a los recursos, entre otros (David, 2013).

2.3.4. Estrategias defensivas

Según David (2013), se dividen en tres:

- La primera estrategia es aplicar el recorte de gastos; es decir, disminuir los costos y activos con la finalidad de revertir las ventas y las utilidades.
- La segunda es la desinversión; es decir, vender una parte o una división de la empresa.
- La tercera es la liquidación; es decir, vender los activos de una empresa que supone el fracaso.

2.3.5. Estrategias genéricas de Michael Porter

De acuerdo con Porter (David, 2013), existen cinco tipos de estrategias que permiten obtener una ventaja competitiva. Estos cinco tipos de estrategias se encuentran basados en tres estrategias genéricas (liderazgo de costos, diferenciación y enfoque) presentadas en la Figura 1.

Figura 1: Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque – Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Adaptado de Porter (1980 citado en David 2013, p.149).

- La estrategia tipo 1 es liderazgo en costos – bajo costo y está basada en la estrategia de bajo costo en donde se ofrecen productos o servicios a un amplio rango de clientes al precio más bajo del mercado.
- La estrategia tipo 2 es liderazgo en costos - mejor valor, en donde se ofrecen productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor y precio más bajo en donde se toma como base a los precios de productos similares de la competencia.
- La estrategia tipo 3 es la diferenciación y su finalidad es generar bienes y servicios únicos en toda la industria y direccionados a consumidores insensibles al precio.
- La estrategia tipo 4 es el enfoque - bajo costo, que ofrece productos o servicios a un pequeño nicho de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
- La estrategia tipo 5 es el enfoque - mejor valor direccionada a un pequeño nicho de clientes, cuyo objetivo es proporcionar productos con un alto beneficio que puedan cubrir las necesidades de los consumidores a un precio mayor.

3. Planificación

3.1. Historia

Uno de los precursores de la administración estratégica fue Steiner en el año 1969 y sus ideas fueron de utilidad ante la crisis del petróleo en la década de los setenta. Torres (2014) sostiene que luego de casi cincuenta años, existe un mayor impulso de la administración global, debido a lo cambiante del mundo y el rápido avance de la tecnología en una coyuntura en donde prevalecen el conocimiento y los grandes acontecimientos como el uso de la tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica (Torres, 2014).

3.2. Definición

Pese a los cambios en el ámbito de los negocios y en la forma que se realizan las actividades, aún prevalecen los cuatros pilares habituales en la administración que son la planeación, organización, dirección y control, los cuales son utilizados en la dirección tanto en el inicio de una empresa como en las corporaciones ya establecidas (Bateman y Snell, 2009).

El primer principio denominado planeación es de vital importancia. De acuerdo con Bateman y Snell (Bateman y Snell, 2009), es el primer principio fundamental de la administración, es decir, la función de administrar la toma de decisiones sobre las metas y las actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o lo que la organización entera se propone. Asimismo, el autor sostiene que tiene como función principal administrar una toma de decisiones en base a las metas y actividades que la organización se propone cumplir.

3.3. Niveles de la planeación

La planeación cuenta con tres niveles: la planeación estratégica, táctica y operacional. A continuación, se describe cada uno de los tipos en la Tabla 3 de acuerdo a su horizonte de tiempo y alcance contenido.

Tabla 3: Niveles de Planeación

Niveles de Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Planeación estratégica (alta gerencia)	Proyección a largo plazo.	Abarca la empresa en su totalidad con el interés de lograr los objetivos a nivel organizacional.	Genérico, sintético y comprensivo
Planeación táctica (nivel intermedio)	Proyección a mediano plazo	Implica cada área y sus recursos correspondientes, y se interesa por lograr los objetivos del área.	Más específico y poco genérico.
Planeación operativa (nivel operativo)	Proyección a corto plazo	Implica a cada actividad de manera separada con un interés de lograr las metas específicas	Detallado, específico y analítico.

Adaptado de Chiavenato (2017).

4. Planificación estratégica

4.1. Historia

Alrededor de los años sesenta y setenta, hubo una influencia de la planificación estratégica mediante los manuales de administración. El enfoque de dichos manuales fue analizar los diferentes impactos que puede suceder en la organización; de esta manera, se pudieron reconocer las oportunidades y amenazas para el futuro progreso de la compañía (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

La definición de planificación estratégica ha pasado por distintas perspectivas por parte de la empresa. David (2013) sostiene que dicho concepto alcanzó gran popularidad entre la década de 1960 y 1970 a tal punto que las empresas pusieron en práctica el concepto con la esperanza de encontrar el fin a sus problemas organizacionales; no obstante, en la década de 1980, muchas empresas dejaron la aplicación de los modelos de planificación estratégica, debido a que no generaban rendimientos de mayor impacto en la empresa. El autor menciona que es a partir de la década de 1990 que se da el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios (David, 2013, p. 5).

Según D'Alessio (2008) la influencia que ha recibido la gestión de la planificación estratégica, también se ha dado por las tres grandes evoluciones administrativas durante el siglo XX. Tal es el caso de (a) la Administración Clásica de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol quienes tomaron como base los principios universales y la inspección. (b) La Administración de la Calidad Total de William Edwards Deming, con Joseph Juran y Philip Crosby quienes tomaron como base al mejoramiento continuo de los procesos y la reacción en la cadena de la calidad. Por último, la corriente más actual, (c) la Reingeniería de los procesos de Michael Hammer y James Champy en donde la administración toma como base el rediseño radical de los procesos. Las dos últimas corrientes (Administración de la Calidad Total y la Reingeniería de los Procesos) generan cambios culturales y estructurales en las organizaciones.

4.2. Definición

El término planificación estratégica es abordado en esta sección bajo la perspectiva de los principales autores.

Drucker sostiene que la planeación es el siguiente:

El proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (1984 citado en Chiavenato 2017, p.27).

Esto significa, que se busca hacer frente sobre todas aquellas acciones que pueden devenir a una empresa, de tal forma que se obtengan los resultados esperados según lo programado.

En el mismo sentido, Chiavenato (2017) afirma que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Por su parte, David señala que la administración estratégica se define como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta definición se desprende que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo (I&D), y los sistemas de información, para lograr el éxito de la organización (David, 2013, p.5).

Asimismo, la administración estratégica requiere de un enfoque sistémico, el cual permite una visualización completa, holística e interrelacionada del panorama, el cual ayuda a comprender los elementos de la empresa tanto internos como externos. A continuación, se dará un alcance la de la definición teórica del término.

El enfoque sistémico es fundamental, pues permite pensar estratégicamente con el fin de dejar de lado la idea de que el entorno está conformado por fuerzas separadas e independientes. En ese sentido, se define el enfoque sistémico como

Un sistema es una unidad dotada de alguna complejidad, formado por partes coordinadas cuyos elementos interaccionan juntos y se afectan continuamente unos a otros, de modo que operan hacia una meta común. Es algo que se percibe como una identidad que lo distingue de lo que la rodea, y que es capaz de mantener esa identidad a lo largo del tiempo y bajo entornos cambiantes (Aracil 1995 citado en Román 2010, p.26).

Con ello se define el enfoque sistémico como una manera de plantear los objetos y fenómenos, los cuales no pueden ser aislados, tienen que ser vistos como un todo. En otras palabras, es un conjunto de elementos mas no la suma de ellos, y se encuentran en constante interacción, de manera integral, que permite generar innovadoras cualidades cuyo producto es superior a los resultados de los componentes individuales (Rosell y Más, 2003). Dicho enfoque permite entender la correlación que se da debido a los cambios en el entorno; es

decir, comprender las oportunidades y amenazas en el mercado, las fortalezas y debilidades de la empresa lo cual ayuda a reconocer el rumbo que la empresa deberá seguir con el fin de ejecutar la mejor estrategia que satisfaga las necesidades de los grupos de interés (Román, 2010).

El enfoque sistémico permite comprender que la empresa se interrelaciona y forma parte del entorno social lo cual permite que los procesos de la empresa estén orientados a fines comunes (Bermúdez, 2014). Asimismo, el autor menciona que las organizaciones que son sistémicas se caracterizan por mantener visiones compartidas, dominio personal, trabajo en equipo, modelos mentales y un pensamiento sistémico en donde, las tareas se realizan por interconexión permanente entre los participantes. Adicionalmente, el autor, sostiene que esta forma de trabajo admite que las personas realicen sus tareas de forma creativa para contribuir al desarrollo de los objetivos y proyectos de la organización. Además, una organización obtiene mejores resultados conforme las personas se van integrando y siendo parte del enfoque sistémico.

Por otro lado, Román (2010) señala que el enfoque sistémico se introduce más a la dinámica social que a una dinámica interna de la empresa en donde se toma mayor relevancia a la competitividad sistémica en donde se distinguen cuatro niveles analíticos que son diferentes pero que interactúan entre sí: nivel meta, macro, meso y micro; este último tiene la capacidad de crear ingresos mayores al promedio de empresas del sector.

En síntesis, los tres autores mencionados coinciden en que la planificación estratégica es la gestión de los diversos recursos que posee una compañía con el fin de dar respuesta a situaciones futuras mientras se cumplen los objetivos de la empresa mediante un enfoque sistémico.

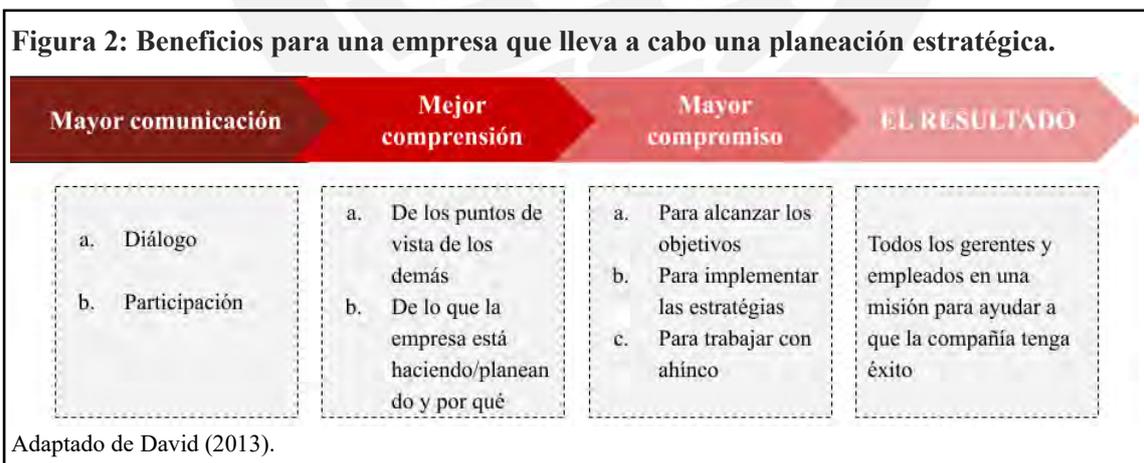
4.3. Importancia y beneficios

Las personas en la actualidad basan sus decisiones en distintos aspectos, uno de ellos es la intuición. David (2013) señala que la mayoría de las personas si bien toman sus decisiones estratégicas basadas en experiencias pasadas, juicios y sentimientos, consideran que la intuición es fundamental; incluso hay gerentes que sostienen que gracias a su gran intuición han estado en la capacidad de elaborar estrategias exitosas. Sin embargo, pese a que hay empresas que han logrado subsistir y triunfar debido a la intuición; es decir, a la dirección de la administración empírica la mayoría no es tan afortunada.

Ante la situación poco afortunada de no lograr objetivos por aplicar la intuición, David (2013) afirma que las organizaciones pueden beneficiarse de la administración estratégica basada en la toma de decisiones y usar como complemento a la intuición lo cual apoya a que las decisiones sean efectivas en condiciones cambiantes y de incertidumbre con una mayor probabilidad de éxito en el tiempo. Por ello, el autor sugiere que quienes toman las decisiones en las empresas, sean gerentes o dueños, aporten al análisis de la administración estratégica también con su intuición.

Por su parte, Weinberger (2009) afirma que el planeamiento estratégico es como un piloto directivo que guía a una empresa y sitúa sus acciones en base a la visión del empresario. Adicionalmente, señala que es un instrumento que presiona a los directivos a estar pendientes a los cambios del entorno y a evaluar de manera constante las fortalezas y debilidades de la empresa, de acuerdo con los adversarios en la industria.

Finalmente, David (2013) agrega que la administración estratégica proporciona que las empresas sean más proactivas que reactivas para estructurar su futuro y facilita que una organización influya en las actividades para obtener control sobre su propio rumbo. Asimismo, el autor señala que uno de los beneficios más importantes es ayudar a las empresas a construir mejores estrategias mediante el uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Finalmente, el autor afirma que, en estudios más actuales, el proceso es el aporte más importante de la planeación estratégica y en la Figura 2, se explican los beneficios de ello.



En la figura 2, se muestra que el principal beneficio que brinda la planeación estratégica es el empoderamiento de las personas, lo cual refuerza el sentimiento de eficacia en los trabajadores lo que los motiva a contribuir en la toma de decisiones y a practicar su iniciativa e imaginación.

Vale resaltar que David (2013) también señala la existencia de beneficios financieros y no financieros tras la aplicación de la planeación estratégica. Entre los beneficios financieros resalta que las empresas que utilizan el concepto de planeación estratégica presentan una mejora significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad. Por el lado de los beneficios no financieros, el autor señala que ayuda a obtener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejora el entendimiento de estrategias de los competidores, incrementa la productividad en los empleados, disminuye la resistencia a los cambios y entendimiento con mayor claridad de las relaciones entre la recompensa y el desempeño.

Por lo expuesto, se concluye que la planeación estratégica contribuye a que las empresas mejoren su competitividad y les permite estar a la vanguardia, pues se innovan de manera continua y acertada a nivel organizacional y también en sus colaboradores con el fin de hacer frente al entorno globalizado cambiante (Jaramillo y Tenorio, 2019).

Respecto a los colabores, Chiavenato (2017) señala que la planeación estratégica es un procedimiento de aprendizaje de forma individual y colectiva que va en aumento. El autor sostiene que las empresas deben convertirse en un sistema de aprendizaje en donde se fomente el trabajo en equipo y se conceda a los trabajadores una autonomía y autorrealización. Adicionalmente, el autor señala que la planeación estratégica necesita de un liderazgo sostenido en el valor, direccionada a las relaciones de colaboración, alineamiento estratégico en la mejoría de procesos y en la autogestión fundamentada en la responsabilidad.

4.4. Gestión estratégica en las PYMES

Para el éxito de una empresa es importante la administración estratégica sin importar si la organización es o no una gran corporación. Desde la apertura de las PYMES es importante la presencia de la estrategia, pese a que comprenda solo las operaciones habituales, pues más allá de que las acciones se ejecuten de manera informal o a cargo solo del emprendedor, es el proceso de la administración estratégica que contribuye en gran escala al crecimiento y éxito de las pequeñas empresas (David, 2013).

En la actualidad, existe un incremento en la aparición de emprendedores sean hombres o mujeres, y ello se debe a que en diversas compañías a nivel mundial se están despidiendo trabajadores. Ante dicha situación, las personas deciden emprender y crear su propio negocio. Weinberger (2009) afirma que un empresario de una micro o pequeña empresa es un emprendedor intuitivo, muy dirigido a la acción, pero poco dedicado a la

planeación de su negocio en donde ese gran empuje e intuición, posiblemente, lo ha llevado a obtener un importante nivel de crecimiento y desarrollo. Asimismo, el autor señala que el empresario que quiere crecer y desarrollar su organización de forma consolidada, deberá planificar su crecimiento y definir, mediante un análisis profundo del entorno y sus capacidades empresariales, la mejor manera de tener un crecimiento y de enfrentar a la competencia.

Finalmente, Weinberger (2009) agrega que la organización que aumenta el volumen de sus ventas también incrementa su participación de mercado y comienzan a obtener un mayor reconocimiento por parte de sus clientes. Ante ello, deben actuar con prudencia y cuidado, pues cuando las empresas tienen un acelerado crecimiento y, no consideran las precauciones correspondientes, se puede crear un desorden en la organización en donde prima la carencia de control, obstáculos de financiamiento y, en consecuencia, la pérdida de la eficiencia. El autor señala que cuando esto ocurre, se prioriza el cumplimiento de entregar valor al cliente y dejan de lado la eficiencia empresarial lo cual genera una disminución en la rentabilidad. Por ello, incluso si la organización sigue siendo pequeña, la planificación estratégica se vuelve vital para un desarrollo saludable y sostenido de la empresa.

Por su parte, Mora, Vera y Melgarejo (2014) sostienen que tener clara la visión, la misión y los objetivos estratégicos son vitales para un empresario; y para ello se requiere de los conocimientos y las herramientas que les facilite precisar el futuro, manejar sus actos y decisiones de la mejor manera para su logro, independientemente del tamaño o complejidad de la empresa.

4.5. Aproximaciones de la planificación estratégica en las MYPES y PYMES

Diversas investigaciones se han orientado en el estudio de la planificación estratégica en micro y pequeñas empresas, y se ha partido de la identificación de sus principales características y problemas al momento de tomar decisiones en base a estrategias.

Luego de una revisión de fuentes, se concluye que existen estudios previos desarrollados respecto a la planificación estratégica en micro y pequeñas empresas, quienes se enfocan en objetivos similares a los de la presente tesis (ver Anexo A). Sin embargo, los sujetos de estudio pertenecen a distintos sectores, con excepción de la investigación de Benavides en el año 2017, el cual pertenece al mismo sector textil del sujeto de estudio de la presente tesis. Los estudios contemplados proveen y facilitan información relevante para el

tema de la investigación al dar alcance de distintas aristas de la planificación estratégica, su contextualización y viabilidad en micro y pequeñas empresas.

4.6. Modelo de la planificación estratégica

Existen distintos modelos de planificación estratégica; sin embargo, el modelo estratégico más completo y de amplia aceptación en el mundo es el de Fred David, propuesto en 1988 y actualizado en 2013, y consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias y la evaluación de estrategias (David, 2013).

La presente tesis profesional, toma como base al modelo integral del proceso de administración estratégica propuesto por Fred David. Se ha optado por utilizar este modelo debido a las siguientes razones:

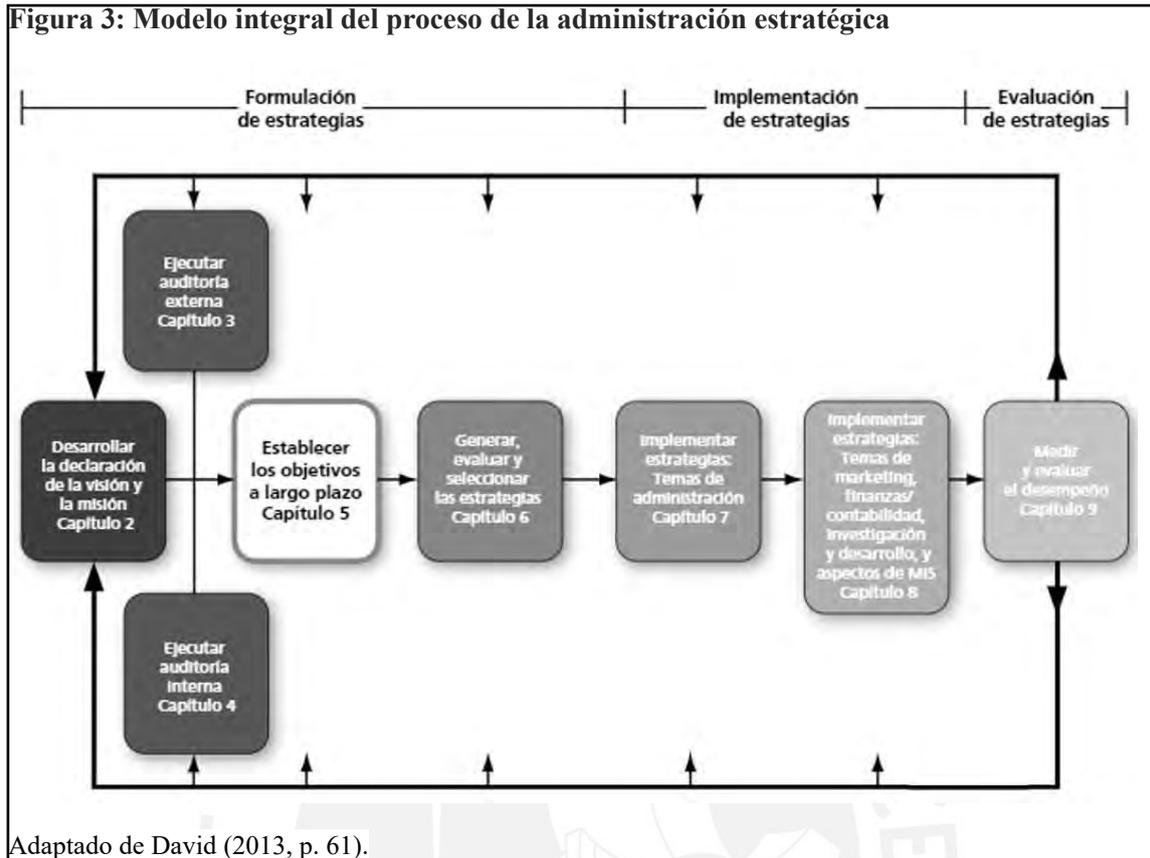
- El modelo es utilizado por más de 400 escuelas de negocios y universidades en el mundo para enseñar la planificación de la gestión estratégica. Así mismo, es adaptable para una pequeña empresa.
- El modelo se encuentra dividido en tres etapas sencillas de comprender lo cual facilita su aprendizaje y posterior planificación de estrategias.
- Es un modelo flexible, ya que permite incorporar diferentes herramientas en sus tres etapas. Tal es el caso que en la etapa de implementación se utilizó la herramienta propuesta por Hambrick y Fredrickson para el desarrollo de las estrategias elegidas, bajo los cinco elementos que proponen.

Por las razones expuestas, en la presente investigación profesional se utiliza este modelo para la elaboración de la propuesta estratégica, diseño de la implementación y control para la empresa Gama Textil el Dorado.

4.6.1. Etapas del plan estratégico del Modelo de Fred David

El modelo consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias. En dicho modelo se considera la vinculación entre los vitales componentes del proceso; además es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Adicionalmente, es importante destacar que los asuntos de la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental tienen repercusiones en todas las actividades del modelo (David, 2013). Para mayor comprensión, se presenta la Figura 3 a continuación.

Figura 3: Modelo integral del proceso de la administración estratégica



Adaptado de David (2013, p. 61).

a. Etapa de Formulación

Steiner (1998 citado en Jaramillo y Tenorio 2018) señala que esta etapa involucra tres grandes pasos. El primer paso es precisar dónde está la empresa; es decir, hacer un análisis interno y externo a nivel micro y macro; para ello, se utilizan herramientas como el FODA. El segundo paso consiste en establecer a dónde se quiere llegar con la empresa lo cual implica precisar la misión, la visión, valores y objetivos a nivel corporativo y a nivel de unidad de negocio. El tercer paso es determinar cómo llegar hasta ello; es decir, elaborar un plan estratégico que implique tomar decisiones respecto a las estrategias más adecuadas.

a.1. Primer paso de la formulación

Consiste en describir a la organización y para ello se realiza una auditoría externa con la finalidad de identificar y evaluar las principales oportunidades o amenazas que pueden afectar a la empresa. En primera instancia, se realiza un análisis de las mega tendencias, lo cual brinda un panorama amplio de las tendencias globales que pueden afectar, de manera positiva o negativa a la organización (National Intelligent Council, 2012). Asimismo, David (2013) sostiene que para un análisis externo se deben considerar los acontecimientos

económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y competitivos del entorno; y para lograrlo sugiere que se consideren a las 5 fuerzas de Porter.

Por su parte, Porter (2017) señala que, mediante el análisis de las 5 fuerzas, se puede llegar a comprender a la competencia de la industria en la cual pertenece cada organización; asimismo, permite descubrir la causa de rentabilidad actual en la industria. Además, conocer la estructura de una industria, también permite conseguir un posicionamiento estratégico que sea efectivo. El autor denomina las 5 fuerzas como la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

a.2. Segundo paso de la formulación

Luego del análisis externo, se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que permite resumir y evaluar la información de las 5 fuerzas de Porter y la data externa recolectada.

David (2013) detalla el desarrollo del MEFE en los siguientes cinco pasos:

- Primero, se realiza una lista de factores externos claves que afectan a la industria y empresa, entre 15 a 20 factores.
- Segundo, se pondera a cada factor un peso que oscile entre 0 (no importa) y 1 (muy importante) basado en su relevancia para alcanzar el éxito en la industria donde se encuentra la empresa.
- Tercero, se le otorga a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos, de acuerdo a cómo las estrategias actuales de la empresa enfrentan o aprovechan cada factor en donde 4 (respuesta superior), 3 (respuesta está por encima del promedio), 2 (respuesta es promedio) y 1 (respuesta es deficiente).
- Cuarto, se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación y así se obtiene una puntuación ponderada.
- Quinto, se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. El resultado obtenido de la puntuación ponderada puede oscilar desde 1 hasta una puntuación máxima de 4 en donde la puntuación promedio es de 2.5. Una puntuación total de 4 indica que las estrategias de la empresa capitalizan y aprovechan de manera eficaz las oportunidades del entorno y evitan las amenazas externas. Por el contrario, una puntuación de 1 indica que la empresa aún no se

encuentra aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas del entorno externo. Para conocer el formato del MEFE, revisar Anexo B.

Luego de utilizar el MEFE, se debe realizar un análisis interno lo cual permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización con una orientación a la formulación de las estrategias. Para D'Alessio (2008), la evaluación interna es la etapa de detectar las competencias distintivas de la empresa, denominadas fortalezas, que no pueden ser igualadas por sus competidores. Además, el autor sostiene que elaborar ventajas competitivas es aprovechar las fortalezas para preparar estrategias con el objetivo de transformar las debilidades en fortalezas.

Por su parte, David (2013) menciona que también se debe utilizar la herramienta AMOFHIT, propuesta por D' Alessio, en donde se realiza un diagnóstico exhaustivo de la organización con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades, con el fin de actuar sobre ellas. Para poder realizar dicho diagnóstico, se debe reunir información de las distintas áreas de la empresa como la gerencia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, marketing e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008).

Luego de la recopilación de las fortalezas y debilidades estas serán evaluadas mediante la Matriz de Factores Internos (MEFI), lo cual permite conocer cómo está actuando la organización respecto a su fortalezas y debilidades (David, 2013). El autor detalla el desarrollo del MEFI en los siguientes cinco pasos:

- Primero, se elabora una lista de los factores internos claves, entre 10 a 20 factores.
- Segundo, a cada factor se asigna una ponderación con rango de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante) en donde la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
- Tercero, se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Cuarto, se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para que así se obtenga una puntuación ponderada de cada variable.
- Quinto, se suman las ponderaciones de cada variable, para obtener la puntuación total de la organización. El resultado obtenido de la puntuación ponderada puede oscilar desde 1 hasta una puntuación máxima de 4 en donde el promedio es 2.5. Las cifras inferiores a dicho número indican que las organizaciones evaluadas poseen debilidades internas; y las

puntuaciones mayores a 2.5 indican que la organización tiene una posición interna fuerte. Para conocer el formato del MEFI, revisar Anexo C.

a.3. Tercer paso de la formulación

Este paso de la formulación culmina con la elección de las estrategias más adecuadas en beneficio de la empresa. Primero, se proponen cuatro tipos de estrategias utilizando la matriz FODA: estrategia FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Este tipo de emparejamiento genera estrategias ofensivas que son aquellas que utilizan las fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas que son utilizadas cuando se quiere superar debilidades, ya sea evitando o neutralizando amenazas (David, 2013). Para conocer el formato de la matriz FODA, ver Anexo D.

Luego de proponer las estrategias, se evalúan las propuestas según la Matriz Rumelt (MR), integra el análisis con la intuición, a partir de cuatro criterios (consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad), en donde si una estrategia no logra cumplir con uno de los criterios, se considera que no desempeña algunas de las funciones claves de supervivencia de la empresa (Rumelt, 1982).

Finalmente, David (2013) señala que los responsables de las empresas deben evaluar las estrategias propuestas de forma objetiva de forma conjunta con la intuición; y para lograrlo se utiliza la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Para conocer la MCPE, revisar el Anexo E.

b. Etapa de Implementación

David (2013) afirma que en esta etapa los planes estratégicos se convierten en acciones y son consideradas estrategias exitosas aquellas que cumplen los objetivos estratégicos. Además, el autor sostiene que cada una de las estrategias propuestas involucran a todas las áreas de la empresa; y que esta etapa se realiza en dos fases: la (i) implementación de estrategias administrativas donde se establecen objetivos anuales, se diseñan políticas, se asignan recursos, se modifica la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, entre otros; y la (ii) implementación de estrategias, las áreas de marketing, contabilidad y finanzas. Asimismo, el autor señala que para dichas fases es fundamental la comprensión y el compromiso de todos los colaboradores de la empresa, por tal motivo se debe desarrollar una cultura de apoyo para la estrategia; vale resaltar que para que se de la

cultura que permita la ejecución de la estrategia, se requiere de habilidades interpersonales por parte de los dueños de la empresa, así como de los trabajadores. Ante ello, la ejecución de las estrategias impactará a todos los empleados y gerentes de una empresa; por tal motivo, el reto de estimular a los gerentes y empleados para trabajar en equipo y lograr los objetivos establecidos (Parra y Duran, 2014).

Por otro lado, Hambrick y Fredrickson (2001) afirman que una forma de asegurar estar en el momento y lugar correcto en los negocios es mediante el uso de la herramienta del diamante de Hambrick y Fredrickson. Mediante dicha herramienta, se define de manera coherente toda la información que se relaciona con los productos y la empresa de tal forma que permita el desarrollo de la comunicación y verificación de la estrategia analizada. Asimismo, el autor señala que dicha herramienta se desarrolla a partir de cinco elementos: (i) las arenas definido como el lugar en donde se va a competir, el segmento de mercado y los productos y/o servicios; (ii) vehículos que es el canal por el cual se llegará al público o clientes; (iii) diferenciación que identifica la propuesta de valor dirigida a los clientes; (iv) estadificación y estimulación que es el itinerario y secuencias de las acciones para la implementación de la estrategia; y la (v) lógica que tiene la finalidad de generar ganancias suficientes para solventar a los propietarios, inversionistas y gobiernos.

Finalmente, entre las herramientas más utilizadas en esta etapa se encuentran el Mapa Estratégico (ME) (ver Anexo F) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), ambas herramientas son propuestas por Kaplan y Norton (2004). En cuanto al Mapa Estratégico, los autores señalan que proporciona un espacio en donde se relacionan los activos intangibles con los procesos que crean valor en la organización y que su éxito se da cuando sus activos tangibles e intangibles se encuentran alineados entre sí y con la estrategia de la organización.

Kaplan y Norton (2004) sostienen que el ME permite describir la estrategia de manera coherente y uniforme, y así establecer objetivos estratégicos, realizables y medibles bajo las cuatro perspectivas: (i) perspectiva financiera, la cual detalla los resultados de la estrategia en términos tangibles financieros; (ii) perspectiva del cliente, en donde se describe la propuesta de valor para el cliente y proporciona un ambiente idóneo para que los activos intangibles creen valor; (iii) perspectiva de procesos internos, que indican los procesos críticos; y (iv) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se refiere a los activos

¹ Los activos intangibles son el capital humano (conocimientos y capacidades), información correspondiente a los sistemas y el capital organizacional que corresponde al ambiente. Mientras que los activos tangibles se refieren al efectivo y a los recursos con los que cuenta una organización (Kaplan y Norton, 2004).

intangibles más relevantes para la estrategia, los cuales están alineados con los procesos internos críticos.

c. Etapa de Evaluación y Control

Esta etapa implica el seguimiento de la estrategia implementada, y es donde se evalúa si es necesario generar acciones correctivas o ajustar los objetivos para que no sean obsoletos. Para esta etapa, es necesario el análisis de factores internos y externos, pues permite conocer la existencia de algún problema antes de que sea de alto riesgo; dicho análisis comprende tres actividades: primero, se evalúa las bases de la estrategia de una empresa; segundo, hay una comparación de los resultados reales con los esperados; y tercero, se garantiza que el desenvolvimiento se efectúe conforme a lo planeado, para ello resulta importante la aplicación de medidas correctivas (David, 2013). Para fines de esta investigación, solo se considera el diseño de la medición del desempeño organizacional.

Asimismo, tanto David (2013) y D'Alessio (2008), consideran que la retroalimentación es primordial para la efectividad de las estrategias. Por tanto, se utiliza como herramienta de medición el Cuadro de Mando Integral (CMI) (ver Anexo G), cuya herramienta consta de 4 perspectivas que son el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento. En cada una de ellas, se exponen los objetivos estratégicos, los cuales están basados en la declaración de la misión y visión de la empresa.

Finalmente, es necesario mencionar que la cultura de la empresa es un factor relevante para el éxito de una estrategia. David (2013) señala que el no tomar en cuenta a la cultura como un factor que influye en las áreas funcionales de la empresa que afecta a la comunicación, en la habilidad de adaptación y en la falta de coordinación al momento de querer adaptarse a los cambios internos y externos.

La cierta tensión que se presenta entre la cultura y la estrategia no se puede evitar; sin embargo, se debe velar por mantener un ambiente de armonía, pues la tensión podría alterar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Por su parte, Lorsch señala que, de no existir la armonía mencionada, la cultura puede impactar en la gestión estratégica de dos maneras fundamentales: la falta de apoyo de los gerentes puede ser un impedimento para el cambio y la permanencia de ideas arraigadas; y puede contribuir a la resistencia al cambio cuando una estrategia pasada fue eficaz (Lorsch 1986 citado en David, 2013).

Hasta el momento, la información expuesta permite dar un alcance sobre los factores a ser considerados en cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica con el fin de establecer las estrategias adecuadas para que la empresa mantenga una administración con un enfoque sistémico, lógico y racional. Para que el objetivo mencionado se logre es importante que todas las actividades de la organización sean partícipes del plan estratégico en donde los gerentes y trabajadores de la empresa apoyen la cultura de cambio con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de la estrategia organizacional propuesta. En ese sentido, es importante tener un pensamiento estratégico, pues permite comprender y analizar el entorno con el fin de dar una respuesta a las necesidades que no están siendo satisfechas por la empresa.

5. Sector Textil y Confecciones

El sector textil y confecciones está comprendido por una serie de etapas y actividades principales, de acuerdo con cada subsector del sector textil. Las etapas implican desde la obtención de la materia prima de procedencia natural o artificial, el proceso de transformación de la materia prima en fibras, tinturado, tejeduría, luego se continúa con la producción y acabados de telas, seguido de la confección y diseños de prendas de vestir y por último se encuentra la venta de las telas o prendas de vestir confeccionadas (El Comercio Justo, 2014).

Por otro lado, la OIT (2014) ha planteado una cadena de suministro de los sectores de los textiles y el vestido en la figura 4. En donde la venta de textiles se encuentra dentro del sector comercial. Las actividades principales de la etapa de comercialización son el marketing y promoción, venta y servicios a los clientes (El Comercio Justo, 2014).

Figura 4: Cadena de suministro de los sectores de los textiles y el vestido



La bibliografía expuesta hasta el momento permite dar un alcance del sector comercio dentro del sector textil lo cual es relevante, debido a que permite identificar el tipo de actividad principal del sujeto de estudio y las variables que son necesarias para una futura evaluación del entorno.

A manera de conclusión con todo lo expuesto en el marco teórico, el planeamiento estratégico es una herramienta que permite tomar decisiones en las organizaciones, en la cual se definen los objetivos de la empresa para luego establecer las estrategias que permitan responder a las exigencias actuales de un entorno cambiante, globalizado y competitivo.

Asimismo, la gestión estratégica contribuye a que las empresas mejoren y/o desarrollen su competitividad. Su aplicación se da bajo un enfoque sistémico, el cual permite comprender que las organizaciones se caracterizan por mantener la visión compartida, su interrelación con la sociedad y su orientación a satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Para David (2013), la cultura es un factor relevante para lograr el éxito de las estrategias, ya que de no lograr la armonía entre ellos dos, podrían verse afectadas las etapas de la planeación estratégica y, por ende, el logro de los objetivos.

Los beneficios que se encontrarán luego de su aplicación son la mejora en ventas, rentabilidad y productividad, obtener una mayor conciencia sobre las amenazas externas.

Asimismo, beneficia a la mejora de la competitividad, pues apoya al desarrollo de la capacidad de una empresa para permanecer o aumentar su participación en el mercado.

Por último, las herramientas utilizadas en las diferentes fases del proceso de Planeación estratégica del modelo de Fred David, permitirán obtener un análisis exhaustivo externo e interno del caso de estudio para la futura formulación de estrategias y el desarrollo de la implementación, y control de las mismas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo desarrolla y contextualiza tres puntos. Primero, se explica el contexto del sector textil en el mundo y Perú. En segundo lugar, se desarrolla las PYMES en el Perú y Ayacucho, a manera de tener un contexto más cercano al sujeto de estudio. Por último, se exponen las principales características del sujeto de estudio desde su fundación hasta la actualidad.

1. Análisis del sector textil y confección

En el presente capítulo, se realiza el análisis del sector textil en el mundo con la finalidad de comprender la situación actual de los países más representativos en el sector textil. Asimismo, se presenta el análisis del sector textil en el Perú para conocer su evolución y la importancia del sector en la economía del país.

1.1. Análisis del sector textil en el mundo

El sector textil representa, de la forma más gráfica, toda la estructura de la cadena de suministro del sistema económico capitalista en el periodo de globalización. Respecto a los insumos, el Comercio Justo (2014) señala que las fibras y el algodón son insumos que llegan a talleres textiles de Asia, principalmente de la India y Marruecos en donde se elaboran cerca del 60% de la producción mundial de prendas de vestir. Asimismo, la fuente señala que los trabajadores son principalmente mujeres que cosen en bajas condiciones respecto a la seguridad e higiene. Al respecto, la Organización Mundial del Comercio (OMC) conceptualiza al sector textil como una industria donde el trabajo es arduo con bajas remuneraciones y a la vez es un sector innovador dependiendo al sector al que se dirige (OMC, 2019).

Respecto a las exportaciones textiles del mundo, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2019) sostiene que entre China, la India y la Unión Europea lideran el 66,3% del total de las exportaciones textiles mundiales en el año 2017, donde China abarca el 40%, Unión Europea con el 29% e India con un 2,7%. Dicho porcentaje total fue mayor respecto al 2016 donde alcanzó la cifra de 65,9%. Lo mencionado revela que la exportación mundial se encuentra en incremento, principalmente por China, India y Unión Europea.

Respecto al crecimiento de la industria, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2019) afirma que el desarrollo a nivel mundial de este sector se debe principalmente a los bajos costos de materia prima y de mano de obra, así como los acuerdos comerciales entre países. Asimismo, el autor señala que entre los principales productos textiles de

exportación se encuentran los hilados y los artículos textiles proveniente principalmente de China. Finalmente, Observatory of Economic Complexity (OEC, 2019) señala que en el año 2019, el producto textil fue el séptimo más comercializado en el mundo con un ingreso total de \$802 mil millones y representó, entre 2018 y 2019, el 4.43% del comercio mundial.

Respecto al sector textil en América Latina, Espinal, Aparicio y Mora (2018) afirman que este, se caracteriza por convertir las telas, fibra e hilos en productos finales como accesorios y prendas de vestir. En el 2014, Colombia fue la tercera región de Latinoamérica que tuvo un mayor crecimiento en este sector al estar por encima de Chile y México. Adicionalmente, los autores señalan que estudios estadísticos del Trade Map, revelaron que Colombia es el cuarto proveedor de textiles en Perú, el décimo en Chile, y el treceavo en México. Asimismo, México, Perú y Chile poseen una oportunidad frente a dicha situación al ser parte de la Alianza del Pacífico, pues de esa manera tienen la capacidad de abastecer una mayor demanda.

1.2. Análisis del Sector textil en el Perú

La evolución histórica del sector textil, su producción de textiles y la confección de estos en Perú predomina desde la época de las culturas preincas, debido a la gran variedad de fibras naturales con las que cuenta el país, principalmente, de fibra de camélidos. Sin embargo, no fue hasta el principio de la era republicana que el sector textil comenzó a obtener mayor relevancia en la economía nacional a causa del incremento progresivo de los cultivos de algodón; entre las décadas de los 50's y 60's, el algodón peruano se convirtió en uno de los principales productos de exportación hasta la fecha (PRODUCE², 2017).

El sector textil y confecciones simboliza una de las primordiales actividades no extractivas a nivel del territorio peruano. PRODUCE (2017) menciona al respecto que dicho sector representa el 1.3% del PBI del Perú y el 8.9% de su manufactura en el 2014; en consecuencia, se establece como el segundo sector más relevante del PBI manufacturero con un aporte del 10% en el 2014 según datos de la INEI. Sin embargo, pese al crecimiento de su valor productivo entre el 2009 y el 2014, PRODUCE (2017) señala que el aporte del sector textil y confecciones al PBI de manufactura ha disminuido de manera relevante, debido a la desaceleración que se registró en los mercados del exterior.

Respecto a la importancia que tiene el sector textil con relación al empleo, el Ministerio del Exterior y Turismo (2016) señala que (i) genera cerca de 250 000 empleos los

² Ministerio de la Producción en Perú

cuales se dirigen a distintas marcas internacionales de prendas de vestir como Hugo Boss, Lacoste y Armani; (ii) es el segundo generador de divisas en el rubro de manufacturas gracias a que el Perú cuenta como tradición ancestral en la producción de hilos, telas y prendas de vestir; y (iii) posee como materia prima al algodón Pyma, considerado el producto más fino a nivel mundial, y las fibras de procedencia animal como la alpaca cuya población abarca el 80% de todo el mundo.

El sector textil peruano posee un dinamismo interno particular, debido a la existencia del Emporio Comercial de Gamarra ubicado en el departamento de Lima, lugar reconocido por su alto movimiento comercial relacionado a la industria de la moda y a la fabricación de prendas de vestir, donde los empresarios son generadores de empleo de más de 80 mil trabajadores; asimismo, Gamarra alcanza ventas anuales por siete mil millones de soles (INEI, 2018). Finalmente, es relevante mencionar que la producción textil de Gamarra no solo se limita a nivel local del departamento de Lima, sino que llega a los distintos departamentos del Perú y alcanza la distribución a nivel internacional.

2. Las PYMES en Ayacucho

En este apartado se define la PYME bajo las leyes peruanas, sus características y su historia de cómo surge en el Perú. A partir de ello, se describe la situación de las PYMES en Ayacucho para lograr una mejor comprensión del caso de estudio.

2.1. Las PYMES en el Perú

Se denomina a PYMES³ en Perú a aquellas pequeñas y microempresas (Arbulú y Otoyá, 2006). Según lo estipulado en la Ley N° 28015- Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, se denomina PYME a:

la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N° 28015, 2013 citado en Arbulú y Otoyá, 2006).

Asimismo, se contempla que para que una empresa posea dicha denominación en Perú, debe contar con las siguientes características:

Pequeña empresa: número total de trabajadores hasta un máximo de cincuenta; y niveles de ventas

³ Es de importancia señalar que en términos formales la Ley peruana establece a las Micro y Pequeña Empresas como MYPES; sin embargo, para fines de esta investigación se utilizan las siglas PYMES.

anuales entre 150 y 1700 UIT⁴. Microempresa: número total de trabajadores entre uno y diez; niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT (Ley N° 28015, 2013 citado en Arbulú y Otoya, 2006).

Por otro lado, las PYMES poseen entre sus principales características la alta representatividad económica en el PBI y el alto índice de informalidad. Respecto al primer punto, en el 2005, las MYPES formales e informales representaron el 99,5% del total de empresas peruanas (Arbulú y Otoya, 2006). Según el Presidente de la Confederación de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Roque Benavides, las PYMES son el principal factor de la economía en el Perú, ya que origina trabajo a más siete millones de peruanos, 45% de la PEA, y a su vez, representa el 21% del PBI nacional (CONFIEP, 2017). Respecto a la informalidad de las PYMES, esta alcanzó el 73,9% del total de empresas (Arbulú y Otoya, 2006).

Finalmente, conocer históricamente a las PYMES puede facilitar la comprensión de la situación mencionada. Las PYMES surgen en el Perú principalmente entre los años de 1970 y 1990 en un contexto de inestabilidad económica y social en diferentes países de América Latina. Ante ello, las PYMES son consideradas un instrumento de políticas públicas que generan empleo y como aceleradores del ciclo económico en beneficio del crecimiento regional; asimismo, en un entorno más globalizado, las PYMES tienen que buscar mercados con un alto potencial en el desarrollo económico y social para los productos y servicios que ofrecen, a niveles locales, nacionales e internacionales (Jacques, 2011). Sin embargo, las PYMES aún cuentan con la limitación de la formalización principalmente por las dificultades de gestión que atraviesan constantemente y por los altos costos económicos que ello significa.

2.2. La PYMES de Ayacucho

Ayacucho es uno de los 24 departamentos del Perú y se encuentra situado al sur centro del país. A nivel empresarial, está compuesto principalmente por micros y pequeñas empresas, y al 2019 representaban el 97.5% y 2.5% respectivamente del total de empresas formales de la región (BCRP5, 2020). Asimismo, la fuente señala que, en el año 2016, el 6% de personas trabajaba en empresas formales en Ayacucho, según el Ministerio de la Producción (2016 citado en BCRP, 2020). Adicionalmente, la fuente sostiene que para el 2016 hubo un crecimiento del 15% de nuevas empresas PYMES en Ayacucho, superior al 13% a nivel nacional, respecto al año anterior; y que el 4% de PYMES cerró respecto al año

⁴ La UIT responde a la denominación que le brinda el Estado Peruano a la Unidad Impositiva Tributaria. Para el año 2021, el valor de una UIT corresponde a 4400 soles (SUNAT, 2021).

⁵ Banco Central de Reserva del Perú.

anterior (BCRP, 2020). Lo expuesto evidencia que, pese al cierre de PYMES, el crecimiento de ellas es mayor; y que las PYMES son principalmente microempresas formales en Ayacucho.

Respecto a las características de los propietarios de las PYMES en Ayacucho, un informe del INEI (2014) revela que el principal rango etáreo se centra entre los 25 a 49 años; del cual el 69,9% es hombre; el 30,4% tiene entre 50 a 64 años; mientras que en las mujeres 63,6% tienen entre 25 y 49 años, y 18,2% tiene entre 50 a 64 años.

Respecto a la capacitación de PYMES por parte del Gobierno Central en Ayacucho, se encontró que los cursos relacionados a la formación empresarial dirigida a los dueños de dichas PYMES, tuvieron mayor asistencia (40,7%), frente a los cursos de compras estatales (25,9%), atención al cliente (7,4%), marketing (7,4%) y cadena de suministro (7,4%); mientras que los cursos con nula asistencia fueron los relacionados a planes de negocios, instrumentos financieros, calidad, negocios por internet, innovación, gestión de recursos humanos, marcas y franquicias (INEI, 2014). La data expuesta evidencia que las PYMES tienen un interés en la formalización, pero descuidan la gestión estratégica, lo cual implica que la mayoría de dichas empresas son dirigidas de manera empírica.

3. Empresa Gama textil

La presente sección tiene como finalidad dar a conocer a la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. En primer lugar, se describen las características generales de la empresa. En segundo lugar, se describe la historia de la empresa, desde su fundación hasta la actualidad. Por último, se estructura un organigrama, la misión y visión de la empresa con la información brindada mediante la entrevista con la dueña; por último, se describe el giro del negocio.

3.1. Características generales

- Nombre: Gama Textil El Dorado S.A.C.
- RUC: 20452235316.
- Sector económico de desempeño: Fabricación de prendas de vestir. Principalmente, se dedica a la compra y venta de telas, y, de forma complementaria, el servicio de confección de prendas de vestir con modelos personalizados, así como la confección para la decoración de hogar.
- Ubicación: Huamanga, Ayacucho.
- Fecha de fundación: 2001.

- Años en el mercado: 20.
- Fundadores: Raúl Evangelista Valverde y Sofía Reiz Huamán.
- Actual Gerente General: Sofía Reiz Huamán.

3.2. Historia de la empresa Gama Textil

Gama Textil El Dorado fue iniciada por los esposos Raúl Evangelista Valverde y Sofía Reiz Huamán en la provincia de Huamanga, Ayacucho. Los esposos empezaron el negocio en el año de 1987 cuando vendían cortes de telas de manera informal. Durante sus primeros años como ambulantes⁶, lograron obtener buenas ventas que fueron creciendo con el paso de los años. Luego de reconocer que en la ciudad de Ayacucho, solo existía una tienda que se dedicaba a la venta de telas, en donde esta no poseía variedad de nuevos modelos; lo cual lo reconocen como una oportunidad en dicha línea de negocio. Así en 1989, la pareja decide alquilar un sótano que fue el primer local del negocio; es así que deciden formalizar su negocio bajo el nombre de “Feria de Telas El Sótano” en donde Raúl Evangelista Valverde se desempeñaba como gerente general.

Al percibir que el negocio estaba creciendo, notaron la necesidad de tener un local propio que fuera a su vez más grande. Asimismo, reconocen la necesidad de tener la casa familiar con cercanía física al local comercial, con la finalidad de hacerse cargo tanto de la familia como del negocio. Ante dicha situación, en el año 2000 la pareja decide comprar un terreno que construyeron con el fin de cumplir ambos objetivos. El primer piso, funcionó como tienda durante 6 años y el segundo piso, es usado como vivienda.

En el año 2007, los esposos adquieren una propiedad más céntrica en una de los principales jirones de Huamanga, Jirón 28 de julio. Ese mismo año, la empresa cambia a la razón social actual con el RUC 20452235316 bajo la denominación actual de Gama Textil El Dorado S.A.C. y tiene como gerente general y socia mayoritaria a Sofía Reiz Huamán. Este cambio se debe principalmente a la separación de la pareja, debido a problemas familiares.

Ese mismo año, 2017, las ventas bajaron y entre las principales razones se encontraban el ingreso de nuevos competidores al sector textil. Por un lado, en el mismo jirón donde yace la tienda de la empresa, se abrieron dos tiendas más que ofrecían los mismos productos y servicios de confección; y, por otro lado, ingresaron empresas como tiendas Él y

⁶ Denominación que se le asigna a las personas que realizan actividades económicas de manera informal. Carecen de un espacio físico para la venta de sus productos y servicios, por tal motivo, realizan sus actividades en el espacio público.

Topitop, que ofrecían mayores modelos y diversidad de prendas. Dicho panorama, ha permanecido desde el 2017 hasta la actualidad.

Frente a la situación mencionada, la empresa requiere un plan estratégico que contemple las nuevas amenazas y se adapte al entorno actual. Asimismo, la estrategia empírica, que utilizaron los fundadores hace más de 10 años, ya no es válida en la actualidad. Ante ello, se encuentra la necesidad de la elaboración una planificación estratégica para la empresa.

3.3. Estructura actual de la empresa Gama Textil

3.3.1. Organigrama

La empresa cuenta, actualmente, con un total de 10 trabajadores: 3 trabajadores en el área de ventas, 1 persona responsable de la caja quien también dirige la empresa cuando no está la dueña, 4 personas en el área de confección, 1 Gerente General y 1 persona encargada de la gestión de las licitaciones tal como se visualiza en la Figura 5.

Vale resaltar que Sofía Reiz Huamán es la gerente general y cuenta con el apoyo de su hijo mayor, Raúl Evangelista Reyes, quien cuenta laborando 3 años en la empresa y es el responsable del área de licitaciones.

Pese al número de trabajadores con los que cuenta la empresa, aún carece de un organigrama formal. Por tal motivo, se utilizó la entrevista exploratoria inicial que brindó la gerente general para proponer el siguiente organigrama.

Figura 5: Organigrama



3.3.2. Misión

La empresa no cuenta con una misión establecida de manera formal. Por tal motivo, se plantea una misión inicial según la entrevista exploratoria de la gerenta de la empresa.

La gerenta sostiene que el objetivo principal de su negocio es “brindar a nuestros clientes una óptima experiencia de compra a través de la variedad y calidad de los productos ofrecidos, así como el buen servicio de confección y atención al cliente bajo los valores del respeto y el precio justo” (Sofía Reiz, comunicación personal, 14 de mayo, 2020).

3.3.3. Visión

Tal como sucede con la misión, la visión está presente de manera informal en la empresa. Por ello, se utiliza como base la entrevista exploratoria para proponer la visión actual.

En palabras de la gerenta, la visión consiste en “poder ampliar su mercado en otras provincias como Cusco y Arequipa con el fin de obtener mayores ventas y ser más conocida” (Sofía Reiz, comunicación personal, 14 de mayo, 2020).

3.4. Giro del negocio

En referencia a la producción y acabado de telas, la empresa Gama Textil el Dorado tiene como actividad principal la venta de telas. Por lo cual la empresa se encuentra en el último eslabón de la cadena de suministro del sector textil y del subsector comercio, en la etapa de la comercialización.

En cuanto a los insumos de la empresa, las telas son adquiridas mediante dos tipos de proveedores. Por un lado, adquieren la mayoría de las telas en Gamarra, emporio ubicado en la ciudad de Lima, donde se encuentra diversidad de modelos, calidades y precios. Por otro lado, parte de la mercadería es adquirida directamente de las empresas peruanas y productoras de telas Aris Industrial y Universal Textil.

En cuanto a los productos que vende la empresa, se encuentran telas importadas para vestidos, blusas, camisas y otros usos; y las telas nacionales para ternos de diferentes marcas, diseños, precios y calidades, que se mide por la cantidad de algodón y fibra que compone la tela. Asimismo, ofrecen también telas de decoración de casa como lo son las telas para cortinas, sábanas, secadores, entre otros.

En cuanto a la venta de telas en grandes cantidades, la empresa participa de manera individual y en ocasiones como consorcio con otras empresas en la venta de telas por licitaciones de uniformes, desde hace 10 años. Las licitaciones son contratos con instituciones privadas y estatales que solicitan proveedores de telas y/o ternos en el departamento de Ayacucho. Cuando la empresa obtiene licitaciones, opta por tercerizar los trabajos y los deriva a la ciudad de Lima, lo que se realiza debido a que no cuenta con el personal necesario y las maquinarias modernas para cumplir de manera óptima y rápida con el trabajo.

Respecto a las otras actividades que realiza la empresa, se encuentra el servicio de confección de prendas de vestir con modelos personalizados a los clientes que compran la tela en la tienda o también los que traen su propia tela; es decir, se realiza el diseño y confección de la prenda a medida. Asimismo, la empresa confecciona productos para decoración del hogar como por ejemplo cortinas, sábanas, manteles de mesa, forros de muebles, entre otros (Reiz, comunicación personal, 14 de mayo, 2020).

A manera de conclusión del capítulo, el marco contextual permite conocer al sujeto de estudio, desde su historia hasta la actualidad. Dicha información admite comprender cómo se fue desarrollando en cuanto a la estructura organizacional, cultura y conceptos estratégicos como la misión, visión y objetivos, entre otros. Asimismo, permite delimitar el contexto en donde se desenvuelve la investigación como el tipo de sector al que pertenece y el tipo de empresa de la misma. Todo ello, ayudará a diseñar y definir el alcance que se atribuye al presente estudio. Además, ayuda a enriquecer la investigación y será de gran aporte en la fase del análisis de la investigación.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo, se desarrolla la metodología empleada en la presente tesis, la cual se divide en seis secciones. En la primera se define un alcance descriptivo, ya que permite conocer fenómenos particulares y detallar cualidades únicas; en la segunda, se desarrolla el tipo de diseño metodológico, el cual abarca al enfoque mixto, la estrategia general de estudio de caso único y al diseño de la investigación, cuyo horizonte es de tipo transversal; en la tercera sección, se define al marco muestral el cual es probabilístico; en la cuarta, se encuentra las herramientas utilizadas para el recojo de información; la quinta sección describe las consideraciones éticas; y, por último, la sexta sección describe las fases del procedimiento de la investigación.

1. Alcance

La presente investigación posee alcance descriptivo, pues tal como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010) tiene por objetivo analizar características y propiedades específicas del objeto de estudio, asimismo, los autores señalan que este tipo de alcance permite conocer fenómenos particulares y detallar cualidades únicas.

De acuerdo con ello, se establece que se analiza a la empresa Gama Textil de manera descriptiva con el fin de conocer los fenómenos particulares que existen dentro de su estructura interna y externa a la vez que se señalan y detallan particularidades propias a partir de un análisis del entorno.

2. Tipo de diseño metodológico

Existen diversas maneras de clasificar los diseños de investigación; y, entre los más comunes se encuentran el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación (Ponce y Pasco, 2015).

2.1. Enfoque

La presente investigación posee un enfoque mixto. Ello se debe a que, tal como señala Hernández et al. (2010), el enfoque mixto permite obtener una fotografía más completa del objeto de estudio.

Por un lado, se busca conocer la situación actual de la empresa Gama Textil para lo cual se realiza un enfoque cualitativo basado en el uso de entrevistas a profundidad a sus principales miembros. Dicho análisis cualitativo tiene por finalidad analizar la situación interna de la empresa.

Por otro lado, con el fin de complementar la visión panorámica de la empresa, se utiliza un enfoque cuantitativo. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), dicho enfoque permite ser lo más objetivo posible al obtener una data numérica producto de una recolección de información que no debe ser sesgada por el investigador. En el presente estudio, se busca conocer el mercado en donde se desarrolla la empresa y para lograrlo se hace uso de encuestas con el fin de realizar un análisis externo de la empresa.

Por todo lo expuesto, se concluye que el enfoque es CUALI-CUANTI, porque no se busca validar una hipótesis, sino complementar el análisis cualitativo con data objetiva.

2.2. Estrategia general

La estrategia general de la investigación es el método de estudio de casos, pues se centra en la comprensión de un fenómeno dentro un contexto específico; cabe señalar que dentro de este método se puede encontrar el análisis de un caso único o el caso múltiple (Harrison 2002 citado en Ponce y Pasco, 2015). A diferencia del caso múltiple en donde se busca analizar fenómenos comunes entre los casos, el estudio de caso único permite profundizar el análisis en la experiencia de un único caso de estudio (Mucchielli, 2001).

El presente estudio considera a la empresa Gama Textil como única unidad de análisis con la finalidad de obtener mayor detalle del funcionamiento de la empresa. Este estudio de caso único sirve de insumo primordial para la elaboración de la propuesta de planificación estratégica, pues permite recolectar información de la situación actual de la empresa para luego crear estrategias adecuadas que le permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado.

2.3. Diseño de la investigación

El presente estudio describe fenómenos únicos sin la inclusión de estímulos externos; por tal motivo, se establece que se utiliza el tipo de diseño no experimental (Ponce y Pasco, 2015). Es decir, no se incluye ningún estímulo externo al momento de recolectar la información, sino que se recoge la información tal como se encuentra.

La recolección de información de la empresa se realiza en un horizonte de tiempo determinado, por lo cual su análisis se limita a dicho periodo; ante ello, se establece que se realiza una investigación de tipo transversal (Hernández et al., 2010).

3. Marco muestral

Para este proyecto se definió un marco muestral probabilístico con variante simple aleatoria, lo que implica una selección de unidades de observación que tengan la misma probabilidad de ser elegidas para el marco de la muestra. Asimismo, en relación a la variante, el muestreo simple aleatorio, realiza una selección en base a un universo definido, lo cual permite que sea estadísticamente representativo (Ponce y Pasco, 2015). Dichos resultados son generalizables a la población en investigaciones con alcance descriptivo que utilicen muestras probabilísticas (Hernández et al., 2010).

Los pasos a seguir para la selección de la muestra, cuyos datos numéricos obtenidos según la INEI (2017), son los siguientes:

- Primero, se tomó como criterio de selección a personas que se encuentran en la zona urbana, que vivan en el distrito de Ayacucho y se encuentren en el rango de edad entre los 20 a 50 años. Con ello se obtuvo un total de 45448 personas con dichas características.

- Segundo, se emplea la fórmula, en donde la Confiabilidad = 95%, $Z=1.96$, Error = 7%, $p= 0.5$, $q =0.5$ N: población, $N=45448$ y n: muestra, esta última es la variable que se desea encontrar. Luego de aplicar, dicha fórmula (ver Figura 6) se determinó que la muestra es de 196 personas.

Figura 6: Fórmula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Adaptado de Ponce y Pasco (2015, p. 52).

- Tercero, se definió la cantidad de mujeres y varones a ser encuestados. Para ello, se utilizó la misma proporción de varones y mujeres existentes en el distrito de Ayacucho, proporcionados por el INEI. Con ello, se obtuvo la cantidad de 93 varones y 103 mujeres.

4. Técnicas e instrumento de recojo de información

En una investigación se utiliza información cualitativa y cuantitativa, respectivamente. En el primer caso, se emplea las entrevistas personales, análisis de sucesos,

focus group, opiniones de expertos, interpretación de gestos y sentimientos, estudios de casos, biografías, hechos históricos; en el segundo caso, datos numéricos, estadísticas, censos, entre otros (D' Alessio, 2015).

En adición a ello, Ponce y Pasco (2015) menciona alternativas para la recolección de información primaria; entre ellas, se encuentran las cuatro herramientas más empleadas en una investigación en Gestión: la encuesta, el focus group, la entrevista individual en profundidad y la observación. Las cuales, algunas de ellas, se utilizarán para la investigación.

Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección

Técnicas de recolección	Instrumentos
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada
Encuestas	Guía de cuestionario

En la Tabla 4, se muestran los instrumentos de ambas técnicas de recolección, los cuales fueron validados por expertos. Los resultados que se consiguieron en ambas validaciones posibilitan ajustar los instrumentos previos a ser empleados como fuentes de información, ello nos permite ajustar las preguntas para una mayor comprensión a las personas encuestadas y entrevistadas. Asimismo, permite alinear las preguntas que requiere el tema de investigación.

4.1. Revisión de fuentes secundarias

La revisión literaria consistió en recopilar la información necesaria para el desarrollo del problema de investigación, el marco teórico y contextual. Según Ponce y Pasco (2015), menciona algunas fuentes literarias como estudios científicos, investigaciones empíricas y libros teóricos. Los cuales permitieron delimitar el problema de investigación, y por parte del marco teórico, se utilizaron libros académicos y artículos científicos, los cuales permitieron desarrollar conceptos de la PYME, planificación estratégica, enfoque sistémico y competitividad. Asimismo, para el desarrollo de marco contextual, se utilizaron informes de datos estadísticos, páginas webs, periódicos que fueron necesarios para obtener la información para la descripción del sector textil en el Perú, y las PYMES en Ayacucho.

Con lo anterior, es importante mencionar que las fuentes de información fueron obtenidas del internet como las páginas webs, artículos electrónicos, libros de e-book, entre

otros medios, ello debido a la coyuntura actual de la Pandemia, la cual persuade a realizar la investigación de una forma no tradicional con el uso de herramientas y accesos tecnológicos.

4.2. Recolección de información de fuentes primarias

Las fuentes de información utilizadas para esta investigación fueron las tesis y entrevistas, respectivamente. En el primer caso, fueron consultadas como parte del tema de investigación y permitieron ser utilizadas como referencias para su elaboración. En cuanto al segundo caso, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, pues se basaron en un guía de preguntas, donde no todas están predeterminadas, ya que durante el proceso se agregaron preguntas para obtener más información del tema a tratar. Las entrevistas se realizaron a expertos en el tema, a los integrantes clave del sujeto de estudio, a los proveedores y competidores de la empresa.

4.2.1. Entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos realizadas en la presente investigación se dividen en dos grupos. El primer grupo se enfoca a temas teóricos de PYMES, plan estratégico y al modelo, y al sector textil. Para ello se entrevistó a los profesores especialistas en Gestión estratégica: Víctor Tardillo Castañeda y German Velásquez, quienes fueron entrevistados para profundizar la aplicación y viabilidad del Plan estratégico en una PYME. El segundo grupo, entrevistó al señor Guido Chirinos Today, como experto en el sector textil en el Perú, con la especialidad en la industria textil de la alpaca.

4.2.2. Entrevistas a los actores claves del sujeto de estudio

Como primera actividad, se realizó una entrevista preliminar para obtener una aproximación de la problemática que presentaba la empresa Gama Textil el Dorado, sujeto de investigación. Para ello, se realizó la entrevista semi-estructura a la dueña Sofía Reiz Huamán, el 14 de mayo del 2020 y a su hijo el 20 de mayo del 2020. Asimismo, la entrevista a la dueña y al hijo se volvieron a realizar el 23 de octubre del 2020 y el 18 de febrero 2021, respectivamente, lo cual permitió profundizar el análisis interno de la empresa.

Asimismo, las entrevistas se realizaron también a los integrantes claves de la empresa. Estas también fueron semi-estructuradas, pues con ello se pudo recopilar la información necesaria para la investigación. A Continuación, se hará referencia a los participantes claves sujetos de estudio, así como los diferentes actores que proporcionaron información relevante para el análisis en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5: Lista de entrevistados para la recolección de información.

Participantes	Cargos	Ubicación	Fecha
Sofía Reiz Huamán	Fundadora-dueña-gerente general	Ayacucho	14 de mayo del 2020 27 de noviembre del 2020 8 de diciembre del 2020
Raúl Evangelista Reyes	Responsable del canal de ventas por licitaciones	Ayacucho	20 de mayo del 2020 18 de febrero del 2021
Edwar Janampa	Vendedor de tienda	Ayacucho	15 de diciembre del 2020
Jorge Villantoy Quispe	Apoyo de la administración y vendedor de tienda	Ayacucho	16 de diciembre del 2020
Señor Cornejo	Agente vendedor (Proveedor)	Lima	23 de octubre del 2020
Señor Morales	Competidor directo	Ayacucho	23 de octubre del 2020
Señor Guido Tovar	Especialista en del Instituto Tecnológico de la producción del Gobierno del Perú	Arequipa	30 de noviembre del 2020

Para visualizar las preguntas realizadas a los diferentes entrevistados, ver Anexo H.

5. Consideraciones éticas

El proceso de investigación requiere de la participación de personas para la recolección de información de fuentes primarias. Para ello, se considera la autorización brindada por parte de la dueña para poder realizarle las entrevistas a ella y a sus colaboradores.

Asimismo, cabe resaltar que las entrevistas a todos los actores claves, han sido mediante llamadas telefónicas y la plataforma Zoom. Adicionalmente a ello, al iniciar las entrevistas se les solicitó a los participantes su aprobación del consentimiento informado para poder hacer uso de la información brindada, el cual se dio mediante audio (ver Anexo I). En el caso de las encuestas online también se considera dicho criterio, al inicio de la encuesta se les pregunta, si autorizan la publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación. Con lo anterior, se concluye que en el trabajo prima el respeto a cada participante y la transparencia de los datos en todo el proceso del desarrollo.

Cabe mencionar que antes de realizar todas las entrevistas, se obtuvo el consentimiento informado de forma verbal de parte de los trabajadores y de forma escrita por parte de la dueña.

6. Fases del procedimiento de la investigación

6.1. Primera fase

En la presente fase, se pudo conocer la situación actual de la empresa e identificar los problemas más relevantes que acontecen. Es así que se llega a identificar el problema de investigación por una entrevista con la dueña. Seguido a ello, se buscó literatura acerca de la PYMES en el Perú, se consultó a expertos y se identificó con ello que la gestión estratégica era el mejor medio para obtener un análisis a profundidad y poder dar con ello una propuesta de mejora a los problemas identificados en la empresa.

6.2. Segunda Fase

Esta fase, se inició con la descripción del sector textil y confección en el mundo y en el Perú. En segundo lugar, se hace referencia a la historia de la empresa mencionando su giro de negocio y los principales productos que comercializa, lo cual se obtuvo mediante la entrevista semi-estructurada a la dueña de la empresa.

6.3. Fase de levantamiento de información

En la presente fase, se recaudó la información necesaria para el análisis interno y externo de la empresa Gama Textil el Dorado. En el caso del análisis externo, se recurrió a fuentes primarias, mediante entrevistas a expertos, proveedores y competidores del sector textil, artículos de investigaciones académicas, tesis y encuestas. Asimismo, se consultaron fuentes secundarias como libros electrónicos, revistas, periódicos y sitios webs.

En el caso del análisis interno, se realizaron cuatro entrevistas semi-estructuradas; a la dueña de la empresa, al hijo y a dos colaboradores del área de ventas. Adicionalmente, cabe recalcar que, para establecer la cantidad de personas a entrevistar en la empresa, se realizó en base al criterio de saturación de categorías, pues como menciona Hernández et al. (2014) dicho criterio busca delimitar la cantidad de entrevistados que aporten valor, ya que va a llegar un punto en donde la información brindada será repetitiva.

6.4. Fase analítica

En la presente fase se analizó toda la información recaudada para el análisis externo e interno respectivamente. En el primero, se emplearon herramientas como las mega tendencias, entorno internacional, análisis PESTE, la Encuesta de la Caracterización del Consumidor Ayacuchano como fase exploratoria en la investigación, las 5 fuerzas de Porter, toda la información recolectada fue plasmada en la Matriz EFE, que permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno. En el segundo caso, se utilizó la herramienta

AMOFHIT, en dónde se ordenó y analizó toda la información recolectada de las entrevistas semiestructuradas a los integrantes claves de la organización. Dicha información brindada fue plasmada en la Matriz EFI que permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

6.5. Fase Propositiva

En esta última fase, se inicia con la propuesta de la declaración de la misión y visión para la empresa Gama Textil el Dorado. Seguido a ello, se utilizó la herramienta de la matriz FODA, en donde se consideran las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como resultado de ello, se generan opciones estratégicas, las cuales fueron evaluadas y validadas, en conjunto con la dueña, bajo los 4 criterios de la Matriz Rumelt para obtener las mejores estrategias para la empresa. Posteriormente, las estrategias validadas fueron plasmadas en la Matriz MCPE, como resultado de su calificación, se obtuvieron 2 estrategias. Seguido a ello, se realiza la propuesta del diseño en base a los objetivos estratégicos y la visión declarada al año 2026 de la empresa Gama Textil. Dicha propuesta se realizará bajo las cinco fases propuestas por Hambrick & Fredrickson. Por último, se realizó el diseño de control para lo cual se empleó el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton, bajo 4 perspectivas. En el cual se plasmaron los objetivos estratégicos y específicos, indicadores e iniciativas estratégicas.

Por último, a manera de conclusión, el enfoque elegido para la presente investigación fue mixto, considerado el más apropiado, ya que admite una integración y análisis conjunto de la información recolectada, lo cual posibilita un mayor entendimiento a profundidad del caso de estudio. Asimismo, Fred David (2013), menciona que, para la realización de un planeamiento estratégico mediante su modelo, se requiere de información cualitativa y cuantitativa que permita tomar decisiones efectivas en contextos de incertidumbre. Para ello, en el constructo de la presente investigación, se recolectó la información por medio de entrevistas a los integrantes de la empresa, y la realización de una encuesta para las personas pertenecientes al distrito de Ayacucho acerca de las características del consumidor ayacuchano, cuyo proceso fue una fase exploratoria, debido a que no se encontró estudios actualizados y estadísticos sobre el perfil del consumidor ayacuchano; asimismo, se utilizó estudios estadísticos proporcionados por la INEI, IPE, mega tendencias, entre otros.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

El presente capítulo se ha dividido en dos secciones. En la primera sección, se realizó el análisis externo evaluando el entorno internacional en donde se ha abordado las mega tendencias, las tendencias tecnológicas y la economía a nivel global. Luego de ello, se analizó el entorno indirecto, en donde se desarrolló el análisis PESTE, a nivel de Perú y Ayacucho, lugar donde se encuentra ubicada la empresa estudiada en la presente tesis. Por último, se encuentra el entorno directo, analizado bajo las 5 Fuerzas de Porter. Con la información recolectada de la presente sección se tiene como fin realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En la segunda sección se aborda el análisis interno, el cual se divide en tres niveles, primero se realiza un análisis de los conceptos estratégicos de Gama Textil el Dorado, seguido a ello, se realiza el análisis a profundidad de la empresa estudiada mediante la herramienta AMOFHIT, con el fin de realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

1. Análisis Externo

El análisis externo se ha realizado con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que puedan influir en la empresa investigada, cuyo sector económico se encuentra ubicado en el sector textil y confecciones en el Distrito de Ayacucho, Provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

Para el presente análisis interno se ha realizado un análisis de las mega tendencias, entorno internacional, el análisis Porter y análisis PESTE. Para este último, como parte del análisis social, se realizaron encuestas que permitan brindar más información sobre la caracterización del consumidor ayacuchano, pues muchas de las fuentes sobre dicha región no se encuentran actualizadas.

1.1. Entorno Internacional

En el presente apartado, se desarrolla en primer lugar a las mega tendencias, donde se abordó los cambios demográficos, escasez de los recursos naturales, la cual será orientada a un cambio de la economía circular respecto a la industria textil de la moda y los cambios en el comportamiento de los consumidores, los cuales son a nivel digital y en la experiencia de compra. En segundo lugar, se abordan las tendencias tecnológicas, donde la transformación digital es uno de los factores que influyen en la vida de las personas y en el comportamiento

del consumidor. En tercer lugar, se analizó la economía global, que tiene como objetivo dar un acercamiento de las principales potencias que lideran al mundo en la relevancia económica y su importancia comercial.

1.1.1. Macroentorno

a. Mega tendencias

La primera mega tendencia son los cambios demográficos. CEPLAN (2017) explica que dichos cambios son provenientes del constante incremento de la población mundial, de su estructura y el crecimiento de las zonas urbanas. Asimismo, señala que las principales características son (i) el incremento de la población mundial, en el año 2015 la población creció en 20% respecto al año 2000, y se proyecta que para el 2030 la población logre superar los 8 mil millones 500 mil habitantes; (ii) la reducción de la tasa de fecundidad, el 2015 la tasa de fecundidad se redujo respecto al siglo pasado de 4.06 a 2.51 hijos por mujer; y (iii) el aumento de la esperanza de vida al nacer que aumentó de 66, 70 a 79 años en promedio por persona en el año 2000, 2015 y 2030 respectivamente.

A raíz de los cambios mencionados, se originan los cambios en la estructura etaria mundial en donde la edad promedio aumentó a 28 años en el año 2017, y se espera que para el 2030 sea de 33 años en donde 6 de 10 personas habiten en zonas urbanas, debido a la tendencia de su crecimiento (CEPLAN, 2017).

Los cambios demográficos como el aumento de edad promedio mundial de 28 a 33 años, así como el aumento de personas en zonas urbanas significan una oportunidad para la empresa Gama Textil el Dorado, ya que tendrá como principales consumidores a personas de dicho rango etéreo lo cual será considerado al momento de la construcción de las estrategias.

La segunda mega tendencia es la escasez de los recursos. Ante el aumento de la población mundial y los patrones de consumo, la demanda de recursos ha sido mayor respecto a años anteriores y la oferta de muchos de esos recursos ha sido menor; por ejemplo, el acceso al agua dulce y la disminución de cultivos.

Respecto a esta mega tendencia, la ONU (2019) sostiene que la industria de la moda es la segunda más contaminante a nivel mundial, pues emplea anualmente 93.000 millones de metros cúbicos de agua, arroja al mar medio millón de toneladas de microfibra, lo cual equivale a 3 millones de barriles de petróleo. Un ejemplo de ello es que para la elaboración de unos jeans se requieren 7500 litros de agua, lo cual equivale a la cantidad de agua que bebe una persona aproximadamente en 7 años (ONU, 2019). Esto significa que la elaboración de

unos jeans requiere de una alta demanda de agua, lo que cada vez se convierte en un recurso más escaso.

Dentro de la industria de la moda, se encuentran las *fast-fashion* que son empresas que se encargan de lanzar más colecciones de prendas de vestir al año que las empresas convencionales; tradicionalmente, se lanzan entre 2 a 3 colecciones: primavera-verano y otoño-invierno, mientras que las *fast fashion* pueden tener entre 15 a 20 colecciones por año. Durante el periodo 2000-2014, la elaboración de prendas de vestir bajo el modelo *fast-fashion* se duplicó y generó una alarma por parte de expertos, pues consideran que dicho modelo es causante de estragos negativos en los distintos ámbitos sociales, económicos y ambientales (CEPLAN, 2016).

Frente a esta situación, se resalta la importancia de generar prendas de vestir de una forma más ética y sostenible. Es así como nace una mayor concientización en favor del medio ambiente frente a la mega tendencia de escases de recursos. La confederación internacional OXFAM (2019) menciona que ante la problemática del *fast fashion* que genera el 20% de los residuos mundiales, nace una alternativa más amigable con el medio ambiente llamada *slow fashion* o moda ecológica, la cual será fabricada con mejores estándares de calidad, exclusividad y mayor duración con el fin de satisfacer la necesidad de vestir y consumir prendas de manera más justa y en favor de la concientización del medio ambiente.

Otra consecuencia de la escasez de productos es la economía circular que nace frente al modelo de economía lineal en el cual se produce para utilizar y luego desechar, lo cual no es sostenible en el mediano y largo plazo. Arroyo (2018) señala que la economía circular es una ventaja atractiva y rentable para que las organizaciones puedan planificar sus diferentes procesos con la finalidad de transformar los residuos en recursos y así disminuir impactos ambientales; con relación al carbono y la utilización hídrica, se encuentra un impulso a la innovación. Frente a lo expuesto, nace el concepto de sustentabilidad empresarial.

Arroyo (2018) define a la sustentabilidad en las empresas como la gestión eficiente y racional de los recursos para la satisfacción de las necesidades de la población de ahora, sin comprometer la calidad de vida de las generaciones venideras. Actualmente, son numerosas las empresas que han optado por incluir el concepto de sustentabilidad como parte del ADN de su organización con el fin de satisfacer los requerimientos de sus grupos de interés (ONU, 2019).

La tercera mega tendencia son los cambios en el comportamiento de los consumidores. En los últimos cinco años, las actitudes y conductas de los consumidores han ido desarrollándose a la par de los cambios que se han presentado de manera digital y de la

experiencia de compra: por un lado, los consumidores demandan marcas transparentes con impacto positivo en la sociedad y en el entorno; y por otro lado, desean saber acerca de las marcas, cuál es el valor o aporte que generan a nivel de consumidor como a nivel humano (Ipsos, 2019).

b. Tendencias tecnológicas

Las tendencias tecnológicas son consideradas como un factor que influye a todas las industrias y el mundo en donde emergen tecnologías como la inteligencia artificial, internet de las cosas, blockchain, análisis de datos y robótica. La transformación digital es otro de los factores más importantes que está en tendencia y que influye en mayor medida a las organizaciones y al comportamiento del consumidor (PWC, 2016).

Dentro de la transformación digital, las tendencias tecnológicas como la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y su uso, influyen en la forma de vida de las personas y organizaciones de tal forma que, sin importar el tamaño de la empresa, esta debe adoptar un enfoque digital para satisfacer a los clientes en cuanto a sus nuevas necesidades (Mahou y Díaz, 2018). Asimismo, los autores señalan que este enfoque digital también brinda una mejora en la eficiencia y productividad de la empresa, lo cual permite ser más competitivos en el mercado siempre que la cultura esté alineada a los nuevos objetivos del entorno cambiante, así como a la nueva manera de trabajar de los colaboradores.

Dentro de los cambios por los que opta la empresa en la digitalización, se encuentran el uso del comercio electrónico y los diversos canales de comunicación que permiten conocer los intereses y necesidades del consumidor con la finalidad de satisfacerlos (PWC, 2016). Por su parte, esto también está generando cambios en los consumidores quienes usan más internet y redes sociales.

Un reporte de We Are Social USA (2019 y 2020) señala que los dispositivos móviles están jugando un rol importante en la vida diaria de las personas, pues pueden pasar hasta 7 horas seguidas en línea. El mismo informe revela que el 49% de las personas a nivel mundial utiliza redes sociales y las plataformas más usadas son Facebook, YouTube, WhatsApp, TikTok e Instagram, vale resaltar que dichas plataformas también permiten el uso de publicidad electrónica. Asimismo, dicho informe señala que, respecto al comercio electrónico en el año 2019, el 74% de las personas que usan el internet y que oscilan entre los 16 a 64 años, realizaron una compra vía online en el último mes, y el 52% tuvo una compra mediante

un teléfono móvil, donde cada persona gastó aproximadamente 500 dólares en bienes de consumo.

En esa misma línea, la Encuesta Global del Consumidor revela que los consumidores tienen una forma de vida cada vez más digital; por ejemplo, el porcentaje de personas que compró algún artículo en internet creció en 31% respecto al año anterior, el 39% de los consumidores más jóvenes van primero a las redes sociales para la obtención de noticias y temas de actualidad, el 35% elige productos sostenibles, y el 37% prefiere productos con envases ecológicos, el 41% trata de evitar el uso de plástico (PWC, 2019).

c. Economía global

En cuanto a la economía y política global, PWC (2016) señala que las potencias mundiales fueron tradicionalmente, mercados de Europa y EE.UU, pero que empezaron a emerger países de Asia y Latinoamérica como China, India, Brasil, Rusia, México, Indonesia y Turquía, los cuales son considerados como las economías emergentes más grandes del mundo, de tal modo que para el 2030, se encontrarán entre los 12 mercados más grandes del mundo; asimismo, son las economías frontera (Nigeria, Colombia, Perú, Marruecos, Vietnam, Bangladesh y Filipinas) quienes poseen un alto crecimiento de tal forma que dentro de 10 a 15 años serán grandes economías de mercado de consumo.

Por su parte, China ha ido tomando relevancia en la economía mundial debido a que su manejo político permitió mejorar su productividad, y ello se ve reflejado en el aumento de su PBI que en el 2018 significó el 16% del PBI mundial (Diario Gestión, 2020a). Es así que China se convierte en la segunda economía más grande del mundo con miras a convertirse en el número uno para el 2028 y seguido a ello India quien desplazará a Japón (BBC News, 2020). La importancia comercial de China se debe a que representa el 11,4% del total del comercio de bienes, además es la fuente de importaciones para 66 naciones y es el mercado destino de 33 países (BBVA, 2019).

Por otro lado, dentro de un contexto internacional a tomar en cuenta, se encuentra el conflicto comercial entre Estados Unidos y China, debido a que este tiene un efecto en las empresas, los consumidores y en el crecimiento de la economía del mundo. En un reporte de la BBC, se revela que dicho conflicto tuvo repercusiones en América Latina en el 2019: (i) la caída de los precios de la materia prima, ya que China es un consumidor principal de los metales; y (ii) la subida del dólar, lo que implica que la moneda local se está debilitando, y puede generar una inflación (Diario Gestión, 2019).

Estas alteraciones en la economía del mundo generan una transformación en la competitividad entre las empresas y las economías de los nuevos países líderes, lo cual obliga a las empresas a inclinarse por la innovación, la aplicación de la tecnología y tener una eficiente estrategia de negocios (Diario Gestión, 2020a).

El análisis del entorno internacional presentado, permite a la empresa Gama Textil el Dorado tener un alcance de cómo los consumidores están cambiando en sintonía con los cambios demográficos, tecnológicos, económicos y ecológicos. Lo cual es necesario analizar al momento de formular una estrategia.

1.2. Entorno Indirecto

En el presente apartado, se desarrollará al microentorno, donde se empleará la herramienta PESTEL para conocer y entender el entorno donde opera la empresa. Asimismo, cabe resaltar que, en el análisis social se desarrolló de manera adicional los resultados de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano, realizada en el distrito de Ayacucho, ubicado en el departamento de Ayacucho.

1.2.1. Microentorno

Es el entorno propio del sector donde se encuentra la organización estudiada tales como sus proveedores, clientes, entre otros. Se ven influenciados por factores que no solo rigen a la organización, sino a todas las organizaciones que operan en un lugar concreto geográficamente. Dichos factores tienen impacto en los productos, procesos, mercados y clientes de la empresa, así como en el resultado del posible atractivo de diversas estrategias. La meta del presente análisis del entorno indirecto es encontrar cuál de estas variables representa una oportunidad o una amenaza para la organización, para ello se emplea el análisis PESTE.

Análisis PESTE

a. Político-Legal

El Perú desde el año 2016 atraviesa por una inestabilidad política. La situación se agrava desde el 2018 cuando el congreso presenta varias mociones de destitución de vacancia del presidente Pedro Pablo Kuczynski; luego, en el año 2020, destituyen al entonces presidente Martín Vizcarra; para luego colocar al señor Manuel Merino quién renunció por la presión social del pueblo peruano, mas no fue destituido (BBC, 2020). En la actualidad, el presidente del Perú es Francisco Sagasti Hochhausler, desde el 17 de noviembre de 2020. Lo

expuesto afecta las diferentes aristas del país como a la inversión privada y pública, la productividad de las empresas y al consumidor peruano (Red de Comunicación Personal, 2019). Esto significa que se genera una percepción negativa por parte de las empresas que quieren invertir en el país. Ante tal situación, el gobierno peruano tiene el reto como país de lograr un equilibrio tanto económico como social para que no continúe afectando y siendo una amenaza para las PYMES como lo es para la empresa Gama Textil el Dorado.

Por otro lado, el Estado cumple un papel importante en el desarrollo de las empresas peruanas, debido a medidas que toma para el crecimiento de estas. Por un lado, existe el Decreto Supremo N. 012-2017-PRODUCE que crea el Programa Nacional "Tu Empresa", el cual tiene como finalidad incrementar el rendimiento y ventas de las empresas, y para lograrlo, se ofrecen facilidades de formalización de las empresas, acceso a créditos, inserción a la digitalización y el fomento del desarrollo de las competencias de los empresarios (El Peruano, 2017).

En el mismo sentido, el Gobierno Regional de Ayacucho lleva a cabo el proyecto para el Mejoramiento de la Competitividad de la MYPES (COMPETIMYPES) el cual tiene como finalidad fomentar y reforzar a las empresas; y ello se da mediante las capacitaciones, realización de ferias y ruedas de negocio, en donde se planea hacer uso de las plataformas digitales que permiten conectar a los empresarios con potenciales clientes y socios comerciales a nivel nacional, con el fin de dar a conocer los productos y servicios que ofrece la región (COMPETIMYPES, 2020).

Las iniciativas que brindan el Estado representan una oportunidad para la empresa Gama Textil el Dorado, debido a que le permitirá desarrollar capacidades empresariales que generan valor a las empresas y les da la oportunidad de dar a conocer sus productos para tener una mayor presencia en el mercado, lo cual le permite mejorar la competitividad de la empresa.

b. Económico

El Perú ha atravesado por distintos procesos de crecimiento económico durante los últimos 20 años, en donde se han identificado dos momentos de crecimientos. El primer momento fue cuando la economía peruana tuvo uno de los crecimientos más rápidos de América Latina con una tasa promedio de crecimiento del 6.1% anual entre el 2002 y el 2013; el segundo momento fue cuando el PBI creció con una tasa anual promedio de 3.1% entre el 2014 y el 2019 (Banco Mundial, 2020). Asimismo, la fuente señala que el crecimiento más lento de la segunda etapa se debió al descenso internacional de los precios de las materias primas, lo cual generó una disminución en la inversión privada, recaudación fiscal y en el

consumo. Pese a todo ello, la economía peruana se ha mantenido en crecimiento, debido a las políticas económicas que se realizaron y el aumento de la producción minera en el país (Banco Mundial, 2020).

Asimismo, el BCRP (2020) informa que el PBI del país en referencia a la actividad no primaria del sector Comercio en el último trimestre del año 2019 en los meses de octubre con 3.5%, noviembre con 3.5% y diciembre con 3.6%, se ha mantenido constante y ha ido incrementando. Se refleja un incremento y evolución de la actividad económica del comercio, lo cual trae como consecuencia la disminución del desempleo en dicho sector, lo que implica una oportunidad para la empresa Gama Textil, debido a que habrá más clientes que mejoran su condición económica y por ende demandarán más productos y/ o servicios.

Sin embargo, pese al crecimiento económico sostenido, la crisis política ha generado impacto directo en la depreciación de la moneda peruana; por ejemplo, cuando se aprobó la primera moción de vacancia, el tipo de cambio pasó de 3.54 a 3.57 soles por cada dólar, y al finalizar dicho periodo, alcanzó el valor máximo de 3.64 soles por cada dólar, el valor más alto de los últimos 18 años (Instituto Peruano de Economía, 2020).

En cuanto a los factores externos que afectan la economía del país, vale resaltar que la importación de productos textiles provenientes de China, representan el 43% del total de importaciones (PRODUCE, 2017). Al respecto, el especialista del Instituto Tecnológico de la Producción del Gobierno del Perú – ITP, Guido Chirinos Tovar, afirma que las importaciones chinas afectan el mercado peruano, pues el contrabando hace que ingresen prendas a un valor subvaluado con los cuales no se puede competir dentro del comercio local, pese a que los vendedores peruanos resaltan la calidad de la fibra nacional frente a las prendas sintéticas provenientes de China (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Ante ello, el entrevistado menciona que se podría encontrar frente a un posible caso de dumping⁷; por ello, sostiene que el Estado debe brindar políticas económicas que protejan la producción peruana. Es necesario señalar, que el 34% de las prendas importadas de Chinas ingresan con un valor menor a un dólar por unidad, entre las cuales se encuentran ropa hecha con tejido plano como las camisas, faldas, pantalones, vestidos principalmente (SNI, 2018).

b.1. Ayacucho

Respecto a la situación económica de Ayacucho, se registró un crecimiento del valor agregado bruto – VAB del 3,1% respecto al año 2018, y representó el 1,2% al VAB nacional y el 1,1% del PBI nacional; vale resaltar que dicho dinamismo económico se debe a que el

⁷ Práctica desleal que afecta a la competencia justa en el mercado.

74,4% del VAB del departamento proviene del mercado agropecuario, extracción del petróleo, minerales, gas y comercio (BCRP, 2017).

En referencia a las actividades principales económicas de Ayacucho, centran el 78% del VAB departamental en donde se encuentran la minería (25%), otros servicios (19%), agricultura (14%), construcción (10%) y el comercio (10%); este último, tuvo un crecimiento de 5,6% en promedio anual entre el año 2007 y el 2017 (SINEACE, 2017). Las actividades mencionadas son relevantes para la economía ayacuchana, pues son generadores de la mayor parte del empleo y el impacto a la economía nacional y regional.

Por último, respecto a créditos y depósitos, los créditos dirigidos a empresas (62,6% de participación) tuvieron un crecimiento del 7,3% respecto a noviembre de 2018, en donde los mayores créditos eran a la pequeña y microempresa en sectores como comercio y servicio (BCRP, 2019). Asimismo, la fuente señala que los créditos a personas naturales crecieron 9,6%, debido a los saldos de crédito de consumo e hipotecarios. El crecimiento económico de la región representa una oportunidad para adquirir financiamientos, en caso la empresa estudiada lo requiera.

c. Socio- cultural

c.1. Departamento de Ayacucho

El departamento de Ayacucho se ubica en la sierra, zona central de los andes del Perú. El INEI (2017) resalta entre sus características: (i) superficie de 43815 km², (ii) el territorio comprende dos divisiones: la zona sierra y la zona selva, 98% y 2% respectivamente de la superficie, (iii) 58,1% de la población se centra en el área urbana y el 41,9% en el área rural, y (iv) se encuentra dividido en 11 provincias y 114 distritos; Huamanga es una provincia que posee el 45,8% de la población del departamento en donde el 78,3% es población urbana y tiene como principal distrito a Ayacucho que tiene el 97,7% de su población ubicada en la zona urbana y 2,23% en la zona rural.

El distrito de Ayacucho posee un clima templado y seco; y tiene una importante atracción turística en donde prevalecen sus artesanías, ruinas, festividades y religiosidad. Posee 33 iglesias coloniales que atraen al turismo durante las épocas de los carnavales, Semana Santa, Semana de la Libertad Americana, Fiestas Patrias y en diciembre las fiestas de fin de año (MTPE, 2010). Asimismo, la fuente sostiene que las fechas mencionadas son temporadas en donde la demanda crece y beneficia a las empresas, pues convierte a la ciudad en lugar más comercial y con un mayor dinamismo económico; cabe resaltar que, pese a lo

mencionado, el departamento de Ayacucho está ubicado como los lugares más pobres del Perú con un bajo índice de calidad de vida y poco desarrollo industrial (SINEACE, 2017).

c.2. Pobreza en Ayacucho

El Perú ha atravesado periodos de bonanza económica y un crecimiento sostenido en los últimos años; sin embargo, a nivel regional, Ayacucho es uno de los departamentos que presenta un alto índice de pobreza (40,7%) y pobreza extrema (10,6%); y un bajo desarrollo humano de los habitantes, que explica las principales dificultades socioeconómicas, políticas y sociales atravesadas en los últimos tiempos (SINEACE, 2017). Por otro lado, la fuente revela que, en contraste a lo mencionado, la Provincia de Huamanga posee un menor porcentaje de pobreza (30%) en comparación de las otras provincias que conforman el departamento de Ayacucho (SINEACE, 2017).

c.3. Educación en Ayacucho

La situación educativa del departamento de Ayacucho ha ido mejorando a través de los años, pero aún sigue siendo una arista muy importante para el desarrollo de la región. Según el INEI (2017), el porcentaje de personas que culminan sus estudios secundarios y superiores representan el 38, 5% y 25,3% respectivamente, lo cual denota una mejoría de las cifras en el periodo del 2007 al 2017. Asimismo, se debe precisar que las cifras muestran que los jóvenes de las zonas urbanas poseen mayores oportunidades de tener estudios superiores, siendo Huamanga la provincia que cuenta con el mayor porcentaje (34%) de personas que cuentan con educación secundaria y superior (INEI, 2017).

c.4. Empleo en Ayacucho

Respecto al empleo en la región Ayacucho, la PEA activa centra sus actividades principalmente en actividades extractivas como la agricultura y ganadería (50%), sector servicios (28,1%), comercio (12, 8%) y actividades de industria y construcción (9,1%), asimismo, se resalta que la PEA informal es de 85% y la formal de 15% (IPE, 2019). Esta situación es una amenaza para la empresa Gama Textil, ya que afecta al desarrollo social, al crecimiento económico de la región, es decir que los trabajadores informales no pueden acceder a crédito, tiene ingresos inferiores, carecen de una protección social y no pagan impuestos, lo cual sigue generando la pobreza y por ende afecta el crecimiento económico.

Según el Ministerio de Trabajo en el 2017, se evidencian dos características en Ayacucho: (i) la tercera parte de las personas que trabajan (32,8%) se encuentran laborando en un empleo adecuado en términos de horas y de ingresos; y (ii) la PEA de la región creció 0.6% anual entre el año 2014-2019. Dichos datos demuestran que la PEA efectivamente ha

subido; sin embargo, la cantidad de subempleados aún es mayor a la de las personas adecuadamente empleadas (Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo, 2019).

Los datos mencionados revelan que el departamento de Ayacucho aún se encuentra en vías de desarrollo respecto al empleo a nivel general. No obstante, la situación del distrito de Ayacucho es en donde se encuentran mayores oportunidades de negocio, trabajo y empleo formal. Esta situación es una oportunidad para la empresa Gama Textil, ya que hay mayor dinamismo económico y una posible mayor demanda al encontrarse en la región que cuenta con más personas insertadas en la PEA.

c.5. Análisis del Consumidor Ayacuchano

El comportamiento del consumidor se ha ido adaptando a las tendencias que rigen en el mundo, por ello, es importante conocer el entorno en el que se encuentra. En el caso de Ayacucho, este departamento se caracteriza por tener una cultura conservadora y religiosa, así como tendencia a presentar cambios demográficos y digitales.

Con el fin de conocer con mayor profundidad los cambios del consumidor en Ayacucho, se realizaron encuestas a personas que residen en Ayacucho (ver Anexo J) con lo que se pudo analizar mejor su perfil de consumo (ver Anexo K). A continuación, la Tabla 6 muestra los hallazgos más relevantes de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano 2020.

Tabla 6: Hallazgos de la Encuesta de la Caracterización del Consumidor Ayacuchano 2020

<p>P.7: El 23.98% tienen estudios superiores universitarios completos, el 25.51% tienen estudios superiores universitarios incompletos y el 14.28% cuenta con una educación técnica.</p> <p>P.8: El 37.76% cuenta con un trabajo independiente, el 19.9% se encuentra trabajando a tiempo parcial; el 30% a tiempo completo y el 12% en búsqueda de empleo.</p> <p>P.9: El 41.33% trabaja de forma independiente, todos los niveles educativos se desarrollan en dicho tipo de empleo. El 36.22% trabaja en empresas privadas, del cual el 86% cuenta con estudios superiores al nivel secundaria. El 22.45% trabaja en empresas públicas, del cual el 9.09% cuenta con estudios de postgrado.</p> <p>P.10: El código de vestimenta en empresas independientes: El 80% utiliza el código casual. En empresas privadas: El 39% utiliza código casual, seguido del 29% con sport elegante. En entidades públicas el 50% código formal, 25% sport elegante.</p> <p>P.11: El 42.35% tiene un ingreso neto entre S/.900 a S/.1500; el 31.12% un ingreso menor a S/. 900 soles y el 26.5% entre los S/. 1500 a más.</p> <p>P.12: Los ingresos netos lo gastan en primer lugar en alimentos, seguido de las vestimentas y calzados y en tercer lugar en el pago de servicios.</p> <p>P.13: El 60.2% gasta entre los S/.115 a S/.300 mensuales en vestimenta, seguido de 28,57% que gastan entre S/.15 a S/.100 y el 12,24% gastan más de S/. 350.</p> <p>P.14: Las mujeres prefieren comprar prendas hechas, sobre todo en pantalones, blusas y faldas. En relación con los vestidos y sacos, donde prefieren mandar a confeccionarlos. Los hombres prefieren mandar a confeccionar ternos y sacos. Con relación a los pantalones y camisas, prefieren comprarlos como prenda hecha.</p>	<p>P.15: La frecuencia de compra de las mujeres en base a las que compran tela: el 46% compra de forma anual, el 29% compra semestral y el 13% cada dos meses o mensual, y en el caso de los hombres el 39.6% compra de forma anual, 29.2% compra semestral. La frecuencia de compra de las mujeres en base a las que compran prendas hechas: el 34.48% compra de forma mensual y el 26.4% de manera semestral.</p> <p>P.18: El 82% de encuestados valora la calidad en su decisión de compra; el 71% el precio, el 34% el buen servicio, mientras que el 15% que el producto sea amigable con el medio ambiente.</p> <p>P.19: Los medios de difusión por los que se enteran de las ofertas de ropa y telas. Se encuentra en primer lugar, la recomendación de amigos o familiares. Seguido de la publicidad por las redes sociales y por último la preferencia de recorrer las tiendas.</p> <p>P. 20: El 70% de hombres no solicitan sugerencias al momento de realizar una compra, mientras que el 54% de mujeres sí solicita sugerencias y recomendaciones.</p> <p>P.21: El 47.3% de las mujeres tiene un estilo moderno, el 35.88% conservador y el 16.8% tradicional. En el caso de los hombres, el 38.4% tiene un estilo moderno; el 36.6% conservador y el 25% tradicional. Los jóvenes de 20-34 años tienen un estilo más moderno; las personas entre 35-50 años con un estilo prevalente conservador y tradicional.</p> <p>P.23: El 95.4% desea encontrar tiendas que ofrezcan modelos de prendas en tendencia.</p> <p>P.26: El 93.4% prefiere las compras presenciales.</p> <p>P.29: El 65% tiene como principal medio de pago al efectivo, seguido de un 15% por pago mediante transferencia bancaria, otro 15% por tarjetas de créditos y el 5% por número celular o códigos QR.</p> <p>P.30: El 74.49% no conoce a la empresa Gama Textil.</p>
---	--

d. Tecnológico

En cuanto al aspecto tecnológico, el Estado peruano brinda apoyo a la innovación. En ese sentido, el presupuesto designado por el presidente del Perú para I+D en el año 2019 fue de 20 millones, el cual representa el 0.12% del PBI del país (Diario Gestión, 2018). Sin embargo, Gustavo Crespi, representante del BID, señala que el gobierno debería invertir entre 0.7% y 0.8% del PBI (Agencia Peruana de Noticias, 2020). Esta situación denota que el país está en desventaja frente a otros países, debido al bajo nivel de inversión, el cual impacta de manera negativa en el sector empresarial, debido a que no impulsa la innovación empresarial, la cual representa una amenaza para la empresa Gama Textil.

La Encuesta Nacional de Empresas del Ministerio de la Producción evidenció que más del 60% de las MYPES usan celulares con acceso a Internet, lo cual está en crecimiento. Asimismo, reveló que también ha aumentado el uso de otros medios digitales como redes sociales, páginas webs, pagos por POS, debido a que contribuye a la disminución de los gastos administrativos e impulsan sus productos y/o servicios (El Comercio, 2018). La situación expuesta es una oportunidad para la empresa Gama Textil de sumarse a la tecnología y digitalizarse como empresa y hacer buen uso en beneficio de la empresa.

Lo presentado evidencia que los intereses de las empresas van acorde al interés de sumarse a la tendencia digital, mediante el uso de redes sociales para impulsar sus negocios. Con relación a ello, Datareportal (2021) reveló que entre los sitios webs más concurridos en el Perú se encuentran: primero Google (712 millones de visitas), luego Facebook (356 millones de visitas), WhatsApp (106 millones de visitas) e Instagram (43.8 millones de vistas).

d.1. Aspecto tecnológico en Ayacucho

Según los estudios elaborados por el Censo Nacional de Población y Vivienda 2007 y 2017 en el Departamento de Ayacucho, los hogares que tienen conexión a internet pasaron de 1.5% a 10.4% (INEI, 2018). Este crecimiento denota que las personas de Ayacucho están usando cada vez más el internet en sus hogares, lo cual es una oportunidad para la empresa Gama Textil de invertir en publicidad por medios digitales con el fin de ser más conocida en el mercado.

Por otro lado, en el año 2007, Ayacucho contaba con el 78.6% del total de hogares sin acceso a ningún tipo de tecnología de información, mientras que, en el 2017, el porcentaje disminuyó a 21.6% (INEI, 2018). Esta información refleja que en los últimos 10 años, más ayacuchanos están conectados mediante el internet, lo cual es un aspecto positivo para el

desarrollo del país y una oportunidad para la empresa Gama Textil, ya que podría tener una mayor conectividad en el proceso de venta con los clientes.

e. Ecológico

En los últimos años, se ha empezado a atribuir una mayor importancia y concientización al cuidado del Medio Ambiente, debido a los estragos generados por el cambio climático. La Exministra del Ambiente, Fabiola Muñoz, mencionó que la industria textil puede sumarse a este nuevo enfoque de la economía circular desde el momento en el que se extraen las materias primas, la elaboración de los productos, su comercialización en el mercado y como consumidor final (Ministerio del Ambiente - MINAM, 2019).

En el mismo sentido, Guido Chirinos Tovar, especialista del Instituto Tecnológico de la Producción del Gobierno del Perú – ITP, sostiene que la economía circular y la sostenibilidad, representan una manera de ser competitivos en el mercado, pues se aprovechan los desperdicios y se reducen los residuos que permiten agregarle valor al producto final (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Asimismo, señala que la fibra de alpaca es una opción sustentable para la elaboración de prendas y vestimenta, pues la alpaca es un animalito que no degrada el ecosistema en donde vive, se alimenta solo de la parte superior del pasto, lo cual posibilita que la planta vuelva a crecer. Lo mencionado representa una oportunidad para la empresa Gama Textil, puesto que más del 50% de sus productos contienen fibras naturales.

1.3. Entorno directo

Con el fin de analizar el sector textil y de confección, y el nivel de competencia en donde se desarrolla la empresa, se emplea el análisis basado en los cinco factores a analizar según Michael Porter en el año 1979. El análisis de cada una de las fuerzas permite recoger información para desarrollar estrategias de negocio en base a lo que sucede en el mercado.

1.3.1. Análisis con las 5 fuerzas competitivas de Porter

a. El poder de negociación de los clientes

La concentración de los clientes en comprar a los vendedores, se desenvuelve en un escenario en donde hay varios demandantes y tan solo 4 ofertantes. Por ello, el poder de negociación de los clientes es bajo. En dicho escenario, se encuentra que el cliente de la empresa Gama Textil el Dorado posee un volumen de compra, normalmente al por menor y de forma eventual al por mayor. En referencia a las compras al por menor, los clientes tienen

un bajo nivel de negociación respecto a los precios establecidos por la empresa, debido a que la empresa es la única que ofrece una gran diversidad de telas, diferentes calidades, precios y exclusividad en algunos tipos tanto para damas como para caballeros, además brinda obsequios por la compra y la confección de la tela, como corbatas y porta ternos, como una forma de hacer publicidad.

Asimismo, la dueña menciona que los clientes valoran mucho la calidad al momento de realizar una compra (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020). Lo cual se evidencia en los resultados de la encuesta exploratoria de la caracterización del perfil del consumidor ayacuchano, en donde los clientes al momento de comprar basan su decisión de compra primero en la calidad y luego en el precio (ver Anexo J, Pregunta 18). Con ello, se evidencia que el cliente valora mucho más la calidad del producto y variedad de precios con relación a la diversidad de telas.

En referencia a las ventas al por mayor, estas se consideran a partir de 10 metros a más. En este caso, se encuentra que el poder de negociación que poseen los clientes es medio, debido a que tanto el comprador como el vendedor llegan a un acuerdo en el precio, ya que la dueña brinda un descuento especial en donde ambos se benefician (Villantoy, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

En cuanto a los costos por cambiar de proveedor se detecta que es bajo, debido a que los clientes se enfrentan a mínimas variaciones con relación al costo por cambiar de proveedor, cabe mencionar como una de ellas la posibilidad de adquirir una tela de baja calidad.

Respecto al nivel de la amenaza de una integración hacia atrás, se encuentra que es bajo, debido a la alta inversión en inventarios de telas y almacén que significarían para el cliente abastecerse de un proveedor que venda al por mayor (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020).

b. El poder de negociación de los proveedores

La empresa Gama Textil tiene como principal actividad la venta de telas nacionales para ternos, sacos sport, pantalones que representada el 60% de su abastecimiento. Posee dos únicos dos proveedores que son Aris Industrial y Universal Textil. Por ende, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que no se encuentran más proveedores que ofrezcan la calidad de los productos que satisfagan a los clientes exigentes de la empresa.

Esto se refuerza por el último suceso ocurrido con la empresa Universal Textil S.A. en noviembre del año 2020, cuando la empresa, mediante la junta general de accionistas,

aprobó su disolución y el comienzo del proceso de liquidación de su matriz y subsidiarias (Diario El Comercio, 2020). Al respecto, la dueña de la empresa Gama Textil, menciona que dicho acontecimiento la perjudica en cuanto a la variedad de precios y calidad que la caracterizan, y la obliga a que dependa mucho más del proveedor Aris Industrial, ya que este le informó que produciría telas similares elaboradas por Universal Textil. Esto tiene como consecuencia que el poder de negociación sea aún mayor por parte del proveedor nacional.

Por otro lado, la empresa también ofrece una variedad de telas importadas (chinas 15%, turcas 10% y americanas 10%) que son empleadas para la fabricación de blusas, vestidos, disfraces, pijamas y decoración de hogar, lo cual representa el 35% de su abastecimiento. Cabe mencionar que la empresa desde sus inicios apuesta por la diversidad de telas ofrecidas que puedan satisfacer las distintas necesidades de sus clientes, lo cual ha sido una característica importante en la empresa. Dicha variedad de telas las adquiere de empresas que se ubican en Gamarra donde hay muchas opciones en cuanto a proveedores (Reíz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). En dicho lugar, la concentración de proveedores es baja; es decir, los proveedores tienen un bajo poder de negociación respecto a la empresa.

En cuanto a la importancia que tiene la empresa Gama Textil el Dorado para sus proveedores es medio, debido a la relación que tienen durante años, la frecuencia, niveles de compra y la confianza desarrollada por la puntualidad de pagos por parte de la empresa Gama Textil. Ello se refleja en el constante seguimiento de los proveedores al cliente en cuanto al abastecimiento y reposición de nueva mercadería (Cornejo, comunicación personal, 23 de octubre, 2020).

Con relación a la diferenciación entre los productos, el proveedor Aris industrial emplea finas fibras de lana 100% naturales con una mínima cantidad de poliéster, y Universal Textil elabora las telas en base de poliéster, viscosa y spandex. Ambos proveedores nacionales brindan la calidad requerida por los clientes a diferencia de las telas importadas chinas, que son 100 % poliéster, las cuales no poseen la calidad valorada por el cliente ayacuchano lo que se refleja en el precio (S/.18.00 por metro a comparación de la tela nacional que cuesta S/. 100 por metro) (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

Los costos que implicaría cambiar de proveedor de los productos nacionales serían altos y la calidad de telas vendidas por la empresa Gama Textil el Dorado se vería perjudicada, puesto que no se ofrecerían los productos que valoran sus clientes, características que los ha distinguido por años como empresa, lo que podría afectar su rentabilidad. Asimismo, se debe reconocer que los proveedores le otorgan a Gama Textil beneficios en cuanto al precio de la

tela y los tiempos de pago, por lo que demoraría lograr los beneficios obtenidos con un nuevo proveedor (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

c. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se determinó que la amenaza de nuevos competidores es media a partir de cuatro razones: la primera razón, es la alta barrera de entrada, pues se requiere de un alto capital para ser invertido al iniciar el negocio, dicho capital es para cubrir los costos del volumen de la mercadería, reposiciones de stock y los gastos fijos propios del negocio. Asimismo, se debe considerar el gasto de alquiler de un local amplio y vistoso al público, en donde se pueda mostrar toda la mercadería a ser vendida, lo cual es importante pues dichos costos afectan directamente al precio de venta de los productos de la empresa. (Reiz, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Asimismo, según Porter (2008) el nuevo aspirante deberá asumir las pérdidas iniciales, en las que incurren los negocios al iniciar sus operaciones.

La segunda razón, son las ventajas existentes para las empresas establecidas en el mercado, independientemente de su tamaño. Por un lado, los proveedores otorgan plazos de pago (1 a 4 meses) y créditos en mercadería a las empresas con las que trabajan, ello a causa de la relación que mantiene con cada una y la confianza generada con el tiempo. Estos beneficios no lo obtendrán los nuevos competidores de manera inmediata. Por otro lado, las empresas establecidas en el mercado ayacuchano cuentan con la experiencia que les permite conocer las necesidades, la cultura y las preferencias de los consumidores ayacuchanos. Finalmente, las empresas existentes se encuentran en zonas geográficas estratégicas, pues se ubican en la zona central de la ciudad de Ayacucho, lo cual les permite una gran afluencia de personas.

La tercera razón es el acceso desigual a los canales de distribución, lo que representa una barrera baja para los nuevos ingresantes. Esto se debe a que la empresa Gama Textil y sus competidores directos incorporan en sus canales de ventas poco a nada a las redes sociales y páginas webs, bien desarrolladas e implementadas; además, algunos de ellos carecen de medios digitales, banca por internet o transferencias por contacto móvil (Yape, Plin, Lukita). Es por ello, que los nuevos competidores ingresantes podrían ganar mercado ingresando a nuevos canales de distribución, mediante campañas publicitarias para ser más conocidos. Al respecto, el Sr. Cornejo, reconoce que estas son opciones que podrían brindar las empresas para mejorar su nivel de ventas (Comunicación personal, 23 de octubre, 2020).

La cuarta razón es la política restrictiva del gobierno. Esta es una barrera baja para los nuevos competidores, debido a que los entes reguladores no solicitan mayores requerimientos para el funcionamiento de nuevas empresas.

d. Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de nuevos productos sustitutos, en cuanto a las telas nacionales, es alta, ya que pueden ser reemplazadas. Por un lado, respecto a la cantidad de productos sustitutos, se ha detectado a las telas importadas desde India, China, México, Colombia, Argentina, entre otros países, quienes ofrecen gran variedad de diseños y precios a tal punto que pueden reemplazar al producto nacional (Cornejo, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Por otro lado, los sustitutos provenientes de China poseen precios más bajos, debido a la composición de la tela y lo barato de la mano de obra en su elaboración (Morales, comunicación personal, 23 de octubre de 2020).

e. Rivalidad entre los competidores

En la provincia de Ayacucho, el número de competidores directos en la comercialización de las telas es bajo. Las empresas existentes en el mercado son las PYMES Creaciones Morales, Centro Textil el Nazareno y la Microempresa Venta de Telas Falconi. Se concluye que existen pocos competidores, sobre todo, en cuanto a la similitud de los productos y servicios que ofrece la empresa Gama Textil.

Creaciones Morales tiene como principal giro de negocio la confección de ternos con especialización para caballeros, y, adicionalmente, ofrece la venta de telas en donde el 95% son telas nacionales y el 5%, telas importadas para ternos, lo cual refleja una baja diversidad de telas ofrecidas al cliente en comparación a Gama Textil (Morales, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Además, cabe mencionar que dicha empresa tiene como estrategia principal, su expansión en el mercado y para lograrlo ha abierto 3 nuevos puntos de venta en el Perú: Andahuaylas, Abancay y Huancavelica.

La empresa Centro Textil el Nazareno tiene como actividad principal el mismo giro que la empresa Gama Textil, lo que significa que es su principal competidor. Sin embargo, Gama Textil tiene una mayor variedad y exclusividad de telas para damas; por ejemplo, ofrece bordados para vestidos de novias, encajes, entre otros, y variedad de telas para caballeros.

La empresa Falconi tiene como actividad principal la venta de telas, sin embargo, la variedad que ofrece aún es reducida y su volumen se limita al de una microempresa (Evangelista, comunicación personal, 18 de febrero, 2021).

Otro de los competidores identificados por la dueña, son los nuevos negocios formales, quienes ofrecen servicios de manera integral, quienes brindan el servicio de confección especializado en donde el cliente puede escoger la tela, calidad y el diseño del terno. Asimismo, son pequeños locales con una infraestructura más acogedora y vistosa, lo que podría llegar a ser una amenaza para el servicio de confección de la empresa Gama Textil (Señora Reiz, entrevista telefónica, 23 de octubre, 2020).

En referencia a la existencia de un liderazgo en la participación de mercado de las empresas mencionadas, no se encuentra identificado en porcentajes de participación, ya que existe una ausencia de investigación de mercado referente al tema.

1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE (ver Anexo L) permite recopilar las 20 oportunidades y amenazas más resaltantes a partir del análisis que se realizó, con lo cual se obtuvo un puntaje de 1.70. Ello significa que la empresa Gama Textil el Dorado no está capitalizando las oportunidades ni evitando todas las amenazas del entorno.

Respecto a las oportunidades identificadas, se encuentran que las personas cada vez son más digitales y existe una concientización por el cuidado del medio ambiente, lo cual es la base de la economía circular. Por otro lado, respecto a las amenazas, se observa una incertidumbre política y económica en el Perú. Asimismo, las mujeres encuestadas en Ayacucho prefieren comprar las prendas ya hechas que comprar tela para luego mandarla a confeccionar.

2. Análisis Interno

El presente punto inicia con el análisis de la misión, visión y objetivos de la empresa Gama Textil el Dorado bajo los conceptos estratégicos propuestos por Fred David. Luego de ello para hacer un diagnóstico a profundidad a la empresa se emplea la herramienta AMOFHIT, la cual se desarrolla bajo las perspectivas de la Administración y Gerencia (A); Marketing y Ventas (M); Operaciones y Logística-Infraestructura (O); Finanzas y Contabilidad (F); Recursos Humanos (H); Sistemas de Información y Desarrollo (I); Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).

2.1. Conceptos estratégicos

2.1.1. Rol y Misión

La empresa Gama Textil el Dorado no posee una misión declarada de manera formal, por tal motivo se elaboró, en el marco contextual, un acercamiento de la misión en base a la información proporcionada por la dueña mediante una entrevista. Se encontró que no se define bien el porqué de la existencia de la organización y la idea que posee la dueña no es la que comparten sus colaboradores, además, de no cumplir con los nueve componentes que señala David, que son necesarios para la elaboración de la misión (2013) (ver Anexo M).

Dicho de otro modo, no cumple con identificar a sus clientes, el producto a ofrecer no se encuentra definido, el mercado al cual se orienta no se encuentra especificado, la tecnología que emplea no se encuentra identificada, no se menciona la preocupación por la imagen pública, es decir, una preocupación por el medio ambiente y su aporte a la sociedad; y por último no menciona la preocupación por sus empleados. No obstante, sí menciona el precio justo en relación a su calidad y se observa su filosofía, ya que prioriza brindar una óptima experiencia de compra, a través de la variedad y calidad de sus productos ofrecidos.

2.1.2. Visión

La empresa no cuenta con una visión que esté documentada de manera formal, por ello a partir de la entrevista realizada a la dueña se elaboró una aproximación de esta. Sin embargo, no cumple con los criterios de David (2013) quien propone que toda organización debe cumplir en el planteamiento de su visión empresarial u organizacional; por ejemplo, el tener una temporalidad específica y reflejar algo más que solamente mencionar el producto que ofrece. Es de este modo, que la aproximación de la visión que se redactó no define la temporalidad a ser alcanzada a largo plazo y no da un alcance adicional del valor de sus productos.

2.1.3. Objetivos

David (2013) resalta la importancia de tener objetivos a largo plazo en una organización, debido a que proporcionan una dirección, manifiestan las prioridades de la empresa y permiten tener el control de las actividades de la organización para el cumplimiento de dichos objetivos.

En el caso de Gama Textil el Dorado, no cuenta con objetivos definidos documentados de manera formal. La dueña sostiene que ella posee objetivos personales que involucran a la empresa, los cuales no son compartidos con los colaboradores de la organización actualmente. Asimismo, señaló que los objetivos que posee son evaluados de

manera semestral por ella misma, pero que dicha evaluación no contempla los riesgos externos del entorno (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

2.2. Análisis interno AMOFHIT

2.2.1. Administración y Gerencia (A)

a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes

La empresa Gama Textil el Dorado está conformada por dos accionistas. La señora Sofía Reiz, quien será denominada dueña, con el 99 % de participación y su primo Juvenal Reyes con el 1%. La dueña es la única responsable en la toma de decisiones en la empresa. Asimismo, tomando en cuenta la teoría desarrollada en el marco teórico, una de las características de las PYMES, se basa en que el dueño suele desempeñar múltiples funciones como se refleja en el presente caso de la empresa estudiada Gama Textil, en donde Sofía cumple funciones como vender, cobrar, comprar la mercadería, ser administradora, entre otras funciones.

Cabe resaltar que mientras la dueña está ausente en la empresa, la encargada de asumir la responsabilidad de caja y, ocasionalmente, de vender es la Señora Flor Coras, quien es la comadre de la dueña. La señora Flor es una profesora jubilada que trabaja en la tienda desde hace 12 años; sin embargo, debido a la pandemia del Covid-19 ha dejado de trabajar allí. Ante ello, queda a cargo Eduar Janampa Mejía, como responsable de la caja. Por su parte, Eduar, es un joven de 22 años de edad quien recién ha iniciado sus estudios universitarios, lleva trabajando en la empresa 4 años y tiene la función de vender y cobrar en la caja, debido a que es cercano a la familia de la dueña y conoce la operatividad del negocio lo cual le ha permitido ganar la confianza de la dueña.

Una de las características de las pymes es que el dueño asigna funciones de su empresa a familiares lo cual se refleja en la empresa Gama Textil, ya que la dueña designó a su hijo Raúl, el mayor de los tres hermanos, a responsabilizarse del área de licitaciones y apoyar al área de ventas cuando sea necesario. Raúl es un joven que tiene 32 años con estudios superior técnico en administración de empresas.

En referencia al grado académico de la dueña, la señora Sofía posee estudios trunca de obstetricia que no pudo culminar, debido al terrorismo, y es ante tal situación es que ella decide involucrarse en el mundo de los negocios. Los años y la experiencia en diferentes negocios hizo que adquiriera los conocimientos para construir una empresa que perduró durante más de 30 años en el mercado que ahora es administrada de manera empírica (Reiz,

comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Si bien es cierto, que la empresa se ha mantenido vigente en el mercado, la gestión empírica de la misma resulta ser una debilidad para la empresa, ya que, al solo poseer el conocimiento empírico, es más complicado lograr cambios internos para seguir manteniéndose en el mercado de forma más competitiva. Otra debilidad identificada es la gestión de la empresa cuando la dueña está ausente por algunos periodos de tiempo que oscila entre una semana a un mes como máximo. En dichos periodos los problemas que suscitan no se resuelven de manera adecuada y rápida, y los niveles de venta no son los mismos que cuando ella está presente.

b. Toma de decisiones y control

Las decisiones en la empresa son centralizadas, debido a que la dueña es única en tomar las decisiones. No obstante, delega cierto poder de decisión a colaboradores de su confianza según los años de servicio, capacidades desarrolladas y por parentesco o cercanía en la familia. Entre ellos se encuentran la señora Flor, quien queda a cargo de la empresa ante la ausencia de la dueña y toma decisiones importantes bajo indicaciones de esta. Asimismo, toma decisiones de menor impacto, ya que la dueña le ha otorgado la confianza de hacerlo. Seguido a ella se encuentra Eduar, quien se queda a cargo y toma decisiones en situaciones menores. La dueña le ha otorgado a Eduar la toma de decisión un menor nivel a comparación de la señora Flor, y él posee un conocimiento de la empresa por los años que ha estado trabajando. Sin embargo, la dueña menciona que es una persona joven y no posee del todo el criterio y la experiencia para tomar decisiones; por ello, se vuelve necesario consultarle constantemente a la dueña cuando ella está ausente (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). La situación presentada es una debilidad identificada en la empresa, porque ello no permite la resolución inmediata de los problemas que pueden surgir con los clientes, lo cual puede crear insatisfacción y por ende una mala imagen para los clientes. Asimismo, no permite el desarrollo de las capacidades de los trabajadores al momento de resolver un problema.

Asimismo, se identificaron otras dos debilidades. La primera es que las funciones de cada trabajador no se encuentran bien definidas, pues las múltiples funciones que realiza la persona encargada de caja hacen que se descuide en registrar las ventas del día, debido a que ante la aglomeración de clientes, tiene que vender y cobrar a la vez lo que genera una demora en la atención al cliente en donde se crea una incomodidad o insatisfacción en él.

La segunda debilidad es la centralización de las decisiones en la dueña lo que genera un retraso en las actividades propias de la empresa y reduce la productividad, ya que casi todas las decisiones las toma la dueña; por ello, cuando la dueña está ausente, recurren a

llamarla al celular. Esta situación ocasiona que la señora Flor no pueda resolver la situación de manera exitosa lo cual causa discusiones entre los empleados y clientes (Villantoy, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020). Ello situación es un malestar presente en la organización; por ello, resulta ser un punto para mejorar por parte de la empresa.

c. Responsabilidad social

La empresa Gama Textil el Dorado carece de políticas de ayuda social. Sin embargo, la dueña tiene la intención de realizar alguna actividad social, como por ejemplo en fechas festivas como la Navidad donde puede llevar regalos a las zonas más vulnerables de Ayacucho, debido a la pandemia. En cuanto al cuidado del medio ambiente, menciona que aún no ha tenido ninguna iniciativa, no obstante, tiene la intención de realizarlo en algún momento (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

d. Estilo de liderazgo de la alta gerencia

La dueña, mencionó durante la entrevista, que motiva a sus trabajadores para que tengan un buen desempeño y se refleje en las ventas. Asimismo, establece valores y propósitos de venta lo que motiva a sus colaboradores; otra de las características que resalta es que crea un ambiente donde el colaborador sea valorado, escuchado, cuando atraviesa problemas personales o alguien desee estudiar o realizar otras actividades, cuentan con flexibilidad en los horarios de trabajo.

Asimismo, la dueña señaló que no realiza reuniones con los colaboradores donde se pueda realizar una retroalimentación y un aporte por parte de los colaboradores en beneficio de la empresa. Además, la dueña agregó que los objetivos que ella posee para la empresa no los comparte con sus colaboradores, ya lo considera una información personal y privada. Finalmente, se encontró que las únicas metas compartidas con los trabajadores son las de ventas diarias (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Lo expuesto evidencia una debilidad, debido a la ausencia de reuniones entre los miembros y el desconocimiento de los objetivos por parte de los trabajadores, pues no les permite tener una dirección clara hacia dónde encaminar sus esfuerzos, lo que genera que no se identifiquen con la empresa y no se sientan parte de ella. En consecuencia, solo se limitan a cumplir con su trabajo y no tienen un mayor aporte para la mejora interna de la empresa.

Jorge Villantoy, encargado de las ventas, declara no conocer los propósitos ni objetivos de la empresa, y señala que la dueña es la que toma la mayoría de las decisiones lo que limita la resolución de problemas por parte del equipo (comunicación personal, 16 de diciembre, 2020).

De manera complementaria a lo anterior, a partir de la entrevista con el trabajador del área de ventas Edwar Janampa (comunicación personal, 15 de diciembre, 2020) se pudo conocer su apreciación, declara no conocer los propósitos ni objetivos de la empresa. La dueña es la que toma la mayoría de las decisiones, lo que les limita en resolver los problemas de una manera adecuada.

Con ello, se concluye que la dueña aún encuentra dificultades en delegar responsabilidades y debe desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan transformar a sus colaboradores en nuevos líderes. El desarrollar dichas habilidades incrementará la confianza, inclusión, asumir riesgos y mayor cooperación para cumplir las metas de la empresa lo que permitirá que la dueña aprenda a delegar y apueste por el trabajo en equipo. Esto, a su vez, disminuirá los cuellos de botella al esperar una respuesta de la dueña en relación de las decisiones e incrementar la productividad. Además de ello, el liderazgo tiene un impacto en la cultura organizacional.

e. Planeamiento estratégico

La empresa Gama Textil no cuenta hasta la fecha con un plan estratégico. Asimismo, no se encuentran declarados una visión, misión y código de ética dentro de la organización. Esta ausencia de un planeamiento es debido a que las acciones se fueron formando de manera empírica, pues confiaron en el rendimiento del mercado que perduró por muchos años; no obstante, las consecuencias empezaron a percibirse, en la empresa en los últimos años, ya que hubo una inestabilidad en las ventas durante los últimos cinco años. Esto debido a algunos factores como el aumento de nuevos negocios que ofrecen el servicio de confección con modelos modernos y venden tela mediante catálogos y muestrarios; y el ingreso de la cadena nacional de marcas que ofrece una gran variedad de prendas hechas para caballeros jóvenes y adultos.

La empresa Gama Textil no está considerando como parte de su segmento de clientes a la gran población creciente de los jóvenes quienes son más exigentes y modernos con los productos que adquieren. Por lo tanto, se requiere tomar otras medidas que los diferencien de sus competidores actuales y futuras competencias. (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Asimismo, el no contar con un plan estratégico y declaraciones de la misión y visión son una debilidad de la empresa, ya que se presentan cambios en las preferencias y gustos de los consumidores; ante lo que la empresa debe estar al tanto de dichos cambios para poder enfrentarlos, mediante estrategias que le permitan cumplir con sus objetivos y diferenciarse en el mercado.

f. Gestión de red de contactos

La empresa no tiene una red de contactos establecida de manera formal con los clientes, pero sí con los proveedores. Respecto a los clientes, la empresa no cuenta con una cartera de estos que le permita estar atentos a sus necesidades y sostener una relación a largo plazo, lo que es una debilidad de la empresa. En este caso, la empresa solamente se vale de los años que está en el mercado y de los clientes fidelizados que posee quienes tienen el promedio un rango de edad entre los 40 años a más, los cuales ya conocen sus productos, servicios, calidad y las diversas telas que vende. Además, se identifica como fortaleza la fidelidad de sus antiguos y actuales clientes quienes traen a sus familias y amigos para que sean sus futuros clientes de la empresa.

Con respecto a los proveedores, como se mencionó, sí cuenta con una red de contactos establecidos de manera formal e incluso, con la mayoría de ellos, han establecido una estrecha relación que le beneficia a la empresa en cuanto a precios y la flexibilidad de pagos. Sus proveedores, la mantienen al tanto mediante llamadas o WhatsApp, sobre los últimos modelos de temporadas, por medio de catálogos virtuales o físicos (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Asimismo, los agentes de venta viajan al lugar donde se encuentra la empresa para venderles los productos y enseñarles, a los dueños de la empresa, a cómo ofrecer mejor sus productos que brindan a los clientes, transmitiéndoles las características y beneficios de las telas y las nuevas tendencias del mercado con relación a los modelos (Cornejo, comunicación personal, 23 de octubre, 2020). Lo expuesto es una fortaleza que la empresa ha construido a través de los años.

g. Imagen y prestigio

La dueña, durante la entrevista, mencionó que la empresa ofrece buenos productos en cuanto a la calidad, diversidad de precios y variedad de telas, que es lo que la caracteriza y diferencia con sus competidores, y que también es reconocida por sus clientes. Asimismo, sus clientes tienen una mayor preferencia por comprar en la empresa debido a que la dueña tiene un buen trato con los clientes por los consejos y rebajas especiales (Reiz, comunicación personal, 23 de octubre, 2020). Esto es una fortaleza que la empresa ha ido adquiriendo por los años que se encuentra en el mercado lo cual se ha ido perfilando cada año con la finalidad de conocer mejor los gustos de sus clientes.

Sin embargo, reconoce, que en cuanto al servicio de confección que ofrece, existen dificultades con relación al cumplimiento de los trabajos lo que ocasiona un malestar con el

cliente y ello trae consigo una mala referencia de la imagen y denota la mala comunicación interna. Por tal motivo, se identificó la importancia de la capacitación a todos los trabajadores, donde puedan comprender la importancia del buen servicio (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Lo expuesto reveló que es una debilidad para la empresa, debido a que genera insatisfacción en su experiencia de compra por la mala organización en dicha área.

A partir de la entrevista, al hijo mayor, Raúl Evangelista se encontró que el área de confección presenta problemas lo cual proyecta una mala imagen en el cliente (comunicación personal, 18 de febrero, 2021). En referencia al área de ventas, menciona que los clientes perciben que los productos son muy caros a comparación de otras tiendas lo que genera un reclamo en cuanto al precio. Ello es una debilidad de la empresa, ya que los trabajadores, al percibir un mal control por parte de la gestión de la dueña, pueden perder el interés de esforzarse en sus responsabilidades.

2.2.2. Marketing y ventas (M)

a. Producto

A partir de la entrevista con la dueña Sofía Reiz (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020), se pudo conocer que las características fundamentales de los productos que comercializa son la calidad y diversidad de sus telas. Entre los tipos de productos ofrecidos se pueden especificar, de acuerdo con la siguiente división de sus productos: Telas formales para vestir, con un 70% (60% de procedencia nacional y el 10% importada), la cual es obtenida en el Emporio de Gamarra y en el distrito de Breña, ambos ubicados en Lima, dichas telas importadas son de procedencia de países tales como China, Turquía y Brasil.

En relación con las telas nacionales, se brindan los siguientes tipos de tela: tejidos elaborados con finas fibras de lana 100% naturales, baby alpaca, paño, casimir, lanilla; todas caracterizadas por la finura de su fibra bajo la marca bandera de Barrington; abastecidas por su proveedor nacional Aris Industrial. Asimismo, ofrece telas en mezclas de poliéster, viscosa y spandex, bajo la marca ícono de Polystel, todas ellas abastecidas por su proveedor nacional Universal Textil.

En cuanto a las telas importadas, son todas aquellas que complementan el abastecimiento de sus proveedores nacionales; tales como el polar, poliéster, peluche y las distintas novedades que lanzan los países extranjeros para la satisfacción de sus clientes. Referente al 30% restante, en su mayoría tela importada, se dividen en dos grupos el primer grupo con un 15% el cual está direccionado a telas para la elaboración de blusas y vestidos

cabe mencionar algunos de los tipos de tela: tejidos de chalis, tejidos naturales procedentes de la planta del lino, seda pesada, algodón, poliéster, peluche, entre otros. El segundo grupo con el otro 15% destinado en telas para decoración de hogar: forros para muebles, telas bramante-ligas para las sábanas, y telas yacar para la elaboración de cortinas.

Los artículos mencionados corresponden a toda la diversidad de productos en sus diferentes gamas que ofrece la empresa, los cuales tienen una calidad y diversidad de texturas que las caracterizan. Las temporadas en donde se encuentra mayor demanda de las mismas son en primer lugar, la temporada de colegio, pues los clientes desean adquirir tela para la confección de uniformes escolares, en el mes de marzo; y en segundo lugar, pero no menos importante en fechas festivas como Semana Santa, las fiestas patronales y fiestas de promoción de colegio. En conclusión, con lo anterior se puede identificar que la diversidad de telas que posee la empresa es una fortaleza, ya que le permite satisfacer diferentes necesidades de los clientes y que el mismo pueda encontrar varios productos en un solo lugar. Asimismo, su diversidad le permite a la empresa disminuir riesgos en los ingresos de sus ventas.

b. Precio

La empresa asigna precios accesibles y justos en relación con la calidad de las telas. Asimismo, mantiene precios distintos para la venta al por menor y al por mayor. Se considera en la empresa, un precio al por mayor, cuando se realiza una venta, a partir de 5 metros a más, lo cual se refleja en un menor costo para el cliente. Del mismo modo, la dueña ofrece descuentos a sus clientes frecuentes y a quienes le compran en cantidad. Los descuentos que ofrece la dueña generan la fidelización del cliente y la recompra del mismo, lo cual le asegura ganancias futuras (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

c. Clientes

Gama Textil el Dorado S.A.C. cuenta con dos tipos de clientes. En el primero, se encuentran las instituciones como municipalidades, colegios, entidades del Estado, entre otros; en el segundo tipo, se encuentran los clientes, que en su gran mayoría son personas que se encuentran desde los 40 años a más. La mayor demanda y venta en el año se da en festividades, debido a que Ayacucho, al caracterizarse por contar con 33 Iglesias, celebran varias festividades, como matrimonios (bodas de plata, bodas de oro) y fiestas patronales. Dichos acontecimientos se dan en promedio 3 veces al mes (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Los clientes cada vez demandan prendas más modernas en tendencia: un pantalón sport, un blazer, un color en particular. Por ello, la dueña se esfuerza en la búsqueda de nuevos modelos y diseños de telas que sean del gusto del cliente. En consecuencia, al encontrarse actualizada y por la experiencia que tiene puede darles consejos y sugerencias de acuerdo con la ocasión (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Lo cual es una fortaleza debido a que la empresa se mantiene actualizada con las telas en tendencias vigentes para satisfacer a sus clientes.

Asimismo, los clientes ayacuchanos valoran mucho la calidad, independientemente del precio que tengan que pagar, porque buscan características de telas que tengan una larga duración, tanto en el color como en su uso. En algunas ocasiones han manifestado molestia por algún desperfecto de la tela, por lo cual la dueña tiene que negociar con el cliente dándole un descuento por el desperfecto, lo cual beneficia a no perder al cliente (comunicación personal, S. Reiz, 27 de noviembre de 2020). Ello es una fortaleza de la empresa por la capacidad de negociación con la que cuenta la dueña, lo que le diferencia de sus competidores.

La dueña aconseja a sus clientes de forma personalizada no solo en llevar la mejor calidad, sino también ayuda en la elección de la tela adecuada para la ocasión, de acuerdo con la edad de la persona, la economía del cliente y al uso que le darán a la tela. De esa forma, los clientes quedan satisfechos y saben que van a optimizar su inversión. Lo que genera un Marketing de boca a boca y asegura en gran medida la recompra del cliente (Reiz, comunicación personal, 23 de octubre, 2020). Esto es una fortaleza, que se ha ido construyendo a través de los años para conocer mejor al cliente ayacuchano, lo que implica una fidelización de sus clientes mediante el servicio personalizado que le da una mayor confianza y seguridad al cliente al momento de adquirir el producto.

d. Ventas

Las ventas en los últimos cinco años han sido inestables, sobre todo en el año 2019, donde hubo una baja casi del 50% con respecto al año 2018 (ver Anexo N). Con ello, la dueña identificó la necesidad de que sus trabajadores del área de venta sean capacitados en técnicas de ventas y en el uso de los medios digitales para poder tener un mayor alcance en la oferta de sus productos. Para que ello sea uno de los factores a favor en incrementar las ventas (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Pese a que la dueña identificó la necesidad de una mejora interna, sigue siendo una debilidad porque aún no lo realiza, en consecuencia, está perdiendo la posibilidad de ofertar sus productos a más clientes.

Por otro lado, la falta de un adecuado control de inventario tiene como consecuencia la posibilidad de perder ventas. Esto se refleja cuando el cliente solicita un tipo de tela que la

empresa si posee, sin embargo, al momento de atender el pedido, los vendedores se dan cuenta que no disponen de la cantidad suficiente para abastecer el requerimiento del cliente. Lo que genera que la venta no se concrete y haya una inconformidad por parte del cliente (Villantoy, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020). Esto es una debilidad que perjudica a las ventas y por ende a la rentabilidad. Adicionalmente, puede generar un sobre stock en la empresa, al no llevar de una manera correcta el control de inventarios.

e. Plaza

La empresa Gama Textil se ubica en una de las calles principales del centro del Distrito de Ayacucho, cuya ubicación es propicia para el comercio. Asimismo, está dirigida para los niveles socioeconómicos B, C y D. En el lugar donde se encuentra la empresa, se ubica el centro comercial Plaza More, conocido por la gran mayoría de los ayacuchanos, lo que favorece a la empresa, porque al ser muy concurrida la plaza, las personas, que no conocen, perciben de la existencia de la empresa Gama Textil, lo que genera a que las personas deseen ingresar por curiosidad (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). La ubicación que tiene la empresa gama textil es una fortaleza de la empresa.

f. Canales de distribución

La empresa dispone de un canal de distribución, el cual es la venta directa. Ello es una debilidad de la empresa, debido a que existe una población en crecimiento, que está empezando a emplear los canales digitales para informarse sobre las ofertas de los productos que ofrece el mercado para luego adquirirlas. Ello debido a que la empresa no posee otros canales de difusión hasta la fecha.

g. Promoción

La empresa Gama Textil el Dorado, actualmente, no se promociona a través de medios digitales tales como las redes sociales (Instagram, Facebook). Asimismo, mantiene un marketing tradicional, pues solo tiene tarjetas publicitarias y un cartel de la empresa. Por lo que es una debilidad que no le permite llegar a un nuevo público, y así obtener más presencia en el mercado (Evangelista, comunicación personal, 18 de febrero, 2021). Los actuales clientes conocen a la empresa por el marketing de boca a boca; es decir, por recomendaciones sobre la calidad de las telas y las sugerencias que brinda la dueña al momento de realizar una compra. La empresa cuenta con un letrero en la entrada de la tienda en donde se especifica la venta de telas; sin embargo, no es tan llamativo ni luminoso, ya que la Municipalidad no lo permite porque el establecimiento es considerado patrimonio cultural. Para saber las necesidades y preferencias de los clientes, la dueña tiene un trato cercano con

ellos y está muy atenta a cualquier sugerencia o pedido que ellos le soliciten. Por lo que su criterio como dueña y empresaria la ha guiado siempre para satisfacer a sus distinguidos clientes (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020).

2.2.3. Operaciones y logística - Infraestructura (O)

a. Producto

La empresa tiene una frecuencia de compra cada tres meses y la adquiere de dos formas. La primera, es que la dueña viaje a Lima para realizar las compras. Lo cual es una ventaja porque le permite recorrer más tiendas y comprar las novedades de acuerdo con los gustos de los clientes, además le permite verificar que toda la mercadería no tenga defectos y pueda tener la medida correcta. Asimismo, puede realizar la compra de los pedidos especiales de algunos clientes. En cuanto a la segunda forma, es realizar el pedido a los proveedores mediante una llamada, WhatsApp y/o correo electrónico para especificar los pedidos de la tela. Sin embargo, ocurre en algunas ocasiones que los colores varían un poco en cuanto a los tonos y esto genera una dificultad para la empresa y el cliente, porque influye en su decisión de compra. En cuanto, al cumplimiento de entrega de la mercadería por parte de los proveedores, no se ha presentado ningún inconveniente de incumplimiento, pese a que puede haber alguna contingencia en relación al tiempo de entrega, ya que, en este caso, el proveedor se comunica con la empresa para que tome sus precauciones. Ello es una fortaleza, debido a que la compra presencial permite a que la dueña compre las telas precisas y adecuadas ante el conocimiento de las necesidades de los clientes, asimismo, le permite escoger nuevos modelos exclusivos e innovadores.

Por otro lado, el incumplimiento se da por parte de la empresa hacia el cliente. Esto debido a que los trabajadores, en ocasiones, no realizaban una revisión de la proforma para ver los pedidos pendientes y organizarla por el tiempo de entrega, lo que ocasiona a que se elaboren los pedidos a última hora, y esto causa a que los pedidos tengan fallas u otros desperfectos o que no se llegue a entregar el producto en el tiempo pactado (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo anterior, es una debilidad porque podría ser una venta que no se lleve a cabo debido al tiempo máximo que tienen los clientes para obtener la mercadería, y, además, perjudica la confianza que el cliente deposita en la empresa.

b. Proceso

b.1. Proceso de control de inventario

La organización no cuenta con un sistema que le facilite conocer la cantidad exacta, la variedad de tela que no vende y la que sigue estando en stock. El presente proceso comienza desde el momento en que la mercadería, que es enviada por el proveedor desde Lima, es recogida por los trabajadores, quienes la llevan a la empresa. Una vez que ingresa a la empresa, es desembolsada para luego ser inventariada de forma manual en un folder que lo maneja, solamente, de manera personal, el joven Eduar. Seguido, la mercadería es medida para verificar que sea la cantidad requerida. Por último, parte de la mercadería es colocada en la exhibición y el resto de esta es guardada en el almacén (Villantoy, comunicación telefónica, 16 de diciembre, 2020).

En dicho proceso, se encuentra una debilidad, debido a que la empresa no cuenta con un proceso establecido de control de inventario, si bien es cierto la iniciativa del joven Eduar es una forma de controlarlo, pero es solo para su uso personal, la cual muchas veces no funciona porque en algunas ocasiones no registra todas las salidas y entradas de la mercadería, y cuando otros trabajadores que requieran ver la información, no lo pueden comprender. La falta de un proceso establecido causa que se incurran en errores cuando la empresa requiera comprar una mayor cantidad y variedad de mercadería, y limita a que los trabajadores sepan con exactitud la información actualizada sobre la cantidad de mercadería que se encuentra en el almacén y exhibición. Lo que perjudica al momento de brindar la información correcta, sobre los productos que el cliente requiere.

b.2. Proceso de venta

En este punto, la dueña estableció de manera verbal e informal, su proceso de atención al cliente que deberían seguir los colaboradores. Para ello, comparte sus conocimientos, adquiridos a lo largo de su trayectoria, en cómo atender y qué hacer en ciertas situaciones particulares.

El proceso de venta comienza desde el momento que el cliente decide ingresar a la empresa. Seguido, la primera reacción que el vendedor tiene al observar ello es acercarse y preguntarle al cliente qué tipo de tela busca, para lo cual el cliente manifiesta su requerimiento. En respuesta, el vendedor le dirige, en caso la empresa cuente con la tela, hacia el lugar donde se encuentra lo que el cliente necesita. Sin embargo, en caso no se cuente con la tela requerida, la dueña le presenta otras opciones que puedan sustituir la finalidad en cuanto al uso de la tela. Luego de ello, el vendedor mide la cantidad que necesita o solicita el

cliente. Seguido, el cliente se acerca a caja para realizar el pago de la tela solicitada (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

Es una fortaleza, ya que conocen el proceso básico que la dueña menciona, lo que permite un adecuado servicio al cliente. Sin embargo, cuando la dueña está ausente, los trabajadores no suelen seguir las sugerencias dadas por la dueña y no dan otras alternativas de productos al cliente. Adicionalmente, cuando hay demasiados clientes, no se dan abasto para atender a todos al mismo tiempo y están a la espera u otros se van. Lo cual es una debilidad, ya que los clientes quedan insatisfechos, debido a la mala organización en el área de ventas, lo que puede afectar las futuras ventas.

b.3. Proceso de servicio de confección

Es importante mencionar que cuando se está realizando el pago de la boleta, durante el proceso de venta, el vendedor o la cajera le pregunta al cliente, si desea que la empresa le confecciona la prenda de vestir u otro requerimiento que se pueda realizar en el taller. Si en caso el cliente acepta, se le pregunta para qué día lo necesita y de acuerdo con ello se le asigna al confeccionista adecuado. Todo ello, se registra en el cuaderno, donde se anotan todos sus datos, el día de la entrega y el adelanto, a partir del 50% del precio total de la confección. Finalmente, el cliente pasa al área de confección donde se toman las medidas y elige el modelo que desea; además, el confeccionista le indica el día que se hará la prueba de la prenda antes de ser culminada. Cuando llega el día de la entrega de la prenda, el cliente se prueba antes de recogerla y paga la diferencia del precio restante que se estableció. Sin embargo, durante la entrega, ocurren dos inconvenientes más comunes en cuanto a las medidas exactas que vayan acorde a la forma de su cuerpo, así como el incumplimiento en la fecha de entrega que se coordinó previamente, con el confeccionista, lo que genera un gran malestar en el cliente. Esto puede tener como consecuencia que el cliente ya no quiera la prenda y exija la devolución de su dinero (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Esto es una debilidad identificada de la empresa, porque el cliente pierde credibilidad con relación al servicio de confección, quién puede dar malas referencias del servicio que ofrece la empresa. Además, crea un ambiente incómodo y tenso, ocasionando discusiones entre los trabajadores.

c. Planta (Área de venta)

La empresa Gama Textil posee un establecimiento propio donde ofrece la venta de telas. La ubicación del establecimiento es ventajosa y céntrica. Sin embargo, la tienda al no contar con una entrada independiente y puerta calle, dificulta la visibilidad de la empresa y el acceso a ella. Ello pone a la empresa en desventaja con sus competidores, porque ellos sí cuentan con una puerta de entrada hacia la calle y con mayor visibilidad (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Si bien es cierto que la ubicación de la empresa es una ventaja, se debe tomar en cuenta todos los factores para un mejor análisis; por lo que el problema de ingreso y visibilidad

Respecto a la designación de espacios para la ubicación de las telas, se hace evidente que la empresa es especialista en cuanto a la venta de telas para vestir, la cual está ordenada, de acuerdo con la proporción de su demanda. Asimismo, se encuentra un espacio pequeño orientado a la venta de telas para la decoración de hogar y otros usos. Por último, cuenta con un espacio de confección (Reiz, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Lo cual es una fortaleza de la empresa, debido a que el cliente puede conseguir todo lo que necesita en un solo lugar.

d. Calidad

El cumplimiento del proceso de venta definido por la dueña de manera implícita y no estipulado de manera formal, en el cual resalta la importancia de que el vendedor tiene que estar al tanto de todos los requerimientos del cliente, se lleva adecuadamente según relata la dueña (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Por otro lado, la empresa no está cumpliendo correctamente el proceso de confección, definido por la dueña, y compartida solo de forma oral. Las dificultades que resalta la dueña, es que se está omitiendo pasos por parte de los trabajadores del área de ventas que provoca el incumplimiento de los plazos de entrega lo que genera una discusión interna entre confeccionistas y clientes.

De acuerdo con la ISO 9001, los parámetros definidos están dirigidos al cliente, que busca la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios de forma constante que se ajusten a sus requisitos. Lo que es evidente que no es cumplido por la organización antes ciertas debilidades, que se expusieron, anteriormente durante el análisis (ISO, 2015a).

Otro de los puntos que tampoco se están cumpliendo es con relación a la alta gerencia, ya que según la ISO 9001, la alta dirección tiene el poder de delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización. Por último, según la ISO 9001, en cuanto al sistema de

gestión, este es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan en una organización para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos. Lo cual la dueña de la empresa desconoce de la importancia, por ello es una debilidad (ISO, 2015b).

e. Capacidad

En cuanto a la organización de la empresa para poder enfrentar un entorno cambiante en donde los clientes son cada vez más exigentes, la empresa aún no se encuentra completamente preparada. Ello se puede reflejar en la ausencia de un adecuado manejo del control de inventario. Lo que ha generado algunas dificultades en la satisfacción de la demanda. Del mismo modo, tampoco se han definido procedimientos para la toma de decisiones en diferentes contextos. Lo que hace evidente la baja capacidad para enfrentar o resolver los problemas ante la ausencia de la dueña. La poca organización de los pedidos pendientes que tiene la empresa por parte de los clientes ha generado que sean procrastinadores, y se vuelva parte de una cultura de la empresa lo que puede llegar a tener efectos en las ventas y en la formación de los empleados. Todo ello, es una debilidad que tiene la empresa, ya que demuestra que no están preparados para adaptarse y asumir un crecimiento de esta, porque aún no han desarrollado herramientas de gestión suficientes para llevar un mejor control y organización en las actividades diarias.

Por otro lado, la experiencia, el gran conocimiento de sus productos y la capacidad económica e intelectual que posee la dueña, además de la disponibilidad de mejorar su empresa, son factores relevantes para iniciar los cambios internos que se pueda realizar en la empresa lo cual se reflejará en el aumento de la demanda y las ventas. Ello es una fortaleza de la dueña al estar en la capacidad de insertar nuevos cambios, que le permitan desarrollar las metas de la empresa.

f. Costos

La empresa incurre en los costos de transporte de algunas mercaderías traídas desde Lima (Emporio de Gamarra) hacia Ayacucho. Asimismo, coordinar con los agentes proveedores, ya sea de manera presencial o por teléfono genera un costo de tiempo. En este caso, el costo solo corresponde a lo delimitado por el precio de la mercadería más los costos de transporte (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Por último, en el proceso de control de inventario, la empresa no incurre en gastos de almacén, debido a que cuenta con un local propio (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Dicha información

refleja una fortaleza de la empresa, debido a que la dueña tiene un control de sus gastos que están registrados en un cuaderno.

2.2.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El desarrollo del análisis financiero a detalle se ve con cierta limitación, ya que se ha dado con ciertas cantidades de aproximación, que brindó la dueña, por no contar con los estados financieros de la empresa, debido a motivos confidenciales. Sin embargo, con ayuda del Sr. Raúl Evangelista, se pudo tener una mayor aproximación de las ventas en los últimos 5 años. Por tal motivo, algunos datos no obtenidos se desarrollarán de manera descriptiva con los alcances que la dueña brindó. A partir de la entrevista con la Gerente General y dueña de la empresa Gama Textil el Dorado Sofia Reiz (comunicación personal, 8 de diciembre, 2020) se pudo conocer los siguientes alcances financieros.

a. Créditos

La empresa Gama Textil no posee créditos ni préstamos a la fecha con ninguna entidad bancaria. En caso requiera solicitar algún tipo de préstamo lo solicita solo por un mes, para grandes inversiones en la compra de telas. En lo que se refiere al crédito con sus proveedores, la empresa cumple sus obligaciones financieras mediante letras, las cuales son de 60 días hasta los 120 días, las letras las paga en soles y en dólares. La mayoría de sus obligaciones las cumple en el corto plazo (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

Asimismo, se puede observar, con respecto a la liquidez de la empresa, que por la compra de inventarios (activos) y la diversidad de estos, la empresa está en la capacidad de convertir dichos activos en efectivo, en el corto plazo, sin necesidad de reducir su precio. Una evidencia de ello es que la empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo con el efectivo entrante de la venta de sus inventarios. Lo cual es una fortaleza de la empresa, ya que al contar con una alta rotación de inventarios y no mantener deudas a largo plazo, le permite tener una capacidad propia de financiamiento. Asimismo, el buen historial crediticio que mantiene le permite recurrir a las entidades financieras para montos significativos en caso lo requiera y así poder responder a los requerimientos de la demanda del mercado, en el mediano y largo plazo.

b. Costos

El costo en mercadería aproximadamente, cada vez que realiza una compra a su proveedor principal Aris industrial es de 9000 dólares, por lo que, si el tipo de cambio sube,

el costo de las telas también sube, ello es una desventaja, ya que bajaría los márgenes de rentabilidad al momento de vender las telas a sus clientes. Con respecto a sus demás proveedores, la dueña realiza compras en moneda nacional, aproximadamente entre 4000 a 6000 soles, cada vez que realiza reposición de mercadería (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

Con respecto a los costos, con relación al nivel de compras de mercaderías, se encuentra que, en los últimos años, las compras tienden a ser inconstantes. Se hace referencia al año 2017 con un aproximado de 156.239,1 soles; al 2018 con 177.849,5 soles y en el año 2019 con 78.240,78 soles. Lo cual refleja que ha habido mayores requerimientos de compras en el año 2017, esto se puede explicar por una mayor demanda de clientes y empresas que licitan de forma privada, lo que implica un mayor abastecimiento en telas por parte de estas. Lo cual es una ventaja para la empresa ya que debe aprovechar dichos periodos para poder concretar las ventas. Asimismo, cabe resaltar que es importante para la empresa mantener una planificación y capacidad de crédito, para responder de forma positiva a dichas circunstancias. Al mismo tiempo es una fortaleza de la empresa, puesto que puede responder de forma exitosa a estas demandas.

c. Personal de finanzas y contabilidad

La empresa contrata a un contador independiente, el cual es el encargado de elaborar los estados financieros de la organización, para cumplir con las obligaciones de pago con la Sunat, lo que para la dueña es lo más importante (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Ello denota que la dueña vea al contador como un trabajador que tiene cumplir con el pago correspondiente a la SUNAT, mas no lo ve como un colaborador que puede ayudarle a analizar los estados financieros y tener un mayor control de su ventas y gastos, e indicarle dónde está incurriendo en algunos errores. Esto se demuestra ya que al momento de realizar la entrevista desconocía la exactitud de sus ingresos anuales, lo que no le permite saber si aumentó o disminuyó sus ingresos a comparación de otros años. Lo que implica una debilidad para la empresa, ya que al no tener un hábito en realizar un análisis financiero en donde se puedan tener indicadores que permitan saber qué cuentas son las que están afectando a la rentabilidad, no se podría determinar con seguridad qué factores internos o externos pueden estar afectando en los beneficios de la empresa.

d. Nivel de venta

El ingreso anual en las ventas netas se encuentra, aproximadamente, en un rango entre los 261, 000 hasta los 400, 000 soles. Cabe resaltar algunas cifras aproximadas, en el año

2017 se encuentra un nivel de ventas de 282.374,01 soles; en el año 2018 un nivel de ventas de 451.675,94 soles y por último en el año 2019 con un nivel de 261.979,96 soles. El ingreso promedio mensual aproximado de los últimos tres años es de 27.667,50 soles. La inestabilidad que presentan las ventas se puede deber a varios factores. En referencia al aumento de las ventas que puede haber en un año a comparación del otro, ya que se encuentran instituciones privadas, que licitan las cuales demandan una mayor cantidad de mercadería. Al respecto de la disminución de las ventas, una posible explicación es que los clientes, más jóvenes, cuya población es la más representativa en el departamento de Ayacucho, prefieren comprar las prendas hechas y modernas (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo cual se demuestra en la encuesta exploratoria que se realizó a los consumidores ayacuchanos, donde se observa una mayor preferencia por las prendas hechas en comparación a la compra de tela, en especial en las mujeres, quienes tienen una mayor frecuencia de compra. Lo que hace evidente la debilidad que posee la empresa gama textil, ya que no presenta una oferta para dicho público objetivo.

La dueña mencionó que la ganancia que le genera la tienda en la venta de telas es aproximadamente el 35% de su inversión. Cabe destacar algunas de las temporadas en donde se genera más ingresos es en el día de la madre, Semana Santa, fiestas patronales, desfiles de las instituciones, temporada escolar con la venta de tela para uniformes, el mes de diciembre por las promociones de los colegios, entre otros (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

Cabe recalcar que la dueña en la entrevista mencionó que las ventas de la empresa han subido, cada año se supera un poco más, siempre avanzando. La dueña utiliza como indicador de la rentabilidad de su empresa, a las ventas diarias registradas en su cuaderno, solo realiza un análisis de forma mensual, solo se guía de cómo le fue en el día y en el mes (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo cual es una debilidad de la empresa, ya que no está llevando un correcto control con el registro de las ventas. Asimismo, no cuenta con el registro de la mercadería que queda en el cierre del año, lo cual ayudaría a obtener un presupuesto de compras más exacto para el siguiente año.

e. Capital de trabajo (información adicional sobre la periodicidad de las letras)

El capital operativo se ve representado dentro del proceso comercial por el transcurso de tiempo entre las ventas de las telas (facturación) y el cobro de dichas ventas, lo cual sería un ingreso de efectivo. La empresa Gama Textil no brinda crédito a sus clientes, por lo que el ingreso de efectivo es de forma inmediata, del mismo modo en el caso de los clientes de instituciones estos le pagan contra entrega, en ambos casos no habría un ciclo de capital de

trabajo operativo. (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo cual es una fortaleza, ya que al decidir no brindar créditos está cuidando la rentabilidad de su negocio para ser una empresa saludable.

Asimismo, la empresa competidora Creaciones Morales, no brinda créditos en la actualidad, ya que pueden fallarle en los pagos acordados (Morales, comunicación personal, 23 de octubre, 2020). Se puede observar que los competidores no suelen brindar dicha facilidad, por lo que la empresa Gama Textil estaría en las mismas condiciones, al momento de realizar una venta, sin un riesgo de perder clientes.

2.2.5. Recursos Humanos (H)

La empresa Gama Textil no cuenta con un área delimitada de Recursos Humanos; sin embargo, se dará a conocer cómo gestiona la dueña a su personal y el impacto que ha tenido en la organización.

a. Rotación y ausentismo laboral

En cuanto al control de la asistencia de los trabajadores, la empresa carece de un mecanismo que les permita tener un mayor control, en cuanto a los horarios de ingreso al trabajo y el ausentismo de estos. La única forma de monitorear el cumplimiento del horario de ingreso de los empleados es a través de manera presencial, llamadas y el uso de las cámaras de vigilancia (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Sin embargo, existen ocasiones que el personal no cumple con la hora de ingreso, siendo más evidente ante la ausencia de la dueña (Evangelista, comunicación personal, 19 de febrero, 2020). Lo que refleja una debilidad porque el poco control y cumplimiento de los horarios de ingreso puede formar parte de una cultura donde no se respeta y no entiendan la importancia de la puntualidad.

En esa misma línea, en cuanto al ausentismo del personal, solo se tiene permitido hasta tres días como máximo para faltar al trabajo, solo por motivos familiares, estudios, y en casos de salud tienen que ser avalados a través de un certificado médico (Villantoy, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020). Este tipo de permisos, en ocasiones es un problema, ya que la empresa cuenta con poco personal en el área de venta, lo cual perjudica las ventas del día (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Esto es una debilidad para la empresa, en primer lugar, porque genera una incomodidad en el trabajador que cubre la ausencia de su compañero de trabajo por el sobrecargo de funciones y actividades.

En cuanto a la rotación del personal, es muy baja porque los trabajadores en su mayoría son antiguos y los nuevos trabajadores suelen durar mucho tiempo en la empresa, entre dos a más años (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Esto es una fortaleza ya que se evita el tiempo de que demora aprender a conocer mejor el negocio, lo cual puede significar poca venta.

b. Clima organizacional

El clima laboral de la empresa Gama Textil se puede analizar bajo 5 puntos. El primero, en cuanto el espacio físico de la empresa, el cual tiene la comodidad necesaria para el personal, un ejemplo de ello es en el momento del descanso de 2 horas que les da la empresa para almorzar y descansar (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo que es una fortaleza porque hay una preocupación por parte de la dueña hacia sus colaboradores. En segundo lugar, el trabajo en equipo, cuando la dueña está presente en la empresa, los trabajadores tienen un buen desempeño e incluso hay apoyo entre ellos. No obstante, ante la ausencia de la dueña, no hay un buen trabajo en equipo y prefieren trabajar de manera individual, lo que genera mala comunicación, discusiones y por ende un ambiente muy tenso. Adicionalmente, la dueña hace muy pocas reuniones participativas, donde se puedan expresar sus inquietudes o ideas (Villantoy, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020).

En tercer lugar, no hay compensaciones monetarias y beneficios en la empresa, sin embargo, cuando están estudiando sus trabajadores, la manera de ayudarlos es brindarles mayor flexibilidad con sus horarios de trabajo. En cuarto lugar, la empresa no tiene programas de línea de carrera, capacitaciones o más puestos a escalar (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo cual es una fortaleza que está adquiriendo la empresa, debido a que está empezando a valorar a los colaboradores con relación a su educación superior y la experiencia que poseen, quienes pueden aportar una mejora interna y dichos colaboradores seguirán ganando experiencia.

Por último, los trabajadores son considerados no sólo como empleados sino parte de una familia, porque ante algún problema familiar que puedan tener, la empresa es empática y los ayuda, de acuerdo con sus posibilidades. Asimismo, ante un cumpleaños o días festivos, la empresa realiza reuniones pequeñas para compartir dichos (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Esto es una fortaleza, porque el trabajador se siente valorado y apoyado en su lugar de trabajo, lo que podría ayudar a que cumplan de manera exitosa sus funciones o actividades del día.

c. Valores organizacionales

El valor principal de la dueña es el respeto, ya que menciona que es la base de todos los valores, y que se vea reflejado en la relación entre los trabajadores y hacia los clientes. Dicha importancia para la dueña radica, porque permite una buena comunicación con los implicados y comprender mejor las situaciones suscitadas por problemas internos. Sin embargo, ocurrieron situaciones circunstanciales, donde los colaboradores se faltaron el respeto, lo que generó incluso la despedida respectiva del trabajador (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

En cuanto al cumplimiento de los horarios de ingreso y salida, que es considerada una forma de respetar el lugar del trabajo, no se cumple al 100%, ya que los trabajadores y hasta la misma encargada de tienda incumplen dichos horarios (Evangelista, comunicación personal, 18 de febrero, 2021). Lo expuesto es una debilidad que se encontró en la empresa, debido a que no todos los trabajadores cumplen con el principal valor que resalta la dueña, lo que afecta la imagen de la empresa y que los trabajadores no cumplan con sus actividades de la manera correcta.

d. Reclutamiento y selección

La organización Gama Textil no cuenta con un departamento especializado para el proceso de selección o reclutamiento. Sin embargo, la dueña cumple la función de reclutar a sus potenciales nuevos trabajadores. El proceso de reclutamiento inicia solicitando por medio de recomendaciones a un personal de confianza. Cuando llega a la empresa el personal recomendado, la dueña evalúa a través de una entrevista, si el personal cumple con el perfil que ella necesita. Por ello, ella evalúa la forma de cómo se expresa el entrevistado y además realiza preguntas relevantes para conocer si es el adecuado o no. Por último, en caso sea la persona adecuada, el siguiente paso es el requerimiento de la documentación del nuevo personal como antecedentes penales y copia de su DNI (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

e. Capacitación al personal

La empresa no capacita al personal. Sin embargo, la dueña está percibiendo la importancia que tienen los conocimientos para la empresa, porque tiene trabajadores del área de ventas, que desconocen ciertas tácticas de ventas que permitan llegar al cliente y sea una venta segura. Asimismo, es necesario también la capacitación, para reforzar sus conocimientos y el trato al cliente, para el personal del área de confección, ya que la mayoría solo tiene conocimientos de confección de cortes muy antiguos, con relación a las tendencias

actuales, lo que les limita a recibir trabajos donde tengan cortes más elaborados y así obtener una prenda moderna con un diseño moderno (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo cual demuestra una debilidad que se identificó debido a que la empresa, al no poseer personas más profesionales y/o capacitados, es menos competitiva en el mercado.

2.2.6. Sistema de información y desarrollo (I)

a. Gestión de información en general

Actualmente, la empresa no dispone de algún sistema de información para el proceso de ventas, ni con un sistema contable de inventarios (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020).

b. Personal de la tecnología e información

Los trabajadores de Gama Textil el Dorado no cuentan con los conocimientos necesarios para el uso y el manejo de sistemas de información, que puedan ser incorporados en la empresa (Reiz, comunicación personal, 8 de diciembre, 2020). Lo que es una debilidad, en caso la empresa decida implementar alguna tecnología que permita mejorar los procesos y el control.

2.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

a. Tecnología de producción

La empresa carece de tecnologías para llevar el control del inventario de la gran diversidad de telas que posee la tienda y sobre todo la que se encuentra en el almacén. Lo que podría ser de ayuda para encontrar de manera rápida, al momento de querer sacar las telas del almacén. (Evangelista, comunicación personal, 18 de febrero, 2021).

b. Investigación y desarrollo

La empresa presenta una insuficiente investigación de mercado, donde tomen en cuenta tanto a factores internos como externos, que les permita crear estrategias adecuadas para la empresa. Ello es una debilidad, pues la empresa al no tener una investigación del mercado desconoce los cambios en cuanto a los gustos y preferencias del público.

2.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (ver Anexo Ñ) recopila las fortalezas y debilidades del presente sujeto de estudio. El resultado de la matriz fue 2.42, es característico de organizaciones que poseen debilidades internas. Las fortalezas con mayor puntaje es la diversidad de telas que tiene la empresa y la capacidad de negociación de la dueña. Con relación a las debilidades más representativas es la ausencia de un personal adecuado que reemplace a la dueña y la inestabilidad de las ventas en los últimos años. Si la empresa Gama Textil mejora su gestión podrá ser más competitiva en el mercado.

En resumen, del capítulo, en relación al análisis externo, las tendencias globales influyen en múltiples industrias del mundo, de las cuales para este caso de investigación se analiza la industria del sector textil y confecciones. Por ello, es importante conocer el entorno donde opera la empresa estudiada en la presente tesis, iniciando por un análisis del macroentorno, lo cual permitirá comprender cómo impactan las tendencias globales en la evolución del comportamiento del consumidor a nivel tecnológico, social, económico y ambiental. Las cuales tienen una influencia en el comportamiento de los consumidores del Perú y por ende, en la ciudad del departamento de Ayacucho.

En cuanto al análisis PESTE, este permitió comprender el entorno desde una perspectiva más cercana al contexto de la empresa, y que además permitió identificar oportunidades y amenazas que la empresa debe tomar en cuenta al momento de plantear estrategias. Asimismo, las cinco fuerzas de Porter, empleadas para el análisis del entorno directo, permitió conocer cuál es la situación de la empresa en el mercado y su competitividad.

Por último, en relación al análisis interno, la herramienta AMOFHIT permitió evaluar los recursos, competencias y destrezas de la empresa, la cual ayudó a identificar sus debilidades y fortalezas. Ello permitirá encaminar mejor las estrategias que se necesitan y acoplen a la organización para alcanzar su visión y objetivos, lo que le llevará a mejorar su competitividad en el mercado.

De manera concluyente del capítulo, es importante realizar ambos análisis externo e interno, ya que la Gestión estratégica implica administrar bajo un enfoque sistémico, donde todos los elementos se interrelacionan y se afectan continuamente, unos a otros, de manera que trabajan hacia un objetivo común.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA Y DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo se divide en dos fases. La primera, desarrolla la declaración de la misión y visión del sujeto de estudio Gama Textil el Dorado, la elaboración de estrategias mediante la matriz FODA y la segunda, es la selección de las estrategias en beneficio de crear una competitividad sostenible de la empresa.

1. Propuesta estratégica

1.1. Declaración de misión

La misión de la empresa Gama Textil el Dorado se elaboró bajo los nueve componentes para una misión efectiva, propuestos por David (2013). Dichos componentes enfocados en la misión de la empresa sujeto de estudio se presentan en el (Ver Anexo M),

A continuación, se expone la declaración de la misión de la empresa Gama Textil el Dorado:

“Lograr que nuestros clientes, que gusten del buen vestir con la mejor calidad, comodidad y a un precio justo, se sientan satisfechos con los productos que ofrecemos cumpliendo los requerimientos y expectativas en cuanto al modelo deseado, el cual les permite sentir seguridad y proyectar la imagen que desean. Todo ello a través de la variedad de telas que ofrecemos con diseños modernos y exclusivos. Asimismo, brindamos de forma complementaria el servicio de confección, en el Distrito de Ayacucho. Por ello, estamos comprometidos con las necesidades y los nuevos requerimientos de nuestros clientes mediante redes sociales y páginas webs, para brindarles una gran experiencia de compra con sugerencias, cortesía y respeto. Igualmente, demostramos una preocupación por el desarrollo personal, profesional y motivación de nuestros colaboradores, quienes son la imagen de nuestra empresa. Del mismo modo, tenemos la preocupación y el interés por instaurar un compromiso constante de responsabilidad social en la ciudad donde operamos”.

1.2. Declaración de la visión

La visión de Gama Textil el Dorado se realizó tomando en cuenta las características indicadas por David (2013). En primer lugar, se encuentra una temporalidad de 5 años de duración en la propuesta de la tesis, por lo cual se tiene dicho tiempo para cumplir con los objetivos estratégicos de la visión; segundo, la construcción se hizo de forma integradora, positiva y motivadora; y, tercero, es una visión realista y realizable para ser divulgada externa e internamente, que permita inspirar a más personas que ayudarán a lograrlo.

Con todo lo expuesto, la visión propuesta es la siguiente:

“Ser para el año 2026, una empresa reconocida en la Provincia de Huamanga por vender telas con diseños en tendencia y de alta calidad. Con ello, ampliar nuestro mercado orientándonos hacia un nuevo público joven. Asimismo, brindar una excelente experiencia de compra a todos nuestros clientes cumpliendo sus expectativas. Adicionalmente, ser reconocida como una empresa socialmente responsable sobre todo con el cuidado al medio ambiente”.

1.3. Opciones estratégicas

A partir del análisis de los factores externos e internos, se obtuvieron mediante el análisis, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Seguido, se seleccionaron los más significativos para el funcionamiento de la empresa, los cuales fueron incorporados en las matrices EFE y EFI. Con dichos componentes de las matrices mencionadas, se crearon 15 estrategias que beneficien a la competitividad de la organización, mediante la elaboración de la Matriz FODA (ver Anexo O). Asimismo, se han cruzado las estrategias planteadas y se presentan en la Tabla 7.

1.4. Selección de estrategias

En esta siguiente etapa, las 15 estrategias obtenidas, fueron evaluadas mediante la Matriz Rumelt (Ver Anexo P) bajo 4 criterios, en conjunto con la dueña. Lo cual tuvo como resultado 14 estrategias validadas, las cuales son las más adecuadas y viables para la empresa Gama Textil el Dorado. Dicho resultado se observará a continuación en la Tabla 8.

Tabla 7: Propuestas estratégicas de la Matriz FODA Cruzada para Gama Textil el Dorado

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1), (F2), (F3), (F4), (F6), (F8), (F9), (O1), (O4),(O5),(O7), (O10)</p> <p>Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10).</p> <p>Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10).</p>	<p>Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6), (F8), (F9), (A1), (A8), (A9)</p> <p>Incorporar prendas hechas para damas, de acuerdo al requerimiento del consumidor (F1), (F2), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (F9), (A1), (A6), (A8), (A9)</p> <p>Diseñar ofertas para los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)</p> <p>Buscar nuevos proveedores de telas para ternos e ir entablando una relación de negociación y confianza (F2), (F3), (F3), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (O3), (O5), (O7), (O9), (O10)</p> <p>Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación en las expo ferias de e- commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (O7), (O8), (O9)</p> <p>Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo con la ISO 9001. (D1), (D2), (D5), (D6), (D7), (D10), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O9), (O10).</p> <p>Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa (D4), (D7), (D8), (D10), (O9), (O10).</p> <p>Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación de los trabajadores y la dueña, en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4), (D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10).</p>	<p>Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4), (D10), (A1), (A4), (A5), (A6), (A8), (A9).</p> <p>Reorganizar el área de ventas (D1), (D2), (D3), (D5), (D6), (D7), (D8), (D9), (D10), (A1), (A2), (A3), (A5), (A6), (A7), (A8), (A9).</p> <p>Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D3), (D10), (A1), (A6), (A8), (A9).</p>

Tabla 8: Estrategias seleccionadas mediante los criterios de la Matriz de Rumelt

MATRIZ RUMELT	
Estrategias	
	Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (O1),(O4),(O5),(O7), (O10)
	Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10).
	Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10).
	Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (A1), (A8), (A9)
	Diseñar ofertas para los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)
	Buscar nuevos proveedores de telas para ternos e ir entablando una relación de negociación y confianza (F2), (F3), (F3), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)
	Búsqueda de nuevos proveedores de telas para ternos e ir entablando una relación de negociación y creando confianza, en beneficio de la empresa en cuanto a plazos de pago, bajos precios u otros beneficios (F3), (F7), (F8), (A8), (A10)
	Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (O3), (O5), (O7), (O9), (O10)
	Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación en las expoferias de e- commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (O7), (O8), (O9)
	Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo con la ISO 9001. (D1), (D2), (D5),(D6), (D7), (D10), (O2), (O3), (O4), (O6),(O7),(O9), (O10).
	Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa (D4) ,(D7), (D8), (D10), (O9), (O10).
	Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4),(D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10).
	Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4), (D10), (A1), (A4), (A5), (A6),(A8), (A9).
	Reorganizar el área de ventas (D1),(D2), (D3), (D5), (D6), (D7), (D8), (D9),(D10), (A1), (A2), (A3),(A5), (A6),(A7), (A8),(A9).
	Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D3),(D10), (A1), (A6), (A8), (A9).

Seguido a ello, las estrategias fueron analizadas mediante la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) (ver Anexo Q) con la finalidad de obtener las estrategias de mayor puntuación y las más adecuadas a la realidad de la empresa y a su entorno externo. Las cuales se visualizan en la siguiente Tabla 9.

Tabla 9: Resultados del análisis de las estrategias a través de la MCPE

Estrategias	Valor
Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (O1),(O4),(O5),(O7), (O10)	5.12
Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10).	5.03
Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10).	3.97
Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (A1), (A8), (A9)	5.02
Buscar nuevos proveedores de telas para ternos e ir entablando una relación de negociación y confianza (F2), (F3), (F3), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)	3.93
Diseñar ofertas para los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)	4.12
Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (O3), (O5), (O7), (O9), (O10)	4.62
Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación activa en las expoferias de e-commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (O7), (O8), (O9)	4.29
Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo a la ISO 9001. (D1), (D2), (D5),(D6), (D7), (D10), (O2), (O3), (O4), (O6),(O7),(O9), (O10).	4.49
Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa (D4) ,(D7), (D8), (D10), (O9), (O10).	3.54
Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña , en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4),(D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10).	4.53
Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4),(D10), (A1), (A4), (A5), (A6),(A8), (A9).	3
Reorganizar el área de ventas (D6), (D7), (D8), (D10), (A1), (A4), (A7)	4,96
Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D10), (A1), (A4), (A7)	4.92

Las estrategias elegidas por haber obtenido un mayor puntaje en la matriz son las siguientes: “Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra” e “Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil”.

2. Diseño de Implementación y control

Seguido de la elección de las dos estrategias, se realiza la propuesta del diseño, en base a los objetivos estratégicos. Dicha propuesta, se realizará bajo las cinco fases de Hambrick & Fredrickson para el desarrollo de las estrategias elegidas. Luego de ello, se realizará el diseño de control, para lo cual se emplea el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton.

2.1. Propuesta del diseño de implementación

Este punto, se inicia con el diseño de los objetivos estratégicos, en base a las estrategias obtenidas mediante la MCPE y a la propuesta de la declaración de la visión al año 2026 de la empresa Gama Textil el Dorado. Los objetivos serán construidos a través de las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico, propuesto por Kaplan y Norton.

2.1.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se encuentran ubicados en el mapa estratégico (ver Anexo R), el cual comprende cuatro perspectivas que son el aprendizaje y crecimiento; los procesos internos; los clientes y la perspectiva financiera. Dichas perspectivas, se encuentran interrelacionadas con una secuencia de causa y efecto en la Tabla 10.

Tabla 10: Objetivos Estratégicos y Específicos para la empresa Gama Textil el Dorado

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS ESPECIFICOS
FINANCIERO	Aumentar ingresos	Incrementar las ventas
CLIENTES	Reforzar la venta presencial	Incrementar la satisfacción en la experiencia de compra
		Cumplir con los plazos de entrega pactados con el cliente
	Incrementar la presencia de la empresa en el mercado	Implementar la publicidad por canales digitales
	Incrementar nuevos clientes	Incrementar el número de clientes jóvenes desde 28-39 años
PROCESOS	Estandarizar el proceso de venta	Elaborar un procedimiento de ventas por cada categoría de productos
	Estandarizar el proceso de atención al cliente en el área de confección	Elaborar un procedimiento de atención en el área de confección.
	Instaurar un adecuado registro de inventarios	Implementar un procedimiento de control de inventario
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el desempeño de los colaboradores	Incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador
	Promover el compromiso del trabajador	Implementar incentivos
	Fomentar el trabajo en equipo	Fomentar la comunicación y retroalimentación interna
Establecer metas claras y comprensibles		

2.1.2. Las cinco fases de Hambrick & Fredrickson para el desarrollo de las estrategias

Las dos estrategias seleccionadas se desarrollarán, como se mencionó anteriormente, bajo las siguientes fases: Arenas, Vehículos, Diferenciadores, Estadificación y estimulación y la Lógica económica, lo que facilitará la comprensión y los pasos que se seguirán para llevar a cabo el diseño de la implementación. Todo ello se sostendrá bajo un presupuesto de las iniciativas estratégicas (ver Anexo S).

c. *Estrategia 1: Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra*

a.1. Fase1: Arenas

Categoría de productos:

- Telas de vestir: ternos para damas y caballeros, vestidos, blusas, faldas y pantalones.
- Telas para eventos festivos: bordados, brillos y gasas.
- Telas para la decoración del hogar: cortinas, mantel de mesa, alfombra, tapizones y sábanas.
- Servicio de confección para la decoración de hogar
- Otros: tela de toalla, pañales, franela, peluche y secadores.
- Servicio de confección para los clientes
- Servicio de confección de ternos u otras prendas de vestir para los clientes.

Canales: la venta presencial

Segmento de mercado: Al público en general que pertenezcan al NSE B, C y D

Áreas geográficas: Departamento de Ayacucho

Estrategias de creación de valor: Se proyecta obtener mayores ventas de los productos ofrecidos, luego de reorganizar el área de ventas y capacitar a los trabajadores. Asimismo, preparar un ambiente adecuado y confortable que facilite el proceso de compra del cliente.

a.2. Fase 2: Vehículos

Organización del espacio físico del local:

- Ubicar maniqués en la entrada del local, donde puedan apreciar y conocer los tipos de productos que ofrece la empresa. Asimismo, permitir con ello que el cliente pueda visualizar la calidad de la tela y los acabados en las confecciones.
- Señalizar la ubicación de las telas dependiendo de sus usos.
- Señalizar el área de confección y los servicios que ofrece.
- Instalar una iluminación adecuada para que los clientes puedan apreciar mejor la tela en cuanto a los colores, textura y diseño.
- Usar los televisores que ya existen para proyectar imágenes, que permitan conocer los diferentes usos de cada tela para vestir y las otras telas.
- Comprar catálogos de decoraciones de hogar, de ropa de vestir formales y para eventos festivos que permitirán ayudarlos a escoger el modelo que desea que se confeccione o solo para comprar las telas.
- Incorporar un bebedero de agua para el uso de los clientes.

Atención al cliente:

Área de ventas:

- Crear políticas para alinear los comportamientos de los trabajadores en beneficio de la calidad de atención al cliente. Así el trabajador sabrá cuáles son sus funciones.
- Capacitar al personal en técnicas de ventas, trabajo en equipo y la resolución de problemas.
- El personal del área de ventas deberá asistir a talleres de Personal Shopper para facilitar las sugerencias de acuerdo con cada cliente.
- Realizar reuniones de manera mensual como un espacio de retroalimentación, que permita generar mejoras internas en beneficio del cliente.
- Facilitar y brindarles toda la información necesaria vía WhatsApp, por medio de los catálogos, para que el cliente, de manera anticipada, pueda decidir por algún producto que ofrezca la tienda y cuando vaya sepa qué comprar. Y así la atención será más rápida, lo que ayudará a reducir los tiempos de espera por parte del cliente.

- Reforzar los conocimientos de los trabajadores en todos los usos, variedad y calidad de telas que ofrece la empresa, para brindarles una mayor información y alcance de los diferentes tipos de telas con que cuenta la empresa, y así se permita la compra de esta.
- Incorporar manuales de puestos y funciones, los cuales permitan a los colaboradores atender de una forma estandarizada al cliente.
- Incorporar un manual de procedimientos de venta para cada tipo de producto.
- Instaurar un manual de procedimiento de control de inventario para un adecuado registro y cumplir con los requerimientos y pedidos de los clientes.
- Crear un manual de políticas y normas generales de la empresa.
- Incorporar incentivos morales (trabajador del mes) y monetarios (vales de consumo y paquetes de comida), tanto para el área de ventas y de confección.

Área de confección:

- Incorporar un manual del proceso para la atención al cliente.
- Crear cartillas con los datos y medidas del cliente, fecha de prueba de la confección y la fecha de entrega, lo cual beneficiará a mejorar el control de las entregas pendientes.
- Asistir a talleres de corte y confección que les permitan a los colaboradores estar actualizados y preparados para los nuevos requerimientos de los clientes.
- Reconocer al trabajador por la puntualidad del trabajador en el tiempo de entrega de las prendas confeccionadas por medio de presentes, lo cual motivará su desempeño.
- Incorporar etiquetas con recomendaciones del cuidado de la tela en las prendas confeccionadas.
- Inscripción a los trabajadores del área de confección a cursos, que permitan mejorar sus técnicas de corte y confección.
- Acondicionar el área de confección para la buena experiencia de compra
- Incorporar incentivos morales (trabajador del mes) y monetarios (vales de consumo y paquetes de comida), tanto para área de ventas y confección.

2.1.3. Diferenciadores

- El refuerzo de la venta presencial, se quiere diferenciar mediante la experiencia de compra, en donde se resaltan las diferencias al momento de la venta por cada tipo de

categoría de producto. En primer lugar, con respecto a las telas formales de vestir, al momento que el vendedor esté en contacto con el cliente, se les explicará a los clientes, los beneficios, características y usos de la tela de acuerdo con su requerimiento. Por ejemplo, en las telas para ternos, como el Barrington, resaltar que es un producto peruano, elaborado con fibras naturales como la lana de alpaca y con un mínimo porcentaje de poliéster, son antialérgicas, tienen larga duración, mantienen la temperatura corporal, independientemente de las condiciones climáticas, lo que beneficia al confort en todo momento. Asimismo, simboliza elegancia, calidad y distinción. Por último, la procedencia de su tela es amigable con el medio ambiente.

- Luego de ello, el vendedor estará preparado para responder cualquier duda o inquietud por parte del cliente, y así darle otras opciones que sustituyan al tipo de tela, en caso de que así lo requiera. En segundo lugar, con respecto a las telas para la decoración del hogar, al momento que el vendedor esté en contacto con el cliente, le explicará los beneficios de la diversidad de telas para la decoración de todo su hogar como alfombras, servilletas de telas, cortinas, secadores, manteles de mesa, etc. Además, podrá combinar y diseñar sus propias creaciones a la medida que el cliente lo requiera. Otra ventaja es encontrar todo en un solo lugar, le ahorrará tiempo y dinero.

- Solicitar los datos de contacto del cliente para mandarle futuras promociones o nuevos productos, lo cual mantendrá un nexo con el cliente y él se sentirá valorado. Asimismo, monitorear sus necesidades que permitirán adquirir las telas más solicitadas por ellos. Seguido, solicitar al cliente que llene la encuesta online, la cual medirá su satisfacción en la compra.

- Crear cartillas para los trabajadores del área de confección. Dicha cartilla va a contener los datos del cliente, las medidas, el día de prueba y día de entrega, lo cual beneficiará el control y orden de las entregas pendientes.

- Adquirir máquinas básicas y necesarias que faciliten la confección de una prenda para tener un mejor acabado y que su confección sea más exacta a la medida del cliente. Asimismo, reducir el tiempo de confección ayudará a cumplir con la fecha pactada en la entrega de la prenda al cliente. Para ello, es necesario adquirir 2 máquinas ojaleras, 1 bastilladora y 1 maquina botonera.

2.1.4. Estadificación y estimulación

- Acto 1: La dueña deberá asistir a una consultoría personalizada empresarial para comprender y tener mayor conocimiento en cuanto a la gestión de una pequeña empresa, la

cual explicará los cambios internos con el objetivo de la mejora interna y aumentar las ventas. Paquete de 10 horas S/. 900.00.

Los trabajadores deberán asistir a capacitaciones relacionadas a temas de ventas, para aumentar las ventas y satisfacer al cliente. Para ello, contratar un programa semestral (ver Anexo T) con temas de Técnicas de negociación, trato con los clientes, y cierre de ventas de 8 horas mensuales, que incluya un acompañamiento por 4 veces al mes y supervisión de los logros de los miembros de la empresa, cuyo costo es de S/.2500.00 mensuales. Lo que permitirá lograr las metas en equipo. Los trabajadores del taller de confección asistirán a los cursos de confección (ver Anexo U) donde les enseñará el manejo de máquinas de coser modernas, elaboración de moldes y así poder obtener acabados de calidad. Tendrá una duración de 24 horas a un costo de S/300.00 por persona.

- Acto 2: Realizar un manual de organización y funciones, el cual ayudará a tener un reglamento interno en el trabajo, la especificación de funciones de cada área. Asimismo, incorporar manuales de procedimientos para el área de venta, de confección y para el control de inventarios.

- Acto 3: Programar reuniones una vez al mes, para la retroalimentación constante, mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, en donde se podrán abordar inquietudes, dudas, sugerencias, observaciones de los cambios del entorno (gustos y preferencias de los clientes), entre otros.

- Acto 4: Realizar un documento en PDF con información didáctica que contengan todas las características, usos y beneficios de cada tela que vende la empresa, para enviárselo a los trabajadores del área de venta, donde se les pueda enviar por WhatsApp, lo que permitirá conocer mejor el producto y poder desempeñar mejor su función en ventas.

- Acto 5: Incorporar encuestas mediante una tablet para conocer la satisfacción de compra del cliente y sugerencias. Esto se realizará cuando el cliente ha realizado el pago por la compra.

- Acto 6: Adquirir el servicio de una diseñadora de interiores, que facilite un acondicionamiento adecuado, el cual incremente el interés del cliente por las telas que ofrece la empresa. La asesoría del decorador de interiores tendrá un costo de S/.1000.00 y la implementación un costo de S/.5500.00

- Acto 7: Como último acto, incorporar incentivos morales para los colaboradores que realicen más acciones ejemplares, las cuales serán evaluadas mensualmente, asimismo, los colaboradores que cumplan los objetivos designados por la dueña podrán ser

recompensados con vales de consumo y paquetes de comida, lo cual se llevará a cabo con frecuencia semestral.

2.1.5. Lógica Económica

- Incrementar los conocimientos de los trabajadores y la dueña, mediante las capacitaciones, las cuales permitirán una mayor satisfacción del cliente, ayudará a incrementar las ventas y la recomendación del producto.

b. Estrategia 2: Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil.

2.1.6. Arenas

Categoría de productos:

- Telas de vestir: ternos para damas y caballeros, vestidos, blusas, faldas y pantalones.
- Telas para eventos festivos: bordados, brillos, gasas.
- Telas para la decoración del hogar: cortinas, mantel de mesa, alfombra, tapizones y sábanas. Para ello también se ofrece el servicio de confección.
- Servicio de confección de prendas con diseños personalizados.
- Otros: tela de toalla, pañales, franela, peluche, secadores.
- Servicio de confección para los clientes.

Canales: Redes sociales (Facebook, Instagram), WhatsApp, publicidad por páginas webs, publicidad de búsqueda por Google, creación de una página web.

Segmento de mercado: Al público en general que pertenezcan al NSE B, C y D

Áreas geográficas: Departamento de Ayacucho

Estrategias de creación de valor: Crear espacios, por medios digitales, que permitan una mayor interacción con el cliente y que la marca de la empresa se posicione en la mente del consumidor.

2.1.7. Vehículos

En primer lugar, se realizará un contrato con una agencia de publicidad de Ayacucho, quien cuente con los datos de los gustos y preferencias de los consumidores de la zona. Con

ello, se logrará dar a conocer los productos y servicios de la empresa Gama Textil el Dorado, y transmitir su imagen de marca, resaltando la calidad y variedad de las telas.

En segundo lugar, se realizará un plan de marketing y luego se implementarán las herramientas de los canales digitales. Luego, crear un cronograma de contenidos para que la información esté catalogada y ordenada. Esto se debe a que la mayoría de los encuestados, siendo el 79.6% no tiene conocimiento de la marca Gama Textil. Esto se resaltó, sobre todo, en los jóvenes desde 20 a 35 años. Para ello, la agencia contratada, se hará cargo de la campaña de marketing, así como las sugerencias del tipo de contenido que se proyectará en las redes sociales.

En tercer lugar, se llevarán a cabo la elaboración del contenido de fotos reales de la empresa y videos cortos con información alusiva a las características y beneficios de las telas. Asimismo, se resaltará los años que tienen empresa en el mercado, teniendo como prioridad el brindar un buen servicio al cliente, valorándolos y respetándolos, independientemente si el cliente compre o no. En cuanto al video, donde se proyectará las frases que identifiquen a la empresa y a su producto, asimismo resaltar lo positivo de cada tela, como por ejemplo los insumos con los que están elaboradas las telas para ternos, lo amigable que es con el medio ambiente, la duración y calidad; y en el caso de las telas para cortinas, proyectar el producto terminado e instalado en una sala u en otros ambientes de la casa.

2.1.8. Diferenciadores

- Lo que se tiene que exponer por los medios digitales, es la propuesta de valor dirigida al cliente, cuya principal característica es la calidad, diversidad y el buen servicio. Asimismo, resaltar que las telas para ternos son productos textiles eco amigables con el medio ambiente. Esto se explica con imágenes dinámicas con información relevante y datos curiosos sobre la adquisición de la materia prima, esto se mostrará mediante un gráfico de la cadena de suministro con fines didácticos.

- Resaltar de manera clara todos los productos y los servicios que se brindan y que la empresa cuenta con un personal capacitado que les asesorará durante todo el proceso de compra con sugerencias que vayan acorde a lo que busque el cliente, respetando la cultura e identidad del mismo.

- Explicar los beneficios de comprar una tela y mandarla a confeccionar a comparación de comprar una prenda hecha, la cual no se acopla a toda la diversidad de cuerpos y gustos de los clientes. Lo que sí permite comprar la tela, ya que el cliente tiene la

opción de elegir el color, diseño, textura, calidad de la tela y cantidad, para luego mandarla a confeccionar con diseños exclusivos, lo cual favorecerá a reflejar la identidad del cliente.

- Implementar ofertas y sorteos por medio de las redes sociales dirigidos a la población joven. Dicho sorteo será publicitado en redes sociales de influencers de Ayacucho, para tener un mayor alcance.

2.1.9. Estadificación y estimulación

- Acto 1: Buscar agencias de marketing, de preferencia que se ubiquen en la ciudad de Ayacucho, que cuenten con un Staff de especialistas, quienes hayan realizado trabajos previos exitosos. Solicitar los nombres de las cuentas que han manejado para ver el tipo de contenido que elaboran. Se han identificado 6 agencias en el distrito de Ayacucho, quienes se encargan de realizar tanto la campaña de marketing como de la publicidad del contenido elaborado. Por lo cual, se ha encontrado a una agencia para la realización de un plan de marketing adecuado al tipo de empresa.

- Acto 2: Contratar a la empresa de LP Marketing & Digital, ubicada en la ciudad de Ayacucho para que cumpla con 3 objetivos en 3 meses. El primer objetivo es realizar un plan de la campaña de marketing orientada a la empresa (ver Anexo V). Tendrá como finalidad realizar un análisis interno y externo para proponer ofertas que le permitan lograr el objetivo de la empresa, mediante la elaboración de la imagen corporativa de la empresa para así dar a conocer los productos y servicios. Todo ello tendrá un costo de 800 soles.

El segundo objetivo es realizar un cronograma de actividades necesarias para la realización del contenido, como por ejemplo coordinar los días en el que se tomarán las fotografías de las telas e instalaciones de la empresa. Un segundo cronograma para los días y horas idóneas de las publicaciones en las redes sociales (Facebook e Instagram) cuyo costo es de S/.300. (ver Anexo W). El tercer objetivo es implementar los canales digitales para la ejecución del plan de marketing.

- Acto 4: Para finalizar, se evaluará los alcances mensuales de las publicaciones mediante un reporte proporcionado por la agencia contratada. Ello se realizará de forma conjunta con la finalidad de recibir sugerencias y anotaciones para reestructurar si fuera necesario y así lograr la meta de ser más conocidos en el mercado.

2.1.10. Lógica económica

La finalidad de llevar a cabo la estrategia de marketing es dar a conocer a la empresa con los productos y servicios que ofrece, con ello motivarlos a que compren en la empresa sin importar la edad que tengan, y de esa manera incrementar las ventas y clientes.

2.2. Diseño de control

En este punto, se usó el Balanced Scorecard o también conocido con el nombre de Cuadro de Mando Integral (ver Anexo X), donde se visualiza los objetivos que se plasmaron en el mapa estratégico y se plantearon indicadores de medición por cada objetivo, y se indicó las iniciativas estratégicas y la proyección durante los 5 años, cuyo tiempo abarca el planeamiento estratégico direccionado para el sujeto de estudio Gama Textil el Dorado.

En primer lugar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene 3 objetivos estratégicos. Respecto al primer objetivo es promover el compromiso del trabajador, se propuso la iniciativa de incorporar 2 tipos de incentivos; el primer tipo es el monetario incentivo monetarios como los vales de consumo y/o paquetes de comidas de manera semestral, esto dependerá de los objetivos cumplidos por el trabajador en base a todos los objetivos planteados por la dueña, La cual se espera que en el primer año cumplan el 70% de ellos. El segundo tipo es el incentivo moral, la cual se realizará una actividad de reconocimiento para el trabajador del mes. Este incentivo se dará en base a la cantidad de acciones ejemplares que realicen, asimismo, este reconocimiento se hará de manera mensual y al que más acciones buenas realicen. El segundo objetivo es incrementar el desempeño de los colaboradores, la cual se logrará incrementando los conocimientos y habilidades del trabajador, para ello, se dará como iniciativa contratar el servicio de capacitación para la dueña y colaboradores de la empresa. En el caso de la dueña, se adquiere un paquete de 10 horas de capacitación por el costo de S/900.00, y para el caso de los colaboradores serán inscritos a cursos de capacitación donde puedan adquirir mayor conocimiento sobre las técnicas de negocios u otros, durante 8 horas mensuales y cuyo costo tendrá S/2500.00 mensuales, cuyo contrato sólo durará un año, debido que es el tiempo suficiente para llegar al objetivo de la capacitación. Ello se evidenciará mediante la cantidad ventas que puedan concretar respecto al total de clientes que ingresan al establecimiento, lo que se espera lograra el 70 % de ventas concretadas en el primer año. El tercer objetivo estratégico es fomentar el trabajo en equipo mediante dos maneras. El primero, es fomentar la comunicación y retroalimentación interna, incorporando reuniones trimestrales con los trabajadores, como una forma de incentivar el trabajo en equipo, y en donde cuyo espacio servirá para resolver cualquier duda en cuanto a sus actividades de trabajo, comunicar los cambios, expresar sus ideas para las mejoras internas, etc., la cual se corroboró mediante una encuesta de

satisfacción para los trabajadores, en donde se espera obtener un 20% de trabajadores satisfechos en el primer año. La segunda manera para cumplir dicho objetivo es mediante el establecimiento de metas claras y comprensibles, ello se llevará a cabo en las reuniones de equipo donde estén presentes la mayoría de los trabajadores de cada área, pues la importancia radica en que todos tienen que soportar como equipo para el cumplimiento de las metas e equipo que establece la dueña, la cual será medido de manera mensual y donde se espera obtener el 60% de cumplimiento el primer año.

En segundo lugar, en cuanto a la perspectiva de procesos, cuenta con tres objetivos desarrollados a continuación. El primero es instaurar un adecuado registro de inventarios, lo cual se logrará implementando un procedimiento para el control de inventarios. Para ello, se diseñará, en conjunto con los trabajadores, un proceso adecuado, manejable y fácil entendimiento para los trabajadores, para después ser estandarizado y plasmado en un manual de procedimientos para que cualquier integrante de la organización lo pueda ver, sobre todo para los nuevos trabajadores, que le permitirá adaptarse mejor a los procesos que tenga la empresa. Esto será medido, de manera mensual, mediante la disminución de los pedidos incompletos del total de pedidos, por lo que se espera que disminuya un 6% para el primer año del 2022. El segundo objetivo es instaurar el proceso de atención al cliente en el área de confección, para lo cual se tendrá que elaborar un procedimiento de atención para dicha área. Para ello, se tiene como iniciativas estratégicas rediseñar el proceso de confección de manera conjunta con los colaboradores, donde cada uno de acuerdo con las experiencias que posee se logrará obtener un adecuado procedimiento el cual será estandarizado y plasmado en un manual de procedimientos, que permitirá tener un mayor control de las entregas de prendas a los clientes. Ello se medirá mediante dos indicadores; el primero, es el tiempo que se disminuye para lograr el tiempo estandarizado de entrega, lo que se medirá de manera semanal, lo que se espera que disminuya el tiempo en un 60% respecto al tiempo de entrega anterior para el año 2022. Ello se medirá, de forma semanal, controlando a que el número de reclamos por el servicio de confección disminuya, lo que se espera que disminuya el primer año del 2022 un 15% del total de servicios de confección. El tercer objetivo, es estandarizar el proceso de venta, para lo cual se tiene que elaborar un procedimiento de ventas por cada categoría de productos en conjunto con los trabajadores. Para ello, se redactará y estandarizarán procesos de ventas para las telas de vestir y otro procedimiento para las telas de decoración de hogar, cuyo procedimiento, el cual permitirá lograr una mejor comunicación, trabajo en equipo y claridad en cuanto a los roles que cada uno tiene que realizar. Y esto unido a la capacitación, tendrá como resultado mejorar la experiencia de compra del cliente y por ende satisfacer al cliente y por ende aumentar el número de ventas. Luego de ello se podrá

estandarizar el proceso que pasará a un manual de procedimientos que ayudará a nuevos trabajadores a incorporarse de manera más fácil. Es importante mencionar que, dentro de los procedimientos de ventas, se resalta atrás las ventajas y principales características de las telas. Asimismo, el objetivo se medirá de manera semanal, en base a las metas cumplidas del total de metas designadas por la dueña, lo que se espera cumplir con el 75 % de las metas para el primer año del 2022.

En tercer lugar, se encuentra la perspectiva de los clientes, la cual contiene 3 objetivos estratégicos. El primero se base está orientado a incrementar nuevos clientes, en donde se propusieron las iniciativas de incorporar ofertas y sorteos por redes sociales dirigidos a la población joven desde los 28 hasta los 39 años, dichos sorteos serán publicitados mediante las redes sociales de influencers para llegar a tener un mayor alcance. Para medir el aporte de dicha iniciativa se evaluará en base al porcentaje del número de clientes jóvenes entre el total de clientes en forma anual. Se espera que para el año 2025 la cantidad de jóvenes se incremente a 25%. Respecto al segundo objetivo, se encuentra incrementar la presencia de la empresa en el mercado, el cual se llevará a cabo mediante la implementación de publicidad mediante canales digitales, para ello se desarrollará la iniciativa de crear contenidos en las redes sociales (Facebook e Instagram) resaltando los beneficios de compra de tela, lo cual será medido con frecuencia anual en base al número de seguidores en las redes sociales. Se espera obtener para el año 2026, un total de 11 400 seguidores, lo que representa el 9.5% del total del alcance (120.000 potenciales clientes) en la ciudad de Ayacucho. Asimismo, como segunda iniciativa, se contratará a la agencia certificada Google Partner especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PYMES. Con lo cual buscamos que la empresa se encuentre como primera opción, en Ayacucho, al momento que realicen las búsquedas relacionadas a los productos que ofrece la empresa. Dicha iniciativa será evaluada y controlada, con frecuencia anual, en base al número de clics provenientes del buscador de Google, con lo cual se espera obtener para el cuarto año 192 clics.

En referencia al tercer objetivo, se encuentra Reforzar la venta presencial, el cual se llevará a cabo mediante el incremento de la satisfacción en la experiencia de compra, para lo cual como primera iniciativa se propone acondicionar el local para facilitar la compra, así como implementar herramientas internas que faciliten el trabajo de los colaboradores y cambios en la gestión del área de ventas. Lo cual se medirá en base a una encuesta de satisfacción al cliente, con frecuencia semestral, y se tomará en cuenta el porcentaje correspondiente al número de encuestas de clientes satisfechos entre el total de número de encuestas. Se espera lograr un nivel de satisfacción para el año 2023 de 75%. Asimismo, como segunda iniciativa, se llevará a cabo mediante el cumplimiento de los plazos de entrega

pactados con el cliente, para lo cual se incorporarán herramientas de control, lo que beneficiará en identificar los pedidos que se encuentran próximos de ser entregados, así los colaboradores puedan entregar los pedidos solicitados a tiempo y no generar retrasos ni la insatisfacción del cliente. Todo ello, para la evaluación de la iniciativa se tomará en cuenta el porcentaje, con frecuencia semestral, del número de trabajos cumplidos en la fecha pactadas entre el número total de trabajos. Se espera que para el año 2025, los colaboradores estén en la capacidad de cumplir con todas las entregas a un 95%, se podría obtener un 100%; sin embargo, respecto al servicio de confección, existen casos que aunque se cumpla la fecha pactada, el cliente puede querer algún cambio, debido a un ajuste posterior, por lo que se retrasa todo el proceso, por lo cual se toma dicha variable como un factor subjetivo, independiente de que cumplan los colaboradores con los plazos de entrega pactados.

En cuarto lugar, se encuentra la perspectiva financiera. Las ventas, proyectadas para la empresa Gama Textil el Dorado en el período 2022-2026 se sustentan en el informe del BCRP (2020 citado en Diario Gestión 2020b), donde menciona que el PBI de todos los sectores económicos, para el primer trimestre del 2022 lograría alcanzar niveles previos a la crisis económica que suscitó a raíz de la Pandemia en el año 2019 (Diario Gestión, 2020b). Por lo cual, se toma como base una coyuntura estable, que permita aumentar ingresos de forma progresiva (Diario Gestión, 2020b).

Para alcanzar la visión proyectada de Gama Textil al 2026, de aumentar ingresos, el cual se llevará a cabo mediante el incremento de las ventas anuales. Se tomará la iniciativa de incrementar la presencia de mercado de Gama Textil el Dorado para obtener nuevos clientes y así ofrecerles toda la distinguida gama de productos de la empresa. Se pretende lograr un incremento progresivo en la variación porcentual de las ventas año a año. Se proyecta para el año 2026, obtener una variación porcentual del 6% con respecto al año base 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se desarrollarán las conclusiones de la tesis que darán respuesta al objetivo general de elaborar una propuesta estratégica para mejorar la competitividad de la empresa Gama textil el Dorado S.A.C. perteneciente al sector Textil y Confecciones. A Continuación, se exponen las principales conclusiones por objetivo específico de la investigación.

Conclusiones

En el primer objetivo, en relación a sus componentes externos se concluye, que la empresa estudiada, la cual se desenvuelve en el sector textil y confecciones, cuyo mercado mundial es competitivo, debido a que el sector está liderado por países desarrollados, como por ejemplo China, Estados Unidos e India, quienes son los principales exportadores textiles. Asimismo, presenta un escenario positivo en los ámbitos político, económico y social. Ello con los resultados de la matriz MEFE, donde se ubican las oportunidades y amenazas más resaltantes, con respecto a ellas, indica que la mayoría de oportunidades no están siendo capitalizadas por la empresa Gama Textil y no está respondiendo de manera eficiente a las amenazas del entorno.

En cuanto al análisis de las mega tendencias, la oportunidades más resaltantes e identificadas se encuentran, en primer lugar, que la edad promedio mundial es de 28 años y se proyecta que esta se amplíe a 33 años para el año 2030. Dicho contexto, permite establecer estrategias que vayan acorde a la mayor población de mercado, que en este caso es la población joven, lo cual es una oportunidad para la empresa Gama Textil el Dorado de ampliar su segmento de mercado, e incrementar la presencia de esta, lo que implica el incremento de nuevos clientes y por ende el de las ventas. En segundo lugar, se está resaltando cada vez más el cambio de una economía lineal a una economía circular en favor de una mayor concientización al cuidado de los recursos y del medio ambiente. Este contexto es una oportunidad, para la empresa Gama Textil, en resaltar las características y beneficios que poseen sus diferentes productos, cuyo primordial insumo es la fibra de alpaca, que es una opción sustentable para elaborar prendas de vestir. Asimismo, mediante el análisis PESTE realizado en un contexto nacional, se concluye, que existen oportunidades, como las capacitaciones gratuitas que brinda el Estado a nivel nacional y el gobierno regional de Ayacucho para desarrollar las capacidades de los empresarios, sobre todo a las micro y pequeñas empresas, ello les permitirá ser más competitivos. Asimismo, el panorama del distrito de Ayacucho presenta un mayor dinamismo económico a comparación de los otros distritos de la región, debido al turismo, por la diversas fiestas patronales y otras actividades.

En tercer lugar, se analiza la mega tendencia del cambio en el comportamiento de los consumidores, porque son cada vez más digitales y tienden a realizar compras por internet. Sin embargo, ello no se refleja en los resultados de la encuesta que se realizó, ya que el 93.36% de los encuestados prefiere la venta presencial, pero sí hacen uso de las redes sociales para ver los modelos que están en tendencia. Lo que implica una oportunidad para la empresa de incorporar canales digitales para la difusión de sus productos. Sin embargo, las personas encuestadas, en su mayoría, prefieren comprar prendas hechas a la compra de tela, lo cual es una amenaza para la empresa, debido a que podría afectar a su nivel de ventas. Por último, bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria a la cual pertenece la empresa estudiada es competitiva, debido a las bajas barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado, lo cual es identificada como una amenaza.

Con relación a los componentes internos de la empresa Gama Textil, los cuales fueron analizados bajo la herramienta AMOFHIT, y mediante la matriz MEFI, la cual permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada, se concluye que las fortalezas más destacadas son la variedad de telas que ofrece la empresa, lo que la ha diferenciado durante muchos años de sus competidores y la cual le permitió seguir permaneciendo en el mercado durante muchos años. Asimismo, se destaca la experiencia y la capacidad de negociación que adquirió la dueña a través de los años, lo cual genera obtener ventas seguras, y por último la facilidad que tiene la empresa de renovar de manera constante las telas alineándose a los nuevos modelos y tendencias.

Mientras que las principales debilidades que posee es la inestabilidad de las ventas en los últimos cinco años; la toma de decisiones es muy centralizada; hay una deficiente inversión en marketing, no cuenta con un adecuado registro de las ventas y carecen de procesos estandarizados que permitan mejorar la calidad de servicio al cliente y una mejora interna. Dichas debilidades no permiten lograr los objetivos y responder de manera rápida a un entorno cambiante para ser más competitivos en el mercado.

Estas debilidades identificadas no van alineadas a las características que todo gerente debe poseer, la cual es administrar bajo un pensamiento sistémico, lo que le permitirá comprender a profundidad a la organización como un todo, donde las variables internas y externas se relacionan. Sumado a ello, entender la importancia de que la cultura se encuentre alineada a los objetivos establecidos por la empresa. Por ello, es importante comenzar a establecer objetivos claros y compartirlos con los trabajadores, y a partir de ellos evaluar la empresa y los cambios que requiere para lograrlos.

En cuanto al segundo objetivo es proponer una estrategia para lograr la competitividad de la empresa, por lo que primero se utilizó la matriz FODA, donde se plasmó toda la información recolectada de las matrices MEFI y MEFE, las cuales dieron como resultado 15 opciones estratégicas. Seguido a ello, se elaboró la matriz Rumelt, cuya herramienta se utilizó como un filtro adicional que permite seleccionar con mayor precisión, bajo 4 criterios, las estrategias más adecuadas para la empresa. Cabe resaltar que dicho filtro se llevó a cabo de manera conjunta con la dueña, lo que tuvo como resultado solo 14 estrategias, las cuales fueron evaluadas por la matriz MCPE, cuyos resultados obtenidos, mediante la calificación, se eligieron las dos estrategias con mayor puntaje. Las cuales son reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra, que tuvo como resultado 5.12; la segunda estrategia fue invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil, la cual tuvo como resultado el puntaje de 5.03. Dichas estrategias, son las más adecuadas ya que se ha considerado variables externas e internas dentro de su formulación y por la factibilidad de sus beneficios. Por último, se desarrolló el diseño de la implementación de cada estrategia, en las cuales se utilizaron los 5 pasos propuestos por Hambrick y Fredrickson.

En cuanto al tercer objetivo es diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Gama Textil. Para ello, se desarrolló el mapa de plan estratégico de Kaplan y Norton, en donde se establecieron los objetivos desde cada una de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard donde se relacionan, mediante la causa y efecto, los objetivos estratégicos. Por último, se desarrolló el cuadro de mando integral, donde contiene indicadores, iniciativas estratégicas, las cuales se controlarán en los 5 años propuestos. Asimismo, se concluye en relación al presente objetivo, que se encuentran iniciativas estratégicas tales como la capacitación al personal de la empresa, la cual permitirá incrementar el desempeño de los colaboradores; el contrato con la agencia certificada en Google Ads para Pymes y la agencia de marketing digital, lo cual permitirá incrementar la presencia de la empresa en el mercado. Dichas iniciativas estratégicas demandan de un mayor presupuesto, a comparación de las demás iniciativas ubicadas en el BSC. Sin embargo, son indispensables para el desarrollo de la competitividad de la empresa estudiada y su adaptación a los cambios del entorno, así como el incremento sostenible de las ventas.

Con relación al objetivo general, se concluye que administrar de manera empírica no es suficiente para ser competitivo de forma sostenible en el mercado, ello se evidencia en la teoría propuesta por Jacques (2011), respecto a cómo las Pymes toman mayor importancia a ciertas áreas, como ventas, contabilidad y finanzas, que a otras como en el caso del área de recursos humanos, al momento de su planeación. Lo que genera que dichas empresas dejen

de ser competitivas, debido a que no le brindan la importancia equitativa a las áreas que conforman la empresa. Por ello, surge la necesidad de realizar un planeamiento estratégico, que brinde una estructura clara para lograr los objetivos de la empresa y mejorar su competitividad en el mercado. Asimismo, el planeamiento considera el uso de un modelo teórico más el aporte empírico proporcionado por la dueña de la empresa estudiada, quien es la tomadora de decisiones y posee experiencia de su mercado. Adicional a ello el modelo del plan estratégico incorpora variables externas, que se encuentran en constante cambio, las cuales el empresario o dueño tiene que tomar en cuenta al momento de planear. Cabe añadir que el planeamiento estratégico permite formular, implementar y controlar las estrategias más adecuadas para la empresa. Respecto al control, se logra mediante el empleo de la matriz BSC, quien mediante las 4 perspectivas se construirá los objetivos estratégicos, las cuales están interrelacionadas.

Recomendaciones

- La empresa Gama Textil el Dorado, debe implementar el Plan estratégico propuesto para mejorar su competitividad, sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Para ello, es importante comprender la importancia del proceso estratégico y generar el compromiso de todos los miembros de la empresa para que así puedan alinear sus actividades hacia el logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, dicho plan debe realizarse bajo un enfoque sistémico, lo cual implica la forma de abordar los recursos y fenómenos, los cuales no pueden verse de forma aislada, sino como un todo, cuyo resultado es superior al de los elementos que lo conforman. Esto se evidencia en la empresa Gama Textil el Dorado, ya que no está tomando en cuenta los cambios en las necesidades del consumidor de la población joven, quienes presentan un incremento en el uso de los canales digitales para adquirir y conocer los productos que ofrece el mercado. A ello se suma la ausencia de inversión en marketing digital.
- Se sugiere que, para llevar a cabo el plan estratégico, es necesario conseguir el total compromiso de la dueña de la empresa y que los colaboradores se identifiquen con la misión, visión y los valores. Dichos elementos deben publicarse en espacios que sean visibles para toda la empresa y los clientes. Asimismo, es importante que la misión, visión y valores de la empresa sean presentados por la dueña con la finalidad de que los trabajadores puedan comprenderlos y valorarlos. De esa manera se logra la participación y compromiso de todos los miembros en el proceso de adaptación al cambio.

- Es importante que se desarrollen las capacidades organizacionales de la dueña mediante la capacitación de la consultora, la cual le permitirá comprender y tener mayor conocimiento en cuanto a la gestión de una pequeña empresa, donde se explicará los cambios internos con el objetivo de la mejora interna y aumentar las ventas. Asimismo, se sugiere incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador mediante el programa anual de capacitación en técnicas de ventas.
- Se recomienda realizar un análisis financiero en compañía del contador para tener un mayor control de sus ventas y gastos, y que le pueda indicar en dónde se está incurriendo en errores; es decir, saber con exactitud si aumentó o disminuyó sus ingresos y gastos a comparación de otros años, y de esta manera obtener indicadores que le permitan saber qué factores internos o externos están afectando su rentabilidad.

Para futuras investigaciones:

- Se recomienda mayor investigación sobre el mercado textil, porque no se cuenta con datos actualizados de la cantidad de empresas que existe en el mercado de la región de Ayacucho, dedicadas en dicho sector y sobre todo las empresas dedicadas a la venta de telas para ternos de damas y caballeros.
- Se sugiere realizar mayores investigaciones acerca de la PYME en el Perú, en relación a la Gestión estratégica en diferentes sectores; con la finalidad de adquirir información con data estadística para evidenciar y enriquecer la literatura que ya existe.
- Si bien la presente tesis no ha empleado la herramienta de la observación participante por temas coyunturales de Pandemia, se sugiere que los futuros investigadores la tomen en cuenta para obtener un panorama más completo del entorno cercano en donde opera la empresa.
- Si en caso se cuenta con el tiempo suficiente, se sugiere crear un piloto en base a la estrategia elegida para poder sustentar con evidencia real los resultados obtenidos de la fase de implementación y control.
- Por último, para las futuras investigaciones se sugiere analizar las habilidades blandas necesarias que permitan facilitar a los dueños de las empresas, la toma de decisiones estratégicas, pese a no contar con una educación previa en temas estratégicos

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias - ANDINA (21 de junio del 2018). *Pyme emplea al 75% de la Población Económicamente Activa del Perú*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-pyme-emp%20lea-al-75-de-poblacion-economicamente-activa-del-peru-714211.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias – ANDINA (29 de abril del 2020). *BID: Perú debe incrementar inversión en investigación para crecer sostenidamente*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bid-peru-debe-incrementar-inversion-investigacion-para-crecer-sostenidamente-749912.aspx#:~:text=Crespi%2C%20se%20B1al%20que%20para%20aspirar,en%20cinco%20o%20siete%20a%20B1os>
- Añez-Hernández, C. y Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 1(10), 162-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711473011.pdf>
- Arbulú, J. y Otoya, J. (2016). *La PYME en el Perú*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Arroyo, F. (2018). La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *Innova Research Journal*, 3 (12), 78-98. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.786>
- Banco Central de Reserva – BCRP (2017). *Producto bruto interno y demanda interna (variaciones porcentuales anualizadas) - Comercio*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01725AM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Caracterización del departamento de Ayacucho*. Huancayo: BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2019/sintesis-ayacucho-12-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2020). *Caracterización del departamento de Ayacucho*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>
- Banco Mundial (2020). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%20ha%20experimentado,de%206.1%20por%20ciento%20anual>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/8154632/Administraci%C3%B3n_Liderazgo_y_Colaboraci%C3%B3n_en_un_mundo_competitivo_8_Edici%C3%B3n
- BBC News Mundo (11 de noviembre del 2020). *Protestas en Perú: "Este país ha logrado mantener la democracia como una sorpresa, de traspies en traspies"*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54895569>

- Banco Continental - BBVA (2019). *China, una economía que reduce su crecimiento y exposición al mundo*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/china-una-economia-que-reduce-su-crecimiento-y-su-exposicion-al-mundo/>
- Benavides, K. (2017). Modelo de Plan Estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER SAC 2017-2022 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9789>
- Bermúdez, Y. (2014). El enfoque sistémico y el trabajo en red: una propuesta para el mejoramiento del emprendimiento en la Facultad de Ciencias Empresariales en el sistema. *Itinerario Educativo*, 18 (64), 193-213. Recuperado de file:///C:/Users/anico/Downloads/El_enfoque_sistémico_y_el_trabajo_en_red_una_propu.pdf
- Cárdenas, N. (2010). Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa 2010 (Tesis de maestría, Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú). Recuperado de https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html
- Castellanos, J. y Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1 (3), 29-48. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016). *Megatendencias: un análisis del estado global*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Megatendencias-Un-an%C3%A1lisis-del-estado-global-Ceplan.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017). *Perú 2030: Tendencias globales y regionales*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1057132/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%A9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-201720200728-16199-13m9bxp.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3ra ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- COMPETIMYPES (2020). *Proyecto de mejoramiento de la COMPETITIVIDAD*. Recuperado de <https://competimypes.org.pe/>
- Confederación de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP (2017). **PYMES: El motor del crecimiento en el Perú**. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20CONFIEP,el%2021%25%20del%20PBI%20nacional.>
- Confederación de Instituciones Empresariales Privadas (2017). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20CONFIEP,el%2021%25%20del%20PBI%20nacional.>

- Contreras, S. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: *Un enfoque de gerencia (1ra ed.)*. México: Pearson. Recuperado de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=8620>
- DATAREPORTAL (2021). *Digital 2021: Perú*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-peru>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (15ª ed.). México D.F.: Pearson Educación. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat/165
- Diario El Comercio (25 de noviembre del 2020). Compañía Universal Textil, dueña de Polystel, inicia su proceso de liquidación. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/compania-universal-textil-duena-de-polystel-inicia-su-proceso-de-liquidacion-nndc-noticia/>
- Diario El Comercio (26 de julio del 2018). Más del 60% de las Mypes usan celulares con acceso a Internet. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/60-mype-celulares-acceso-internet-noticia-537799-noticia/?ref=signwall>
- Diario El Peruano (2017). Crean Programa Nacional “Tu Empresa”. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/crean-programa-nacional-tu-empresa-decreto-supremo-n-012-2017-produce-1558101-3/>
- Diario Gestión (22 de octubre del 2018). Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion- apenas-llega-0-12-pbi-247855-noticia/>
- Diario Gestión (25 de mayo del 2019). Guerra comercial: cuatro efectos que esta disputa ya genera en Latinoamérica. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/guerra-comercial-efectos-latinoamerica-disputa-estados-unidos-china-nndc-268130-noticia/>
- Diario Gestión (22 de noviembre del 2020a). Megatendencias: El cambio en el orden económico mundial. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/megatendencias-el-cambio-en-el-orden-economico-mundial-noticia/>
- Diario Gestión (19 de junio de 2020b). BCRP: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/#:~:text=Solo%20tres%20sectores%20registrar%C3%ADan%20un,Miner%C3%ADa%20met%C3%A1lica%20\(%2D10.2%25\).](https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/#:~:text=Solo%20tres%20sectores%20registrar%C3%ADan%20un,Miner%C3%ADa%20met%C3%A1lica%20(%2D10.2%25).)
- El Comercio Justo (2014). El mercado global del textil y sus desequilibrios comerciales. Recuperado de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/08/capitulo-2.pdf>

- Espinel, P., Aparicio, D. y Mora, J. (2018). Sector textil colombiano y su influencia en la economía del país. *Revista Punto de Vista*, 9 (13). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6540496>
- Hambrick, D. y Fredrickson, J. (2001). ¿Estás seguro de que tienes una estrategia? *Academy of Management Executive*, 19 (4), 51–62. Recuperado de <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/chapter/6-the-strategy-diamond/>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Indacochea, A. (2015). *Estrategia para el éxito de los negocios; LA perspectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*. México DF: Cengage Learning. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/indacochea_issuu
- Instituto de Nacional de Estadística e Informática (2017). *Resultados definitivos de los censos nacionales Ayacucho*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1568/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018). Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2019). *Foro de desarrollo económico regional Ayacucho 2019*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/ii-foro-de-desarrollo-economico-regional-ayacucho-2019/>
- Instituto Peruano de Economía (2020). *La crisis desde afuera*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-crisis-desde-fuera/>
- IPSOS (2018). *El peruano, un ciudadano y consumidor en transformación*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf
- IPSOS (2019). *Los consumidores demandan marcas transparentes, con impacto positivo en la sociedad y el entorno*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/los-consumidores-demandan-marcas-transparentes-con-impacto-positivo-en-la-sociedad-y-el-entorno>
- ISO (2015a). *ISO 9000:2015; Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/45481.html>
- ISO (2015b). *ISO 9000:2015; Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>

- Jacques, L. (2011). *Administración de PYMES* (1ra ed.). Ciudad de México: Pearson (pp. 488). Recuperado de <http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/ADMINISTRACION%20DE-PYMES-EMPRESAS.pdf>
- Jaramillo, S. y Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor*, 3 (1), 64 – 73. Recuperado de <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/40776619/DIRECCION%20ESTRATEGICA%20PTIMA_EDICION%20Kevan_Scholes_Traducido
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperado de <https://calitabiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Mahou, A., & Díaz, S. (2017). *La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/MAHOU%20Y%20D%20DAZ.pdf>
- Mendoza, J. (2018). *Los dilemas de las PYMES*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Los_Dilemas_de_las_pymes.html?id=mSejDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de la Producción - PRODUCE (2017). *Industria textil y confecciones Estudio de investigación sectorial*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2010). *Diagnóstico socio económico laboral de la Región de Ayacucho*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/estudio_osel_ayacucho.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). *Región Ayacucho: panorama laboral*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341123/PPT_-_Panorama_Laboral_-_Ayacucho_NV.pdf
- Ministerio del Exterior y Turismo (2016). *Ministra Silva: Sector textil confecciones genera más de 250 mil empleos formales en el Perú*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/7720161819_145.pdf
- Mora, E.; Vera, M. y Melgarejo, Z. (2014). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. *Estudios gerenciales*, 31 (134), 79 – 87. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

- National Intelligent Council (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Recuperado de https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf
- Observatory of Economic Complexity – OEC (2019). *Textiles: I harmonized system 1992*. Recuperado de <https://oec.world/en/profile/hs92/textiles>
- Organización de las Naciones Unidas - ONU (27 de junio del 2017). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, 27 de junio*. Recuperado de <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
- Organizaciones de las Naciones Unidas – ONU (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Organización Internacional de Trabajo - OIT (2015). *Informe IV: Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Recuperado de http://www.herramientasoit.org/_lib/file/doc/PyME%20-%20CIT%202015.pdf
- Organización Internacional del Trabajo - OIT (2014). *Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado*. Recuperado de http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300643.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo - OIT (2014). *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias claves*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf
- Organización Mundial de Comercio - OMC (2019). Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/data_pub_s.htm
- OXFAM (2019). *Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion*. Recuperado de <https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/>
- Parra, M. y Duran, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14-15), 14-23. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315665993_Desarrollo_organizacional_y_estrategias_de_tecnoformacion_en_instituciones_de_educacion_superior_colombianas
- Ministerio del Ambiente – MINAM (2019). *Fabiola Muñoz: “Sectores productivos deben apostar por la sostenibilidad ambiental”*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/61358-fabiola-munoz-sectores-productivos-deben-apostar-por-la-sostenibilidad-ambiental>
- Ponce, M., y Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación-Gestión* (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, Recuperado de: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 1-21. Recuperado de <http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/261>

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (9na ed.). Barcelona: Ediciones Deusto. Recuperado de https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Price Waterhouse - PWC (2016). *Megatendencias: Avances tecnológicos*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/megatendencias-avances-tecnologicos.pdf>
- Price Waterhouse - PWC (2019). Global Consumer Insights Survey 2019: It's time for a consumer-centred metric: introducing 'return on experience'. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/assets/global-consumer-insights-survey-2019.pdf>
- Red de comunicación Regional (4 de octubre del 2019). *Impacto de inestabilidad política e institucional sobre la economía tiene que superarse en cinco semanas*. Recuperado de <https://www.rcrperu.com/impacto-de-inestabilidad-politica-e-institucional-sobre-economia-tiene-que-superarse-en-cinco-semanas/>
- Román, O. (2010). El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico: una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Gestión y Desarrollo*, 7 (1), 19 – 35. Recuperado de <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>
- Rosell, W. y Más, M. (2003). El enfoque sistémico en el contenido de la enseñanza. *Educación Médica Superior*, 17(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000200002&lng=es&tlng=es.
- Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486302>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme Latinoamericana. *Revista Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Seminario, K. y Torres, E. (2018). Diagnóstico del sector textil de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el distrito de la victoria- Lima Metropolitana. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623807/seminario_ck.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- SINEACE (2017). Caracterización de la región de Ayacucho. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-AYACUCHO.pdf>
- Sociedad Nacional de Industria - SNI (2019). *Por un país desarrollado y con visión de futuro*. Recuperado de <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/05/Revista-dic-2018-ener-2019-933-1.pdf>
- SUNAT (2021). *Valor UIT*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/indicestzas/uit.html>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria S.A. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-admon-estrategica-zacarias.pdf>

We are social (2019). *Digital 2019: Global internet use accelerates*. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates#>

We are social (2020). *Digital 2020: El uso de las redes sociales, abarca casi la mitad de la población mundial*. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial>

Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa* (1ra ed.). Lima: Nathan Associates. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>



ANEXO A: Aproximaciones de la Planificación Estratégica en las MYPES y PYMES

Año	Título	Autores	Objetivos	Metodología	Resultados
2020	Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES. Periodo 2020-2023	ARANA DEL CARPIO, María Claudia PORTOCARRERO SEDANO, Ross Angela Alexandra Universidad: PUCP	Elaborar una propuesta estratégica para la sostenibilidad de la empresa Vacas Felices perteneciente al sector de lácteos orgánicos.	Alcance: Descriptivo y exploratorio Enfoque: Cualitativo Diseño: Estudio de caso como estrategia de investigación. El análisis realizado se basó en el marco teórico de la gestión estratégica Modelo del proceso estratégico de Fred David (2013)	Se evidencia el importante papel de las herramientas estratégicas para la sostenibilidad de las empresas híbridas, pues permitirán fortalecer y potenciar el triple impacto que esta viene realizando si son las adecuadas; o podrá restar valor si solo evalúa el desempeño financiero.
2017	Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER S.A.C 2017-2022	BENAVIDES IPARRAGUIRRE, Karen Paola Desarrollada en la Universidad PUCP	Proponer un Plan Estratégico con una proyección de 5 años para una microempresa, dedicada a la importación de cierres de prendas de vestir —IMPORTACIONES LPT ZIPPER SACI ubicada en el distrito de La Victoria, Lima.	Alcance: Descriptivo Enfoque: Mixto de un Plan Estratégico (otorga más peso al método cualitativo) En el caso del enfoque cuantitativo, se eligió el diseño No experimental, y en el caso del enfoque cualitativo, el diseño es el de Investigación acción. Modelo teórico: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, propuesto por D'Alessio , inicialmente en 2008, en la versión actualizada al 2015. La elección se da por ser el que presenta más herramientas que velan por cuidar los principios éticos de la sociedad	LPT ZIPPER debe de implementar este Plan estratégico para poder asegurar su supervivencia sostenible, y rentable en el largo plazo. LPT ZIPPER se encuentra en una posición débil en el mercado; por ello, si no aplica el Plan Estratégico formulado en este Proyecto Profesional, es riesgosa su permanencia en el mercado. El Plan estratégico elaborado para LPT ZIPPER está orientado para que la empresa tome la decisión de invertir en su permanencia y crecimiento en el mercado La difusión de este tipo de estudio es necesaria para enriquecer el conocimiento académico y para la aplicación real de esta metodología.

Año	Título	Autores	Objetivos	Metodología	Resultados
2018	Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: Asociación Aprendo Contigo	ARAUJO LÓPEZ, Sahori Virginia; DÍAZ COBEÑA, José Jesús; GOÑI VEGA, Jesús Hernán	Desarrollar una propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad en la organización sin fines de lucro Aprendo Contigo.	Alcance: exploratorio y descriptivo Diseño: enfoque mixto, estudio de caso Horizonte temporal: corte transversal Modelo teórico: El Cielo de cambio estratégico de Bryson, modelo de planeamiento estratégico aplicado a organizaciones sin fines de lucro, David	- Se determinó como principal objetivo continuar con el proceso de aprendizaje de niños y adolescentes hospitalizados - Para ello, primero, Aprendo Contigo debe tener los recursos económicos necesarios para la expansión del programa, así como generar nuevas alianzas estratégicas y fomentar relaciones a largo plazo con los donadores -Segundo, se debe contar la cantidad idónea de voluntarios para satisfacer la demanda y, principalmente, asegurar la calidad del programa educativo. Por último, se debe contar con un personal competente y desarrollar un modelo orientado a resultados.
2018	Propuesta de un plan estratégico en la empresa el Súper S.A.C. para incrementar las ventas en el periodo 2018-2022	MESTANZA AGUILAR, Jessica Marcela Desarrollada en la Universidad San Martín de Porres Chiclayo- Perú	Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C., en el periodo 2018-2022.	Se utilizó un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo, se emplearon como instrumentos la entrevista a profundidad y la encuesta, resultando una muestra de 278 clientes siendo un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple por conglomerado. Modelo teórico: Fred David	La propuesta de un plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C. resulta un beneficio/ costo de 1.65, lo cual hace viable y provechoso para la empresa si se implementa. EL SUPER S.A.C. tiene variedad y calidad en sus productos, precios bajos, no invierte en publicidad y carece de un plan estratégico. Las principales estrategias que la empresa debería implementar son construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto. Además, el plan de acción que la empresa debe desarrollar está conformado por perspectiva, objetivo, estrategias, tácticas.

Adaptado de Arana, Portocarrero y Osorio (2020); Benavides (2017); Araujo y Goñi (2018); y Mestanza (2018).

ANEXO B: Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Figura B1: MEFE

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

Adaptado de D'Alessio (2008, p. 126).

ANEXO C: Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Figura C1: MEFI

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

Adaptado de D'Alessio (2008, p. 185).

ANEXO D: Matriz FODA cruzado

Figura D1: FODA

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

Adaptado de D'Alessio (2008, p. 268).

ANEXO E: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

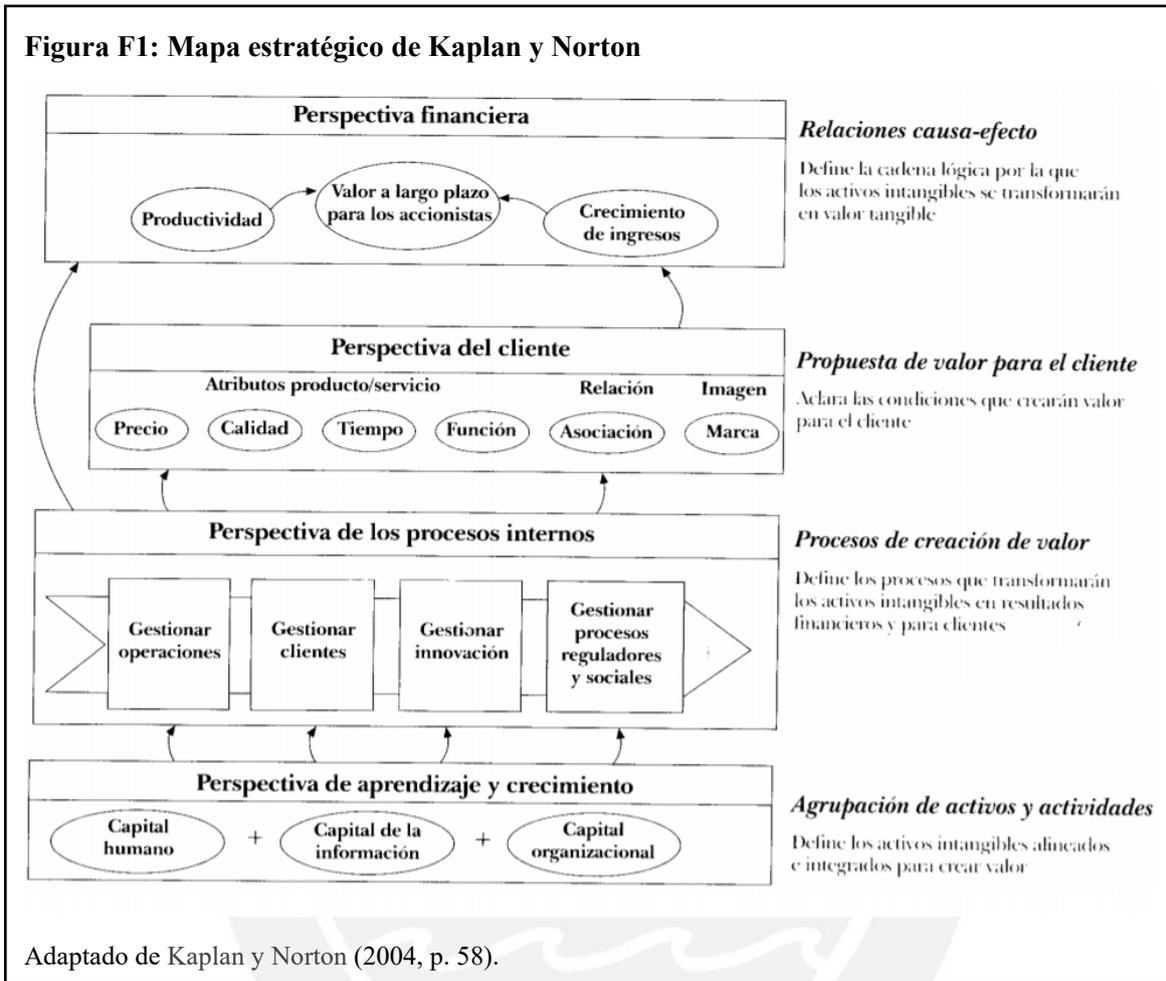
Figura E1: MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Adaptado de D'Alessio (2008, p. 340).

ANEXO F: Mapa Estratégico por Kaplan y Norton

Figura F1: Mapa estratégico de Kaplan y Norton



ANEXO G: Boceto de la tabla del Balance Scorecard

Figura G1: BSC

Área de objetivos	Medición o meta	Expectativa de tiempo	Responsabilidad principal
Clientes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Gerentes/Empleados			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operaciones/Procesos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Comunidad/Responsabilidad social			
1.			
2.			
3.			
4.			
Ética de negocios/Medio ambiente			
1.			
2.			
3.			
4.			
Finanzas			
1.			
2.			
3.			
4.			

Adaptado de David (2013, p. 297).

ANEXO H: Guía de preguntas a los diferentes entrevistados para la recolección de información

a. *Guía de entrevista a la Gerente y Dueña Sofía Reiz Huamán y a los competidores directos de la empresa Gama Textil: Sr. Morales y la Srta. Falconi.*

Guía de entrevista a la Gerente y Dueña Sofía Reiz Huamán

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para una pequeña empresa perteneciente al sector textil y confecciones. Dicho proyecto tiene como fin identificar una propuesta estratégica que mejore la competitividad de la empresa para que pueda ser sostenible en el tiempo. Para ello, antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su cooperación con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será respetada, confidencial y utilizada para fines de la presente esta investigación académica.

NOTA: No considerar la Pandemia

Presentación de la empresa

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Qué es lo que la motivó para fundar la empresa Gama Textil el Dorado? y ¿Cuándo se fundó?
3. ¿Cuál es la actividad principal en el giro del negocio?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? y los transmiten a todos sus trabajadores.?
5. ¿Cómo son las normas, valores, creencias que comparten en Gama Textil?
6. ¿Usted sola dirige la tienda? En caso no ¿Quién se queda a cargo cuando usted está ausente? ¿Dicha persona tiene el poder de tomar decisiones importantes en su ausencia?
7. ¿Cuál es la ruta que consideras conveniente para lograr con éxito los objetivos propuestos de la empresa?
8. ¿Cómo se toman las decisiones de la empresa?
9. ¿Qué productos vende y cuáles vende más?
10. ¿Cuáles son las cualidades más características de dichos productos y/o servicios que ofrece?
11. Según su perspectiva, ¿cómo se encuentra el sector en el que se desarrolla su empresa? ¿La industria tiende al crecimiento o está en descenso?
12. ¿Qué problemas usted identifica en la empresa Gama Textil el Dorado?
13. ¿Qué competidores directos tiene la empresa los cuales se dediquen a la misma actividad principal de su giro del negocio? y ¿qué otros competidores, considera usted que podría tener, y de qué manera le afecta a la empresa?

14. ¿Qué los diferencia de sus competidores?
15. ¿Recibiste en algún momento alguna capacitación o llevaste algún curso para poder emprender algún cambio en tu organización? ¿Funcionó o no? ¿Por qué no funcionó?
16. ¿De todos sus productos, cuál es el que le genera mayor ingreso? ¿Por qué?
17. ¿Usted se inspira en tendencias globales para vender sus productos?
18. ¿Se considera usted una empresa atenta a los cambios del entorno? Tendencias globales cambios en la caracterización de compra (amigable con el medio ambiente)
19. ¿Aprovecha las oportunidades del entorno para el beneficio de su empresa? (Oportunidades)
20. Desarrollan una cultura de responsabilidad social. Ej. Es decir, su empresa tiene algún interés por el medioambiente, ayuda alguna ONG o hace alguna ayuda social.
21. ¿Ha adquirido algún software o equipamiento tecnológico como por ejemplo para mejorar la comunicación con sus clientes, así como para brindarles una excelente experiencia de compra?

Percepción del mercado Ayacuchano

22. ¿Cómo cree usted está el tema de la moda y las tendencias en Ayacucho?
23. ¿Cómo es su cliente ayacuchano a diferencia de otros lugares del país?
24. ¿Qué cree que valora más de un producto, un Ayacuchano?
25. ¿Cómo cree que es la forma de vestir de un Ayacuchano? (conservador, tradicional, moderno) ¿Por qué?
26. ¿Usted cree que es rentable seguir vendiendo telas en Ayacucho?, si en caso sea que no ¿por qué?

Competidores

27. ¿Qué competidores directos tiene la empresa Gama los cuales se dedican a la misma actividad principal de su giro del negocio? y ¿qué otros competidores, considera usted que podría tener, y de qué manera les afecta a la empresa Gama Textil el Dorado?
28. ¿Qué la diferencia de sus competidores?
29. ¿Cómo impacta las importaciones chinas en la línea de negocio que está siguiendo su empresa?

Clientes

30. ¿Qué clientes tiene la empresa Gama Textil? y ¿Qué es lo que ellos valoran de sus productos y/o servicios? Identifique
31. ¿Toman en cuenta las necesidades de sus clientes? ¿les pregunta qué es lo que quieren encontrar en sus tiendas? o algún tipo de recomendación.
32. ¿Cómo considera que se ha dado el crecimiento de la empresa hasta la fecha?
33. ¿Qué tipos de clientes tiene? ¿empresas, personas, instituciones?
34. ¿Ustedes se preocupan por mejorar el servicio que brinda a los clientes?

35. ¿Tiene algún sistema o método para captar nuevos clientes?
36. ¿Es importante invertir en contratar profesionales que puedan cumplir con las expectativas de los clientes?
37. ¿tiene un servicio postventa? (si el cliente tiene algún problema con la tela o la confección ¿cómo lo solucionan?)
38. ¿Usted da crédito a sus clientes?
39. ¿Cómo están las cobranzas?

Gestión de Recursos Humanos

40. ¿La empresa Gama Textil el Dorado cuenta con áreas definidas? De ser así ¿Quién es el responsable de cada una de ellas? y de no ser así, ¿quiénes son los responsables de cumplir las tareas?
41. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?
42. ¿Cómo delegan las actividades o responsabilidades a cada empleado?
43. ¿Usted tiene a sus trabajadores alineados con los objetivos de la empresa?
44. ¿Cómo es la selección del nuevo personal?
45. ¿Es importante invertir en contratar profesionales que puedan cumplir con las expectativas de los clientes?
46. ¿En su empresa aplica usted algún mecanismo de control o evaluación para las tareas asignadas?
47. ¿Cómo incentiva a sus trabajadores?
48. Ej: El horario de llegada, la flexibilidad en las faltas, celebración de cumpleaños, incentivos, adaptación a algún cambio etc. Cuando hay algún cambio interno en la empresa, ¿qué medidas toma para lograr que sus trabajadores se adapten?
49. ¿Ha capacitado en algún momento a su personal?

Marketing y Ventas

50. ¿Cómo da a conocer sus productos y/o servicios?
51. ¿El marketing es importante para la empresa?
52. ¿La empresa cuenta con una estrategia de publicidad y promoción de sus productos?
53. ¿Cuáles son sus canales de ventas? (¿redes sociales?)

Compras de Inventario, mercadería, proveedores

54. ¿Quiénes son sus proveedores?
55. ¿Cómo está el financiamiento de proveedores? ¿Cuántos días tiene por pagar a sus proveedores?
56. ¿Qué hace con el inventario sobrante? Lo pone en oferta
57. ¿Cada qué tiempo compran las telas para abastecerse?
58. ¿Cuánto invierte en dichas compras y qué tanto gana de su inversión?

59. ¿Qué porcentaje de sus productos que vende en su tienda son productos importados y nacionales?
60. ¿Cómo le afecta la disolución de la empresa Universal Textil? ¿Qué planes tiene a futuro en cuanto a un nuevo proveedor? ¿Entre sus opciones podría estar Lafayette?
61. ¿Las importaciones son beneficiosas o le perjudican a la empresa? ¿tiene planes de importar?

Finanzas

62. ¿Sus ventas han tenido una tendencia al crecimiento, son constantes o han tenido alguna baja en los últimos 5 años? y ¿por qué? ¿Cómo mide la liquidez y rentabilidad del negocio?
63. En qué rango se encuentra tu ingreso en ventas. Sin considerar la licitación y la pandemia.
64. ¿Tiene reportes financieros?
65. ¿El capital que tiene en su empresa es propio, tiene algún accionista o recurre a préstamos bancarios?
66. ¿El capital que tiene en su empresa es propio, tiene algún accionista o recurre a préstamos bancarios?
67. ¿Serán sus ganancias en ventas una fortaleza?
68. ¿Es rentable su negocio, y tiene la capacidad financiera para el crecimiento de su negocio?
69. Liquidez: ¿Usted, cuenta con capital propio para poder pagar sus obligaciones financieras de corto plazo (1 año)?
70. ¿Cómo le afecta, como empresa, el incremento del tipo de cambio?
71. ¿Cómo le beneficia el crédito como empresa de parte de los bancos?

b. Guía de entrevista a los trabajadores de la empresa Gama Textil el Dorado

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para una pequeña empresa perteneciente al sector textil y confecciones. Dicho proyecto tiene como fin identificar una propuesta estratégica que mejore la competitividad de la empresa para que pueda ser sostenible en el tiempo. Para ello, antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su cooperación con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será respetada, confidencial y utilizada para fines de la presente esta investigación académica.

Introducción

¿Cuál es su nombre completo y qué edad tiene?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

¿Cuáles son las funciones realiza en la empresa?

Administración

1. ¿Cuál es tu percepción con relación a la administración de la empresa por parte de la dueña?
2. ¿Conoce usted los propósitos de la empresa?
3. ¿Puede usted mencionar qué objetivos tiene la empresa? En caso lo sepan
4. ¿Cree usted que es importante que la empresa comparta de manera clara sus objetivos, misión (motivo por el cual existe una empresa) y visión (proyección de la empresa, objetivo que se espera lograr en el futuro)? ¿Cómo le beneficiaría a usted?
5. ¿Cómo se da la toma de decisiones y control de la empresa?
6. ¿Qué es lo que entiende por responsabilidad social en las empresas?
7. ¿Usted cree que es importante aplicar la responsabilidad social en la empresa en la que usted labora y de qué manera puede hacerlo?
8. ¿Qué opina de la imagen y prestigio de la organización?
9. ¿Cómo es administrada la gestión de la empresa en ausencia de la dueña? ¿Identifica usted ante la ausencia de la dueña a alguna autoridad encargada en desempeñar sus funciones?
¿Qué opinan al respecto?
10. ¿Qué tanto poder de decisión tienes cuando estás encargado de la tienda?

Marketing

11. ¿Cómo son las ventas? ¿Qué telas son las que ofrecen y cuál de ellas es la que se vende más?
12. ¿Qué es lo que valora más el cliente al momento de realizar una compra?
13. ¿Qué tan representativa es la empresa Gama Textil en el mercado de Ayacucho en comparación de sus competidores?
14. ¿Qué otros medios de venta creerían que es el adecuado para fortalecer las ventas de la empresa?
15. ¿Qué herramientas conocen que les permita conocer las necesidades de los clientes?
¿Implementan dichas herramientas en la empresa Gama Textil?
16. ¿Realizan descuentos al precio en una venta al por mayor? ¿Desde cuántos metros es considerada una venta al por mayor?
17. ¿Qué problemas o limitaciones encuentra con respecto a la publicidad de la tienda? Problema que mantiene con el vecino (peluquero)

Operaciones

18. ¿Cuál es el proceso que manejan para el control de inventario de la mercadería que ya tienen en la empresa y en segundo lugar cómo manejan el inventario cuando llegó nueva mercadería? ¿De qué forma lo manejan? ¿Cada cuánto tiempo lo revisan?
19. ¿Llevan un adecuado control de los inventarios que permitan concretar una venta exitosa? Relacionado a contar con el stock suficiente para proveer dicha venta.
20. ¿Qué problemas conlleva a no tener un adecuado manejo del stock?
21. ¿Quién realiza el pedido a los proveedores? ¿Cada cuánto tiempo hacen los pedidos?
22. ¿Quién recepciona el pedido? ¿los costos de envío se hacen cargo la empresa Gama o el Proveedor?
23. ¿Cuánto tiempo se demora en llegar la mercadería?
24. ¿Cómo organizan la mercadería que llega a la empresa?
25. ¿Cómo se organizan para cumplir con los pedidos de los clientes? ¿Qué dificultades han tenido con esa manera de organizarse? Y ¿por qué cree que ocurren dichas dificultades?
26. De no contar con la tela ¿Qué es lo que se realiza?
27. ¿Qué se hace con la mercadería que no se vende?
28. ¿Cómo es el proceso de venta? ¿Se sigue de manera correcta este proceso?
29. ¿Cómo es el proceso del servicio de confección? ¿Se sigue de manera correcta este proceso?
30. ¿Qué tipo de problemas suelen suceder al momento de concretar una venta?
31. ¿Cómo gestiona sus gastos de la empresa? ¿Le funciona esa forma de gestionar los gastos? ¿Cómo divide usted sus gastos?
32. ¿Por qué cree que no se ha implementado un sistema de control de inventarios durante el tiempo que usted ha trabajado en la empresa?
33. ¿Tiene local propio?
34. Recursos Humanos
35. ¿Cuál es su apreciación sobre su ambiente de trabajo?
36. ¿Cuáles cree que son los principios y valores de la empresa?
37. ¿Los valores son claros y difundidos por la dueña de la empresa?
38. ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en la organización?
39. ¿Usted cree que en la empresa se cumplen los valores que difunde la dueña?
40. ¿Qué otros valores cree usted que serían necesarios en la empresa?
41. ¿Existe liderazgo en la organización? ¿qué sucesos han ocurrido que lo relacionan con el tema de liderazgo?
42. ¿Por qué cree que es importante el liderazgo en las organizaciones?
43. ¿Cómo afecta la ausencia de la dueña a ustedes?

44. ¿Cómo maneja la dueña el tema de ausentismo?
45. ¿De ausentarse del trabajo, te siguen pagando igual o te descuentan? Si en caso te descuenten ¿sucede igual si presentas algún certificado?
46. ¿Qué problema ha ocurrido por el ausentismo del personal? ¿Cómo afecta a la empresa?
47. ¿La empresa posee o les brinda un espacio de descanso?
48. ¿En la empresa se trabaja en equipo para lograr las metas?
49. ¿Usted desarrolla el trabajo en equipo en la empresa? ¿Lo desarrolla también en la ausencia de la dueña?
50. ¿Hay una buena comunicación con los compañeros de trabajo y la dueña? o ¿qué dificultades existen?
51. ¿Qué beneficios y apoyo le brinda la empresa? Ejm: de encontrarse estudiando o realizando una actividad extra tiene flexibilidad de horario en el trabajo
52. ¿Existe reuniones donde puedan dar una retroalimentación de las actividades y dificultades
53. del día?
54. ¿Qué factores influyen para que les delegue mayores responsabilidades en la empresa?
55. ¿Qué otras funciones te gustaría desempeñar en la empresa?
56. ¿La empresa demuestra algún apoyo cuando tienen problemas personales?
57. ¿Se respetan las horas de ingreso y salida en el trabajo?
58. ¿Qué crees que consideró relevante para la dueña para darte la responsabilidad o el trabajo que tienes en la empresa?
59. ¿Te gustaría que haya capacitación para los trabajadores? ¿En qué temas te gustaría que te capaciten?
60. ¿Qué problemas identifica en la empresa? ¿Y en el ámbito con los trabajadores?
61. ¿Qué tan rápido se adapta ante los cambios que surgen en la empresa?

Tecnología, investigación y desarrollo

62. ¿En la empresa, se aplica alguna tecnología para los procesos de venta, compra, ?
63. ¿Qué tipo de tecnología que conozcas podrías recomendar para optimizar el proceso de las ventas, y llevar un mejor control de inventario de las telas?
64. Competencia
65. ¿Cuál es la competencia directa de Gama Textil y qué los diferencia?
66. ¿Qué productos y servicios ofrecen?
67. ¿qué opiniones negativas de parte de los clientes identificó hacia los otros competidores y ustedes?
68. ¿Los competidores dan créditos a sus clientes?

c. *Guía de entrevista a expertos en el Sector Textil y Confección*

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para una pequeña empresa perteneciente al sector textil y confecciones. Dicho proyecto tiene como fin identificar una propuesta estratégica que mejore la competitividad de la empresa para que pueda ser sostenible en el tiempo. Para ello, antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su cooperación con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será respetada, confidencial y utilizada para fines de la presente esta investigación académica.

1. ¿Cuáles son las características de las empresas que se encuentran dentro del sector Textil y confección, en Latinoamérica y en el Perú?
2. ¿Qué se entiende por competitividad de las empresas del sector textil?
3. ¿Qué grupo etario, es el que tiene más frecuencia de compra en cuanto a ropa o prendas de vestir?
4. ¿Cuáles son las principales características e intereses de dicho grupo?
5. ¿En cuánto tiempo tarda en llegar la moda extranjera a los países de Latinoamérica? ¿En Perú?
6. ¿Existen factores que impidan a los países como Perú adoptar las mega tendencias en su moda?
7. ¿Qué percepción tiene en cuanto a la moda o la forma de vestir del peruano hoy en día?

d. *Guía de entrevista al Agente vendedor (Proveedor) Aris Industrial*

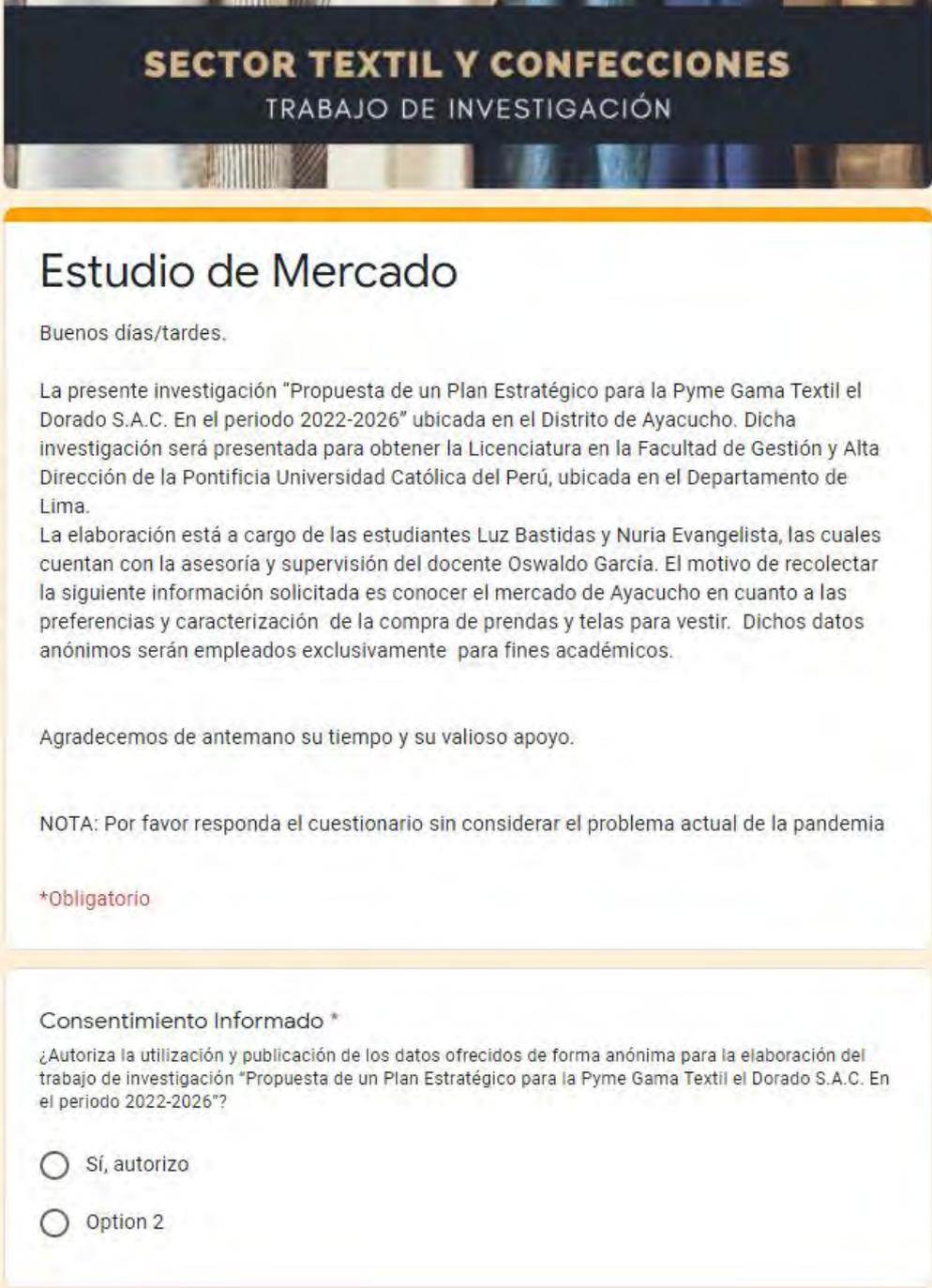
Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto para una pequeña empresa perteneciente al sector textil y confecciones. Dicho proyecto tiene como fin identificar una propuesta estratégica que mejore la competitividad de la empresa para que pueda ser sostenible en el tiempo. Para ello, antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradecemos que complete el siguiente consentimiento informado. Finalmente, quisiéramos agradecer su cooperación con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será respetada, confidencial y utilizada para fines de la presente esta investigación académica.

1. ¿Qué productos abastece?
2. ¿Tiene clientes en todo el Perú?
3. ¿Cuáles son los términos y condiciones para las órdenes de compra?
4. ¿Qué ventajas tiene la compañía en donde trabaja?
5. ¿Cuáles son sus competidores y cómo se diferencian de ellos?
6. ¿Qué opina del cliente ayacuchano, en este sector textil?
7. ¿Qué mejoras pueden hacer las empresas que se encuentran en Ayacucho en el rubro textil?



ANEXO I: Preguntas de la encuesta y consentimiento informado

Figura I1: Encuesta



SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Estudio de Mercado

Buenos días/tardes.

La presente investigación "Propuesta de un Plan Estratégico para la Pyme Gama Textil el Dorado S.A.C. En el periodo 2022-2026" ubicada en el Distrito de Ayacucho. Dicha investigación será presentada para obtener la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ubicada en el Departamento de Lima.

La elaboración está a cargo de las estudiantes Luz Bastidas y Nuria Evangelista, las cuales cuentan con la asesoría y supervisión del docente Oswaldo García. El motivo de recolectar la siguiente información solicitada es conocer el mercado de Ayacucho en cuanto a las preferencias y caracterización de la compra de prendas y telas para vestir. Dichos datos anónimos serán empleados exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su tiempo y su valioso apoyo.

NOTA: Por favor responda el cuestionario sin considerar el problema actual de la pandemia

***Obligatorio**

Consentimiento Informado *

¿Autoriza la utilización y publicación de los datos ofrecidos de forma anónima para la elaboración del trabajo de investigación "Propuesta de un Plan Estratégico para la Pyme Gama Textil el Dorado S.A.C. En el periodo 2022-2026"?

Sí, autorizo

Option 2

Figura I2: Encuesta

Estudio de Mercado

*Obligatorio

Perfil del Consumidor - Nota: Por favor responda el cuestionario sin considerar el problema actual de la pandemia.

1. Edad *

Tu respuesta _____

2. Sexo *

Femenino

Masculino

3. Distrito de residencia *

Tu respuesta _____

4. Estado Civil *

Elige _____

5. ¿Tiene hijos? *

Si

No

6. ¿Cuántos miembros de familia viven en casa? *

1 personas

2 - 3 personas

3 - 4 personas

Más de 4 personas

7. ¿Cuál es su máximo nivel de educación actualmente? *

Elige _____

Figura I3: Encuesta

Valoración de la Vestimenta

8. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral? *

Empleado trabajando a tiempo completo

Empleado trabajando a tiempo parcial

Trabajo independiente

Desempleado buscando trabajo

9. ¿En qué lugar o tipo de empresa estaba o se encuentra trabajando? *
En la opción otro indicar rubro/sector

Privada

Pública

Independiente

Otro: _____

10. En su lugar de trabajo, ¿Cuál es el código de vestimenta? *

Formal (saco, corbata, falda, etc.)

Sport Elegante (saco, pantalón)

Casual

Otro: _____

11. ¿Cuál es su ingreso neto promedio mensual? *

Elige

12. ¿En qué suele gastar la mayor parte de sus ingresos? (Pueden marcar hasta tres opciones) *

a) Alimentación

b) Equipos de tecnología (laptop, celulares, equipo de sonido, etc.)

c) Productos de tecnología de uso doméstico (Electrodomésticos, televisor)

d) Vestimenta y calzado

e) Transporte

f) Comunicaciones (Celular, teléfono)

g) Servicios (Cable/internet/agua/Luz)

h) Esparcimiento, diversión y restaurante

i) Salud y belleza

j) Educación

13. ¿Cuánto dinero destinan en promedio mensual o semestralmente(S/.) en vestimenta? Especificar si es mensual o semestral *

Tu respuesta _____

Figura I4: Encuesta

14. ¿Qué prendas normalmente mandan a confeccionar a medida o la compran hecha?		
	Confección a medida	Prenda hecha
Vestidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blusas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faldas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pantalones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ternos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Camisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cuál es su frecuencia de compra para adquirir alguna prenda hecha o tela?		
	Prenda hecha	Tela
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cada dos meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Dónde suele realizar las compras de dichas prendas? *

Ayacucho

Lima

Otra...

17. Siguiendo la pregunta anterior. Especifique los lugares y/o tiendas, y ¿Por qué compra en estos lugares? *

Texto de respuesta larga

18. ¿ En qué basa su decisión de compra? (Marca todas las alternativas que apliquen) *

Calidad

Precio

Marca

Variedad de modelos

Estilo

Buen servicio

Comodidad de la prenda

Amigable con el medio ambiente

Producto Nacional

Ayuda al productor

Otra...

Figura I5: Encuesta

19. ¿Cómo se entera usted de las ofertas de productos entre ropas y telas? *

Recomendaciones de amigos y/o familiares

Publicidad por redes sociales

Publicidad por medio de volantes

Revistas

Recorren tiendas

Otra...

20. Al momento de comprar, usted decide: *

Solo

Solicita sugerencias

Otra...

21. ¿Cómo definirían su estilo? Puede marcar máximo dos opciones. *

Moderno

Conservador

Tradicional

22. ¿Qué es lo que quieren que su estilo diga de ustedes?

1. Una manera de expresarse

2. Una manera de mostrar su posición o estatus en la vida

3. Una manera de mostrar que ustedes saben lo que hacen

23. Te gustaría encontrar tiendas que ofrezcan modelos de prenda en Tendencia, de acuerdo a su manera de vestir y/o estilo. *

* Tendencia (seguir la moda del momento)

Sí

No

24. ¿Usted cree que en Ayacucho se encuentran este tipo de tiendas? *

Sí

No

Tal vez

25. De haber marcado Sí en la pregunta anterior, especifique las tiendas.

Texto de respuesta larga

26. ¿Qué modalidad de venta prefiere usted al momento de adquirir una prenda? (Solo marcar la de su preferencia) **

Venta presencial

Venta por internet

27. ¿Qué tanto utiliza internet para escoger un modelo de ropa? *

0 1 2 3 4 5

Nada Demasiado

Figura I6: Encuesta

28. ¿Qué dificultades encuentra al momento de comprar ropa por internet? *

- El modelo no coincide con el modelo de la publicidad
- Calidad de la tela
- La talla
- Servicio post venta ante algún inconveniente (cambios y devoluciones)
- Otra...

29. ¿Cuál es su principal medio de pago? *

- Efectivo
- Transferencia bancaria
- Tarjeta de crédito
- Yape/Plin/Lukita
- Otra...

30. ¿Conoce usted la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C.? *

- Sí
- No

31. ¿Usted ha comprado en Gama Textil el Dorado? La empresa se ubica en la avenida 28 de Julio 262 segundo piso referencia Plaza More. *

- Sí
- No

32. En caso usted haya realizado alguna compra en Gama Textil ¿Qué es lo ha comprado?

- Tela para vestir
- Tela para decoración de casa
- Otra...

33. ¿Qué recomendación daría para mejorar el servicio y / o producto de Gama Textil el Dorado S.A.C.?

Texto de respuesta larga

.....

ANEXO J: Resultados de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano

A continuación, se presentan las preguntas más relevantes que se han utilizado en la encuesta.

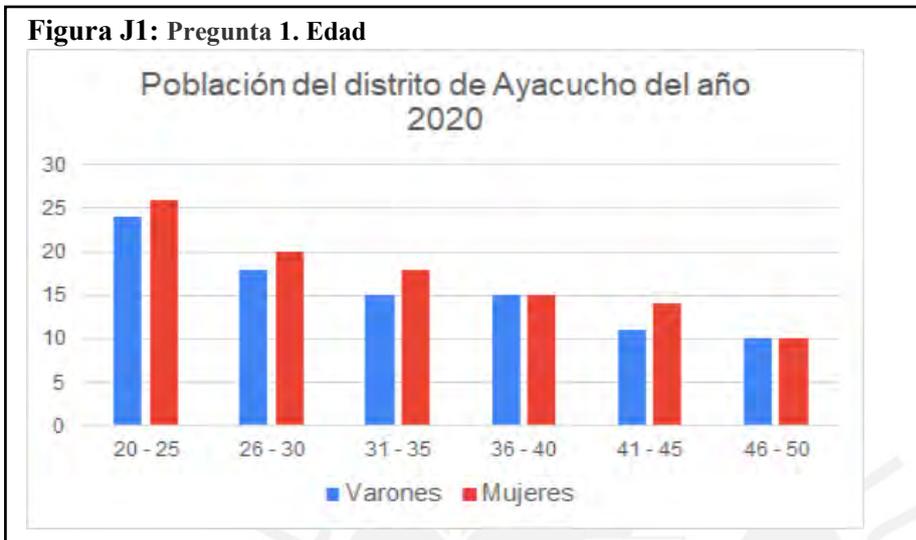


Figura J2: Pregunta 2. Cantidad de personas encuestadas según sexo

	Femenino	Masculino
Número de personas encuestadas	103	93

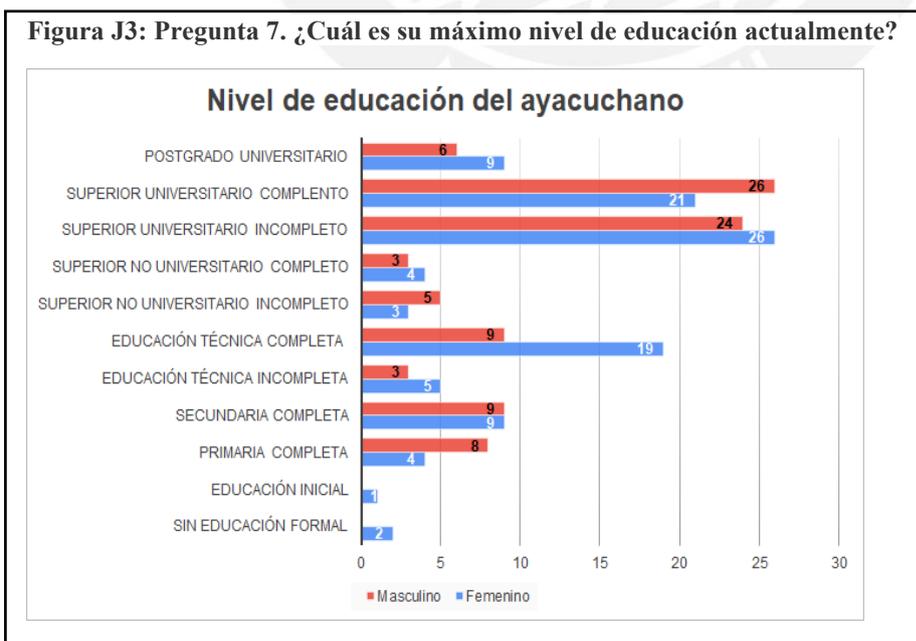


Figura J4: Pregunta 8. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral?

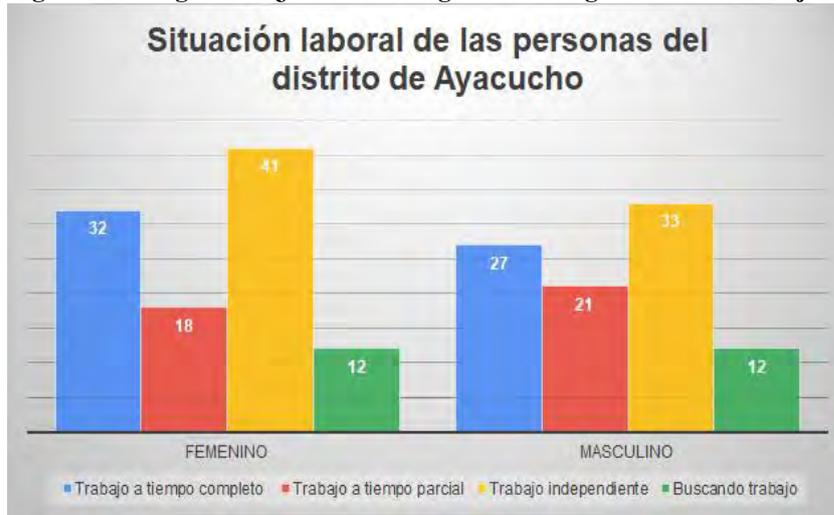


Figura J5: Pregunta 9. ¿En qué lugar o tipo de empresa estaba o se encuentra trabajando?

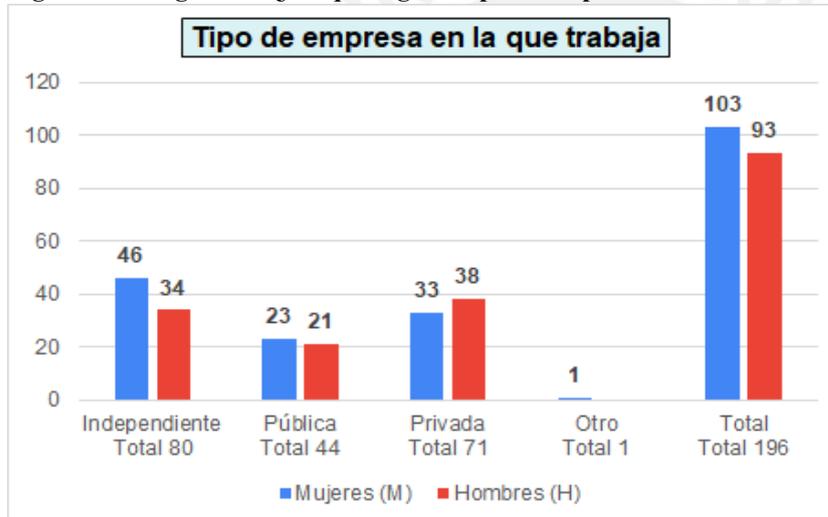


Figura J6: Cruce de las preguntas 8 y 9

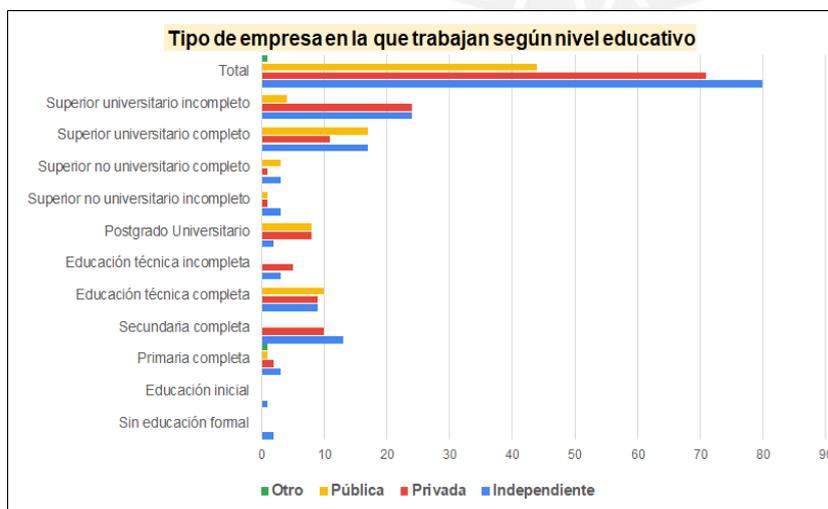


Figura J7: Pregunta 10. En su lugar de trabajo, ¿Cuál es el código de vestimenta?

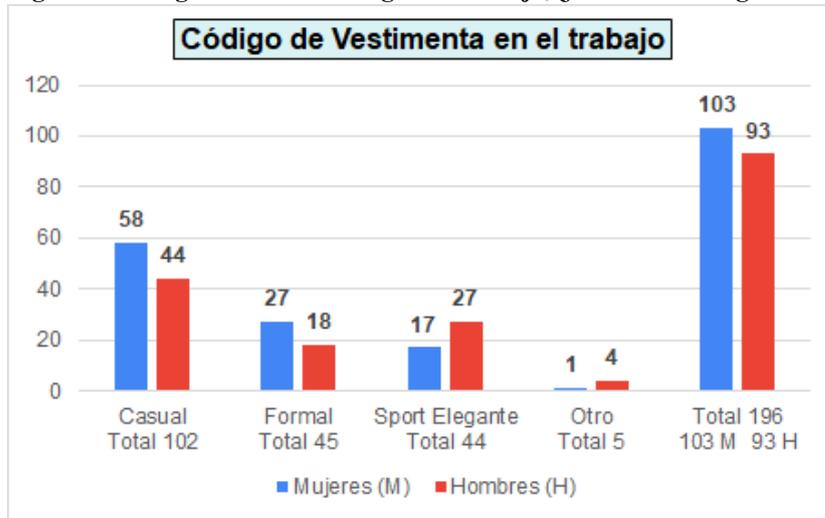


Figura J8: Pregunta 11. ¿Cuál es su ingreso neto promedio mensual?

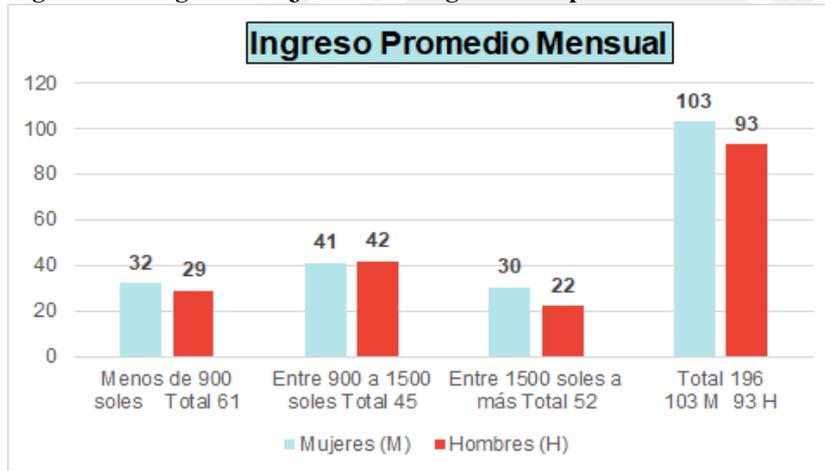


Figura J9: Pregunta 12. ¿En qué suele gastar la mayor parte de sus ingresos? (Pueden marcar hasta tres opciones)

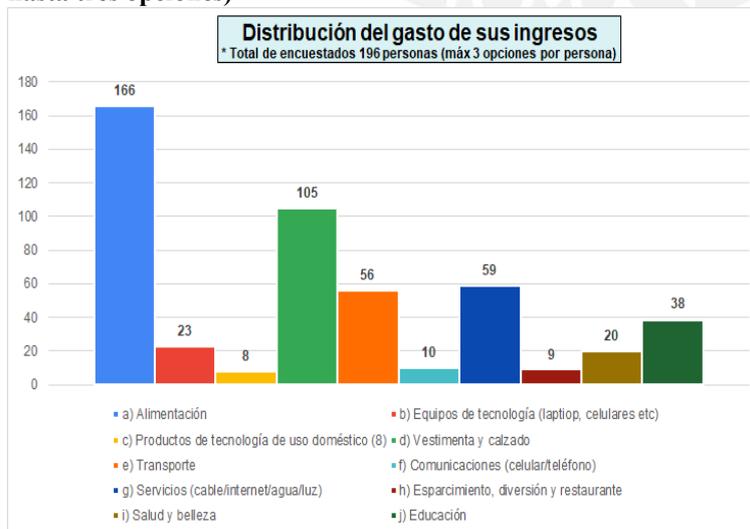


Figura J10: Pregunta 13. ¿Cuánto dinero destinan en promedio mensual (S/.) en vestimenta?

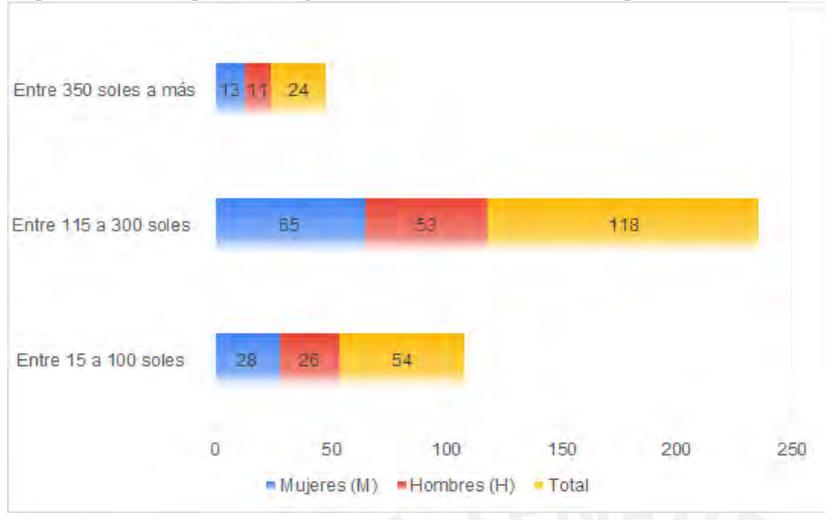


Figura J11: Pregunta 14. ¿Qué prendas normalmente se mandan a confeccionar a medida o la compra hecha?

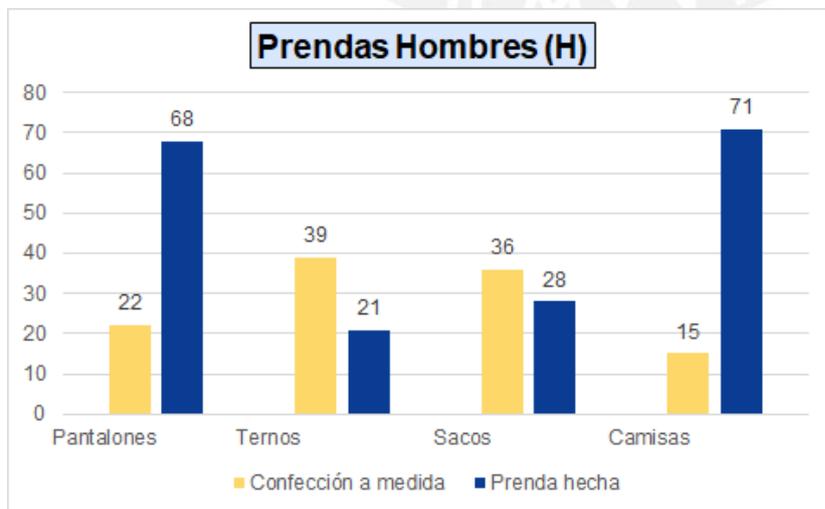
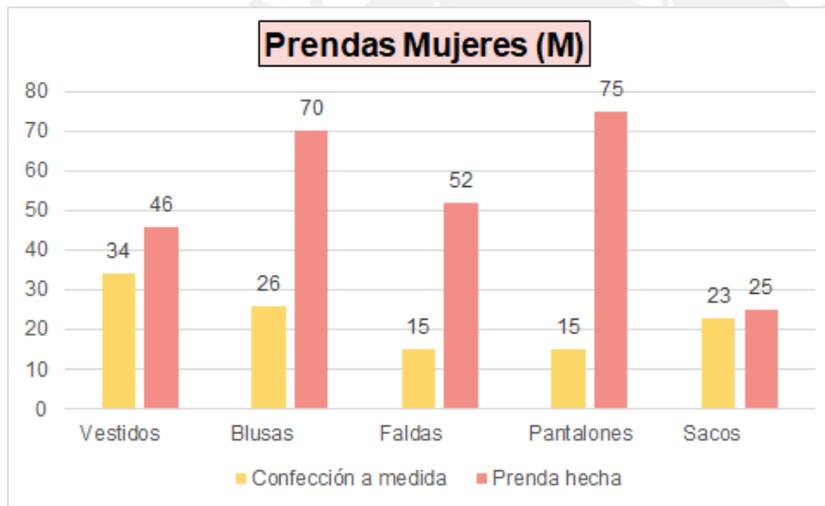


Figura J11: Pregunta 15. ¿Cuál es su frecuencia de compra para adquirir alguna prenda hecha o tela?

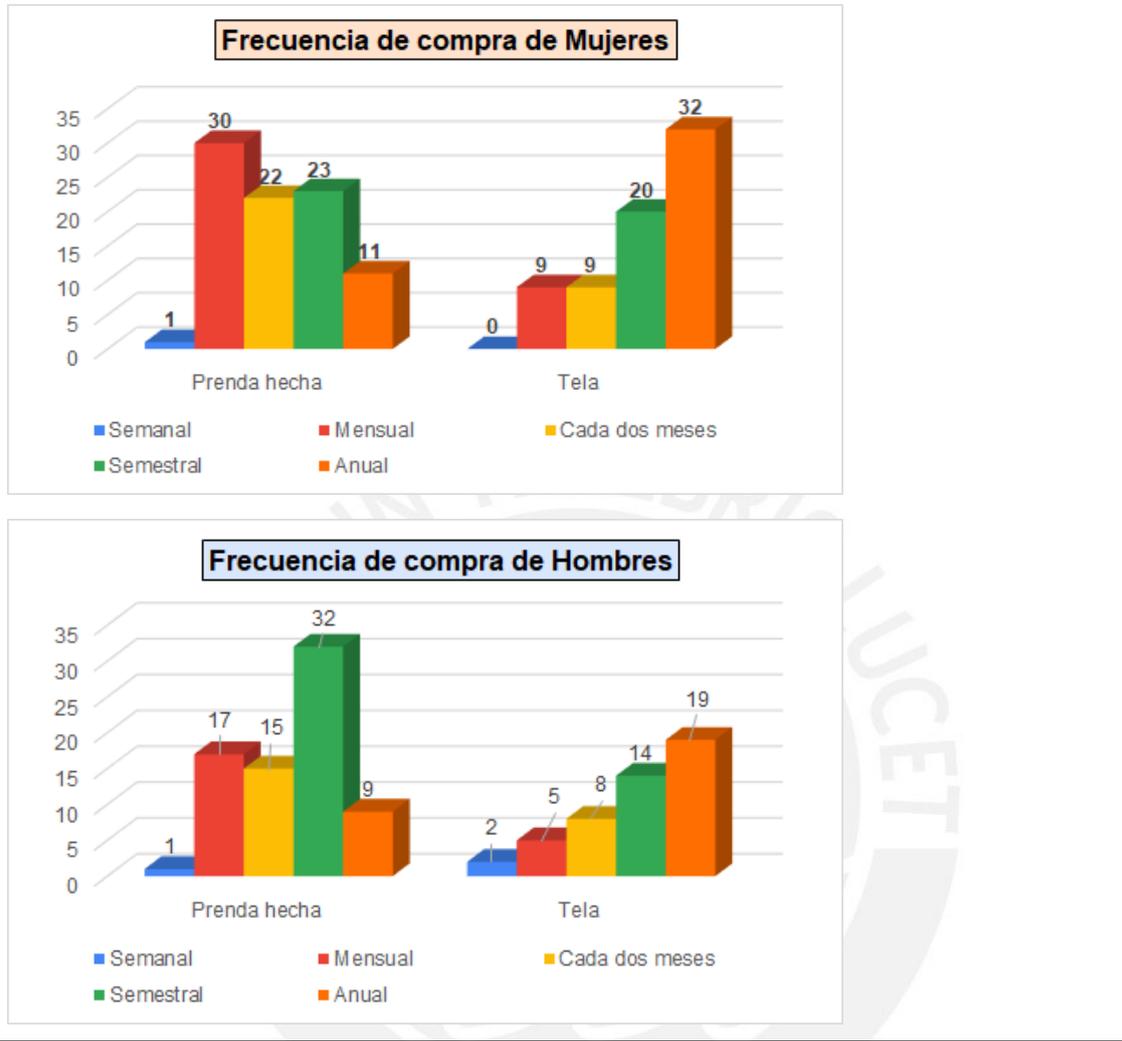


Figura J12: Pregunta 18. ¿En qué basa su decisión de compra?

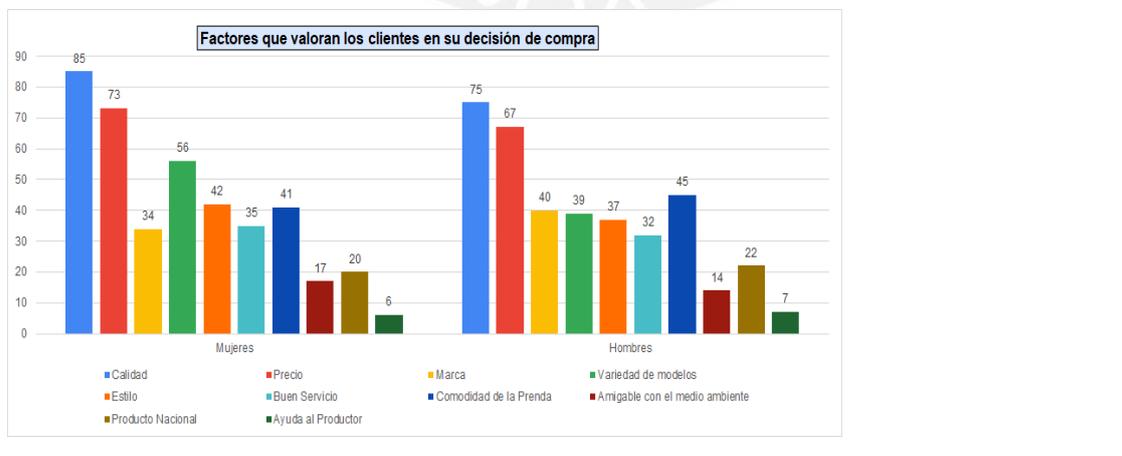


Figura J13: Pregunta 19. ¿Cómo se entera usted de las ofertas de productos entre ropas y telas?

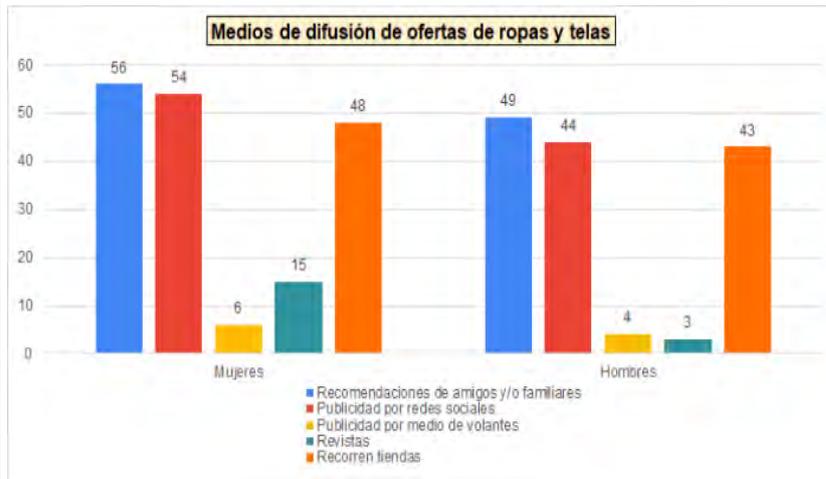


Figura J14: Pregunta 20. Al momento de comprar, usted decide solo o solicita sugerencias

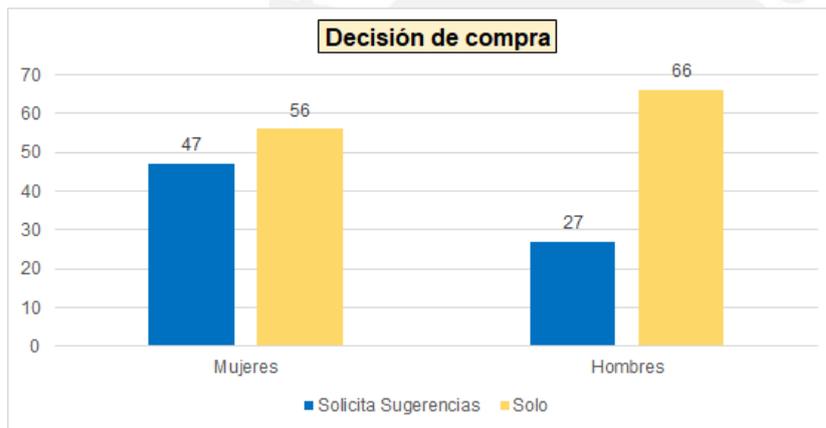


Figura J15: Pregunta 21. ¿Cómo definirían su estilo? Puede marcar máximo dos opciones

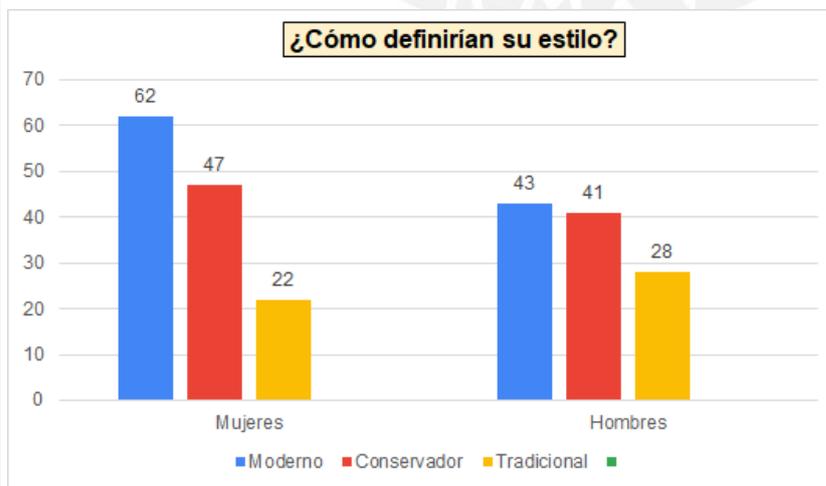


Figura J16: Cruce de las preguntas 1 y 21

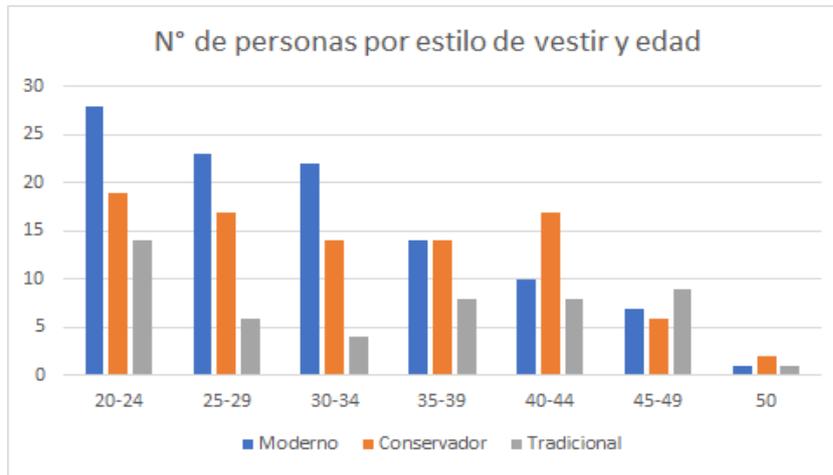


Figura J17: Pregunta 23. Te gustaría encontrar tiendas que ofrezcan modelos de prenda en Tendencia, de acuerdo con su manera de vestir y/o estilo.

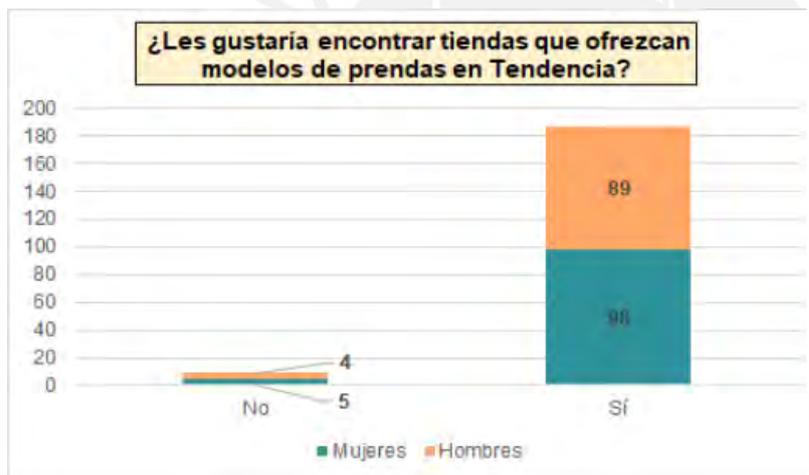


Figura J18: Pregunta 26. ¿Qué modalidad de venta prefiere usted al momento de adquirir una prenda? (Solo marcar la de su preferencia)

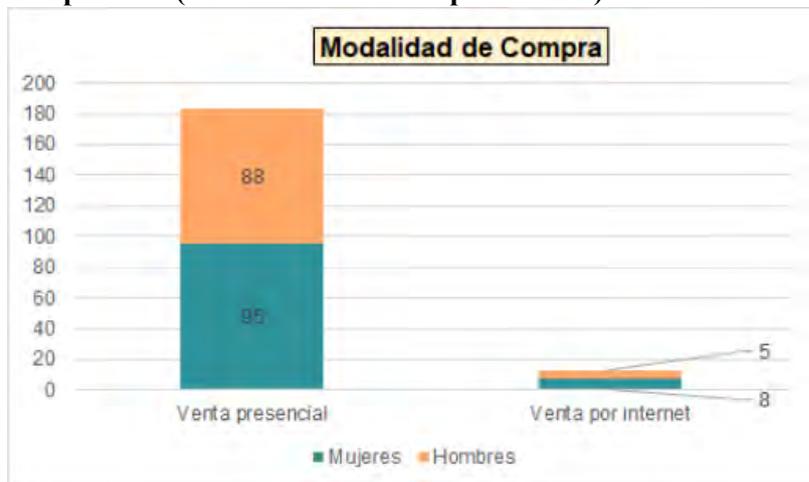


Figura J19: Pregunta 29. ¿Cuál es su principal medio de pago?

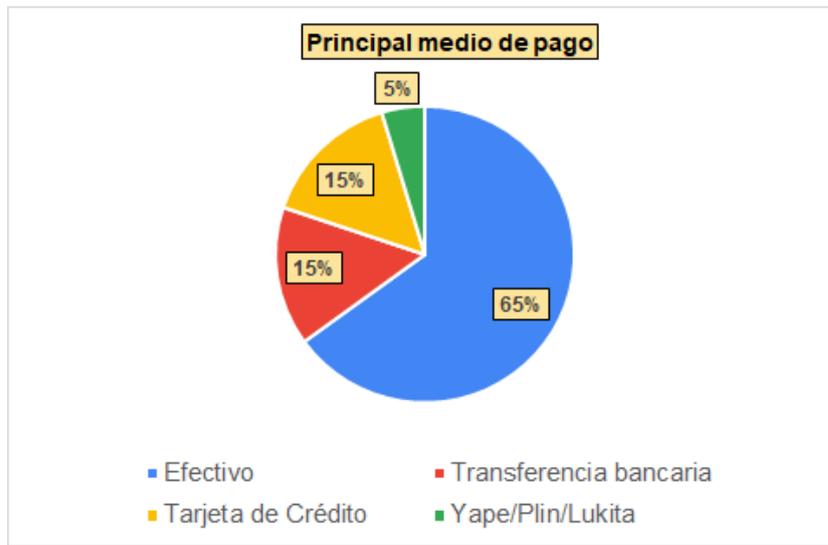
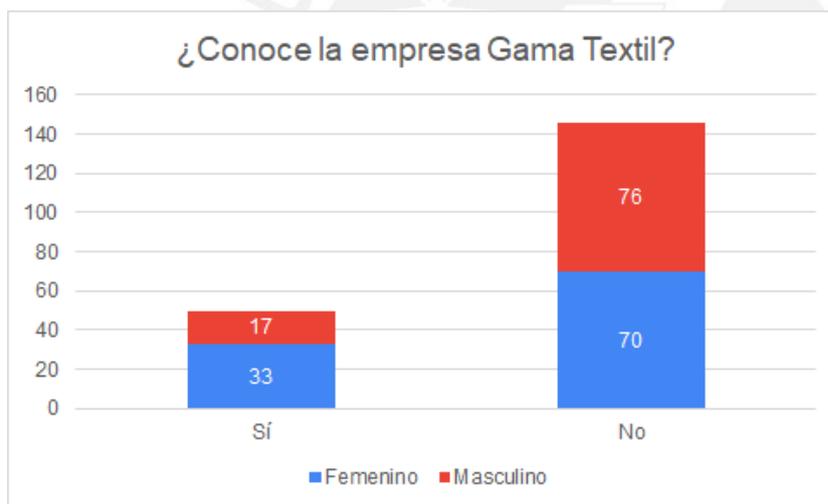


Figura J20: Pregunta 30. ¿Conoce usted la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C.?



ANEXO K: Análisis de los hallazgos de la encuesta de la caracterización del consumidor ayacuchano

<p>P.7: El nivel educativo, se está desarrollando bajo un escenario positivo, en donde se promueve el desarrollo, el empleo y por ende los ingresos, los cuales favorecen a la economía, al comercio y a la competitividad empresarial.</p>	<p>P.19: Representa una oportunidad para la empresa Gama Textil, ya que podría emplear las redes sociales y páginas webs con la finalidad de informar a los usuarios acerca de los productos que ofrece la empresa, así tendrían un mayor alcance de potenciales clientes.</p>
<p>P.8-P.9: Según la OIT (2019) la importancia de la educación para el logro de competencias que beneficien las capacidades de las personas, lo que permite conseguir un trabajo decente y ser más empleables en el mercado. La mayoría de las personas el 87.75% cuentan con empleo, por ende, ello dinamiza la economía del Distrito y mejora la calidad de vida e inclusión social.</p>	<p>P.20: Demuestra la importancia de parte de las empresas de tener trabajadores que puedan brindar una buena atención, al cliente para facilitar la experiencia de compra.</p>
<p>P.10: Los trabajadores prefieren, actualmente, una vestimenta un poco más flexible, ligera para combinar atuendos de manera casual. Ej. Un blazer con un par de jeans, lo cual junta la parte formal con lo cotidiano. Por ello es una oportunidad para la empresa Gama textil, puesto que se encuentra en el mercado una diversidad de gustos y combinaciones a ser atendidos.</p>	<p>P.21: Es relevante conocer la cultura de Ayacucho, en base a ello la empresa tiene la oportunidad de direccionar los tipos de tela para su venta, de acuerdo con el gusto del cliente.</p>
<p>P.13: Las personas tienen la capacidad económica y un presupuesto destinado, como segunda opción, luego de la alimentación, para adquirir o comprar prendas y/o telas de vestir, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.</p>	<p>P.23: Es una oportunidad de para la empresa Gama Textil, ya que podría ofrecer modelos de telas más modernas para el mercado juvenil, así como mostrar diseños de prendas confeccionadas más modernas tanto para damas como para caballeros, ya que en su mayoría opinan que no hay tiendas con esas características de la prenda.</p>

<p>P.15: El saber la frecuencia de compra de los consumidores le permite a la empresa obtener un pronóstico de la demanda de las telas.</p>	<p>P.26: Los consumidores prefieren la venta presencial, adicional a ello en la pregunta 29 se observa que el principal medio de pago es el efectivo; por lo cual es una oportunidad de mejora para la empresa en reforzar su venta presencial, de acuerdo con las preferencias de los clientes.</p>
<p>P.18: Se concluye que los consumidores ayacuchanos, valoran en primer lugar el factor de a calidad, lo que beneficia a la empresa en brindarles a los clientes las características de sus productos, ya que cumplen con poseer la calidad que ellos requieren. Lo anterior, se refuerza con lo mencionado por Ipsos (2018) refiere que el 62% de peruanos demanda productos de buena calidad, pese que tenga que pagar más. Asimismo, están comenzando a ser conscientes y amigables con el medio ambiente al momento de realizar una compra, lo cual permite informarle al cliente sobre los componentes de las telas, en su mayoría contienen fibras de alpaca, las cuales son amigables con el medio ambiente.</p>	<p>Amenaza</p> <p>P.14: Las mujeres que invierten en vestimenta prefieren comprar prendas hechas que comprar tela. Lo cual representa una amenaza para la empresa Gama Textil. Asimismo, se encuentra que tanto hombres y mujeres se inclinan más por la compra de prendas, lo cual se podría darse debido a los nuevos gustos de los jóvenes. Lo anterior, es un dato relevante para tomar en cuenta en Gama textil, ya que puede ser una amenaza, si no realiza cambios internos para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.</p> <p>P.30: Muchas personas no conocen a la empresa Gama Textil, pese a los años que se encuentra en el mercado. Esto debido a diversas razones, una de las principales es la ausencia de publicidad según las sugerencias redactadas en la encuesta online. También se debe a que el público objetivo al que se dirige la empresa es de 40-70 años, lo cual deja de lado a los jóvenes quienes representan hoy en día la mayor población de Ayacucho.</p>

Adaptado de Ipsos (2018), OIT (2019).

ANEXO L: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades					
O1	Megatendencia	Incremento de la población joven con una edad promedio de 28 años con proyección al 2030 a una edad promedio mundial de 33 años. La edad de los adultos mayores se posiciona en el 8% de la población mundial con proyección del 12% para el año 2030.	0.05	1	0.05
O2	Megatendencia (Tecnológico)	Los consumidores tienen una forma de vida cada vez más digital. El porcentaje de encuestados que compran algo en línea semanalmente o de forma más continua subió 5 puntos porcentuales año tras año, al 31% y la proporción de los consumidores que nunca compran disminuyó 3 puntos porcentuales (PWC, 2019).	0.06	1	0.06
O3	Megatendencia (Ecológico)	Mayor concientización del cuidado del medio ambiente: cambio de una economía lineal a una economía circular. Por ello, existe la tendencia al <i>slow fashion</i> o moda sostenible.	0.04	1	0.04
O4	Social	Ayacucho se considera como una zona turística, por poseer ruinas; 2 fechas de festividades culturales muy importantes como la semana Santa y Carnaval; y por tener 33 iglesias. Motivo por el cual aumenta el comercio en beneficio de todos. Asimismo, hay un crecimiento de las zonas urbanas del 2.2.% del 2007 al 2017 en el departamento de Ayacucho (INEI 2017).	0.06	3	0.18
O5	Social	Según la DRTPE Ayacucho, menciona que la PEA de la región creció 0.6% anual entre el 2014 al 2019, lo que beneficia al crecimiento económico de Ayacucho.	0.05	2	0.10
O6	Social	Según la INEI 2018, en la Región de Ayacucho hubo un crecimiento promedio anual del 23.2% entre los años 2007 al 2017, en referencia a los hogares que cuentan con internet.	0.05	1	0.05
O7	Político	El Gobierno Regional de Ayacucho está impulsando de manera activa el proyecto de Mejoramiento de las MYPES (COMPETIMYPES) cuyo objetivo principal es promover y fortalecer a empresas de la región con actividades de capacitación, ferias, ruedas de negocio y principalmente, a través de las plataformas webs.	0.04	2	0.06
O8	Tecnológico	Los datos de la Encuesta Nacional de Empresas de (PRODUCE) evidenció que más del 60% de las MYPES utilizan celulares con acceso a Internet. Adicionalmente han incrementado el uso de redes sociales, páginas webs, pagos por POS (Diario El Comercio, 2018).	0.04	2	0.08
O9	Político	Se aprobó el Decreto Supremo N.012-2017 con el Programa Nacional "Tu Empresa" cuyo objetivo general es contribuir al aumento de la productividad y ventas de las micro y pequeñas empresas. brindándoles facilidades para formalizarse, acceder al crédito formal, digitalizarse y desarrollar capacidades de los/las empresarios/as	0.04	1	0.05

O1	Porter	La rivalidad que existe entre los competidores, en el mercado del distrito de Ayacucho, en el comercio de venta de telas es bajo	0.07	3	0.21
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Amenazas					
A1	Megatendencia	Los consumidores demandan marcas transparentes y saber cuál es el aporte al consumidor, a sus colaboradores, a la sociedad y al entorno (IPSOS, 2019)	0.03	1	0.03
A2	Megatendencia	Conflicto comercial entre Estados Unidos y China, lo cual perjudica a las empresas, consumidores, inestabilidad comercial y al crecimiento de la economía mundial según OCDE (Diario Gestión, 2020a).	0.04	1	0.04
A3	Entorno internacional	La incertidumbre política de Perú, desde el año 2016 hasta el 2020 que afecta la inversión privada, la inversión pública, al consumidor y a la productividad de las empresas.	0.06	2	0.12
A4	Político	Las decisiones de los gobiernos regionales y locales no están tomando decisiones que tengan un gran impacto en el desarrollo humano. Esto genera que se siga manteniendo en un nivel tradicional y rudimentario (Gobierno Regional de Ayacucho, 2015)	0.05	2	0.10
A5	Político	La PEA del sector comercio en Ayacucho cuenta con el 85% que se desempeña en el sector informal y el 15% en el sector formal (IPE, 2019).	0.05	2	0.10
A6	Social	La mayoría de las mujeres encuestadas en el distrito de Ayacucho prefieren comprar prendas hechas a mandarlas a confeccionar.	0.04	2	0.08
A7	Social	Se encuentra un incremento en la volatilidad del sol con respecto al dólar. Lo cual afecta a empresarios y ciudadanos que mantienen deudas en dólares.	0.05	1	0.05
A8	Económico	En el sector textil, las importaciones chinas están afectando al mercado peruano, debido al ingreso de productos con precios subvaluados.	0.06	2	0.12
A9	Económico	Las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado del distrito de Ayacucho, es baja	0.06	2	0.12
A10	Porter	El poder de negociación de los proveedores nacionales, que abastece telas para ternos u otros, es alto	0.06	1	0.06
TOTAL			1		1.7

ANEXO M: Nueve componentes para la elaboración de la Misión

Componente		Especificación
1	Clientes	Personas desde los 18 hasta los 70 años que gusten de vestir con la mejor calidad, comodidad y precio justo del mercado.
2	Producto	Telas para vestir y servicio de confección
3	Mercados	Distrito de Ayacucho, Provincia de Huamanga, Departamento de Ayacucho.
4	Tecnología	Utilizamos la tecnología para comprender y aprender mejor las tendencias de consumo.
5	Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Nuestros precios son justos en relación a la calidad, lo cual proporciona un gran valor al cliente, y mayores ventas en beneficio de la rentabilidad de la empresa.
6	Filosofía	Ofrecemos al cliente la mejor experiencia de compra con sugerencias, cortesía y respeto.
7	Concepto de sí mismo	La gran diversidad de telas con diseños modernos y exclusivos, respaldadas por su buena calidad.
8	Preocupación por la imagen pública	Ser buenos ciudadanos y responsables socialmente, en la ciudad donde operamos.
9	Preocupación por los empleados	Atención y preocupación por el desarrollo personal, profesional y motivación de nuestros colaboradores.

Adaptado de David (2013).

ANEXO N: Cuadro aproximado de ventas período (2015-2019)

Tabla N1: Cuadro aproximado de ventas período (2015-2019)

Año	Valor de ventas
2019	261,979.96
2018	451,675.94
2017	282,374.01
2016	694,897.69
2015	392,212.96

Adaptado de Raúl Evangelista (Comunicación personal, 20 de mayo, 2020).



ANEXO Ñ: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
F1	Variedad de telas que ofrece la empresa con diferentes precios y calidades para las diversas necesidades del cliente.	0.07	4	0.28
F2	Los casi 30 años de la empresa en el mercado, le ha permitido conocer mejor la cultura y los gustos de los clientes.	0.04	3	0.12
F3	Capacidad de negociación de la dueña que ha ido desarrollando a través de los años, lo que genera ventas seguras.	0.06	4	0.24
F4	Los trabajadores conocen el proceso de venta que se tiene que seguir para brindarles adecuado servicio al cliente.	0.03	3	0.09
F5	Existe una buena relación con los proveedores que beneficia a la empresa	0.05	4	0.2
F6	La ubicación en donde se encuentra la empresa es céntrica y es una de las calles principales de Ayacucho.	0.04	3	0.12
F7	La empresa posee un buen historial crediticio. Lo que permite recurrir a las entidades financieras para préstamos ante cualquier requerimiento que tenga la empresa.	0.05	4	0.2
F8	La dueña siempre renueva constantemente las telas de acuerdo a las necesidades de los clientes y los nuevos modelos que llegan. Lo que refleja la disposición de adaptación a cambios en beneficio de la empresa y el cliente.	0.06	4	0.24
F9	La empresa valora al trabajador que tiene una mayor educación y la experiencia que posee.	0.03	3	0.09
F10	Hay una baja rotación del personal, con un promedio mínimo de rotación de 2 años.	0.03	3	0.09

FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
D1	La toma de decisiones en la empresa es muy centralizada y no hay un liderazgo en la organización.	0.07	1	0.07
D2	La dueña solo posee conocimientos empíricos adquiridos por la experiencia	0.05	1	0.05
D3	La empresa cuenta con un deficiente marketing, porque solo cuenta con tarjetas y un cartel; asimismo, no tienen un marketing digital	0.06	1	0.06
D4	La empresa no ejerce una cultura de responsabilidad social, asimismo, se está creando una cultura donde no se está respetando los valores de la empresa.	0.03	2	0.06
D5	Inadecuado registro de las ventas, costos y gastos diarios para un mayor control, y así tener un mayor análisis para contrarrestar, mediante cambios, ante una baja en la rentabilidad.	0.07	1	0.07
D6	La empresa carece de un proceso estandarizado y formal para el control de inventario.	0.04	2	0.08
D7	Existe una mala comunicación y trabajo en equipo entre los trabajadores ante la ausencia de la dueña.	0.04	2	0.08
D8	No hay un personal adecuado que reemplace a la dueña, ante su ausencia.	0.06	2	0.12
D9	La empresa no capacita a todo el personal, en beneficio del cliente y la empresa. Asimismo, no cuenta con los conocimientos para el manejo de la tecnología e información, si en caso la empresa desee incorporar para mejorar sus procesos.	0.04	2	0.08
D10	La inestabilidad en las ventas anuales en los últimos 5 años, en el 2019 disminuyó un 41,95% de la venta respecto al año anterior.	0.08	1	0.08
	Total	1		2.42

ANEXO O: Matriz FODA

Tabla O1: Matriz FODA Cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Incremento de la población joven con una edad promedio de 28 años con proyección al 2030 a una edad promedio mundial de 33 años. La edad de los adultos mayores se posiciona en el 8% de la población mundial con proyección del 12% para el año 2030.	1. Los consumidores demandan marcas transparentes y saber cuál es el aporte al consumidor, a sus colaboradores, a la sociedad y al entorno (IPSOS, 2019)
	2. Los consumidores tienen una forma de vida cada vez más digital. El porcentaje de encuestados que compran algo en línea semanalmente o de forma más continua subió 5 puntos porcentuales año tras año, al 31% y la proporción de los consumidores que nunca compran disminuyó 3 puntos porcentuales (PWC, 2019).	2. Conflicto comercial entre Estados Unidos y China, lo cual perjudica a las empresas, consumidores, inestabilidad comercial y al crecimiento de la economía mundial según OCDE (Diario Gestión, 2020).
	3. Mayor concientización del cuidado del medio ambiente: cambio de una economía lineal a una economía circular. Por ello, la existencia de la tendencia al slow fashion o moda sostenible.	3. La incertidumbre política de Perú, desde el año 2016 hasta el 2020 que afecta la inversión privada, la inversión pública, al consumidor y a la productividad de las empresas.
	4. Ayacucho se considera como una zona turística, por poseer ruinas; 2 fechas de festividades culturales muy importantes como la semana Santa y Carnaval; y por tener 33 iglesias. Motivo por el cual aumenta el comercio en beneficio de todos. Asimismo hay un crecimiento de las zonas urbanas del 2.2.% del 2007 al 2017 en el departamento de Ayacucho (INEI 2017)	4. Las decisiones de los gobiernos regionales y locales no están tomando decisiones que tengan un gran impacto en el desarrollo humano. Esto genera que se siga manteniendo en un nivel tradicional y rudimentario (Gobierno Regional de Ayacucho, 2015)
	5. Según la DRTPE Ayacucho, menciona que la PEA de la región creció 0.6% anual entre el 2014 al 2019, lo que beneficia al crecimiento económico de Ayacucho.	5. La PEA del sector comercio en Ayacucho cuenta con el 85% que se desempeña en el sector informal y el 15% en el sector formal (IPE, 2019).
	6. Según la INEI 2018, en la Región de Ayacucho hubo un crecimiento promedio anual del 23.2% entre los años 2007 al 2017, en referencia a los hogares que cuentan con internet.	6. La mayoría de mujeres encuestadas en el distrito de Ayacucho prefieren comprar prendas hechas a mandarlas a confeccionar.
	7. El Gobierno Regional de Ayacucho está impulsando de manera activa el proyecto de Mejoramiento de la De Las Mypes (COMPETIMYPES) cuyo objetivo principal es promover y fortalecer a empresas de la región con actividades de capacitación, ferias, ruedas de negocio y principalmente, a través de las plataformas webs.	7. Se encuentra un incremento en la volatilidad del sol con respecto al dólar. Lo cual afecta a empresarios y ciudadanos que mantienen deudas en dólares.
	8. Los datos de la Encuesta Nacional de Empresas de (PRODUCE) evidenció que más del 60% de las Mypes utilizan celulares con acceso a Internet. Adicionalmente han incrementado el uso de redes sociales, páginas webs, pagos por POS (Diario El Comercio, 2018).	8. En el sector textil, las importaciones chinas están afectando al mercado peruano, debido al ingreso de productos con precios subvaluados.
	9. Se aprobó el Decreto Supremo N.012-2017 con el Programa Nacional "Tu Empresa" cuyo objetivo general es contribuir al aumento de la productividad y ventas de las micro y pequeñas empresas. brindándoles facilidades para formalizarse, acceder al crédito formal, digitalizarse y desarrollar capacidades de los/las empresarios/as	9. Las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado del distrito de Ayacucho, es baja
	10. La rivalidad que existe entre los competidores, en el mercado del distrito de Ayacucho, en el comercio de venta de telas es bajo	10. El poder de negociación de los proveedores nacionales, que abastece telas para ternos u otros, es alto

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Variedad de telas que ofrece la empresa con diferentes precios y calidades para las diversas necesidades del cliente.		Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (A1), (A8), (A9)
2. Los casi 30 años de la empresas en el mercado, le ha permitido conocer mejor la cultura y los gustos de los clientes.	Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (O1),(O4),(O5),(O7), (O10)	Incorporar prendas hechas para damas, de acuerdo al requerimiento del consumidor (F1),(F2), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (F9), (A1), (A6), (A8), (A9)
3. Capacidad de negociación de la dueña que ha ido desarrollando a través de los años, lo que genera ventas seguras.		
4. Los trabajadores conocen el proceso de venta que se tiene que seguir para brindarles adecuado servicio al cliente.		Diseñar ofertas para a los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)
5. Existe una buena relación con los proveedores que beneficia a la empresa		
6. La ubicación en donde se encuentra la empresa es céntrica y es una de las calles principales de Ayacucho.		Buscar nuevos proveedores de telas para ternos e ir entablando una relación de negociación y confianza (F2), (F3), (F3), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)
7. La empresa posee un buen historial crediticio. Lo que permite recurrir a las entidades financieras para préstamos ante cualquier requerimiento que tenga la empresa.	Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10).	
8. La dueña siempre renueva constantemente las telas de acuerdo a las necesidades de los clientes y los nuevos modelos que llegan. Lo que refleja la disposición de adaptación a cambios en beneficio de la empresa y el cliente.	Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10).	
9. La empresa valora al trabajador que tiene una mayor educación y la experiencia que posee.		
10. Hay una baja rotación del personal, con un promedio mínimo de rotación de 2 años.		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. La toma de decisiones en la empresa es muy centralizada y no hay un liderazgo en la organización		
2. La dueña solo posee conocimientos empíricos adquiridos por la experiencia	Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (O3), (O5), (O7), (O9), (O10)	Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4),(D10), (A1), (A4), (A5), (A6),(A8), (A9).
3. La empresa cuenta con un deficiente marketing, porque solo cuenta con tarjetas y un cartel; asimismo, no tienen un marketing digital	Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación activa en las expoferias de e-commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (O7), (O8), (O9)	
4. La empresa no ejerce una cultura de responsabilidad social. Asimismo, se está creando una cultura donde no se está respetando los valores de la empresa.	Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo a la ISO 9001. (D1), (D2), (D5),(D6), (D7), (D10), (O2), (O3), (O4), (O6),(O7),(O9), (O10).	Reorganizar el área de ventas (D1),(D2), (D3), (D5), (D6), (D7), (D8), (D9),(D10), (A1), (A2), (A3),(A5), (A6),(A7), (A8),(A9).
5. Inadecuado registro de las ventas, costos y gastos diarios para un mayor control, y así tener un mayor análisis para contrarrestar, mediante cambios, ante una baja en la rentabilidad.	Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa (D4),(D7), (D8), (D10), (O9), (O10).	
6. La empresa carece de un proceso estandarizado y formal para el control de inventario.		
7. Existe una mala comunicación y trabajo en equipo entre los trabajadores ante la ausencia de la dueña.	Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4),(D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10).	Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D3),(D10), (A1), (A6), (A8), (A9).
8. No hay un personal adecuado que reemplace a la dueña, ante su ausencia.		
9. La empresa no capacita a todo el personal, en beneficio del cliente y la empresa. Asimismo, no cuenta con los conocimientos para el manejo de la tecnología e información, si en caso la empresa desee incorporar para mejorar sus procesos.		
10. La inestabilidad en las ventas anuales en los últimos 5 años, en el 2019 disminuyó un 41,95% de la venta respecto al año anterior.		

ANEXO P: Matriz Rumelt empleada para seleccionar a las mejores estrategias

MATRIZ RUMELT					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja	¿Se acepta?
Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (O1),(O4),(O5),(O7), (O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6),(F8), (F9), (A1), (A8), (A9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incorporar prendas hechas para damas, de acuerdo al requerimiento del consumidor (F1),(F2), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (F9), (A1), (A6), (A8), (A9)	No	Sí	No	No	No
Diseñar ofertas para los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Buscar nuevos proveedores de telas para termos e ir entablando una relación de negociación y confianza (F2), (F3), (F3), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (O3), (O5), (O7), (O9), (O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación activa en las expoferias de e- commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (O7), (O8), (O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo a la ISO 9001. (D1), (D2), (D5),(D6), (D7), (D10), (O2), (O3), (O4), (O6),(O7),(O9), (O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa (D4) ,(D7), (D8), (D10), (O9), (O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4),(D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4),(D10), (A1), (A4), (A5), (A6),(A8), (A9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reorganizar el área de ventas (D1),(D2), (D3), (D5), (D6), (D7), (D8), (D9),(D10), (A1), (A2), (A3),(A5), (A6),(A7), (A8),(A9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D3),(D10), (A1), (A6), (A8), (A9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

ANEXO Q: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Tabla Q1: MCPE

	0	FO 1		FO 2		FO 3		FA 1		FA 3		FA 4		DO 1		DO 2		DO 3		DO 4		DO 5		DA 1		DA 2		DA 4			
		PA	TPA																												
¿Afecta este factor la elección de la estrategia? 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.																															
Factores críticos para el éxito																															
Factores externos clave																															
OPORTUNIDADES	Peso																														
Incremento de la población joven con una edad promedio de 28 años con proyección al 2030 a una edad promedio mundial de 34 años. La edad de los adultos mayores se posiciona en el 8% de la población mundial con proyección del 12% para el año 2030.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15		
Los consumidores tienen una forma de vida cada vez más digital. El porcentaje de encuestados que compran algo en línea semianualmente o de forma más continua subió 5 puntos porcentuales año tras año, al 31% y la proporción de los consumidores que nunca compran disminuyó 3 puntos porcentuales (PwC, 2019).	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Mayor concentración del cuidado del medio ambiente: cambio de una economía lineal a una economía circular. Por ello, la existencia de la tendencia al slow fashion o moda sostenible.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12		
Ayacucho se considera como una zona turística, por poseer raras 2 fechas de festividades culturales muy importantes como la semana Santa y Carnaval, y por tener 33 iglesias. Motivo por el cual aumentó el comercio en beneficio de todos. Asimismo hay un crecimiento de la zonas urbanas del 3.2% del 2007 al 2017 en el departamento de Ayacucho (INEI 2017).	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12		
Según la DKUPE Ayacucho, menciona que la PEA de la región creció 0.6% anual entre el 2014 al 2019, lo que beneficia al crecimiento económico de Ayacucho.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15		
Según la DNEI 2018, en la Región de Ayacucho hubo un crecimiento promedio anual del 23.2% entre los años 2007 al 2017, en referencia a los hogares que cuentan con internet.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
El Gobierno Regional de Ayacucho está impulsando de manera activa el proyecto de Mejoramiento de la De Las MYPES (COOPS, LIMY PESS) cuyo objetivo principal es promover y fortalecer a empresas de la región con actividades de capacitación, ferias, rondas de negocio y principalmente, a través de las plataformas web.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12		
Los datos de la Encuesta Nacional de Empresas de (PRODUCE) evidencian que más del 60% de las MYPES utilizan celulares con acceso a Internet. Adicionalmente han incrementado el uso de redes sociales, páginas webs, pagos por PDS (Diario El Comercio, 2018).	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12		
Se aprobó el Decreto Supremo N.012-2011 con el Programa Nacional "Mi Empresa" cuyo objetivo general es contribuir al aumento de la productividad y ventas de las micro y pequeñas empresas brindándoles facilidades para formalizarse, acceder al crédito formal, organizarse y desarrollar capacidades de los/as empresarios/as.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12		
La rivalidad que existe entre los competidores, en el mercado del distrito de Ayacucho, en el comercio de venta de telas de lana.	0.01	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28		

Tabla Q2: MCPE

0	FO 1		FO 2		FO 3		FA 1		FA 3		FA 4		DO 1		DO 2		DO 3		DO 4		DO 5		DA 1		DA 2		DA 4				
	Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra (F1),(F2),(F3),(F4),(F6),(F8),(F9),(O1),(O4),(O5),(O7),(O10)																														
	Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gamma Textil (F1),(F2),(F6),(F7),(F8),(F9),(O1),(O2),(O3),(O4),(O6),(O7),(O8),(O9),(O10)																														
Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 25 hasta los 39 años. (F1),(F2),(F3),(F6),(F7),(F8),(O1),(O2),(O5),(O6),(O7),(O9),(O10)																															
Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1),(F2),(F3),(F4),(F6),(F8),(F9),(A1),(A8),(A9)																															
Buscar nuevos proveedores de telas para teleros e ir estableciendo una relación de negociación y confianza (F2),(F3),(F5),(F7),(F8),(A1),(A3),(A6),(A8),(A10)																															
Diseñar ofertas para a los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1),(F2),(F3),(F5),(F9),(A2),(A5),(A4),(A5),(A8),(A9)																															
Reforzar al área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1),(O4),(O5),(O6),(D9),(D9),(D10),(O3),(O5),(O7),(O9),(O10)																															
Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación activa en las exposiciones de comercio realizadas por el Gobierno Regional.(D3),(D10),(O7),(O8),(O9)																															
Rediseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo a la ISO 9001. (D1),(D2),(D5),(D6),(D7),(D10),(O2),(O3),(O4),(O6),(O7),(O9),(O10)																															
Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa. (O4),(D7),(D8),(D10),(O9),(O10)																															
Incorporar reuniones trimestralmente para una retroalimentación mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, un beneficio de una mejora interna de la empresa (D1),(D2),(D3),(D4),(D7),(D8),(D9),(D10),(O2),(O3),(O4),(O7),(O8),(O9),(O10)																															
Generar un programa de responsabilidad social enfocado en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4),(D10),(A1),(A4),(A5),(A6),(A8),(A9)																															
Reorganizar el área de ventas (D6),(D7),(D8),(D10),(A1),(A4),(A7)																															
Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está ahorrando y quisiera ahorracar (D10),(A1),(A4),(A7)																															
Factores críticos para el éxito																															
Factores externos clave																															
AMENAZAS																															
1	0.03	2 0.06	3 0.09	2 0.06	3 0.09	2 0.06	3 0.09	2 0.06	1 0.03	4 0.12	1 0.03	1 0.03	3 0.09	3 0.09	4 0.12	3 0.09	3 0.09														
2	0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	1 0.04	
3	0.06	3 0.18	3 0.18	1 0.06	3 0.18	1 0.06	3 0.18	1 0.06	1 0.06	1 0.06	2 0.12	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	3 0.18	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	
4	0.05	3 0.15	3 0.15	1 0.05	3 0.15	1 0.05	3 0.15	1 0.05	1 0.05	1 0.05	2 0.10	2 0.10	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	3 0.15	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	
5	0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	2 0.10	3 0.15	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	4 0.20	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	1 0.05	
6	0.04	3 0.12	3 0.12	3 0.12	4 0.16	2 0.08	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	3 0.12	2 0.08	1 0.04	1 0.04	1 0.04	2 0.08	2 0.08	3 0.12	2 0.08	3 0.12	2 0.08	3 0.12	2 0.08	2 0.08	2 0.08	
7	0.05	4 0.20	4 0.20	3 0.15	4 0.20	2 0.10	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	3 0.15	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	2 0.10	4 0.20	4 0.20	4 0.20	
8	0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	3 0.18	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	2 0.12	1 0.06	2 0.12	1 0.06	2 0.12	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	
9	0.06	4 0.24	4 0.24	3 0.18	4 0.24	2 0.12	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18	4 0.24	4 0.24	4 0.24	4 0.24	4 0.24	
10	0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	4 0.24	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	2 0.12	1 0.06	2 0.12	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	2 0.12	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	1 0.06	
Factores internos clave																															

Tabla Q3: MCPE

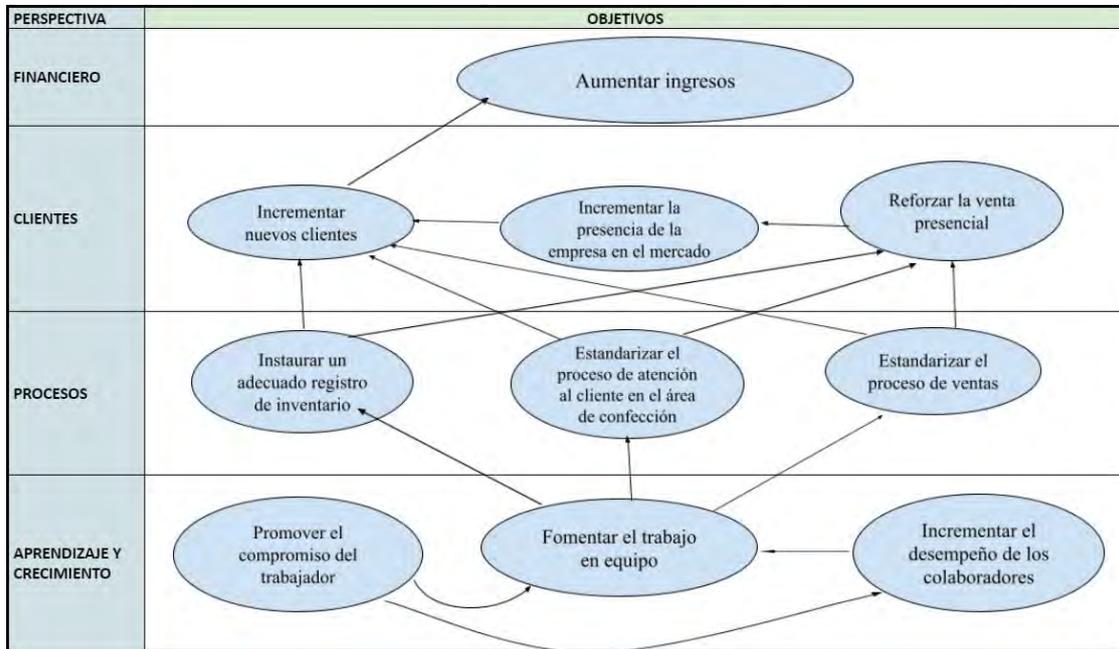
	FO 1		FO 2		FO 3		FA 1		FA 3		FA 4		DO 1		DO 2		DO 3		DO 4		DO 5		DA 1		DA 2		DA 4		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
¿Afecta este factor la elección de la estrategia? 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.																													
Factores críticos para el éxito																													
Factores externos clave																													
FORTALEZAS																													
Variedad de telas que ofrece la empresa, con diferentes precios y cantidades para las diversas necesidades del cliente.	0.07	4 0.28	4 0.28		3 0.21		4 0.28		3 0.21		3 0.21		3 0.21		3 0.21		4 0.28		3 0.21		3 0.21		2 0.14		4 0.28		4 0.28		4 0.28
Los casi 30 años de la empresa en el mercado, le ha permitido conocer mejor la cultura y los gustos de los clientes.	0.04	4 0.16	4 0.16		3 0.12		4 0.16		3 0.12		3 0.12		2 0.08		3 0.12		1 0.04		1 0.04		3 0.12		1 0.04		1 0.04		3 0.12		3 0.12
Capacidad de negociación de la tienda que ha ido desarrollando a través de los años, lo que genera ventas seguras.	0.06	2 0.12	2 0.12		2 0.12		4 0.24		3 0.18		3 0.18		1 0.06		2 0.12		1 0.06		1 0.06		3 0.18		1 0.06		1 0.06		3 0.18		3 0.18
Los trabajadores conocen el proceso de venta que se tiene que seguir para brindarles adecuado servicio al cliente.	0.03	3 0.09	1 0.03		1 0.03		1 0.03		1 0.03		1 0.03		3 0.09		1 0.03		1 0.03		3 0.09		3 0.09		3 0.09		1 0.03		2 0.06		1 0.03
Existe una buena relación con los proveedores que beneficia a la empresa.	0.05	1 0.05	1 0.05		3 0.15		2 0.10		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05		1 0.05
La ubicación en donde se encuentra la empresa es céntrica y es una de las calles principales de Ayacucho.	0.04	4 0.16	2 0.08		1 0.04		2 0.08		1 0.04		1 0.04		3 0.12		1 0.04		3 0.12		2 0.08		2 0.08		1 0.04		4 0.16		3 0.12		3 0.12
La empresa posee un buen historial crediticio. Lo que permite recurrir a las entidades financieras para préstamos ante cualquier requerimiento que tenga la empresa.	0.03	4 0.20	4 0.20		4 0.20		2 0.10		4 0.20		1 0.05		4 0.20		1 0.05		3 0.15		3 0.15		1 0.05		3 0.15		3 0.15		2 0.10		2 0.10
La tienda siempre renueva constantemente las telas de acuerdo a las necesidades de los clientes y los nuevos modelos que llegan. Lo que refleja la disposición de adaptación a cambios en beneficio de la empresa y el cliente.	0.06	4 0.24	3 0.18		4 0.24		3 0.18		2 0.12		2 0.12		1 0.06		3 0.18		3 0.18		1 0.06		2 0.12		1 0.06		3 0.18		4 0.24		4 0.24
La empresa valora al trabajador que tiene una mayor educación y la experiencia que posee.	0.03	3 0.09	3 0.09		3 0.09		3 0.09		3 0.09		2 0.06		4 0.12		3 0.09		3 0.09		2 0.06		3 0.09		2 0.06		4 0.12		4 0.12		4 0.12
Hay una baja rotación del personal, con un promedio máximo de rotación de 2 años.	0.03	3 0.09	3 0.09		1 0.03		4 0.12		2 0.06		3 0.09		3 0.09		3 0.09		3 0.09		2 0.06		4 0.12		1 0.03		3 0.09		3 0.09		3 0.09

Tabla Q4: MCPE

	FO1	FO2	FO3	FA1		FA3		FA4		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DA1		DA2		DA4		
				PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
0																										
¿Afecta este factor la elección de la estrategia? 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.	Reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6), (F8), (F9), (O1), (O4), (O5), (O7), (O10)	Invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gamma Textil (F1), (F2), (F6), (F7), (F8), (F9), (O1), (O2), (O3), (O4), (O6), (O7), (O8), (O9), (O10)	Ampliar el mercado mediante un nuevo segmento de clientes jóvenes desde los 28 hasta los 39 años. (F1), (F2), (F3), (F6), (F7), (F8), (O1), (O2), (O5), (O6), (O7), (O9), (O10)	Dar a conocer los beneficios y usos de los productos que ofrece la empresa para darle valor a la compra de tela en vez de una prenda hecha de baja calidad. (F1), (F2), (F3), (F4), (F6), (F8), (F9), (A1), (A5), (A8), (A9)	Buscar nuevos proveedores de telas para teleros e ir estableciendo una relación de negociación y confianza. (F2), (F3), (F4), (F5), (F7), (F8), (A1), (A3), (A6), (A8), (A10)	Diseñar ofertas para a los consumidores, con frecuencia semestral, a través de propaganda en lugares estratégicos y redes sociales. (F1), (F2), (F3), (F5), (F9), (A2), (A3), (A4), (A5), (A8), (A9)	Reforzar el área de ventas y confección mediante la capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores para incrementar las ventas. (D1), (D3), (D5), (D6), (D7), (D9), (D10), (D3), (D5), (D7), (D9), (O10)	Incrementar la presencia de la empresa en el mercado ayacuchano mediante la participación activa en las ferias de e-commerce realizadas por el Gobierno Regional (D3), (D10), (D7), (D8), (D9)	Radiseñar y estandarizar los procesos principales de la empresa, de acuerdo a la ISO 9001. (D1), (D2), (D5), (D6), (D7), (D10), (D2), (D3), (D4), (D6), (D7), (D9), (O10)	Incorporar métodos de incentivo para fortalecer el buen desempeño del trabajador lo cual favorecerá al rendimiento general de la empresa. (D4), (D7), (D8), (D10), (D9), (O10)	Incorporar reuniones trimestrales para una actualización mediante la participación activa de los trabajadores y la dueña, en beneficio de una mejora interna de la empresa (D1), (D2), (D3), (D4), (D7), (D8), (D9), (D10), (O2), (O3), (O4), (O7), (O8), (O9), (O10)	Generar un programa de responsabilidad social enfocados en los diferentes campos de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente (D4), (D10), (A1), (A4), (A5), (A6), (A8), (A9)	Reorganizar el área de ventas (D6), (D7), (D8), (D10), (A1), (A4), (A7)	Desarrollar una cartera de clientes que le permita conocer mejor al consumidor y tener un panorama más claro del mercado que está abarcando y quisiera abarcar (D10), (A1), (A4), (A7)												
Factores críticos para el éxito																										
Factores externos clave																										
DEBILIDADES																										
1	La toma de decisiones en la empresa es muy centralizada y no hay un liderazgo en la organización.	0.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	2.14	2.14	2.14	2.14	1.07	3.021	1.07					
2	La dueña solo posee conocimientos empíricos adquiridos por la experiencia.	0.03	1.05	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	3.015	2.10	3.015	1.005	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	3.015	3.015	3.015					
3	La empresa cuenta con un deficiente marketing, porque solo cuenta con tarjetas y un cartel, asimismo, no tienen un marketing digital.	0.06	3.018	4.024	1.006	1.006	1.006	1.006	3.018	2.012	4.024	1.006	1.006	2.012	1.006	2.012	1.006	2.012	3.018	3.018	3.018					
4	La empresa no ejerce una cultura de responsabilidad social. Asimismo, se está creando una cultura donde no se está respetando los valores de la empresa.	0.03	1.003	1.003	1.003	1.003	1.003	1.003	1.003	3.009	1.003	2.006	3.009	3.009	3.009	3.009	3.009	3.009	1.003	4.012	1.003					
5	Inadecuado registro de las ventas, costos y gastos diarios para un mejor control, y así tener un mayor análisis para administrar, mediante cambios, ante una baja en la rentabilidad.	0.07	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007	2.014	1.007	3.021	1.007	3.021	1.007	3.021	1.007	3.021	2.014	4.023	1.007							
6	La empresa carece de un proceso estandarizado y formal para el control de inventarios.	0.04	3.012	1.004	1.004	2.008	2.008	2.008	3.012	2.008	4.016	2.008	3.012	1.004	4.016	1.004	4.016	1.004	4.016	1.004						
7	Existe una mala comunicación y trabajo en equipo entre los trabajadores ante la ausencia de la dueña.	0.04	2.008	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	4.016	1.004	4.016	3.012	4.016	1.004	4.016	1.004	4.016	1.004							
8	No hay un personal adecuado que reemplaza a la dueña, ante su ausencia.	0.06	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006	2.012	2.012	2.012	1.006	3.018	3.018	3.018	3.018						
9	La empresa no capacita a toda el personal, en beneficio del cliente y la empresa. Asimismo, no cuenta con los conocimientos para el manejo de la tecnología e información, si en caso la empresa desea incorporar para mejorar sus procesos.	0.04	2.008	3.012	1.004	2.008	2.008	1.004	3.012	1.004	4.016	1.004	4.016	3.012	1.004	3.012	1.004	2.008	3.012	1.004						
10	La rentabilidad en las ventas anuales en los últimos 5 años, en el 2019 disminuyó un 41,95% de la venta respecto al año anterior.	0.06	3.024	3.024	3.024	3.024	3.024	3.024	3.024	4.032	3.024	4.032	2.016	3.024	1.008	3.024	1.008	3.024	3.024	3.024						
	Total		5.12	5.03	3.87	3.02	3.85	4.12	4.62	4.25	4.25	4.25	3.54	-0.52	3	-0.52	3	-0.52	3	-0.52	3	-0.52	3	-0.52	4.32	

ANEXO R: Mapa Estratégico

Tabla R1: Mapa Estratégico



ANEXO S: Presupuesto de iniciativas y proyección de ventas

Tabla S1: Propuesta de iniciativas

Estrategia	Actividades	Cantidad de meses	Costo unitario mensual	Flujo de inversión año 1	Flujo de inversión año 2	Flujo de inversión año 3	Flujo de inversión año 4	Flujo de inversión año 5
Estrategia de publicidad y marketing	Plan de Marketing	1		S/. 800	S/. 0	S/. 800	S/. 0	S/. 800
	Contenido y publicidad en las redes sociales	6	S/.300	S/. 1,800				
	Servicio de la agencia Google Partner	*Todos los meses del 1er año, y del año 2 al 5 solo por 6 meses	S/. 400	S/.4,800	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400	S/.2,400
Estrategia para reforzar las ventas presenciales	Servicio de capacitación para la dueña	1	S/. 900	S/. 900	S/.0	S/. 900	S/.0	S/.0
	Servicio de capacitación para los colaboradores	10	S/.1,600	S/. 1,600	S/.0	S/.1,600	S/.0	S/.0
	Curso de confección	2 veces al año	S/. 900	S/. 1,800	S/.0	S/.1,800	S/.0	S/.1800
	Servicio de decoración	1	S/.1,000	S/.1,000	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Implementación de la decoración	1	S/. 5,500	S/.5,500	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Maquinaria	3		S/.8,000				
Total				S/. 26,200	S/. 4,200	S/. 9,300	S/. 4,200	S/. 6,800

Tabla S2: Proyecciones de ventas por año

Estrategia	Flujo de Ingreso en (S/.)				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Reforzar la venta presencial e inversión de publicidad por medios digitales.					
Total	267,219.56	273,900.05	282,117.05	293,401.73	311,005.83

* Se considera como año anterior al año base 2019 con un total de ventas de 261,979.96

ANEXO T: Programa de Capacitación de OBB Consulting

Figura T1: Programa de ventas integral cómo desarrollar con excelencia las diferentes fases del proceso comercial.



Adaptado de OBB Consulting (2020).

Figura T2: Temario del Programa Integral de Ventas



Programa de Ventas Integral
CÓMO DESARROLLAR CON EXCELENCIA
 LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO DE VENTAS

TEMARIO

MÓDULO I: LA NEGOCIACIÓN

TÉCNICAS PARA GENERAR EL SI EN LA NEGOCIACIÓN

<p>I. Bases y Fundamentos de la Negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo vencer los principales paradigmas acerca de la negociación? ▪ Reconozca sus fortalezas y debilidades al momento de negociar. ▪ Como interpretar el estilo y/o actitud de nuestro cliente o contraparte. ▪ La importancia de generar una actitud positiva al momento de negociar. ▪ Identifique por anticipado su M.A.P. (Mejor Alternativa Posible) 	<p>II. Su Cliente debe sentir que Ud. está siempre de su lado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo identificar los verdaderos intereses de su cliente. ▪ Desarrolle el feed-back positivo en todo momento. Nunca discuta. ▪ Desarrolle la escucha activa y parafrasee las ideas de su contraparte. ▪ Reconozca las emociones de su cliente y establezca pactos de confianza. ▪ Genere reconocimiento y cree un clima favorable de trabajo. 	<p>III. Cómo generar Estrategias Ganar-Ganar con su Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para cambiar las ideas, cambie los planteamientos. ▪ Formule preguntas del tipo ¿por qué no? ¿Qué tal si? ¿Y si pudiéramos..? ▪ Evite utilizar la palabra «Yo» y concéntrese en «Nosotros». ▪ Convierta las objeciones de su cliente en comentarios amistosos. ▪ Fortalezca los niveles de confianza en la relación comercial.
--	---	---

MÓDULO IV: EL CIERRE DE VENTAS

ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CIERRE DE VENTAS

<p>I. Conceptos Preliminares: Cómo Estudiar al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo determinar el mejor momento para generar el cierre de la venta? ▪ Identificar las señales emocionales que nos transmite el cliente. ▪ El uso de términos posesivos en las señales verbales. ▪ Las señales no verbales positivas y negativas. ▪ Técnicas para reconocer las señales de indecisión o duda. 	<p>II. Recuerde: Los Clientes Compran Emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las palabras de acción llevan al cliente a cerrar sus propias compras. ▪ Aprenda a detectar oportunidades mientras conversa con el cliente. ▪ La importancia de la actitud: El cliente siempre prefiere personas positivas. ▪ Establecer el Rapport con el cliente facilita el cierre de ventas. ▪ Desarrollar la venta en función a la principal emoción del cliente. 	<p>III. Diferentes tipos de Cierre según el tipo de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Cierre Directo y los clientes decididos en adquirir el producto. ▪ Hacer desear al cliente: Para clientes indecisos pero deseosos. ▪ Anticipar la posesión: hacer sentir los beneficios del producto. ▪ Los Cierres por Oferta: manejo de estímulos adicionales. ▪ Las propuestas alternativas: Permiten que el cliente defina su opción.
--	---	---

Adaptado de OBB Consulting (2020).

Figura T3: Trainer Coach del Programa Integral de Ventas



Expositor de Talla Internacional
KeyNote Speaker

TRAINER COACH

MAG. OSCAR BASTIDAS VALENZUELA

Docente en Habilidades Directivas y Gerenciales PUCP, Professional Certified Coach, especialista en Coaching Empresarial y Coaching de Equipos. Maestría en Administración, MBA Universidad del Pacífico, Maestría en Gerencia Social, PUCP, Master Practitioner en Programación Neurolingüística (P.N.L.). Expositor y Conferencista internacional. perteneciente al USA-DHE Development Human Engineering desde el año 2,003. Considerado actualmente como uno de los mejores expositores en Habilidades Directivas, Ventas y Servicio al Cliente de nuestro país.

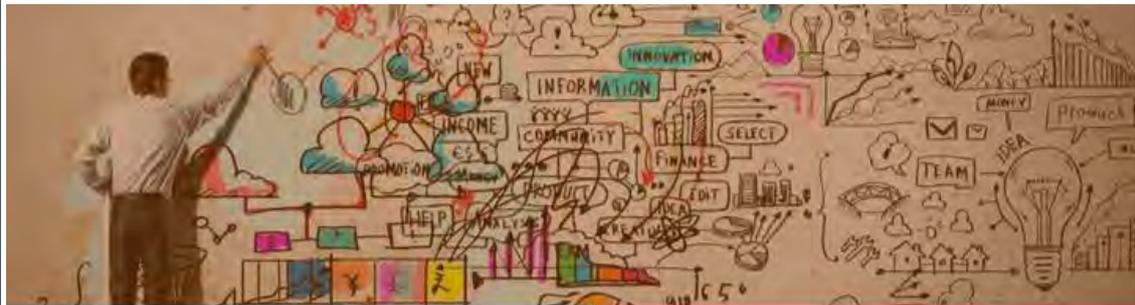
Su vocación docente le ha permitido facilitar más de 10,000 horas de capacitación en reconocidas empresas a nivel nacional e internacional y dictar más de 17 años de cátedra en los principales centros de estudio del país, junto a la publicación de libros y una vasta cantidad de artículos. Invitado frecuente en medios de comunicación tales como el Grupo RPP, diario El Comercio, Gestión, entre otros.



Ha realizado conferencias, talleres y programas de formación y entrenamiento especializado en el Grupo Backus, Minera Barrick, UNACEM, Renzo Costa, Grupo El Comercio, Minera Antamina, Talma, Winters del Perú, SENATI, Arie Fundadas, Naltech, Sociedad Química Alemana, Caja Cusco, Novotel, Electro Ucayali, Direct TV, Electro Piura, Ministerio de Economía y Finanzas, Caja Metropolitana de Lima, Caja Trujillo, Corporación Furukawa, Caja Arequipa, Fondo Nacional de Desarrollo Social, Fonaje, Perú Money, Fondo NI Vivienda Poder Judicial del Perú, Agrindustrias Camposol, Caja Ica, INEI.

Adaptado de OBB Consulting (2020).

Figura T4: Propuesta Económica del Programa Integral de Ventas



PROPUESTA ECONÓMICA

PARTICIPANTES : 10-20	PERFIL: COLABORADORES Gama Textil el Dorado S.A.C.	COBERTURA: In House	PROPUESTA VÁLIDA HASTA EL 30 DE ABRIL
	TOTAL DE GRUPOS: 1		

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN VENTAS Y HABILIDADES COMERCIALES

PROGRAMA DE VENTAS INTEGRAL

CÓMO DESARROLLAR CON EXCELENCIA LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO COMERCIAL

TOTAL PROGRAMA	TIPO DE PROGRAMA	NÚMERO DE SESIONES	FRECUENCIA	INVERSIÓN MENSUAL
48 HORAS	FORMACIÓN Y DESARROLLO	4 SESIONES AL MES	SEMANAL 02 HORAS X SESIÓN	\$/2,500.00 INC. IGV

CARACTERÍSTICAS

- El Programa de Ventas Integral posee 48 horas de duración académica
 - Está dividido en 04 Módulos de **12 horas cada uno**.
 - Cada Módulo está estructurado en 6 sesiones académicas.
 - Cada sesión se desarrolla en 02 horas lectivas de capacitación.

Adaptado de OBB Consulting (2020).

* Toda la información fue brindada vía WhatsApp mediante un PDF

ANEXO U: Presupuesto de Curso de Confección del Centro de Capacitación Textil SoluTex PYME

Figura U1: Presupuesto de Curso de Confección del Centro de Capacitación Textil SoluTex PYME

SoluTex **Corte y Confeccion Ind.** Centro de Capacitación Textil



Desarrollo de la Capacitación

1º MES sentar las bases para que el alumno se pueda desenvolver tanto en el manejo de todas las maquinas (velocidad , dirección y habilitado) como también en la técnica completa de la elaboración de moldes industriales haciendo practicas del manual para lograr que aprenda nombre de tramos, interpretación de simbologias internacionales , medidas y curvaturas intermedias , posicionamientos de las reglas , etc.

2º MES se consolida las bases de su aprendizaje haciendo practicas de elaboración de moldes partiendo de una prenda fisica , hasta que sea capaz de elaborar los moldes de la prenda que eligió para que sea confeccionado por el mismo; se le elabora la ficha técnica de la prenda, se efectúa el corte de las piezas en la tela y se adquieren los avios necesarios como los accesorios

Se le enseña a regular las maquinas y se practica parcial y previamente las operaciones criticas que la prenda lleva .

3º MES En esta etapa para adelante se perfeccionan las destrezas del alumno sobre el desarrollo completo del armado de las prendas para poder producirlas industrialmente y conforme el alumno arme mas y variados tipos de prendas mas experimentado se volverá.

4º MES A MÁS... Practicas de Armado completo de más prendas y Escalado de moldes en tallas industriales para niños y adultos , practicas de Desarrollo de figurín para elaborar prendas partiendo de un dibujo de diseñador o fotografia de catalogo Como la elaboración de modelos nuevos y creaciones propias.

Precios de Mensualidad

Turno	L - M - V	M - J	Sabados
10 am - 1 pm	S/ 400.00	S/ 300.00	S/ 300.00
2 pm - 5 pm.	S/ 350.00	S/ 250.00	
5 pm - 8 pm			
	12 Clases	8 Clases	8 Clases

Adaptado de SoluTex PYME (2020).

*Toda la información fue brindada vía WhatsApp, medio por el cual envió una imagen del presupuesto y el temario a desarrollar en la capacitación.

ANEXO V: Agencia de Marketing y Publicidad “LP Marketing & Digital”

Figura V1: Presentación de LP Marketing & Digital

LP
Marketing & Digital



Ayacucho, 22 de marzo 2020

Señor: Karina Bastidas Valenzuela
Gerente General
GAMA TEXTIL EL DORADO

Es grato dirigirme a usted, a nombre del equipo de LP Marketing & Publicidad, empresa de marketing y publicidad de la región Ayacucho.

- 1) **LP Marketing & Publicidad** está conformado por un grupo humano que busca ofrecer nuevas y gratas experiencias a través de los servicios que ofrecemos, empleando las herramientas digitales más eficaces y que están al alcance de todos (Facebook, Twitter, Instagram y otra) y los aplicativos de mensajería instantánea (WhatsApp y Telegram) y mensajes de texto y una base de datos de más de 10 mil personas (correos).
- 2) **LP Marketing & Publicidad** ofrece un target de acuerdo a las características de su empresa. El cual realizamos una segmentación en base a 28 grupos de interés (datos demográficos, sexo, edad, interés, comportamiento, conexiones, etc.)
- 3) **LP Marketing & Publicidad** entregará cada mes un informe sobre las acciones realizadas en la campaña publicitaria digital, en caso de que adquiera nuestro servicio.

¿Por qué invertir en publicidad en redes sociales?

- Es masiva.
- No tiene límites.
- Permite utilizar múltiples formatos.

Finalmente, aprovecho la oportunidad para hacerle un Plan de comunicación y medios, además de nuestras tarifas publicitarias:

Adaptado de LP Marketing & Digital (2020).

Figura V2: Contenido y Propuesta Económica del Plan de Marketing

LP
Marketing & Digital



PLAN DE MARKETING

1. Evaluación previa del negocio
 - Visión, misión y valores institucionales.
2. Diagnostico situacional
 - Análisis del entorno,
 - Análisis de la industria
 - Análisis situacional
 - Estacionalidad
 - Evolución y tendencias del sector
 - Canales de venta
 - Segmentación del mercado
 - Características actuales de los productos en el mercado: tipos, colores, empaques, marcas, calidad, servicios
 - Procedimientos de venta
 - Estrategias de posicionamiento
 - Medios de comunicación
 - Promoción de ventas
 - Trade marketing
 - Relaciones públicas
3. Análisis de la oferta
 - La competencia directa
 - La competencia indirecta
 - Análisis de la Competencia (Porter): Estrategia actual, metas futuras, suposiciones, capacidades, perfil de respuesta del competidor, campo de batalla, planes de expansión
4. Perfil del consumidor
 - Análisis del consumidor
5. Análisis interno
 - Recursos de la empresa
 - Análisis del portafolio de productos
 - Ciclo de vida de los productos
 - Análisis de la distribución
 - Análisis del Valor de los Clientes
 - Análisis de Satisfacción de los Clientes
6. Análisis estratégico
 - Matriz EFE
 - Matriz BCG

Costo del servicio

: S/ 800.00 (No incluye IGV)

Adaptado de LP Marketing & Digital (2020).

Figura V3: Paquetes Promocionales de la Publicidad por Redes Sociales

LP
Marketing & Digital



TARIFAS PROMOCIONALES (MES)

PAQUETE	TIPO DE PUBLICACIÓN	TARIFA
BÁSICO WEB De acuerdo al plan de marketing digital de la empresa se determina el diseño a presentar. <i>(se sugiere 1 diseño por mes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Top (728 x 90px) + 120 clics. • Banner expandible (960 x 400px) + 200 clics. 	200.00
BÁSICO REDES SOCIALES 1 (IMÁGENES) De acuerdo al plan de marketing digital de la empresa se determina la cantidad de imágenes a difundir por semana y el tamaño. <i>(se sugiere entre 2 a 3 imágenes por semana)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook: + 50 mil impresiones. Imagen: 1200 x 717px Imagen: 1200 x 628px Imagen: 600 x 600 • Instagram: + 15 mil impresiones. Imagen: 1080 x 1080px • Twitter: + 120 clics. Imagen: 900 x 450px 	300.00
BÁSICO REDES SOCIALES 2 (VIDEOS Y GIFF) De acuerdo al plan de marketing digital de la empresa se determina la cantidad de videos y GIFF a difundir por semana como el tiempo. <i>(se sugiere 1 video y giff por semana, con un máximo de 15 segundos.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook: + 50 mil impresiones. Video: 15 segundos. GIF: 15 segundos. • Instagram: + 15 mil impresiones. Video: 15 segundos. GIF: 15 segundos. • Twitter: + 120 clics. Video: 15 segundos. GIF: 15 segundos. 	350.00
INTERMEDIO REDES SOCIALES 1 (IMÁGENES, VIDEO Y GIFF) De acuerdo al plan de marketing digital de la empresa se determina la cantidad de imágenes, videos y GIFF a difundir por semana como el tiempo. <i>(se sugiere entre 2 a 3 imágenes, 1 video y giff por semana, con un máximo de 15 segundos.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook: + 50 mil impresiones. De acuerdo a las medidas y tiempo señalados. • Instagram: + 15 mil impresiones. De acuerdo a las medidas y tiempo señalados. • Twitter: + 120 clics. De acuerdo a las medidas y tiempo señalados. 	650.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Top (728 x 90px) + 120 clics. 	

Adaptado de LP Marketing & Digital (2020).

* Toda la información fue brindada vía WhatsApp, donde se adjuntó un PDF, el Plan de Marketing -publicidad y los costos respectivos.

ANEXO W: Propuesta Económica de la empresa empresa Host-n-Web especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PYMES

Figura W1: Propuesta Económica de la empresa empresa Host-n-Web especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PYMES

28/3/2021 Gmail - IMPORTANTE: Análisis y Opciones Recomendadas para Publicación en Google Ads

 Karina Bastidas <krinabastidasv@gmail.com>

IMPORTANTE: Análisis y Opciones Recomendadas para Publicación en Google Ads

Área de Publicidad - Host-n-Web.com <publicidad@pe.host-n-web.com> 12 de marzo de 2021 a las 13:03
Para: krinabastidasv@gmail.com
CC: gama_textil_eldorado@hotmail.com

Estimada Karina Bastidas,

Ante todo reciba nuestros más cordiales saludos. Somos Host-n-Web agencia certificada [Google Partner](#) especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PyMES.

Por la presente y en coordinación con nuestro Dpto. de Atención Online, hemos procedido a realizar un análisis previo a su sector comercial correspondiente a **Venta de Telas en Ayacucho – Perú** para la publicación efectiva de sus anuncios en Google Ads, siempre administrado y gestionado por nuestro equipo especializado en campañas publicitarias para PyMES. Más detalles a continuación:

Tipo de Potencial (Según Búsqueda promedio mensual): Media
Competencia (Según ubicación y Segmentación): Media (2 a 4 competidores paralelos)
Tipo de Palabra Clave: Standard 45% y Premium 55%
Planes Recomendados: PyMES
Método de Trabajo: Asesor Online con soporte personalizado vía email y central telefónica

Teniendo en cuenta este análisis, le presentamos las propuestas correspondientes para la **Publicidad de su Empresa en Google Ads** y en base a nuestros planes Premium y con **hasta el 50% de Dcto Especial en el 2do mes (Planes TODO incluido) + Bono Web Google**. Más información a continuación:

Plan Standard Mensual 300 (Incluye 300 clics + Bonos de Clics)
Recomendado para Intensidad y Exposición Media (Estimado de 6 a 8 horas promedio diarias)

Precio Regular	S/. 450.00
Bono Google	- S/. 50.00
TOTAL	S/. 400.00 + IGV (PROMO MARZO: 2 meses por S/ 750.00 + IGV) –
	Con Bono Google a S/ 675.00 + IGV (Válido sólo para pagos del 100% adelantado)

PROMO PyMES 2021: Activación y Gestión de Remarketing con Banners Publicitarios + Pack de Banners Publicitarios para Servicios Destacados (**Válido sólo para planes por 2 meses**).

BONO WEB GOOGLE: Página Web Publicitaria a sólo S/ 199.00 + IGV. Incluye dominio .com y hosting web por 1 año. (Precio Regular S/ 599.00 + IGV)

FACILIDADES DE PAGO: 50% de inicial y saldo en 2 cuotas del 25% c/u a los 20 y 40 días de realizado el 1er pago respectivamente (**Válido sólo para planes por 2 meses**) – [**Aceptamos pagos totales con Tarjetas de Crédito SIN REGARGOS**]

Adaptado de Host-n-Web (2020).

* Toda la información fue brindada mediante correo electrónico.

ANEXO X: Matriz Balanced Scorecard

Tabla X1: BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBETIVOS ESPECIFICOS	Indicador	Unidad	Inicitivas estratégicas	Proyección anual					
						2022	2023	2024	2025	2026	
FINANCIERO	Aumentar ingresos	Incrementar las ventas	(ventas actuales- ventas del año anterior/ventas del año anterior)*100%	porcentaje	Incrementar la presencia de mercado de Gama Textil para obtener nuevos clientes	2%	2.5%	3%	4%	6%	Anual
CLIENTES	Reforzar la venta presencial	Incrementar la satisfacción en la experiencia de compra	(Número de encuestas de clientes satisfechos/numero de encuestas de clientes totales)*100%	porcentaje	Acondicionar el local para facilitar la compra, implementar herramientas internas que faciliten el trabajo de los colaboradores y cambios en la gestión del área de ventas.	60%	75%	85%	90%	95%	Semestral
		Cumplir con los plazos de entrega pactados con el cliente	(Número de trabajos cumplidos en la fecha pactada/ Número total de trabajos)*100%	porcentaje	Incorporar herramientas de control para los plazos de entrega	70%	75%	85%	90%	95%	Semanal
	Incrementar la presencia de la empresa en el mercado	Implementar la publicidad por canales digitales	(Número de seguidores en las páginas de redes sociales/total de personas alcanzadas por la publicidad)*100	Porcentaje	Crear contenidos en las redes sociales (Facebook e Instagram) resaltando los beneficios de la compra de tela.	0.9%	1.4%	1.9%	2.4%	2.9%	Anual
			Número de clics provenientes del buscador google	Número	Contratar a la agencia certificada Google Partner especialista en la gestión y publicación de anuncios en Google Ads para PyMES. Para que se muestren los datos de la empresa como primera alternativa en Ayacucho.	120	144	168	192	216	Anual
Incrementar nuevos clientes	Incrementar el número de clientes jóvenes desde 27-39 años	(Número de clientes jóvenes/ número de clientes totales)*100%	Porcentaje	Ofertas y sorteos por redes sociales dirigidos a la población joven -Los sorteos serán publicitados mediante redes sociales de influencers para tener un mayor alcance.	5%	7%	9%	12%	15%	Anual	
PROCESOS	Estandarizar el proceso de venta	Elaborar un procedimiento de ventas por cada categoría de productos	(Metas cumplidas semanales/total metas designadas por la dueña semana)*100	Porcentaje	Redactar y estandarizar el proceso de venta por cada tipo de producto	75%	80%	85%	90%	95%	Semanal
	Estandarizar el proceso de atención al cliente en el área de confección	Elaborar un procedimiento de atención en el área de confección.	(Tiempo de entrega del año anterior- Tiempo de entrega estandarizado de la confección / Tiempo de entrega del año anterior)*100%	Porcentaje	Rediseñar y estandarizar el proceso de confección de manera conjunta con los colaboradores	60%	70%	80%	90%	100%	Semanal
			Número de reclamos de los servicios de confección/(total de servicios de confección)*100%	Porcentaje	Rediseñar y estandarizar el proceso de confección de manera conjunta con los colaboradores	15%	10%	5%	3%	1%	Semanal
	Instaurar un adecuado registro de inventarios	Implementar un procedimiento de control de inventario	(Pedidos incompletos/total de pedidos)*100%	Porcentaje	Diseñar y estandarizar el proceso de control de inventario	6%	5%	4%	3%	1%	Semanal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el desempeño de los colaboradores	Incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador	La cantidad de horas por persona de capacitación	Número	Programa anual de capacitación	96	0	0	0	0	Mensual
			(Cantidad de ventas concretadas/ Total de clientes que ingresan a la empresa)*100%	Porcentaje	Programa anual de capacitación	70%	80%	85%	90%	95%	Semanal
	Promover el compromiso del trabajador	Implementar incentivos	(Objetivos cumplidos por trabajador/objetivos designados a cada trabajador)*100%	Porcentaje	Incorporar incentivos monetarios (vales de consumo y paquetes de comida)	70%	75%	80%	85%	90%	Semestral
			(Número de trabajadores que realizar acciones ejemplares/Número total detrabajadores)*100%	Porcentaje	Incorporar incentivos morales: El trabajador del mes	30%	50%	80%	90%	100%	Mensual
	Fomentar el trabajo en equipo	Fomentar la comunicación y retroalimentación interna	(Número de encuestas de trabajadores satisfechos/numero de encuestas de trabajadores totales)*100%	Porcentaje	Incorporar reuniones trimestrales con los trabajadores	20%	40%	60%	80%	90%	Trimestral
Establecer metas claras y comprensibles			(Metas cumplidas en equipo/total de metas establecidas en equipo)*100%	Porcentaje	Establecer metas en equipo	60%	70%	80%	90%	100%	Semanal

ANEXO Y: Matriz de consistencia

Tabla Y1: Matriz de consistencia

Tema de investigación	Preguntas de la investigación	Objetivos	Categorías	Subcategoría	Variables de estudio	Técnicas de recolección de datos	Herramientas	Conclusiones	
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRIME GAMA TEXTIL EL OROADO S.A.C EN EL PERIODO 2022-2025	Pregunta general: ¿Quiénes son los competidores de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C perteneciente al sector textil y confecciones?	Objetivo General: Elaborar una propuesta estratégica para mejorar la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C perteneciente al sector Textil y Confecciones.	Gestión Estratégica		Variable independiente: Planamiento Estratégico	Revisión de fuentes secundarias: Libros, revistas			En el objetivo general, se concluye que administrar de manera eficiente es el primer paso para ser competitiva de forma sustentable en el mercado, ello se evidencia en la teoría propuesta por Jacobs (2011), respecto a cómo las Pymes toman más decisiones y cuentan con más recursos, convirtiéndose en ventajas que a veces como en el caso del área de recursos humanos, el momento de su planeación. Lo que genera que de las empresas clientel de ser competidoras, tienda a que le brinden la importancia realativa a las líneas que conforman la empresa. Por ello, surge la necesidad de realizar un planeamiento estratégico que brinde una estructura clara para lograr los objetivos de la empresa e incrementar su competitividad en el mercado. Asimismo, el planeamiento conduce al uso de un modelo lógico más, que un simple propósito por la dueña de la empresa estudiada, quien es la responsable de diseñar y pasar experiencia de su negocio. Adicional a ello el modelo del plan estratégico incorpora variables internas, que se encuentran en constante cambio, las cuales el empresario o dueña tiene que tener en cuenta, el momento de planeación. Cabe añadir que el planeamiento estratégico permite formular, implementar y controlar las estrategias más adecuadas para la empresa. Respecto al control, se logra mediante el empleo de la matriz BSC, que mide tanto las perspectivas se controlan los objetivos estratégicos, los cuales están interrelacionados.
			Competitividad empresarial						
			Enfoque sistémico						
			Pymes						
			Megatendencia						
			Tendencias tecnológicas						
			Economía global						
			Político - legal						
			Económico						
			Socio - cultural						
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRIME GAMA TEXTIL EL OROADO S.A.C EN EL PERIODO 2022-2025	Pregunta específica 1: ¿Cuál es la situación interna y externa en la empresa Gama Textil el Dorado?	Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C. a través del análisis de sus componentes internos y externos	Análisis externo		Variable dependiente: competitividad	Fuentes secundarias: Periódicos, revistas, reportes estadísticos	Magisteriendicis	Fendencias mundiales	El primer objetivo buscaba diagnosticar la situación interna de la empresa a través de herramientas, las cuales permitieron levantar información relevante. Se concluye, a través de las megatendencias y tendencias mundiales, que la empresa se desenvuelve en un mercado competitivo. Presenta un escenario positivo en los ámbitos político, económico y social. Asimismo, la mayoría de oportunidades no están siendo capitalizadas por la empresa, y no está respondiendo de manera eficiente a las amenazas del entorno. Se encuentra que la edad promedio mundial es de 20 años con proyección de que para el año 2030, la población mundial se incrementará en un 25%. Esto presenta un cambio de una economía lineal a una economía circular en un menor consumo de recursos y un mayor uso de los recursos y del medio ambiente, lo cual es una oportunidad para la empresa que requiere ser sustentable y beneficios que promuevan diferentes productos. Por último se analiza la megatendencia del cambio en el comportamiento de los consumidores, se concluye que con cada vez más digitales y vendrán a realizar compras por internet. En relación a un contexto nacional, mediante el análisis interno PESTE, se concluye la existencia de oportunidades brindadas por el Estado en el sector nacional en Arequipa, para desarrollar las capacidades de los empresarios sobre todo a las pymes y pequeñas empresas, lo cual les permite ser más competitivos. El panorama del distrito de Arequipa, presenta mayor dinamismo económico a comparación de los demás distritos de la región, debido al turismo y las diversas fiestas patronales, entre otros. Los resultados de la encuesta respecto al comportamiento del consumidor concluye que un 50.30% prefiere la venta presencial, pero ha ido de las redes sociales para ver los modelos en tendencia, lo cual es una oportunidad para incorporar canales digitales para la difusión de sus productos. Sin embargo, la mayoría de encuestados prefieren comprar prendas hechas a la medida de tela, lo cual es una amenaza para la empresa, ya que podría afectar a su nivel de ventas. Por último, bajo el análisis de Porter, se concluye que la industria a la que pertenece la empresa es competitiva, debido a las bajas barreras de entrada de nuevos competidores.
			Ecológico						
			Poder de negociación de los clientes						
			Poder de negociación de los proveedores						
			Amenazas de nuevos competidores entrantes						
			Amenazas de productos sustitutos						
			Rivalidad entre los competidores						
			Conceptos estratégicos						
			Administración y gerencia						
			Marketing y ventas						
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRIME GAMA TEXTIL EL OROADO S.A.C EN EL PERIODO 2022-2025	Pregunta específica 2: ¿Cuál es la estrategia más apropiada para lograr la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C?	Objetivo específico 2: Proponer una estrategia para lograr la competitividad de la empresa Gama Textil el Dorado S.A.C.	Análisis interno		Variable dependiente: competitividad	Fuentes secundarias: libros	5 FUERZAS DE PORTER	AHCPHT	El objetivo también abordó el diagnóstico del análisis interno, lo cual fue analizado bajo las herramientas AHCPHT y MEFL, las cuales permitieron lograr un análisis profundo de la empresa estudiada, donde se concluye que una de las fortalezas más destacadas con las que cuenta la empresa es la variedad de telas y la experiencia que fue adquirida a través de los años, las cuales le ha permitido seguir por muchos años en el mercado. Asimismo se ha identificado algunas debilidades resistentes como la inestabilidad de sus ventas en los últimos 5 años, deficiente inversión en marketing, falta de decisiones más centralizadas, entre otras debilidades. Estas debilidades identificadas no permiten a la empresa cumplir con sus objetivos y puede responder de manera rápida y adecuada a un entorno que se encuentra en constante cambio, donde hay oportunidades y amenazas que se tienen que tomar en cuenta. Estas debilidades identificadas no van alineadas a las características que todo gerente debe poseer, la cual es administrar bajo un pensamiento sistémico, que le permita comprender a profundidad a la organización como un todo, donde las variables internas y externas se relacionan. Sumado a ello, entender la importancia de que la cultura se encuentre alineada, donde los objetivos establecidos por la empresa. Por ello, es importante comenzar a establecer objetivos claros y compatibles con los trabajadores, y a partir de ellos evaluar la empresa y los cambios que requiere para lograrlos.
			Estrategia						
			Diseño de implementación y control						
			Tecnología, investigación y desarrollo						
			Recursos humanos						
			Finanzas y contabilidad						
			Operaciones y logística						
			Infraestructura						
			Marketing y ventas						
			Finanzas y contabilidad						
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRIME GAMA TEXTIL EL OROADO S.A.C EN EL PERIODO 2022-2025	Pregunta específica 3: ¿Cuál es el plan para implementar y controlar la estrategia seleccionada?	Objetivo específico 3: Diseñar un plan de implementación y control de la estrategia seleccionada para Gama Textil el Dorado S.A.C.	Diseño de implementación y control		Variable dependiente: competitividad	Fuentes secundarias: libros	Balance Scorecard	El segundo objetivo buscaba proponer los estrategias seleccionadas que permita lograr una mayor competitividad en la empresa Gama Textil el Dorado. Para ello, se utilizó la matriz cruzada FODA, donde se plasmó toda información recolectada de las matrices MEFL y MEPE, las cuales dieron como resultado 16 opciones estratégicas. Seguido a ello se elaboró la matriz Punctal, cuya herramienta se utilizó como un filtro adicional que permite seleccionar con mayor precisión, bajo 4 criterios, las estrategias más adecuadas para la empresa. Con ello se obtuvo como resultado solo 18 estrategias, las cuales fueron evaluadas por la matriz MEPE, cuyos resultados obtenidos, mediante la calificación, se eligieron las dos estrategias con mayor puntaje, las cuales son reforzar la venta presencial mediante una buena experiencia de compra, la segunda estrategia fue invertir en publicidad por medios digitales para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa Gama Textil. Dichas estrategias, son las más adecuadas ya que se ha considerado variables externas e internas dentro de su formulación y por la factibilidad de sus beneficios. Por último, se desarrolló el diseño de la implementación de cada estrategia, en las cuales se utilizaron los 5 pasos propuestos por Hambrick y Fredrickson.	
			Estrategia						
			Diseño de implementación y control						
			Tecnología, investigación y desarrollo						
			Recursos humanos						
			Finanzas y contabilidad						
			Operaciones y logística						
			Infraestructura						
			Marketing y ventas						
			Finanzas y contabilidad						