

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
PEQUEÑA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE DE
PEQUEÑAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR
TEXTIL DE LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

GANIKO SINCHE, Gabriella Yurie	20110730
GUERRERO ROJAS, Mario Alonso	20110049
SOLARI RUIZ-ELDREDGE, Angela Gisella	20110270

Lima, 28 de Marzo de 2017

La tesis

**EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA
EMPRESA: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE DE PEQUEÑAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DEL SECTOR TEXTIL DE LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

Mgr. Jorge Mendoza Woodman

[Asesor de la Tesis]

Mgr. Aldo Fuertes Anaya

[Tercer Jurado]

Dr. Luis Wong Valdiviezo

Dedico esta tesis a mis padres, Mariella y Gabriel, por confiar en mí y apoyarme cada día; a mi hermana Tamie, por enseñarme a mantener la calma; a mi abuelita Marina, por entenderme y engreírme cuando lo necesitaba; a Jorge, por compartir conmigo todo este proceso; a Angela, Mario y al profesor Aldo, porque juntos logramos realizar esta tesis y a Dios, por darme la fuerza y permitirme llegar a esta etapa.

Yurie Ganiko

Dedico esta investigación a mi padre, por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme a luchar por mis sueños; a mi madre por ser mi guía, inspiración y enseñarme que el trabajo duro otorga buenas recompensas; a mi hermano, por enseñarme que los sueños de niño son tus metas de grande; a mi abuelita, por creer siempre en mí y enseñarme que por más difíciles que sean los problemas uno siempre los puede superar; a mi enamorada Angela; a Yurie; y al profesor Aldo.

Mario Guerrero

Dedico este logro a mi mamá, por ser mi inspiración para dar lo mejor de mí; a mi papá, por creer en mí incondicionalmente; a mi hermano, por ser un ejemplo de dedicación y excelencia; a mi abuelita, por alegrarme con su infinito cariño; a mi amor Mario, mi amiga Yurie y al profesor Aldo por haberme permitido compartir esta experiencia con ellos; y, sobre todo, agradezco a Dios por haberme levantado en cada caída y hacer posible llegar hasta aquí.

Angela Solari

Queremos agradecer a todas las personas entrevistadas, expertos y empresarios, por habernos recibido amablemente y brindarnos su valioso tiempo para poder conocerlos y obtener la información necesaria para realizar este trabajo.

A nuestras familias, especialmente a la señora Mariella Sinche, a los señores Gisella y Jorge Solari y a la señora Lupe Rojas por abrirnos las puertas de su hogar amablemente.

Finalmente, un especial agradecimiento a nuestro increíble asesor, el profesor Aldo Fuertes, por creer en nuestro tema desde que se lo presentamos, por aceptar conocernos y trabajar con nosotros, por encaminar la tesis hacia la dirección correcta y contactarnos con las empresas del estudio, y por su tiempo y dedicación sin los cuales no hubiera sido posible concluir esta investigación.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2. OBJETIVOS	10
2.1. OBJETIVO GENERAL	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. VIABILIDAD	13
5. DELIMITACIONES	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	14
1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	14
1.2. CARACTERÍSTICAS.....	15
1.3. ESTRATEGIAS	17
1.4. ENFOQUES DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	17
1.5. MODELOS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	20
1.6. ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO	24
2. PEQUEÑA EMPRESA	50
2.1. DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA	50
2.2. TIPOS DE PEQUEÑA EMPRESA.....	52
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	53
2.4. PEQUEÑA EMPRESA Y EMPRESA FAMILIAR	56
2.5. PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA	57
3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA	59
3.1. ¿QUÉ TIPO DE PEQUEÑAS EMPRESAS PODRÍAN ADMINISTRAR ESTRATÉGICAMENTE?	59
3.2. FORMALIDAD.....	60
3.3. ROL DEL DUEÑO Y/O GERENTE EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	61
3.4. INTUICIÓN.....	62
3.5. ¿CÓMO DEBERÍA SER LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA?	63

3.6.	¿POR QUÉ LA PEQUEÑA EMPRESA NO ADMINISTRA ESTRATÉGICAMENTE?	67
3.7.	¿POR QUÉ LA TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA NO ES APLICABLE A LA PEQUEÑA EMPRESA?	69
3.8.	BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS..	69
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL		72
1.	SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ	72
1.1.	PARTICIPACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL PERUANA	72
1.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PERUANA.....	73
1.3.	ROL DEL ESTADO EN EL SECTOR DE PEQUEÑAS EMPRESAS	74
1.4.	LA INFORMALIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	75
2.	PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SECTOR TEXTIL/CONFECCIONES.....	75
3.	PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE EXPORTACIONES.....	78
3.1.	SECTOR TEXTIL EXPORTADOR.....	79
3.2.	APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA	80
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....		82
1.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	83
3.1.	SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO	85
4.	FUENTES Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	85
4.1.	FUENTES SECUNDARIAS	86
4.2.	ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	86
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS		89
1.	PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	89
2.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	89
2.1.	ANÁLISIS INDIVIDUAL	90
2.2.	ANÁLISIS POR CATEGORÍA	102
3.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A PEQUEÑAS EMPRESAS.....	104
3.1.	ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS EMPRESAS	105
3.2.	ANÁLISIS TRANSVERSAL DE LAS EMPRESAS.....	174
CONCLUSIONES		217

RECOMENDACIONES	220
REFERENCIAS	222
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	232
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EXPERTOS	234
ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE EXPERTOS.....	236
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	245
ANEXO E: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE EMPRESAS.....	249
ANEXO F: DICCIONARIO DE CÓDIGOS	260
ANEXO G: VARIABLES Y SU RELACIÓN CON LAS ÁREAS TEMÁTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	266
ANEXO H: RELACIÓN DE HERRAMIENTAS QUE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEBERÍAN UTILIZAR POR EXPERTO.....	268
ANEXO I: TABLA DE FRECUENCIA DE CITAS POR FAMILIA POR CASO	269
ANEXO J: TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CÓDIGOS POR FAMILIA	271

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: LAS 5 P DE LA ESTRATEGIA	14
TABLA 2: PREGUNTAS PARA GUIAR LA VISIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN POR D’ALESSIO.....	28
TABLA 3: PREGUNTAS PARA GUIAR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR D’ALESSIO	29
TABLA 4: DIFERENCIAS ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	37
TABLA 5: SUBPROCESOS DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	40
TABLA 6: PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
TABLA 7: DEFINICIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL	51
TABLA 8: ÁREAS FUNCIONALES REVISADAS EN EL ANÁLISIS INTERNO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA.....	63
TABLA 9: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL PERUANA	72
TABLA 10: TIPOS DE PEQUEÑOS EMPRESARIOS EN EL PERÚ.....	74
TABLA 11: RELACIÓN DE EXPERTOS ENTREVISTADOS	86
TABLA 12: RELACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	87
TABLA 13: ANÁLISIS POR CATEGORÍA DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS	102
TABLA 14: LEYENDA N1	174
TABLA 15: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO”	175
TABLA 16: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA”.....	177
TABLA 17: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO”	179
TABLA 18: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA DE FORMULACIÓN”	181
TABLA 19: "PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "VISIÓN"	182
TABLA 20: NÚMERO DE MENCIONES DE LOS ASPECTOS CONSIDERADOS PARA ELABORAR LA VISIÓN	183
TABLA 21: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “MISIÓN”	184
TABLA 22: NÚMERO DE MENCIONES DE LOS ASPECTOS CONSIDERADOS PARA ELABORAR LA MISIÓN	185
TABLA 23: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “VALORES”	186
TABLA 24: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “FODA”	186
TABLA 25: NÚMERO DE MENCIONES DE LOS ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA HERRAMIENTA FODA	187
TABLA 26: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “PESTE”	188
TABLA 27: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA 5 FUERZAS DE PORTER	189
TABLA 28: NÚMERO DE MENCIONES DE LAS SUB VARIABLES DEL ANÁLISIS DE CLIENTES	191
TABLA 29: NÚMERO DE MENCIONES DE LAS SUB VARIABLES DEL ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	192
TABLA 30: NÚMERO DE MENCIONES DE LAS SUB VARIABLES DEL ANÁLISIS DE PROVEEDORES	193
TABLA 31: NÚMERO DE MENCIONES DE LAS SUB VARIABLES DEL ANÁLISIS DE SUSTITUTOS	193
TABLA 32: NÚMERO DE MENCIONES DE LAS SUB VARIABLES DEL ANÁLISIS DE NUEVOS COMPETIDORES	194
TABLA 33: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “ASPECTOS INTERNACIONALES CONSIDERADOS”	195
TABLA 34: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "AMOFHIT"	196
TABLA 35: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "MATRIZ ESTRATÉGICA FODA"	198
TABLA 36: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “MATRIZ DE ANSOFF”	199

TABLA 37: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER”	201
TABLA 38: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “OCÉANO AZUL”	202
TABLA 39: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “DIFICULTADES EN LA FORMULACIÓN”	203
TABLA 40: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN”	204
TABLA 41: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN"	205
TABLA 42: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “DIFICULTADES EN LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN”	207
TABLA 43: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN”	208
TABLA 44: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA “ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN”	209
TABLA 45: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "DIFICULTADES EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN"	210
TABLA 46: PRINCIPALES CITAS DE LA FAMILIA "DIFICULTADES DEL PROCESO ESTRATÉGICO"	211



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	15
FIGURA 2: ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO SEGÚN D’ALESSIO (2015).....	20
FIGURA 3: MODELO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO POR MINTZBERG (2013).....	21
FIGURA 4: MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR HILL Y JONES (2011).....	22
FIGURA 5: ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA POR DAVID (2013).....	23
FIGURA 6: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO POR D’ALESSIO 2015	25
FIGURA 7: PROCESO DE LA PLANEACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO Y POR TIPO, POR CHIAVENATO Y SAPIRO (2011)	26
FIGURA 8: BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA SEGÚN NIVEN.....	44
FIGURA 9: FACTORES QUE PERMITEN EL ACCESO A MERCADOS DE EXPORTACIÓN	58
FIGURA 10: TIPOS DE ALCANCE	82
FIGURA 11: CLASIFICACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO	84
FIGURA 12: PROCESO DE CATEGORIZACIÓN REALIZADO	104

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace con el objetivo de conocer, describir y analizar cómo se administra estratégicamente en las pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana. En ese sentido, el estudio contribuirá a entender y comprender cómo se da la administración estratégica, en las pequeñas empresas seleccionadas y las dificultades que pueden surgir en este proceso. Además, se recomiendan nuevas líneas de investigación a partir de los resultados obtenidos.

La metodología empleada en la investigación ha sido cualitativa, descriptiva y de estudio de caso múltiple de 10 pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. La recolección de información fue realizada a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas a los dueños de las empresas, que eran los encargados de la administración estratégica. Posteriormente, la información recopilada fue analizada a través del programa ATLAS.ti 7.

A partir de la investigación, se identificó que las pequeñas empresas estudiadas presentan indicios de Administración Estratégica; sin embargo, esta posee características propias en términos de uso de herramientas, formalidad e intuición. Además, se encontraron algunas características propias del empresario y de la empresa que podrían explicar estos indicios, tales como la educación del dueño, la participación en capacitaciones del Estado, la motivación del dueño y la estabilidad empresarial. Por último, se recogió que las principales dificultades que se presentan a los pequeños empresarios en la aplicación de la Administración Estratégica están relacionadas a falta de tiempo, desconocimiento, pensamiento a corto plazo, compromiso de los trabajadores y elaboración de indicadores de control.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar y describir cómo se da el proceso de Administración Estratégica en las pequeñas empresa peruana. En ese sentido, el presente estudio analiza diez casos de pequeñas empresas peruanas exportadoras del sector textil, con la finalidad de analizar los procesos de formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Para aproximarnos a estos casos de estudio, en el primer capítulo se detallan los objetivos y pregunta de investigación que han guiado la investigación. Además, se realiza una descripción de la situación problemática, la justificación, la viabilidad y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico de la investigación que fue dividido en tres grandes categorías: el proceso de Administración Estratégica, la pequeña empresa, y la Administración Estratégica en la pequeña empresa.

Asimismo, el tercer capítulo contiene el marco contextual, el cual permite dimensionar y conocer el contexto en el que operan las pequeñas empresas exportadoras peruanas del sector textil. Este capítulo se dividió en tres grandes categorías: pequeña empresa en el Perú, pequeña empresa en el sector textil y pequeña empresa exportadora del sector textil.

Siguiendo la metodología planteada, el cuarto capítulo contiene el sustento metodológico de la presente investigación, donde se menciona el alcance de la investigación, el enfoque de la investigación, el diseño metodológico, la selección de casos de estudios, y las fuentes y herramientas de selección, que se componen de fuentes secundarias, entrevistas a profundidad a expertos y entrevistas a profundidad a las empresas por caso.

Una vez establecida la teoría, el contexto actual, y el marco metodológico, se procedió a realizar, en el quinto capítulo, el análisis de los casos. Para esto, primero se realizó el análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a ocho expertos, lo cual sirvió de guía para la identificación de los principales hallazgos de las diez pequeñas empresas exportadoras peruanas del sector textil entrevistadas, a través de un análisis individual de cada caso y un análisis transversal por familias de variables.

Finalmente, como resultado del análisis mencionado se proponen conclusiones y recomendaciones, donde se evidencian las relaciones entre la teoría y los descubrimientos; finalizando con las recomendaciones agrupadas en tres grandes categorías: para las pequeñas empresas, para el Estado, y para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

El proceso estratégico es importante para el desarrollo de las empresas ya que genera beneficios financieros y no financieros para las que lo implementan. Además, permite que la organización actúe proactivamente, inicie e influya en las actividades, en lugar de solo responder a ellas y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013).

Las organizaciones que administran estratégicamente pueden tomar decisiones lógicas y, de esta manera, generan una ventaja frente a la competencia, esto es importante sobre todo en un ambiente altamente competitivo (Durmaz & Düsün, 2016).

Además, las empresas que administran estratégicamente tienen una mejor calidad en la toma de decisiones, facilitando la coordinación y enfocando las organizaciones hacia la consecución de objetivos a largo plazo (Grant, 2014).

Los beneficios de administrar estratégicamente una empresa deberían ser aprovechados por todas las empresas independientemente de su tamaño. En las pequeñas empresas, si bien una idea innovadora y la perseverancia del dueño son factores que ayudan a alcanzar el éxito, estos elementos son insuficientes si es que no se cuenta con un plan estratégico. De esta manera, la Administración Estratégica ayuda a definir los objetivos de la empresa, las políticas o reglas que guían las decisiones y las acciones a realizar para cumplir con los objetivos (Sandberg, Robinson & Pearce, 2001).

En el Perú, la Administración Estratégica en pequeñas empresas cobra mayor relevancia, ya que la falta de visión a largo plazo y planificación es uno de los factores que limita el crecimiento de las pequeñas empresas (Avolio, Mesones & Roca, 2011; Robles, Saavedra, Torero, Valdivia & Chacaltana, 2001). Muchas de las pequeñas empresas no realizan este proceso por falta de tiempo para comprometerse con estas actividades, por la falta de conocimiento sobre cómo planificar, por no tener las habilidades de planificación adecuadas o por la falta de confianza para compartir sus estrategias (Robinson & Pearce, 1984; David, 2013).

Si bien la mayoría de las pequeñas empresas no realizan el proceso estratégico, existen casos en los que sí se han encontrado indicios de Administración Estratégica. En el estudio de Naffzinger y Kuratko (1991), “Una investigación sobre la prevalencia de la planificación en la pequeña empresa”, 83% de 115 pequeñas empresas mencionaron que sí tienen una planificación formal y proponen objetivos funcionales y en el estudio de Stonehouse y Pemberton (2002), “Planeamiento Estratégico en SME’s - algunos descubrimientos empíricos”, donde se

estudiaron 159 pequeñas empresas, el 92% de empresarios mencionaron que no planifican estratégicamente, pero que estas actividades eran más intuitivas o que existían en un nivel menos sofisticado.

La presente investigación nace a partir del interés de estudiar la forma cómo las pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima llevan a cabo su proceso estratégico, es decir, cómo se administran estratégicamente y qué problemática afrontan en este proceso.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es describir y analizar cómo se administra estratégicamente en las pequeñas empresas exportadoras del sector textil en Lima Metropolitana y qué problemática afrontan entorno a ello.

2.2. Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general mencionado en el párrafo anterior, hemos agregado objetivos secundarios que nos ayudarán a realizar el análisis de los casos.

- Precisar el concepto de Administración Estratégica y definir a la pequeña empresa.
- Explorar las teorías, procesos y herramientas sobre Administración Estratégica y cómo se da en las pequeñas empresas
- Entender y describir el contexto en el que operan las pequeñas empresas exportadoras del sector textil en Lima.
- Describir y analizar cómo se da el proceso estratégico, el uso de herramientas y las diversas dificultades en la Administración Estratégica de las pequeñas empresas seleccionadas.
- Describir la problemática que afrontan las pequeñas empresas seleccionadas en relación a la Administración Estratégica.

2.3. Preguntas de Investigación

La presente investigación tiene las siguientes preguntas:

- ¿Qué se entiende por Administración Estratégica y pequeña empresa? ¿Se administran estratégicamente?
- ¿En qué contexto operan las pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana?
- ¿Son administradas estratégicamente?

- ¿Qué factores podrían influir para que se administre estratégicamente?
- ¿Cómo se da esa Administración Estratégica?
- ¿Por qué se da?
- ¿Qué herramientas utilizan para administrar estratégicamente?
- ¿Qué problemática afrontan en la Administración Estratégica?

3. Justificación

Se tuvieron en cuenta tres factores para justificar esta investigación. En primer lugar, debemos destacar que “el rol vital de la pequeña empresa para el crecimiento económico y el desarrollo social del Perú es indiscutible” (Villarán, 2007, p. 31), sobretodo porque en “países en vías de desarrollo como el Perú, las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado, produciendo y ofertando bienes, añadiendo valor agregado y contribuyendo a la generación del empleo” (Arbulú & Otoyá, 2006, p. 36). También su estudio es relevante porque “su desarrollo implica una potencial generación de beneficios económicos, especialmente del empleo” (Wong, 1996, p. 23) llegando a emplear al 10% de la población económicamente activa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). Así mismo, después de la micro empresa, se constituye en el segmento empresarial más numeroso. Según el Ministerio de la Producción (2016), existen 72,664 pequeñas empresas formales que representan el 4.3% del total del país, de las cuales el 60.15% se encuentran concentradas en Lima, por lo que resulta relevante centrar el estudio en Lima.

A nivel del Estado, se canalizan recursos públicos en diversos programas de apoyo y capacitación dirigidos a estos negocios con el fin de lograr su crecimiento. Estos programas son promovidos y gestionados por distintos organismos estatales tales como el Ministerio de la Producción y la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PromPerú) adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. En el caso del Ministerio, este ha desarrollado diversos programas de apoyo tales como, Coopera Perú que consiste en integrar a las pequeñas y medianas empresas que aún no forman parte de los distribuidores de los grandes comercios para colaborar en su crecimiento y lograr consolidar el mercado nacional a través del fortalecimiento y encadenamiento de cadenas productivas, el programa Crecemype de la Dirección Mi Empresa, que se encarga de promover y generar capacitaciones para mejorar las actividades de la empresa, productos y de los trabajadores a través de servicios para MYPES de distintos rubros, entre otros. En el caso de PromPerú, esta institución ha desarrollado el programa Ruta Exportadora, el cual se constituye como una herramienta clave para la promoción de exportaciones que tiene como objetivo el fortalecimiento y consolidación de la

competitividad de las empresas peruanas, siendo la pequeña empresa que busca la internacionalización la que tiene mayor presencia en este programa.

En segundo lugar, debemos considerar la importancia de la Administración Estratégica para las empresas y, en particular, para la pequeña empresa. “El principal beneficio de la Administración Estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias” (David, 2014, p. 15), especialmente la Administración Estratégica es importante para la pequeña empresa, ya que, en el contexto de este tipo de empresas, “la realidad es que aproximadamente el 90% de las empresas que se crean, cierran en los primeros años de vida y las que sobreviven necesitan mucho tiempo para alcanzar una rentabilidad aceptable” (Lussier, 2005, p. 47) y la estrategia otorga a las empresas un panorama inicial que toma en cuenta al entorno y les ayuda a descifrar cómo participar en un ambiente competitivo. El estudio de la Administración Estratégica en pequeñas empresas exportadoras resulta particularmente relevante porque estas empresas han tenido que enfrentar contextos competitivos complejos y desafiantes en términos estratégicos al colocar sus productos con valor agregado en mercados internacionales en donde “la globalización trae consigo una competencia implacable en muchos negocios, pero sobre todo en la industria de la ropa” (Wong, 2010, p. 7). Así mismo, en términos económicos “la exportación tiene un rol fundamental en la actividad económica tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, principalmente por los beneficios macroeconómicos y microeconómicos derivados del comercio exterior” (Malca & Rubio, 2015, p. 4).

En tercer lugar, este tema de investigación se torna relevante pues aborda un campo poco estudiado académicamente en el Perú. A nivel internacional, si bien existe abundante literatura sobre la Administración Estratégica de grandes empresas o corporaciones y los beneficios que esta ofrece si es que se aplica correctamente; el estudio a nivel de pequeña empresa ha sido significativamente menor y la literatura que existe sobre el tema sufre del síndrome “little big business” (Robinson & Pearce, 1984), que refiere que se ha estudiado la aplicación de un concepto estratégico utilizado por las grandes empresas en una pequeña empresa. Los hallazgos y conclusiones de esta investigación contribuirán al entendimiento de la Administración Estratégica en la pequeña empresa en el Perú.

En un contexto donde se espera que el número de empresas que fracasan continúe en aumento, las investigaciones que apoyen a nuevos emprendedores proporcionando conocimiento, habilidades y estrategias que son necesarias para que éstos aumenten su probabilidad de tener desempeño positivo, son de suma importancia (Elizundia, 2012).

4. Viabilidad

Dado que el tipo de investigación es el estudio de casos múltiple en el que abordaremos un número limitado de empresas (diez) a través de entrevistas a profundidad, los recursos materiales no son costosos y su financiamiento es factible. Así mismo, dado que para la limitación geográfica de los casos se determinó a Lima Metropolitana, el costo de movilización es financiable y factible. Los tiempos que demanda una investigación de esta naturaleza y amplitud pueden ser cubiertos con solvencia.

Finalmente, se cuenta también con factibilidad para hacer efectivo el levantamiento de la información de fuente primaria y secundaria gracias a los contactos con expertos relacionados a los temas genéricos de Administración Estratégica y de pequeña empresa; y, gracias al acceso a amplias bases de datos y centros de información que articulan abundante información de los temas generales comprendidos en esta investigación.

5. Delimitaciones

Las delimitaciones de la investigación son:

- Los resultados obtenidos son solo aplicables a las diez empresas estudiadas, las cuales pertenecen al sector textil exportador.
- El estudio ha sido realizada en Lima Metropolitana.
- La unidad de análisis ha sido la pequeña empresa, específicamente el dueño de la empresa, que es el encargado de la Administración Estratégica.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Proceso de Administración Estratégica

1.1. Definición de Estrategia

Para comprender la noción de proceso estratégico, es necesario identificar qué se entiende por estrategia. Por esto, recurriremos a la definición establecida por Hax y Majluf (1991 citado en D'Alessio 2015) donde se la reconoce como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; asimismo también ha sido definida como un medio para determinar el propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.

Tabla 1: Las 5 P de la estrategia

Las 5 P	Descripción
Plan	Una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
Patrón	El comportamiento consecuente en el tiempo, mirar el comportamiento pasado.
Pauta de acción	Un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
Perspectiva	La forma de actuar de una organización
Posición	Al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Adaptado de: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003)

Así mismo, en la Tabla 1 se puede apreciar un concepto de estrategia orientado hacia las organizaciones. Este modelo propuesto por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) hace referencia a las cinco dimensiones de la estrategia.

La primera, el plan, se refiere a un curso de acción con un propósito consciente; los planes se desarrollan de forma consciente, y se preparan en una etapa anterior a los actos en los que se aplican. El patrón, implica la congruencia en el comportamiento, pretendido o no; un ejemplo de esto es el caso de organizaciones burocráticas y empresas con diversas divisiones, ya que la estandarización forma parte integral de su proceso. La pauta de acción, comprende las maniobras para alcanzar los objetivos estratégicos, frente a las acciones de la competencia, ya que el propósito es ser más inteligente que un contrincante o competidor. La cuarta dimensión es la de perspectiva, donde el contenido no solo consiste en una forma de actuar y posición elegida, sino en un modo peculiar de percibir el mundo. Finalmente, la posición, implica un medio para ubicar a una organización en un ambiente, y a un nivel específico la colocación de

ciertos productos en mercados específicos. Asimismo, la estrategia debe ser concebida como un patrón y plan debido a que agrupa las principales políticas y metas de una organización.

Por otro lado, es necesario mencionar el concepto de estrategia en la dimensión propuesta por Michael Porter (2008b) como estrategia competitiva. Esta consiste en ser diferente, es decir “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2008b, p. 6).

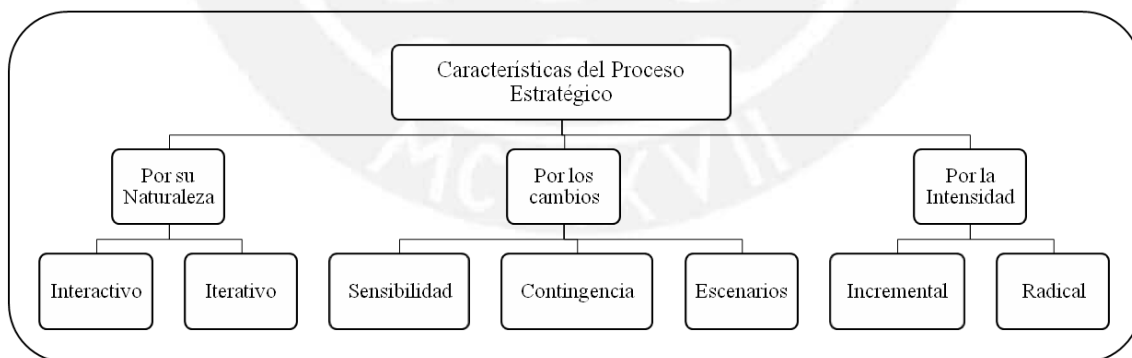
Es por esto que afirma que la esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales, con lo cual no solo se logra un valor agregado, sino que le otorga a la empresa una ventaja competitiva respecto a las demás (Porter, 2008b).

Como base para esta investigación, se tomará como concepto de estrategia la propuesta por Hax y Majluf (1991), y las 5 P de la estrategia de Mintzberg et al. (2003), debido a que no solo se concibe a la estrategia como un proceso, sino que se detallan las dimensiones que esta posee y se la reconoce como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador a toda la organización.

1.2. Características

Una vez definida la noción de estrategia, es posible comprender el concepto de proceso estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial con el objetivo de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcance su visión establecida (D’Alessio, 2015).

Figura 1: Características del proceso estratégico



Fuente: D’Alessio (2015)

Como se evidencia en la Figura 1, este proceso cuenta con ciertas características especiales las cuales se clasifican de tres formas: por su naturaleza, por los cambios, y por la intensidad.

Según D'Alessio (2015), dentro de la primera clasificación, el proceso debe ser interactivo, ya que demanda la participación de las personas clave dentro de la organización, las cuales deben poseer un conocimiento de la industria, del negocio, de los competidores y de la demanda; asimismo también debe ser iterativo, ya que el proceso se debe corregir al mismo tiempo en que se desarrolla, apoyándose en las diferencias encontradas como resultado del monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda (clientes y consumidores).

Luego, la segunda clasificación hace referencia a los cambios que pudiera presentar el entorno, pues el proceso debe tener sensibilidad, al evaluar el impacto sobre la organización que surge de un cambio en las ponderaciones de los factores; asimismo, debe tenerse en cuenta la contingencia, considerando los cambios, la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio; finalmente es importante considerar los escenarios, observando las alteraciones del contexto en el que se desenvuelve la organización, para plantear diversas posibilidades de acuerdo con las situaciones (D'Alessio, 2015).

Finalmente, de acuerdo con la intensidad del proceso, puede ser incremental, cuando el desarrollo es progresivo y paulatino; y radical, cuando el desarrollo se produce de una sola vez (D'Alessio, 2015).

Asimismo, según Chiavenato y Sapiro (2011), es necesario mencionar algunas premisas con las que debe contar el proceso estratégico, las cuales son: Ser sistémica, enfocarse al futuro, crear valor, ser participativa, tener continuidad, ser implementada y ser monitoreada.

La primera premisa consiste en ser sistemático, debido a que este proceso está ampliamente vinculada con el comportamiento sistémico y holístico de la organización, ya que la concibe como un todo, y no por cada una de sus partes separadas. Segundo, debe enfocarse al futuro, ya que el proceso estratégico está orientado hacia el largo plazo, donde deben definirse objetivos estratégicos en base a la visión establecida. Tercero, debe crear valor, esta premisa se traduce en no solo crear valor mediante el comportamiento orientado al cumplimiento de objetivos, ni de servir a algunos "stakeholders" (grupos de interés), sino que debe crear valor para todos ellos, como por ejemplo: cliente, accionistas, proveedores, empleados, ejecutivos, etc. Cuarto, debe ser participativo, ya que el proceso estratégico debe ser un conjunto alineado de decisiones, donde todos los miembros de la organización deben de participar, formularla y entenderlo, para delimitar el camino hacia los objetivos. Quinto, debe tener continuidad, no debe ser una actividad que se realice una vez al año, más aún si el entorno cambia constantemente donde la planeación y replaneación estratégicas deben ser continuas. Sexto, debe ser implementado, esto quiere decir que todas las personas de la organización lo deben poner en práctica en todos los días y en todas sus acciones. Y finalmente, debe ser monitoreado,

tanto el desempeño como los resultado deben ser evaluados, es por esto que se deben incluir indicadores y datos financieros para permitir un monitoreo constante de sus consecuencias, para poder aplicar medidas correctivas (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Para efectos de esta investigación se tomarán las características propuestas por los autores Chiavenato y Sapiro (2011) debido a que engloban las características mencionadas por D'Alessio (2015), y cuentan con un enfoque sistémico que debe tener este proceso estratégico.

1.3. Estrategas

Los estrategas son las personas que poseen la responsabilidad directa del éxito o fracaso de una empresa, ellos suelen ser los dueños, directores o CEO's de la empresa, ya que por lo general tienen la autoridad para poder tomar decisiones que afecten a la empresa en su totalidad. En los últimos cinco años ha surgido el puesto de Chief Strategy Officer (CSO), director estratégico, producto de la importancia que ha cobrado el proceso de administración estratégica en las empresas (David, 2013).

Asimismo, es necesario mencionar que estos estrategas deben poseer tanto la visión estratégica como la acción. Esta visión estratégica se puede descomponer en unas nociones de espacio y tiempo. El concepto de espacio implica ver a la organización como un todo, es decir realizar una administración estratégica sistemática y holística. Y el concepto de tiempo, se refiere a poseer una visión a largo plazo, y no solo centrarse en el corto plazo (Chiavenato y Sapiro, 2011).

1.4. Enfoques del Proceso Estratégico

En esta sección se identificarán los dos principales enfoques del proceso estratégico, los cuales son: preceptivo y normativo, y descriptivo y explicativo.

De acuerdo a Mintzberg et al. (2003) existen diez dimensiones diferentes, o escuelas de planeación estratégica, tres de estas son de carácter prescriptivo y normativo, y siete son de carácter descriptivo y explicativo.

1.4.1. Enfoque de Carácter Prescriptivo y Normativo

El enfoque prescriptivo y normativo es aquel que concibe a la elaboración de estrategias como un proceso de diseño conceptual, de planificación formal y de un análisis de posicionamiento. Este comprende tres escuelas: escuela de planeación, escuela de diseño, y escuela de posicionamiento (Mintzberg et al., 2003). Las tres escuelas poseen una característica común, que es la concepción de la estrategia como el resultado de un planteamiento analítico y

racional, que debe ser expresado en un plan amplio o ligeramente formalizado (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999).

La primera escuela es la de planeación, la cual aborda a la formulación de la estrategia como un proceso formal y documentado, ya que es necesario desglosar la planificación estratégica en planes operativos; los cuales ayudan a vincular los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales, los cuales son desarrollados por las áreas en una jerarquía o cascada de objetivos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La segunda es la escuela del diseño, la cual tiene por premisa definir a la estrategia como un proceso de adecuación, este proceso debe de adaptarse y considerar los aspectos internos (fortalezas y debilidades), y los aspectos del entorno externo (amenazas y oportunidades). Esta escuela parte de objetivos previamente establecidos, para luego buscar su adecuación con los aspectos antes mencionados (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Finalmente, la tercera escuela es la del posicionamiento, la cual concibe la estrategia como un proceso analítico, donde se busca definir un posicionamiento estratégico de la organización ante el entorno externo; para esto se basa de un análisis de la competencia sectorial. Esta escuela resume en dos las decisiones estratégicas: la decisión de la cartera o portafolio de productos / servicios, se refiere a determinar en qué negocios se invertirá y desarrollará la organización y en cuáles no; y la decisión del posicionamiento, se refiere a empatar el producto o servicio con el mercado o segmento de mercado, en el cual se obtenga una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

1.4.2. Enfoque de carácter Descriptivo y Explicativo

El enfoque descriptivo y explicativo explora la imaginación y la creatividad. Este enfoque posee un mayor énfasis en la observación y descripción de algunos aspectos específicos del proceso real de la formación de la estrategia (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999). Este enfoque se compone de siete escuelas: escuela de iniciativas emprendedoras, escuela cognitiva, escuela del aprendizaje, escuela del poder, escuela de la cultura, escuela del entorno, y escuela de la configuración (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La primera escuela es la de las iniciativas emprendedoras, concibe a la estrategia como un proceso visionario, el cual se centra en el ejecutivo más alto de la organización quien es el líder encargado de idear la visión que impulse a la organización. Esta escuela se centra en aspectos subjetivos como la intuición, la experiencia, la sabiduría, y el juicio del líder (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La segunda escuela es la cognitiva, la cual establece a la estrategia como un proceso mental, basado en la percepción en que las personas perciben e interpretan el entorno; entendiéndose la percepción como la interpretación de la realidad producto de la cognición (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La tercera escuela es la del aprendizaje, la cual señala a la estrategia como un proceso emergente de aprendizaje, y de construcción sea individual o colectivo. Se centra en la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La cuarta escuela es la del poder, la cual concibe a la estrategia como un proceso de negociación, de índole político, donde el poder implica la persuasión y negociación. Por ejemplo negociar estrategias de asociación (joint ventures) para ampliar el dominio de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La quinta escuela es la de la cultura, donde la estrategia es un proceso colectivo y social. La cultura organizacional debe ser considerada para definir los intereses comunes y la integración del sistema, ya que de lo contrario la cultura podría impedir los cambios estratégicos más significativos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La sexta escuela es la del entorno que muestra a la estrategia como un proceso que reacciona frente a las circunstancias externas. Esta escuela, surge a la par con la teoría de la contingencia, donde el entorno es considerado un actor y no un factor; ya que con esto se busca establecer las respuestas de organizaciones en determinadas condiciones del medio (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Y finalmente, la última escuela es la de la configuración, la cual establece a la estrategia como un proceso de transformación. Esta escuela propone que la organización posee un tiempo y lugar establecido, por lo que de manera continua pasa por estados en los que se debe configurar, es decir con cada tipo de situación del entorno, para poder integrar y articular sus partes (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Una vez definidos los dos enfoques, para efectos de la presente investigación se centrará en el prescriptivo y normativo, ya que abarca tanto el diseño, como el análisis de posicionamiento, de la planificación estratégica formal; además de ser el más utilizado en los manuales de Dirección Estratégica (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999) y también abordado para definir las principales etapas del planeamiento estratégico (Chiavenato & Sapiro, 2011).

1.5. Modelos del Proceso Estratégico

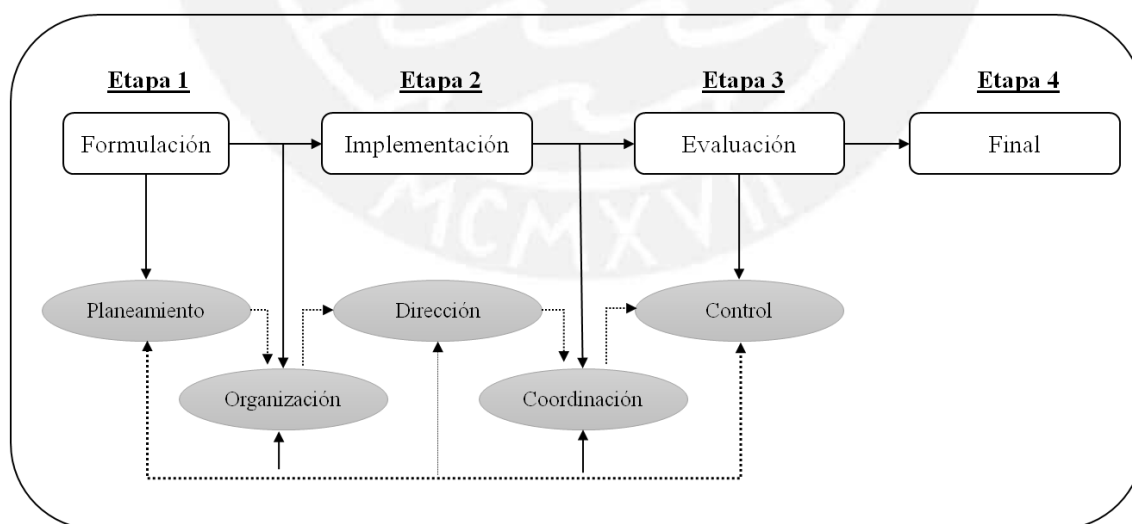
En esta sección se identificarán los principales modelos del proceso estratégico propuestos por diversos autores, estos son: el modelo de D'Alessio, modelo de Mintzberg, modelo de Hill y Jones, y el modelo propuesto por Fred David.

1.5.1. Modelo del Proceso Estratégico de D'Alessio

En el presente acápite se identificarán y explicarán las diferentes etapas del proceso estratégico propuesto Fernando D'Alessio.

La Figura 2 muestra las cuatro etapas del proceso estratégico. Según D'Alessio (2015), la primera etapa recibe el nombre de "Formulación", e implica el proceso de planeamiento, donde se inicia con el establecimiento de la visión, misión, análisis de factores interno y externo, y determinación de objetivo de largo plazo; asimismo, también implica el proceso de organización, donde se identifica y selecciona de la estrategia específica que luego se implementará; ambos constituyen el planeamiento estratégico. La etapa siguiente es la "Implementación", la cual incluye directamente los procesos de dirección, donde se coordina y ordena la estrategia elegida; y también el proceso de coordinación, donde se establece comunicación con los colaboradores. La tercera etapa es la "Evaluación" en la cual el proceso central es el control, donde se cierran las brechas entre los planeado y lo ejecutado; junto con la posible corrección del proceso estratégico. La etapa final es una etapa de resumen del plan estratégico integral (D'Alessio, 2015).

Figura 2: Etapas del Proceso Estratégico según D'Alessio (2015)



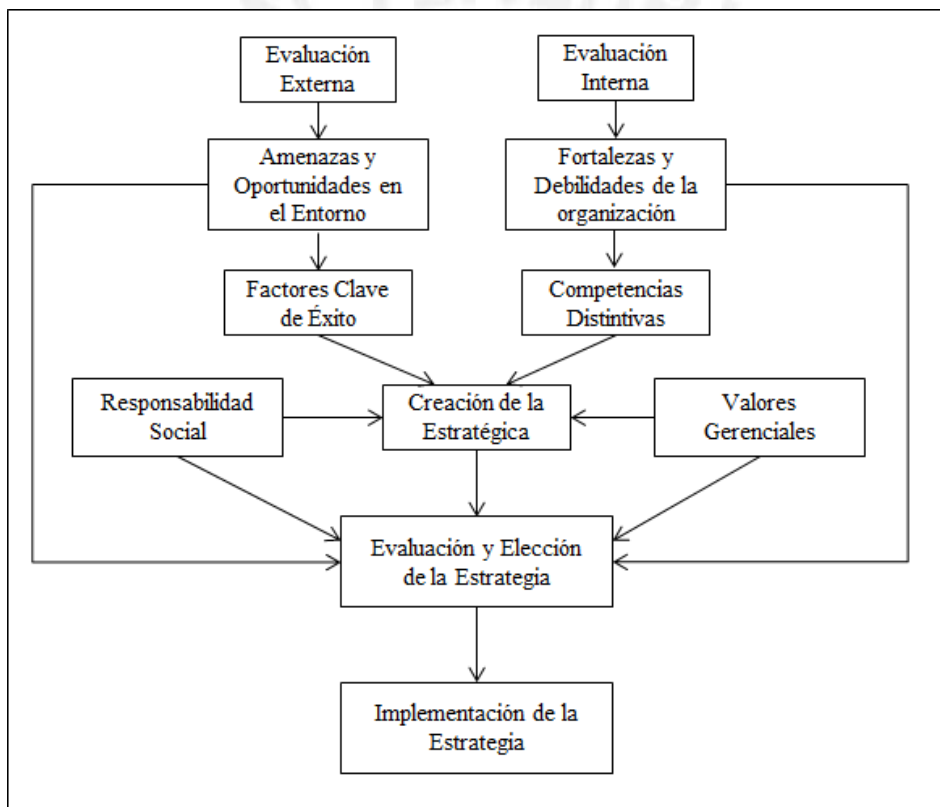
Fuente: D'Alessio (2015)

1.5.2. Modelo del Proceso Estratégico por Mintzberg

En el presente acápite se identificarán y explicarán las diferentes etapas del proceso estratégico propuesto por Mintzberg (2013).

Según Mintzberg (2013), el modelo propuesto en la Figura 3 posee un eje central vertical el cual está conformado por las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Este eje es alimentado por cuatro flujos de información y conocimiento, los dos flujos superiores hacen referencia al diagnóstico estratégico, donde se puede apreciar el análisis interno, el cual se refiere a las fortalezas y amenazas; y el análisis externo, que se refiere a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización; y los dos flujos posteriores son la base de las consideraciones sobre los valores de la organización.

Figura 3: Modelo del Proceso de Planeamiento Estratégico por Mintzberg (2013)



Fuente: Mintzberg (2013)

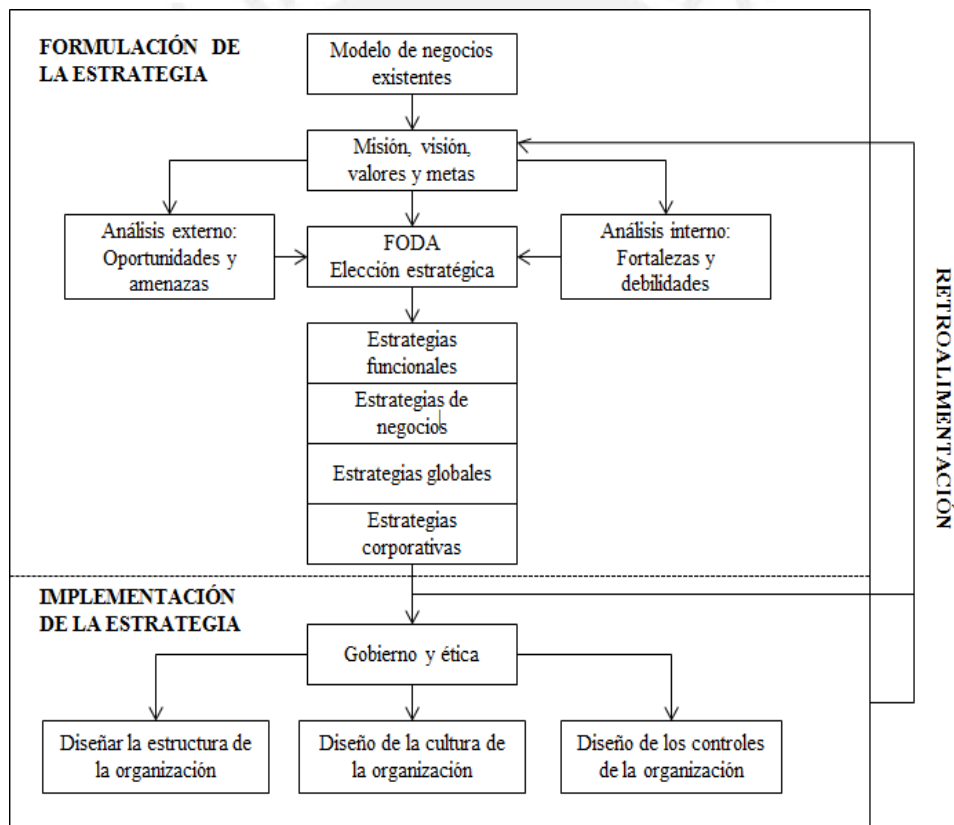
Así mismo, es necesario mencionar también que en este modelo la formación de la estrategia debe ser un proceso controlado y consciente, ya que la formulación no debe ser un proceso improvisado; asimismo como punto central este modelo de formación debe ser mantenido simple y cada estrategia debe ser única ya que los mejores resultados provienen de un proceso creativo de diseño (Mintzberg, 2013).

1.5.3. Modelo del Proceso Estratégico de Hill y Jones (2011)

En el presente acápite se identificarán y explicarán las diferentes etapas del proceso estratégico propuesto por Hill y Jones.

El proceso estratégico propuesto por Hill y Jones (2011) tiene cinco pasos principales los cuales están comprendidos dentro de las tres fases de formulación de estrategias, implementación de la estrategia, y retroalimentación. Estos son: elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas, analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas, analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar oportunidades y amenazas, elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas e implementar las estrategias (Hill & Jones, 2011).

Figura 4: Modelo del Proceso de Planeación Estratégica por Hill y Jones (2011)



Fuente: Hill y Jones (2011)

1.5.4. Modelo del Proceso Estratégico de David (2013)

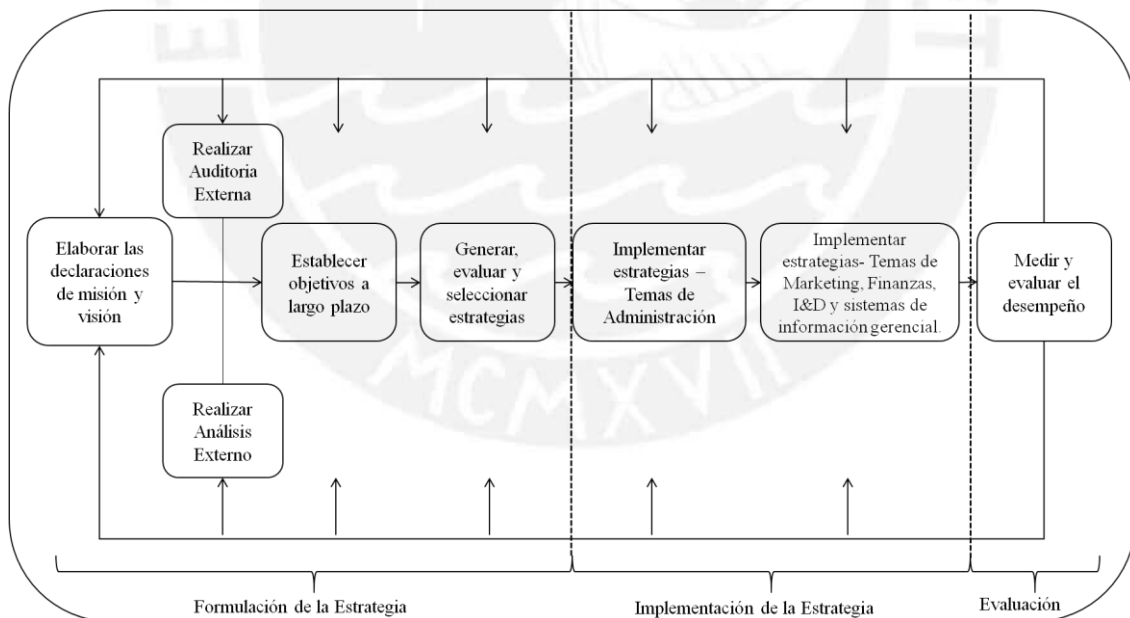
En el presente acápite se identificarán y explicarán las diferentes etapas del proceso estratégico propuesto por Fred David.

A diferencia de los otros autores, David (2013) llama al proceso estratégico como “Administración Estratégica”, por lo que para efectos de esta investigación se adoptarán ambos términos indistintamente. Este modelo propone tres etapas en el proceso estratégico, las cuales son: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación. Estas etapas implican una serie de acciones y procesos para poder pasar desde el primer proceso de formulación hasta el proceso de evaluación (Ver Figura 5).

Este proceso estratégico “es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes (David, 2013. p. 13).

Asimismo, David (2013) sostiene que esta distinción en tres etapas se debe a que en las grandes organizaciones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o referente a las unidades estratégicas de negocio), y funcional. Debido a que estas actividades ocurren en niveles diferentes es necesario fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en los distintos niveles jerárquicos, para lograr que la organización funcione como un equipo competitivo (David, 2013).

Figura 5: Etapas del Proceso de Administración Estratégica por David (2013)



Adaptado de: David (2013)

La presente investigación se basa en el modelo de proceso estratégico propuesto por Fred David, debido a que engloba los demás modelos evidenciando sus partes de una manera sencilla de comprender; por otro lado, desagrega sus funciones y menciona su relación con cada

etapa. Asimismo, se utilizará como apoyo las fases propuestas por D'Alessio (2015) dentro de algunas etapas ya que contienen de manera detallada los procesos que implican estas.

1.6. Etapas del Proceso Estratégico

En esta sección se explicarán las diferentes etapas del proceso estratégico propuesto por Fred David (2013).

1.6.1. Etapa de Formulación de la Estrategia

Antes de abordar el concepto de formulación estratégica es necesario realizar una distinción entre la planeación clásica y la planificación estratégica, entendida esta última como formulación estratégica.

La principal diferencia entre la planificación clásica y la planificación estratégica reside en sus respectivas visiones para predecir el futuro. En el primer caso, se espera que el futuro sea una extrapolación de los valores históricos, sin variar su tendencia. En el segundo caso, se intentan analizar de forma fundamentalmente cualitativa las posibles oportunidades y amenazas que en el futuro pueden afectar a la empresa (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999, p. 43)

Como se puede apreciar, la planeación clásica es estática respecto al entorno, ya que no incluye un análisis dinámico de los cambios en el entorno que afectan a las organizaciones; esto es contrario a la planificación estratégica ya que está concibe tanto un extenso análisis del entorno, como un análisis interno.

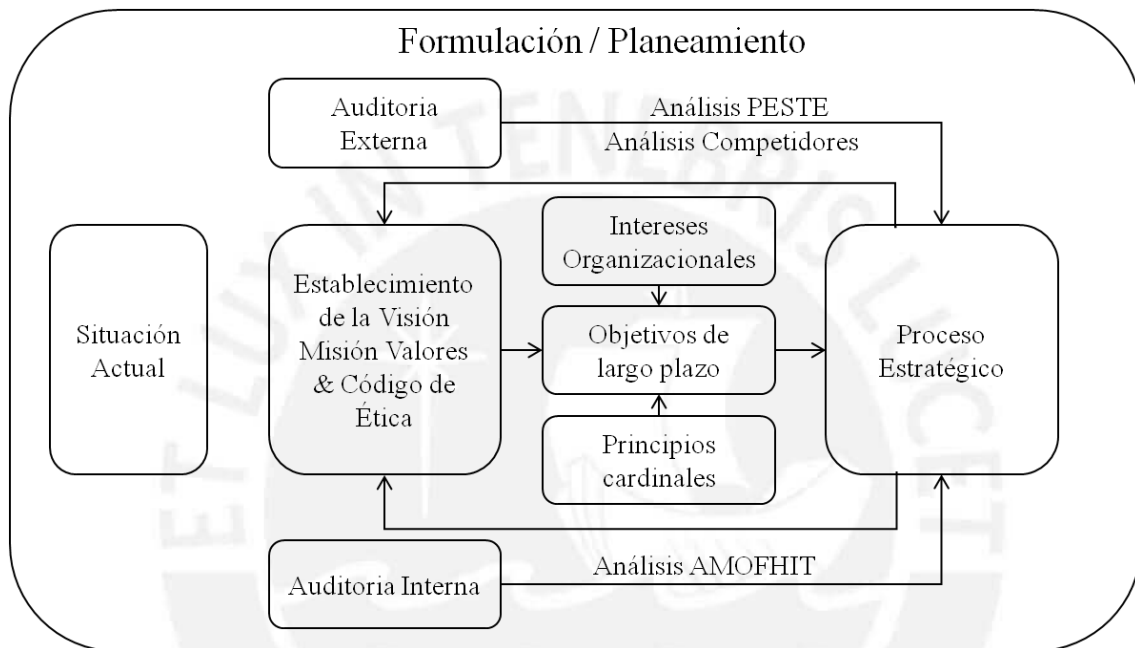
La etapa de formulación o planeamiento estratégico es el primer paso para desarrollar el proceso estratégico y establecer diversas estrategias para una organización. Esta formulación incluye precisar la visión y la misión, determinar las fortalezas y debilidades internas, identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización, establecer objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y definir las estrategias particulares que se deberán seguir (David, 2013).

Así mismo, es necesario mencionar que el proceso de la formulación estratégica de una organización es afectado no solo por las fuerzas y los recursos del entorno en el que opera, sino también por los valores y las experiencias de aquellos que tienen poder de decisión dentro de la organización (Johnson y Scholes, 2001).

Por otro lado, en la Figura 6 podemos identificar cómo se inicia la etapa de formulación y las actividades que esta implica, ya que las diversas actividades poseen una relación bidireccional para el diseño del planeamiento estratégico. Aquí es necesario resaltar la auditoría

o análisis externo a la organización, lo cual no solo permite identificar la posición que ocupa la organización respecto al sector, sino también identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, con la finalidad de aprovecharlas y desarrollar una estrategia que permita obtener una posición ventajosa respecto a los competidores. Asimismo la auditoría o análisis interno permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización, lo cual permite desarrollar no solo estrategias basadas en las fortalezas, sino también desarrollar planes para mejorar sus debilidades (D'Alessio, 2015).

Figura 6: Planeamiento Estratégico por D'Alessio 2015



Adaptado de: D'Alessio (2015)

Así mismo, Chiavenato y Sapiro (2011) proponen que la formulación estratégica abarca dos subniveles del planeamiento, los cuales son la planeación táctica, y los planes operativos. Como se observa en la Figura 7, la planeación táctica abarca las áreas o departamentos de la organización, con las siguientes características principales: tener una proyección a mediano plazo (anual), abarcar a los departamentos y sus recursos específicos, ser menos detallada y genérica que la planeación estratégica, y tener como responsable al nivel intermedio correspondiente a cada departamento. Por otro lado, la planeación operativa abarca las tareas o actividades específicas, siendo sus características centrales las siguientes: tener una proyección a corto plazo, abarca tareas y actividades aisladas y sus metas específicas, ser muy detallada, y tener como responsables al nivel operativo.

Figura 7: Proceso de la planeación por nivel jerárquico y por tipo, por Chiavenato y Sapiro (2011)



Fuente: Chiavenato y Sapiro (2011)

Sin embargo, es necesario mencionar algunas dificultades o limitaciones del proceso de administración estratégica

En el estudio propuesto por Brews y Purohit (2007), se recolectó información de 866 empresas a nivel internacional, para evidenciar la relación entre la inestabilidad del entorno con la inestabilidad del proceso de administración estratégica. En dicho estudio se identificó que a medida que aumenta la inestabilidad del entorno también lo hace la inestabilidad del proceso de administración estratégica.

Asimismo, Indacochea (2012) menciona que las principales dificultades del proceso de administración estratégica en las organizaciones son los siguientes:

- Ejecutar el planeamiento estratégico solo una vez al año, como un ritual, sin hacerle seguimiento o revisión
- Inadecuada organización o incompetencia del equipo humano que tiene a su cargo el planeamiento estratégico en la empresa
- Elaborar el planeamiento estratégico entre un grupo aislado del resto de la empresa
- Creer que el planeamiento estratégico proporciona resultados rápidos e inmediatos a la empresa
- Resistencia de los funcionarios de la propia empresa a la implementación del planeamiento estratégico
- Sobredimensionar los recursos y capacidades de la empresa para la ejecución del planeamiento estratégico
- Dejar de lado los aspectos intuitivos y de creatividad para el desarrollo del planeamiento estratégico, condicionándolo a un proceso totalmente formalizado y estructurado

- Falta de compromiso para la ejecución del planeamiento estratégico en los mandos medios de la empresa
- Desconocimiento de la verdadera importancia y significado del planeamiento estratégico
- Exceso o falta de simplicidad, formalidad y flexibilidad en el desarrollo del planeamiento estratégico
- Ausencia de responsables en la ejecución y seguimiento del planeamiento estratégico
- Inadecuado sistema de control y de evaluación del planeamiento estratégico
- Desconocimiento de los conceptos básicos que son inherentes a todo el proceso de planeamiento estratégico.

1.6.2. Principales Herramientas del Planeamiento Estratégico

a. Herramientas Generales

a.1. Visión

La visión es el primer paso para iniciar el planeamiento estratégico de una organización. Esta se define como la situación deseada en el futuro, y responde principalmente a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, lo cual implica un enfoque a largo plazo.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada (D'Alessio, 2015, p. 54).

Como se puede apreciar en lo expuesto anteriormente, la visión se define en función del giro del negocio, ya que este concepto no solo representa el propósito estratégico, sino también la proyección mental en el presente acerca de las expectativas que posee la organización respecto a lo que quiere ser y hacer (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 1999).

D'Alessio (2015) propone cuatro condiciones, cuyo cumplimiento afianzará la visión establecida: generar una correcta comunicación y comprensión, promover el rol impulsor del proceso estratégico, contar con un líder comprometido, con personalidad, valores y creencias que promuevan su cumplimiento, y contar con una cultura organizacional facilitadora.

Asimismo D'Alessio (2015) propone una serie de preguntas para guiar la visión al interior de la organización, las cuales se pueden visualizar en la Tabla 2. Es importante resaltar

la importancia de estas preguntas debido a que permiten a la organización orientarse para poder enunciar eficientemente su visión.

Tabla 2: Preguntas para Guiar la Visión al Interior de la Organización por D'Alessio

1. ¿En qué negocio estamos ahora?
2. ¿En qué negocio queremos estar?
3. ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
4. ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
5. ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?
6. ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes?
7. ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?
8. ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?
9. ¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?
10. ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

Fuente: D'Alessio (2015)

a.2. Misión

La misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, siendo lo que impulsa la organización hacia la situación deseada en el futuro. Asimismo, la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe o no hacer, ser un faro conductor en las decisiones que tome la gerencia, y ofrecer una guía para ayudar a la gerencia en su función administrativa (D'Alessio, 2015).

Esta misión debe ser compartida y reconocida por todas las personas que conforman la organización, con la finalidad de alcanzar un alto grado de sintonía en la acción conjunta y alcanzar con eficacia y coherencia los objetivos planteados (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999).

Asimismo, la misión organizacional es el propósito o razón por la cual una organización existe. En términos generales, la misión contiene información como qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus consumidores, y qué valores importantes contiene (Certo & Peter, 1991).

Finalmente, es necesario mencionar la existencia de ciertas preguntas, mostradas en la Tabla 3, que tienen el propósito de guiar la misión organizacional para que puedan responder en base a sus nueve componentes (D'Alessio 2015).

Es importante señalar que esta misión es diferente para cada caso, ya que varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad (David, 2013).

Tabla 3: Preguntas para Guiar la Misión de la Organización por D'Alessio

1. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?
6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales / ecológicos?
9. ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Fuente: D'Alessio (2015)

a.3. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas es una herramienta muy útil para analizar la situación general de una organización. El acrónimo FODA, significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este proviene de la traducción del inglés de “SWOT Analysis” cuyo acrónimo es “strengths”, “weaknesses”, “opportunities” y “threats”. Esta herramienta sugiere que los mayores factores que enfrenta una organización pueden ser separados y analizados desde estas cuatro perspectivas. Las oportunidades y amenazas son factores externos a la organización, ya que se obtienen del entorno; mientras que las fortalezas y debilidades son factores internos a la organización (Wehrich, 1982).

Estas son algunas preguntas a considerar para la conformación del FODA. En fortalezas, ¿cuáles son las competencias distintivas de la organización?, ¿cuáles son sus habilidades competitivas?, ¿posee costos competitivos?, ¿tiene acceso a economías de escala?, ¿las estrategias son concebidas de manera funcional de cada área?, ¿cuáles son las principales competencias dentro de las áreas funcionales? Asimismo, en debilidades se encuentran: ¿posee una dirección estratégica clara?, ¿qué tan buena imagen de marca posee?, ¿falta alguna habilidad o competencia?, ¿posee desventajas competitivas? Por otro lado, para las oportunidades se encuentran: ¿puede entrar a nuevos mercados o segmentos?, ¿puede añadir líneas de producto?, ¿puede realizar una integración vertical? Finalmente, para las amenazas se encuentran: ¿es posible la entrada de nuevos competidores?, ¿existe un bajo crecimiento de mercado?, ¿es probable una vulnerabilidad por recesiones en el ciclo del negocio? (Certo & Peter, 1991).

a.4. Valores

El propósito de los valores es el fomentar un ambiente de trabajo donde se practiquen los principios de buenas conductas, y estándares a las acciones y decisiones de la organización,

es por esto que estas deben de definirlos, y deben de guiar el comportamiento de sus colaboradores (Thompson, Strickland, Gamble & Peteraf, 2015).

Asimismo, estos valores deben estar reflejados en un código de ética que debe servir de guía para los conflictos que puedan surgir; sin embargo, la simple existencia de este código de ética no es suficiente, es necesario que se realice un correcto plan de comunicación, la verificación de su cumplimiento, revisión y actualización (D'Alessio, 2015).

b. Herramientas de Análisis Externo

b.1. Análisis PESTE

El análisis Político, Ecológico, Social, Tecnológico y Ecológico evalúa con un enfoque integral y sistémico los factores externos del entorno. Este análisis incluye: las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Competitivas.

Del mismo modo en que los empresarios pueden tomar decisiones y cambiar la estructura competitiva de una industria, las condiciones de los factores de estas fuerzas también pueden cambiar sin que los empresarios puedan controlarlas necesariamente (Hill, Jones & Schilling, 2015).

La fuerza política, gubernamental y legal, se compone por las reglas tanto formales como informales por las cuales debe operar la organización. Esta fuerza está asociada con los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos organizacionales, y a la pugna de intereses entre los agentes involucrados. Algunas de las variables principales son: estabilidad política, regulaciones gubernamentales, política monetaria, política fiscal, corrupción, legislación laboral, legislación arancelaria, legislación medioambiental, seguridad jurídica, relaciones con organismos públicos, contrabando, e informalidad (D'Alessio, 2015).

Asimismo, en la actualidad diversas empresas de todo el mundo enfrentan una serie de cuestiones y asuntos políticos y legales que deben de analizar con sumo cuidado ya que dichas empresas están afectas a sus regulaciones, las cuales pueden potenciar o dificultar su crecimiento en el entorno en que se desempeñan (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015).

La fuerza económica y financiera, determina las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Esta fuerza es afectada de manera directa por el poder adquisitivo de los clientes, y las decisiones de inversión en el entorno. Las principales variables a considerar son: evolución del PBI nacional y per cápita, evolución del

poder adquisitivo del consumidor, costo de capital y deuda, tasas de interés, tasas de inflación y devaluación, costo de mano de obra, etc. (D'Alessio, 2015)

Así mismo, el entorno económico hace referencia no solo a las variables anteriores, sino también a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa (Hitt et al., 2015).

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas, implican las creencias, valores, opiniones, etc. desarrollados en base a las condiciones culturales, sociales, étnicas, demográficas, y religiosas que existen en el entorno (D'Alessio, 2015).

Las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad que con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas de un país (Hitt et al., 2015).

Asimismo, la fuerza tecnológica, se caracteriza por el nivel de innovación y por la velocidad del cambio tecnológico. Esta fuerza muestra el entorno, respecto a la tecnológica y avance científico puesto que pueden modificarse las reglas de la competencia, y se pueden reducir las barreras de entrada en un sector industrial, entre otros. Las principales variables son: velocidad de transferencia tecnológica, inversión en Innovación & Desarrollo, uso de tecnologías de información, etc. (D'Alessio, 2015).

Es necesario mencionar que el segmento tecnológico incluye a las actividades y las instituciones implicadas en la creación de conocimiento nuevo, y en la traducción de dicho conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales (Hitt et al., 2015).

Por otro lado, la fuerza ecológica hace referencia a la conciencia ecológica y a la conservación del medio ambiente. Esta fuerza es impulsada por instituciones que luchan por la conservación del ecosistema, por lo que las decisiones de las organizaciones pueden verse afectadas de manera legal, operacional, comercial, o incluso en cuanto a la imagen que proyectan. Las principales variables a considerar son: protección del medio ambiente, amenaza de desastres naturales, preservación de los recursos naturales no renovables, etc. (D'Alessio, 2015).

b.2. El modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un análisis de la industria, donde se busca analizar no solo a los competidores, sino variables adicionales. Las cinco fuerzas se componen por la competencia de productos sustitutos, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores. Estas 5 fuerzas nos permiten analizar la competitividad y rentabilidad de la industria. (Porter, 2008a).

Porter sostiene que cuanto mayor poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza de las fuerzas competitivas mencionadas con un nivel alto de intensidad es considerada como una amenaza debido a que dificulta la obtención de utilidades; mientras que una fuerza competitiva de nivel débil de intensidad es considerado como una oportunidad debido a que permite obtener mayores utilidades (Hill & Jones, 2011).

La primera fuerza de amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a que si las barreras para entrar al mercado son bajas y se espera pequeñas represalias de los competidores, la amenaza será alta y la rentabilidad moderada. Porter (2008a) enuncia siete fuentes principales de barreras: Economías de escala de la oferta, beneficios de escala a nivel de demanda, costo de cambio de clientes, requerimientos de capital, ventajas independientes del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución, políticas restrictivas del gobierno.

La segunda fuerza del poder de negociación con proveedores se refiere a la facilidad con la que la organización puede escoger entre diversos proveedores de un factor o insumo y en el poder de negociación de cada parte. Donde los proveedores más poderosos capturan más valor para sí mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad o los servicios o cambiando los costos a los participantes de la industria (Porter, 2008a).

La tercera fuerza es la del poder de negociación de los compradores. Esta es determinada por dos conjuntos de factores: Primero, la sensibilidad de los compradores al precio, lo cual significa el grado en que los compradores son sensibles al precio que fijan las empresas, ya que pueden forzar la bajada de precios, demandando mejor calidad o servicios (Porter, 2008a).

Segundo, el poder relativo de negociación, entendiéndose como el costo relativo que cada parte soportaría si la transacción no se realizará (Grant, 2014).

La cuarta fuerza es sobre los productos sustitutos, esta fuerza hace referencia a que los clientes pueden optar por productos sustitutos producto de una variación porcentual en el precio del producto original. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria sufre, esto es debido a que los productos sustitutos limitan el crecimiento de la utilidad de la industria al ponerle un techo límite a los precios (Porter, 2008a).

Y finalmente, la quinta fuerza es la rivalidad entre competidores entre los competidores existentes. Donde la rivalidad entre las organizaciones del sector determina la situación global de la competencia, ya que algunos sectores tienen una gran concentración de organizaciones, ocasionando competencia en precios, publicidad, innovación, etc. Es necesario mencionar que

mientras más alta sea la rivalidad más limitada será la obtención de utilidades en la industria (Porter, 2008a).

c. Herramientas de Análisis Interno

c.1. AMOFHIT

D'Alessio (2015) propone utilizar la herramienta AMOFHIT para realizar el análisis interno de la empresa, el cual comprende las siguientes áreas funcionales dentro de la organización: Administración / Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información y comunicaciones, y Tecnología / Investigación y desarrollo.

Dentro de estas áreas se deben evaluar los aspectos críticos, como las competencias distintivas de la organización, los recursos que presenten problemas; es decir, aquellos que manifiesten los síntomas, el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización, las causas reales de por qué se están presentando estos problemas, a través de la auditoría de las variables, y definir una acción inmediata para mejorar el sistema y las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de una forma no deseada (D'Alessio, 2015).

El área de Administración / Gerencia es la responsable de los aspectos operacionales y estratégicos, debe definir las estrategias y el rumbo de la organización, así como también la asignación inteligente de recursos hacia otras áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

El área de Marketing y ventas es la que define, anticipa, crea y satisface con productos o servicios las necesidades y deseos de los clientes. Dentro de esta área existen siete funciones básicas, las cuales son: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades (David, 2013).

El área de Operaciones y logística es la encargada del proceso de creación de un bien o servicio, siendo esta manufactura para productos materiales. Asimismo implica funciones como producción, mantenimiento, logística y calidad (Hill et al., 2015).

El área de Finanzas y contabilidad se encarga de obtener recursos económicos en el momento necesario, al mismo tiempo que la cantidad, calidad y costos requeridos para que la organización opere de manera sostenida en el tiempo. Asimismo, evalúa las fuentes de financiamiento existentes o terceros (deuda), ya que para las decisiones estratégicas se evalúa el riesgo financiero, la exposición financiera y el costo de oportunidad (D'Alessio, 2015).

El área de Recursos Humanos tiene como principales funciones el reclutamiento, entrevistas, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, promoción, motivación, etc. de la fuerza laboral. Esta área desempeña un papel muy importante en los esfuerzos por implementar la estrategia a través de los colaboradores (David, 2013).

El área de Sistemas de información y comunicaciones se encarga de brindar el soporte en las tecnologías de comunicación para la ejecución de los procesos productivos, la toma de decisiones gerenciales, la integración con clientes y proveedores, entre otros (D'Alessio, 2015).

Y finalmente, el área de Tecnología / Investigación y desarrollo tiene como finalidad las siguientes funciones: “Desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y conseguir automatizaciones y sistemas modernos” (D'Alessio, 2015, p. 181).

d. Herramientas para la formulación de estrategias

d.1. Matriz Estratégica FODA

La matriz estratégica FODA es una herramienta que permite a los gerentes desarrollar cuatro tipos de estrategias partiendo del análisis FODA inicial. Estas son: FO, donde se utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas; DO, donde se requiere superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas; FA, donde se emplean las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas externas; y DA, donde se emplean tácticas defensivas para reducir las amenazas externas (David, 2013).

Esta herramienta ha sido ampliamente utilizada, y su aparición se remonta a las notas de clase utilizadas por el profesor Kenneth R. Andrews a finales de la década de 1950 (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Asimismo, Heinz Wehrich (1982) propuso una serie de pasos para emplear esta herramienta los cuales son elaborar el perfil de la organización, identificar y evaluar los factores externos, preparar una proyección respecto a las variables, realizar un análisis interno a la organización, desarrollar alternativas, realizar decisiones estratégicas y evaluar los resultados y elaborar un plan de contingencias.

d.2. Estrategias de Desarrollo: Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff propone un cuadro de doble entrada en el que en el eje horizontal se clasifica por productos actuales y nuevos, de igual forma en el eje vertical se clasifica el mercado actual o nuevo. Con la intención de desarrollar estrategias, las cuales pueden ser cuatro

producto de estas intersecciones: penetración de mercado, la organización busca aumentar su participación de mercado manteniendo sus productos actuales en el mercado actual; desarrollo de mercado, la organización intenta incrementar su participación introduciendo sus productos en nuevos mercados; desarrollo de producto, la organización desarrolla nuevos productos para su mercado actual; y finalmente diversificación, la organización se diversifica a nuevos mercados con nuevos productos (Ansoff & McDonnell, 1988).

Del mismo modo, las organizaciones utilizan esta herramienta para situarse en uno de los cuadrantes, y poder determinar las líneas de producto que poseen, y el mercado en que se encuentran (D'Alessio, 2015).

d.3. Estrategias Genéricas de Porter

Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, Porter (1998) propone aproximarse mediante tres estrategias genéricas, las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Según Porter (1998), la primera busca lograr una eficiencia en reducir al máximo los costos, aprovechando economías de escala y estableciendo políticas, con la intención de tener una estructura de costos menor a la competencia, sin descuidar la calidad, el servicio y otra áreas; la segunda estrategia se refiere a ofrecer un producto o servicio único respecto a la competencia, esto puede tomar varios enfoques tanto de diseño, marca, tecnología, etc. Y finalmente la última estrategia se centra en un grupo específico de compradores, los cuales necesitan de productos específicos o son un mercado geográfico desatendido, o que los productos actuales no satisfacen.

d.4. Océano Azul

La estrategia de océano azul propuesta por Kim y Renée (2015) propone la existencia de dos tipos de océano: el rojo y el azul. El océano rojo se refiere a una metáfora sobre la competencia sangrienta por parte de las organizaciones en un mercado existente, donde se busca explotar la demanda existente mediante ideas de negocio también existentes, obteniendo una mayor participación de mercado; con lo cual esto se traduce en que mientras más competidores existan menos beneficios y crecimiento habrá en el mercado; es necesario mencionar que en este océano se plantea elegir entre la disyuntiva de valor o costo. Por otro lado, el océano azul se basa en crear nuevos mercados partiendo de nuevas ideas de negocio, aquí la competencia tiene menos importancia debido a que la organización busca crear y capturar una nueva demanda ofreciendo productos innovadores, con lo cual se genera rentabilidad y un crecimiento sostenido; finalmente en este océano se rompe la disyuntiva de valor o costo.

Asimismo, Kim y Renée (2015) propone seis principios de la estrategia del océano azul, los cuales se dividen en principios de la formulación y principios de la ejecución. Dentro de los principios de la formulación se encuentran: reconstruir las fronteras del mercado; enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras; ir más allá de la demanda existente; desarrollar la secuencia estratégica correcta. Y dentro de los principios de ejecución se encuentran: superar los obstáculos clave de la organización, incorporar la ejecución dentro de la estrategia.

Por otro lado, una herramienta que va de la mano es la del cuadro estratégico, que es un plano donde en el eje vertical va de bajo a alto y en el eje horizontal se sitúan la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de la que gira la competencia. Este cuadro cumple dos funciones principales: el primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, y el segundo es identificar lo que los clientes adquieren de la competencia actualmente (Kim & Renée, 2015).

1.1.2. Etapa de Implementación de la Estrategia

En esta sección se presentará la teoría sobre la segunda etapa del proceso estratégico, la implementación de la estrategia.

a. Generalidades de la Etapa de Implementación

El proceso estratégico no concluye con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar; es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción (David, 2013). Para que la estrategia de negocios de una organización se convierta en una ventaja competitiva debe estar bien implementada (Hill et al., 2015).

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y finalmente en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica; lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Según David (2013), siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que pensarlo o decirlo (formular la estrategia). A pesar de que estas dos etapas están interrelacionadas, la formulación de la estrategia es fundamentalmente diferente de su implementación; ya que, la primera se basa más en el análisis y razonamiento, mientras que la segunda es de naturaleza más operacional. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la comparación entre estas dos etapas.

Tabla 4: Diferencias entre la Primera y Segunda Etapa del Planeamiento Estratégico

	1° Etapa: Formulación Estratégica	2° Etapa: Implementación Estratégica
Diferencias	Posiciona las fuerzas antes de la acción Se enfoca en la eficacia Prioriza el proceso intelectual Exige buenas habilidades intuitivas y analíticas Requiere coordinación entre pocos individuos	Gestiona las fuerzas durante la acción Se enfoca en la eficiencia Prioriza el proceso operacional Exige habilidades especiales de motivación y liderazgo Requiere coordinación entre muchos individuos

Adaptado de: D'Alessio (2015)

La transición entre estas etapas será mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y, si a través de la participación en la formulación de estrategias, se llegan a comprometer en ayudar a la organización a alcanzar las metas propuestas (David, 2013).

Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse: menos del 10% de las estrategias formuladas son implementadas exitosamente (D'Alessio, 2015). Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico; sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará siendo archivado sin ser utilizado (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Según Kaplan y Norton (2008), las investigaciones en 1996 demostraron que el 90% de las organizaciones no lograba ejecutar sus estrategias. Asimismo, evidenciaron que la mayoría de las organizaciones carecían de un sistema formal que les permitiera ejecutar sus estrategias. Solo el 40% de ellas relacionaba su presupuesto con su estrategia, y solo el 30% relacionaba los incentivos de la compensación salarial con la estrategia. En la mayoría de las empresas encuestadas, menos del 10% de los empleados decía entender la estrategia corporativa; y, es evidente que los empleados que no la entienden no pueden relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa. Además, el 85% de los equipos ejecutivos destinaba menos de una hora por mes a discutir la estrategia, y el 50% decía que prácticamente no le destinaba tiempo a esta discusión.

Diversos autores concuerdan en que la etapa de implementación es la parte más exigente, difícil, compleja y la que consume más tiempo del proceso estratégico (Thompson et

al., 2015; David, 2013; Chiavenato & Sapiro, 2011). Esto se debe a la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, a las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, a la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funciones, y a la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Asimismo, implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (David, 2013)

Por otro lado, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros (David, 2013). Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia; ya que, las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Es indispensable conseguir que todas las personas de la organización, practiquen el plan estratégico; los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Según Chiavenato y Sapiro (2011), los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia están relacionados con el liderazgo estratégico (ejercida por el presidente de la organización), la comunicación y orientación (entre todas las áreas y personas), la adecuación de la estructura organizacional (la estructura sigue a la estrategia), ajuste de la cultura organizacional (para facilitar las relaciones entre las personas), apertura en estilo administrativo (liderazgo democrático e innovador) y la participación y compromiso de las personas (se necesita total adhesión de la gente).

De igual manera, D'Alessio (2015) reconoce al liderazgo comprometido de la alta dirección y a una cultura organizacional que soporte a las estrategias como insumos esenciales que demanda la aplicación de la estrategia pero, también, resalta otros dos elementos clave: la necesidad de una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida por la economía global; y, el rol importante que juegan la innovación y creatividad en la implementación exitosa de las estrategias en las organizaciones.

Por otro lado, Neilson, Martin y Powers (2008) identificaron cuatro pilares fundamentales que ayudarán a los ejecutivos a alcanzar una implementación efectiva de la estrategia: clarificar los derechos de decisión (definición de las responsabilidades), diseñar flujos de información (agilizar el intercambio de información), alinear los incentivos (relación entre incentivos y desempeño) y realizar cambios en la estructura (adaptar la estructura a la estrategia).

Según David (2013) los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias para empresas pequeñas, grandes, con fines o sin fines de lucro, no difieren en gran medida. Sin embargo, la implementación sí varía substancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones.

Thompson et al. (2015) afirman que no existe un instructivo administrativo definitivo para la ejecución de estrategias exitosas que evite los problemas de una compañía, que indique qué tipo de estrategia utilizar o que funcione para todos los administradores; sino más bien, las formas específicas de implantar y ejecutar una estrategia siempre deben ajustarse a las circunstancias de cada empresa y representan el criterio de la administración sobre cómo proceder mejor.

b. Fases de la Etapa de Implementación

Kaplan y Norton (2008) afirman que es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales. La excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso; pero sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable. Por otro lado, es importante recalcar que para lograr la excelencia operacional es indispensable comunicar previamente de manera clara la estrategia a todos los colaboradores y alinear a toda la organización para trabajar en dirección de conseguir los resultados esperados.

Diversos autores han descrito una serie de actividades que corresponden a la etapa de implementación de la estrategia y se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Subprocesos de la Etapa de Implementación

Subprocesos dentro de la Etapa de Implementación		
<i>Fred David, Conceptos de Administración Estratégica</i>	<i>Thompson et al., Administración Estratégica</i>	<i>Kaplan & Norton, The Execution Premium</i>
Alineación (Comunicación)		
Modificar la estructura organizacional existente	Crear una estructura organizacional que apoye la estrategia	Alinear las unidades organizacionales con la estrategia: Alineación de las unidades de negocio/sopORTE con la estrategia
Reestructura y reingeniería	Contratar para la organización administradores y personal capaces de ejecutar bien la estrategia	
Desarrollar una cultura que apoye la estrategia	Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.	Traducir la estrategia: Enunciación clara de la estrategia y los indicadores corporativos
Vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias	Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros	
Minimizar la resistencia al cambio	Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia	Comunicar la estrategia: Comunicaciones sobre la estrategia
Administración del conflicto		
Ejecución		
Establecer objetivos anuales	Adoptar las mejores prácticas y procesos de negocios que impulsen la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia	Gestionar las iniciativas estratégicas: Gestión de una cantidad limitada de iniciativas estratégicas clave
Diseñar políticas	Instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de una estrategia.	Revisar la estrategia: Reuniones regulares para informar y gestionar la estrategia
Asignar recursos	Asignar suficientes recursos presupuestales (y de otros tipos) para la ejecución de una estrategia	
Adaptar los procesos de producción/operaciones	Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas	Actualizar la estrategia: Actualización regular de la estrategia para considerar las condiciones cambiantes

A partir de la información mostrada en la tabla anterior, se puede deducir que las actividades de la etapa de implementación se agrupan en dos fases principales que coinciden con dos de las etapas del sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional propuesto por Kaplan & Norton (2008): la fase de alineación de la organización con la estrategia, donde se realizan tareas tales como la alineación de la estructura organizacional con la estrategia, la gestión del cambio y el desarrollo de una cultura que apoye a

la estrategia, entre otras; y, la fase de planificación de operaciones o ejecución de la estrategia, donde se definen los objetivos a corto plazo que servirán para llegar a la consecución de los resultados estratégicos, el diseño de políticas y lineamientos de acción, la asignación de recursos y la adaptación de los procesos operacionales.

a.1. Fase de Alineación

Los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Es necesario que todos los empleados entiendan la estrategia y sean motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella (Kaplan & Norton, 2008).

Alinear estructura y estrategia

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas; por lo que la estructura es la que siempre debe seguir a la estrategia, y no al revés. En este punto, es preciso determinar si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas o si es necesario adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las mismas. La estructura organizacional necesitará del recurso humano apropiado para llevar a la organización a alcanzar la visión trazada en el largo plazo (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a David (2013), cuando la estrategia de una organización cambia, también se suelen requerir cambios en su estructura por dos razones principales. La primera razón es que la estructura determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas. El formato de la estructura para desarrollar objetivos y políticas tendrá un impacto muy importante en otras actividades de implementación de estrategia. La segunda razón es que la estructura determina cómo se asignarán los recursos. Si la estructura de una organización.

Cabe recalcar que no existe un diseño o estructura organizacional óptima para una determinada estrategia o tipo de organización. Lo que para una organización podría ser adecuado para otra similar quizá no lo sea, aunque las empresas exitosas dentro de una determinada industria tiendan a organizarse de una forma similar (David, 2013).

Desarrollar una cultura que apoye la estrategia

Otro elemento que interviene en una implementación exitosa de las estrategias es administrar la cultura organizacional, es decir, el conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y los grupos que hay en una organización (Hill et al., 2015).

Los estrategias deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la cultura existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas; mientras que será necesario identificar y cambiar los aspectos de la cultura existente que sean contrarios a las estrategias a implementar (David, 2013).

Vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias

Una decisión estratégica crucial consiste en determinar cómo estarán enlazados tanto el desempeño como las recompensas porque eso determina la estructura de los incentivos que afectan la forma en que se conducirán los administradores y los empleados de todos los niveles organizativos (Hill et al., 2015, p. 410).

No existe un amplio consenso en cuanto a cómo podría lograrse que el sistema de remuneraciones de una empresa esté más estrechamente vinculado a su desempeño estratégico; la gama de opciones para lograr que la gente, departamentos y divisiones apoyen de manera activa las actividades de implementación de estrategia en una organización determinada es casi ilimitada (David, 2013).

Minimizar la resistencia al cambio

La implementación involucra cambios estructurales y culturales. Asimismo, todo cambio implica también una alta probabilidad de causar una crisis. Por lo tanto, es necesario planear la gestión del cambio en la organización, minimizar la resistencia al mismo, monitorearlo e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia (D'Alessio, 2015).

David (2013), afirma que es muy común que las personas se resistan a la implementación de estrategias porque no comprenden lo que está sucediendo o la razón por la que se presentan estos cambios; lo que no necesariamente significaría que no quieren colaborar sino que necesitan ser comunicados con la información pertinente para alinearse.

a.2. Fase de Ejecución

Una característica distintiva del proceso estratégico aplicado en la organización es la relación explícita que hay entre la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias. Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejoras a los procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

Establecer Objetivos Anuales o de Corto Plazo

Los objetivos anuales o de corto plazo funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización, es así que ofrecen la base para el diseño de una organización (David, 2013). Son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias; la suma de estos debe dar como resultado el objetivo de largo plazo. Además, deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración (D'Alessio, 2015)

Asimismo, constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, pues justifican las actividades ante las partes interesadas. También, actúan como estándares de desempeño y son una fuente importante de motivación e identificación para los empleados; ya que, incentivan a los gerentes y empleados a mejorar su desempeño (David, 2013).

Finalmente, los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros y comunicados a toda la organización, deben caracterizarse por una dimensión apropiada de tiempo e ir acompañados de recompensas y sanciones proporcionales; deben ser compatibles con los valores de los gerentes y empleados; y, deben recibir apoyo de políticas claramente establecidas (David, 2013).

Diseñar políticas

Las políticas son los medios para alcanzar los objetivos anuales o de corto plazo. Consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Asimismo, orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes (David, 2013). Por otro lado, las políticas son los límites que acotan la implementación de cada estrategia. Estas deben estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015).

Asignar recursos

La asignación de recursos es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique (David, 2013). Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse. Por lo tanto, estos deben ser considerados en función de los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015)

Adaptar los procesos de producción/operaciones

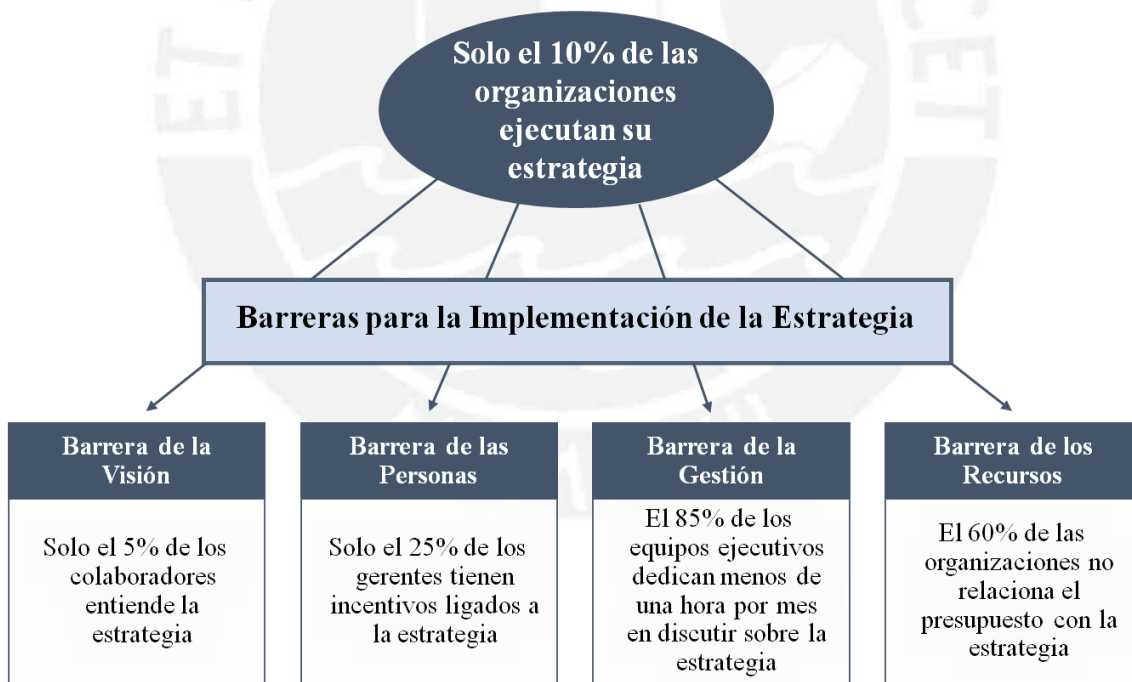
Los procesos de negocios requieren estar vinculados a las prioridades estratégicas de la empresa para que contribuyan efectivamente al mejoramiento de la ejecución de la estrategia. Sólo la estrategia puede señalar qué actividades de la cadena de valor y qué objetivos de desempeño tienen son más importantes. Sin un marco estratégico, los administradores carecen de contexto en el cual fijar lo que de verdad importa para el desempeño de la unidad de negocios y el éxito competitivo (Thompson et al., 2015).

c. Dificultades en la Etapa de Implementación

Muchos autores abordan las dificultades en la fase de implementación, ya que cerca del 90% de las estrategias son intentos fallidos debido a una débil implementación de la estrategia (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Niven (2002) propone cuatro barreras para la implementación de la estrategia: la barrera relacionada a la visión, la barrera relacionada a las personas, la barrera de la gestión y la barrera de los recursos.

Figura 8: Barreras para la implementación de la estrategia según Niven



Adaptado de: Niven (2006).

Respecto a la barrera de la visión, el autor menciona que solo el 5% de los trabajadores conoce y entiende la estrategia. En palabras de Canhada y Rese (2011), esta barrera se define

como la falta de consenso, entendimiento y transparencia respecto al significado de la misión y visión de la empresa.

La segunda barrera es la relacionada a las personas, específicamente a la forma de motivar a los colaboradores o “deficiencia en la estructura de recompensas” (David, 2013, p. 16). En esta barrera, Niven (2006) menciona que solo el 25% de los gerentes tienen incentivos que estén relacionados a objetivos de la estrategia.

Además, existen barreras propias del comportamiento humano, por ejemplo cuando los intereses personales entran en conflicto con los intereses comunes de la empresa, es decir, cuando no existe alineación entre los objetivos (Lihalo, 2013 y Nazemi, Asadi & Asadi, 2015).

La barrera de la gestión está relacionada a que la estrategia no forma parte de los temas tratados en reuniones de trabajo. Niven (2006) menciona que el 85% de los equipos utilizan menos de una hora para discutir temas estratégicos. Un enfoque en la estrategia exige que la alta dirección entienda las causas de la creación o destrucción de valor de la firma en lugar de encontrar remedios cuando no se logran los objetivos propuestos.

Otra barrera de gestión es la resistencia al cambio (Nazemi et al., 2015) en la que los colaboradores no están seguros de querer cambiar el status quo al aceptar la implementación de una nueva estrategia (Lihalo, 2013).

Por último, la barrera de los recursos nos indica que 60% de las empresas no conecta el presupuesto con la estrategia; esto debido a que los equipos de presupuestos y estrategia no trabajan en conjunto. Esta barrera también es mencionada en Canhada y Rese (2011) y en Nazemi et al. (2015) como la falta de coherencia entre la planificación estratégica y la asignación de recursos.

Si bien estos son los cuatro grandes grupos de barreras que propone Niven (2006), existen otras barreras mencionadas por otros autores, como la falta de involucramiento de los colaboradores por parte de la alta dirección (Lihalo, 2013), una mala formulación de estrategia (Canhada & Rese, 2011), la falta de indicadores que midan el avance y efectividad de la implementación de la estrategia es una barrera según Nazemi et al. (2015), y factores externos como los políticos, económicos o sociales (Lihalo, 2013; Nazemi et al. 2015).

1.6.3. Etapa de Evaluación

En esta sección se presentará la teoría sobre la última fase del proceso estratégico, la evaluación de la estrategia.

a. Generalidades de la Etapa de Evaluación

El control se puede entender como la función de dirección que consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial a fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se lleven a cabo (Durán, Llopart & Redondo, 1999). Para Vásquez & Sterling (2003), el control es la comparación de los resultados obtenidos y los resultados esperados y luego tomar las acciones correctivas necesarias, ya que un control sin actuación o corrección transforma el sistema de control en un sistema de información.

En enfoque de control estratégico debe incluir los aspectos internos y externos, de tal manera que se puedan alinear las operaciones internas con el ambiente externo para generar ventajas (Wright, Kroll & Parnell, 2000).

Existen tres tipos de control básicos, el control operacional, el control de gestión y el control estratégico (Durán et al., 1999). El control operacional consiste en validar que las tareas se cumplan en forma eficaz y eficiente. El control de gestión son los procedimientos que guían el comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible al alcanzar los objetivos. Por último, el control estratégico se centra en medir si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados producidos son los esperados. De esta manera, el control estratégico deriva de los planes de acción implementados y del desempeño de la estrategia.

En esta etapa, nos estamos refiriendo a un control estratégico, pues “los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal y como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados” (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 288).

La importancia de esta etapa radica en que las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica, esto es de vital importancia porque las decisiones estratégicas erróneas representan castigos muy difíciles y, en muchos casos, imposibles de revertir (David, 2013).

Por esa razón, las evaluaciones no deben ser una simple medición del desempeño de la empresa (si creció o se aumentaron las ventas, por ejemplo), sino que deben de analizar más allá de los indicadores de corto plazo y enfatizar en los factores fundamentales de éxito (Rumelt, 1980).

Si bien la etapa de control de la estrategia es la última en ser descrita, se debe resaltar que no debería ser la última en ser realizada en el proceso estratégico, sino que estas actividades deberían realizarse de manera continua, y no al final de periodos de tiempo específicos, o justo

después de que los problemas ocurren; de esa forma se pueden establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia de progreso (David, 2013). La revisión periódica de la estrategia cobra más sentido cuando se toma en cuenta la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, en la competencia y en la demanda (D'Alessio, 2015).

Rumelt (1980) propone cuatro principios que se deben tomar en cuenta a la hora de evaluar estrategias.

Tabla 6: Principios de la Evaluación de la Estrategia

Principio	Definición
Consistencia	La estrategia no debe presentar inconsistencias entre los objetivos, valores y las políticas de la empresa.
Consonancia	La estrategia debe representar una respuesta que se adapte a los cambios críticos del entorno.
Ventaja	La estrategia de otorgar o mantener una ventaja competitiva
Viabilidad	Se debe contar con los recursos suficientes para concretar la estrategia y no crear problemas.

Adaptado de: Rumelt (1980)

El último concepto a mencionar son los sistemas de control. Los sistemas de control son la agrupación de los procesos y acciones por los que el control se realiza (Ballarín, Rosanas y Grandes, 1992). Durán et al. (1999) proponen cuatro tipos de sistemas de control: el sistema de control familiar, el sistema de control burocrático, el sistema por resultados y el sistema de control ad - hoc.

El sistema de control familiar es realizado en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas. La gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del propietario principal directivo de la empresa.

En segundo lugar, el sistema de control burocrático suele existir en organizaciones con actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. Este sistema de control implica la descomposición de las tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos.

El control por resultados se realiza actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Su existencia requiere una descentralización de las decisiones. Este tipo de sistema tiene relación con la estrategia ya que debe suministrar información que permita tanto elaborar la estrategia (planificación estratégica) como conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se han diseñado (control estratégico).

Por último, el control ad-hoc se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad, a la relación interpersonal y a la identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos en las que se prefieren sistemas de control, informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.

b. Fases de la Etapa de Evaluación

Las fases de la etapa de evaluación de la estrategia propuestas por David (2013) son examinar las bases de la estrategia, la medición del desempeño organizacional y la aplicación de las medidas correctivas.

b.1. Revisión de las bases de las estrategias

En esta etapa se realiza una revisión interna y externa comparando los factores internos y externos en dos periodos de tiempo. Este análisis es útil ya que permite que el gerente conozca cambios o variaciones tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo. En caso existan cambios significativos, se debería seguir con la tercera etapa: tomar medidas correctivas; en caso no existan cambios y la situación interna y externa se haya mantenido constante, se continúa con la segunda actividad de la etapa de control que es medir el rendimiento de la empresa. (David, 2013).

b.2. Medición del desempeño organizacional

En palabras de David (2013) esta etapa se trata de comparar los resultados esperados contra los reales.

Para medir el desempeño organizacional, Bateman y Snell (2009) mencionan que este se puede medir a través de informes escritos o verbales y observaciones personales. David (2013), por otro lado, propone indicadores cuantitativos y cualitativos al momento de evaluar la estrategia. Los principales indicadores cuantitativos utilizados son los financieros ya que permiten comparar el desempeño de la empresa en periodos de tiempo, comparar el desempeño de la empresa contra los competidores y comparar el desempeño con el promedio de la industria. D'Alessio (2015) menciona que algunos criterios cuantitativos típicos para evaluar las estrategias son el retorno sobre las ventas, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre el uso de los activos, el margen de ganancias, la participación de mercado, los beneficios por acción, el crecimiento de las ventas, etc.

Los criterios cuantitativos no son suficientes, ya que la mayoría de criterios cuantitativos están relacionadas a objetivos anuales y no de largo plazo, además el juicio personal casi siempre interfiere al momento de determinar los criterios; por lo que los criterios cualitativos también cobran relevancia al momento de medir el desempeño organizacional

(David, 2013). D'Alessio (2015) propone que los criterios cualitativos toman en cuenta los factores humanos como las altas tasas de ausentismo y rotación, los bajos índices de calidad y cantidad de la producción o la baja satisfacción de los empleados pueden ser la causa de un bajo desempeño.

b.3. Aplicación de medidas correctivas

Esta es la última fase de la etapa de evaluación que propone David (2013) y el objetivo es hacer cambios con el fin de reposicionar competitivamente a una empresa en el futuro. Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes o que deban formularse nuevas estrategias. Según D'Alessio (2015), las medidas correctivas se deben aplicar cuando no se estén obteniendo resultados y cuando estén ocurriendo cambios internos y externos. La medida del éxito de la estrategia se da cuando las condiciones externas e internas se mantienen constantes y la organización ha avanzado en sus objetivos.

Wheelen & Hunger (2007) proponen una serie de reflexiones al momento de realizar las medidas correctivas. En primer lugar, si los resultados obtenidos son debido a una fluctuación ocasional o si son los procesos los que se están llevando a cabo de una forma incorrecta. También se debe validar si los procesos seleccionados son los adecuados para lograr los objetivos deseados. Por último, se debe considerar quién sería la persona adecuada para llevar a cabo las medidas correctivas.

c. Cuadro de Mando Integral

El Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas principales para la etapa de evaluación del proceso estratégico. Según David (2013), esta herramienta permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

El Balanced ScoreCard orientado a la evaluación de estrategias tiene como objetivo equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos.

Kaplan y Norton (1996) sostienen que es una herramienta esencial en una empresa ya que “si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades” (p. 34). Además, D'Alessio (2015) menciona que, con la aplicación correcta del Cuadro de Mando Integral se obtiene alineamiento estratégico que resulta en accionistas satisfechos por el incremento de su patrimonio, clientes más contentos por la satisfacción de sus

necesidad, eficiencia en los procesos productivos y empleos motivados que mueven la organización.

d. Dificultades de la Etapa de Evaluación

David (2013) propone dificultades específicas para la etapa de evaluación del proceso estratégico. En primer lugar, menciona que la sociedad va a una mayor velocidad y el incremento dramático de la complejidad del entorno junto a la creciente dificultad para predecir el futuro con precisión son factores que complican la etapa de evaluación de la estrategia.

Además, el factor humano también complica la etapa de evaluación de la estrategia, ya que los gerentes deben aprender cómo ejercer un control efectivo sobre los empleados y al mismo tiempo responder a la necesidad de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa entre ellos. David enfatiza mucho que esta etapa puede resultar contraproducente y costosa, ya que mientras más intentan los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán. Por otra parte, la evaluación escasa o nula puede generar problemas peores.

Para que se implemente exitosamente la etapa de evaluación, es necesario disponer de información válida y confiable (Certo & Peter, 1991); sin embargo muchas veces las empresas tienen dificultades para responder oportunamente a las fallas de la planificación y a inconvenientes inoportunos debido a la falta de información de la estrategia que se está implementando (Schreyogg & Steinmann, 1987).

2. Pequeña Empresa

Las pequeñas empresas son el sujeto de estudio de la presente investigación. En esta sección precisaremos el concepto de Pequeña Empresa y mencionaremos las características que este tipo de empresa posee.

2.1. Definición de Pequeña Empresa

Existen múltiples definiciones de pequeña empresa. El Grupo Consultor para asistir la pobreza (CGAP por sus siglas en inglés) indica que no existe una única definición de pequeña empresa y que las definiciones más comunes usadas por los entes reguladores son el número de empleados, las ventas y/o el acceso a crédito. Sin embargo, el factor más común entre los tres es el número de trabajadores (Pinar, Milenko & Saltane, 2011).

La Corporación Financiera Internacional (IFC, 2013) afirma también que las variables utilizadas para definir una pequeña empresa son el acceso a capital y el número de trabajadores, por lo que a lo largo de su informe trabajan con tres definiciones que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Definiciones de la Pequeña Empresa según la Corporación Financiera Internacional

Tamaño de la Empresa	Definición del Grupo del Banco Mundial: N° de Empleados	Definición del Grupo del Banco Mundial para sus encuestas: N° de Empleados	Definición financiera del mercado del IFC: Tamaño de US\$
Micro	0 - 10	0 - 4	\$ 1,000 - \$10,000
Pequeña	10 - 49	5 - 19	\$10,001 - \$100,00
Mediana	50 - 299	20 - 99	\$100,001 - \$1,000,000*
Grande	≥ 300	≥ 100	≥ 1,000,000*

Adaptado de: IFC (2013)

Nota: (*) US\$2,000,000 para algunos países avanzados

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) menciona que las definiciones de pequeña empresa suelen considerar variables como las ventas o el patrimonio. Sin embargo, “la variable de la cantidad de trabajadores por empresa parece la más estable para definir el tamaño de la empresa y la que mejor refleja la realidad de cada país” (Urmeneta, 2016, p. 14).

Por último, instituciones peruanas como el Ministerio de Producción utiliza la definición propuesta por la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Ley N° 28015, 2003). Esta indica que la pequeña empresa es “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”.

Los criterios establecidos en la ley mencionada para que una empresa sea considerada como pequeña son el volumen de ventas y el número de trabajadores. Una empresa es catalogada como pequeña si sus ventas son hasta 1,700 UIT (S/. 6,545,000 para el año 2015) y tiene hasta 100 trabajadores. Sin embargo, posteriormente, en el año 2013, la Ley que Modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (Ley N° 30056), de ahora en adelante la Ley, elimina la variable número de trabajadores y se limita el rango de ventas a mayores a 150 UIT y menores a 1,700 UIT (entre S/. 577,500 y S/.6,545,000 para el año 2015) para definir a la pequeña empresa.

Para la presente investigación, la definición utilizada para la selección de los casos a investigar será la estipulada por la Ley debido a dos razones.

En primer lugar, porque la información estadística más confiable sobre la pequeña empresa es realizada por el Ministerio de la Producción y esta entidad realiza sus análisis en base a la clasificación propuesta en la Ley según lo acordado en el artículo 13 “las entidad públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea”.

En segundo lugar, porque esta investigación propone realizar un diagnóstico inicial sobre la Administración Estratégica de la pequeña empresa peruana y generar nuevo conocimiento que también podría ser de utilidad para entidades del Estado, la cuales basan sus programas de capacitación o apoyo a la pequeña empresa en la definición entregada por la Ley.

2.2. Tipos de Pequeña Empresa

Rivero (1997) propone una clasificación de pequeña empresa en la que se categoriza a la pequeña empresa según el número de trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa. Cabe resaltar que esta clasificación aplica para micro y pequeñas empresas.

2.2.1. De subsistencia

Las empresas de subsistencia son inestables, tienen equipos de trabajo simples y combinan actividades empresariales con actividades domésticas. Este tipo de empresas tiene capacidad para satisfacer una demanda de servicios limitada, lo que genera un limitado margen de utilidad para capitalización y crecimiento, es decir, sus ingresos se mantienen en niveles de subsistencia (Rivero, 1997).

2.2.2. De acumulación

Este tipo de empresas generan excedentes que les permiten mantener un flujo de producción acorde a los inventarios de materias primas y productos terminados. Pueden competir en mercados con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad y suelen atender a mercados con demanda insatisfecha por empresas medianas o grandes. El personal que trabaja en la empresa de acumulación es asalariado, con alta rotación y de baja calificación técnica (Rivero, 1997).

Dentro de las empresas de acumulación, el autor divide a las empresas en dos subcategorías. En primer lugar se encuentran las empresas de acumulación simple, que tienen un margen de utilidad reducido, suelen ser lentas al momento de incorporar nuevas tecnologías y tienen hasta cinco trabajadores. Por otro lado, se encuentran las empresas de acumulación ampliada, que tienen un mayor dinamismo y una mayor capacidad de modernización. Este tipo de empresas tienen más de cinco trabajadores y cuentan con recursos para generar excedentes, acumular y crecer, es decir, tienen cierta estabilidad económica (Rivero, 1997).

2.3. Características de la Pequeña Empresa

Si bien el tamaño de las pequeñas empresas trae muchas desventajas consigo, el ser pequeñas también genera ventajas en comparación a las medianas y grandes empresas. A continuación, se mencionaran las principales características de la Pequeña Empresa.

2.3.1. Ventajas de la Pequeña Empresa

Para esta investigación, se agruparon las características que resultaban beneficiosas para la Pequeña Empresa respecto a otras empresas de mayor tamaño bajo la categoría ventajas de la Pequeña Empresa.

a. *Facilidad en la comunicación*

Debido al reducido número de trabajadores de las pequeñas empresas, la comunicación es más fácil, lo que permite crear una mejor cultura organizacional. “Los contactos entre las personas a todos los niveles son mucho más frecuentes y fluidos, lo que permite la existencia de un clima humano en general, satisfactorio que facilita el desarrollo de la empresa” (Fernández, 1981, p. 35).

b. *Facilidad en la toma de decisiones*

Las pequeñas empresas pueden tomar decisiones importantes con mayor facilidad ya que poseen agilidad, flexibilización y rapidez. Estas características sitúan a la pequeña empresa en una posición de ventaja con respecto a la gran empresa, donde el proceso de toma de decisiones hace que, en muchas ocasiones, se pierdan oportunidades al alcance de las pequeñas y medianas empresas” (Fernández, 1981).

c. *Flexibilidad*

El tamaño de la pequeña empresa “permite implementar formas de organización simples, dinámicas, eficientes y poco costosas” (Rivero, 1997, p. 8) que, además, otorga a la pequeña empresa “la flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios que se van produciendo” (Gómez, 1997, p. 11), por ejemplo los cambios del mercado o el desarrollo tecnológico.

d. *Disposición al cambio y a la innovación*

Las pequeñas empresas “tienen una gran capacidad para aprovechar los recursos humanos. Esto, ligado a su pragmatismo, hace que el empresario popular esté dispuesto al cambio y a la innovación” (Rivero, 1997, p. 9)

Además, las empresas tienen mayor facilidad para realizar cambios que una gran empresa. Por ejemplo, si una gran empresa quiere modificar sus líneas de producción o un

producto actual para adaptarse a las exigencias del mercado requerirán grandes inversiones en equipo y en personal; sin embargo, una pequeña empresa al no tener mucha tecnología puede adaptar totalmente su producción a las necesidades del mercado sin tener que realizar grandes inversiones (Rivero, 1997).

e. Desarrollo del grado de integración personal

La pequeña empresa tiene más interés en las preocupaciones o intereses de sus colaboradores con mayor facilidad y de forma más individualizada que una gran empresa. Como dice Fernández, “las pequeñas empresas se encuentran en mejores condiciones de desarrollar, en grado importante, la integración personal del hombre en la organización y de encontrar fórmulas para poder dar respuesta a la más importante de las exigencias actuales de la empresa: hacer compatibles los intereses personales del individuo con los colectivos de la organización en la que trabaja” (1981, p. 35).

f. Facilidad para la Especialización

La capacidad adaptativa de la pequeña empresa, característica que hemos mencionado anteriormente, permite que este tipo de empresas puedan llevar a cabo producciones que no tienen que ser de gran escala para llegar a los mercados internacionales, sino que pueden llegar a ellos debido a su especialización. Esto les permite atender necesidades de productos que las grandes empresas necesitan, pero que no los fabrican debido al pequeño volumen requerido (Rivero, 1997).

g. Cercanía a los clientes

Harrison y Hart (1987) mencionan que otra ventaja de las pequeñas empresas es que “se encuentran más próximas a sus clientes lo que les puede facilitar el mejor conocimiento, o más rápido, de las necesidades a satisfacer en el mercado sus modificaciones fundamentales” (mencionado en Gómez 1997).

Las pequeñas empresas tienen la posibilidad de conocer mejor a sus clientes, por lo que “el conocimiento del mercado y una orientación apropiada al mismo permitirá averiguar, o precisar mejor, las necesidades de los clientes” (Gómez, 1997, p. 12).

2.3.2. Desventajas de la Pequeña Empresa

Del mismo modo que en las ventajas de la Pequeña Empresa, las características que suponían dificultades para las Pequeñas Empresas, respecto a otras empresas de mayor tamaño, fueron agrupadas en la categoría desventajas de la Pequeña Empresa.

a. Insuficiencia de tecnicidad en la gestión

Muchas veces, “el empresario carece de la formación adecuada para emplear las técnicas de gestión precisas en cada caso o para manejar las informaciones” (Fernández, 1981, p. 33). La débil capacidad de gestión de los pequeños empresarios se suele traducir en problemas administrativos, contables y productivos que se vuelven más complejos al incrementar la producción y el empleo, es decir, al crecer (Rivero, 1997).

b. Baja capacidad Gerencial

Las pequeñas empresas poseen limitadas capacidades gerenciales (Comisión de la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa [Prompyme], 2005). Según Gómez (1997) las pequeñas empresas suelen tener directivos con poca experiencia y habilidad gerencial e incapacidad para planificar su futuro competitivo. La función de dirección está concentrada en pocas personas que no tienen o tienen escasa formación concreta. Además, son hombres orquesta que toman todas las decisiones y, usualmente, estas decisiones tecnológicas y económicas son muy elementales y dan poca relevancia a cuestiones de largo plazo.

c. Enfoque a Corto Plazo

“Las características de la actuación directiva se resumen desde dos ámbitos: corto plazo y rigidez. Los responsables de las empresas se suelen ceñir exclusivamente a las operaciones del día a día y muchas veces no imaginan, ni siquiera, un mero enfoque de futuro” (Gómez, 1997, p. 9).

d. Insuficiencia de Capacidad Financiera

En el año 2011, Avolio et al. realizaron un estudio de caso múltiple, donde lograron identificar que el acceso al capital es uno de los factores que limita el crecimiento de las pequeñas empresas. Los resultados del análisis de este factor indican que conforme los negocios necesitan más necesidades de financiamiento, las entidades bancarias exigen más requisitos como garantías reales o formalizarse y declarar el 100% de sus ventas. Además, la tasa de interés que se le cobra a los pequeños negocios es muy alta y representa una traba para el crecimiento de los pequeños negocios. La dificultad de acceso al financiamiento es una dificultad de la pequeña empresa (Prompyme, 2005) y, “al no disponer de instrumentos de financiación apropiados a sus características, existen numerosas estructuras financieras de pyme, que destacan por estar fuertemente descompensadas en la proporción mantenida entre recursos propios y ajenos” (Gómez, 1997, p. 10). Además, “la falta de créditos constituyen un cuello de botella para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, ya que el ahorro familiar es insuficiente y el crédito de préstamos particulares no constituye una solución al problema” (Rivero, 1997, p. 5).

e. Estructura organizativa

Las pequeñas empresas suelen tener estructuras simples pero “muy poco formalizadas y en poco o nada han contribuido a la consecución de la eficiencia y eficacia propias de una auténtica actuación empresarial” (Gómez, 1997, p. 10). Este es un punto clave porque las pequeñas empresas viven apresuradas en el día a día y necesitan hacer más, o igual, con menos recursos.

f. Deficiencias en la Comercialización

Las desventajas naturales por el tamaño de la empresa están relacionadas a la negociación con proveedores. Gómez señala que una desventaja para las pequeñas empresas está en “la capacidad de negociación de precios o plazos de entrega y, por otra parte, una inadecuada gestión de los recursos materiales y humanos comprometidos” (1997, p. 10). “La mayoría de pequeños empresarios pierde valioso tiempo productivo en la venta personal de sus productos por desconocimiento de otras alternativas de comercialización” (Rivero, 1997, p. 7).

g. Dispersión

Según Rivero (1997) las pequeñas empresas se encuentran muy alejadas una de otras. Esto genera una desventaja ya que podrían articularse a redes para enfrentar los problemas comunes que muchas tienen y no incurrir en costos unitarios elevados.

2.4. Pequeña Empresa y Empresa Familiar

Según Wong (2010), en países en vías de desarrollo, como el Perú, la empresa familiar es mayoritariamente pequeña. Esto quiere decir que un gran porcentaje de las pequeñas empresas son familiares, por lo que es relevante mencionar algunos conceptos sobre empresa familiar.

La empresa familiar es una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total; además, los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Barnes & Hershon, 1989). La empresa familiar también es definida como una organización en la que, independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias (Pérez, 2012).

Entonces, las características diferenciadoras de una empresa familiar son, en primer lugar, que la propiedad se encuentra concentrada en un grupo familiar, que el grupo familiar participa en el gobierno y gestión de la empresa, es decir, que la familia ejerce poder sobre la empresa; y, que existe una vocación de continuidad familiar o de transferir la empresa a generaciones venideras (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008; Casillas, Díaz & Vásquez, 2005).

Según Amat (2004), las dificultades que aparecen en las empresas familiares están relacionadas a la existencia de diferentes grupos con intereses diferentes, que pueden ser explicados a partir del modelo de los tres círculos de Davis & Tagiuri (1982), para el cual la empresa familiar es un sistema compuesto de tres subsistemas que se relacionan entre sí. Este modelo explica la relación entre la familia, la dirección y la propiedad en la empresa familiar y las diferentes conexiones entre cada uno de estos círculos.

2.5. Pequeña Empresa Exportadora

El criterio que La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) utiliza para definir a la pequeña empresa exportadora (pymex) es el monto exportado. Para que una empresa exportadora sea considerada como pequeña, su monto de exportación debe ser menor al PIB per cápita en paridad de poder de compra por 1.000 ponderado por el coeficiente exportador de ese país.

Las pequeñas empresas exportadoras se caracterizan por realizar sus exportaciones, por lo general, a la propia región. Además, suelen presentar una mayor rotación de personal y una mayor relevancia del margen extensivo, en comparación con lo que sucede con las grandes empresas exportadoras (Urmeneta, 2016).

2.5.1. Factores que permiten el acceso a nuevos mercados

La actitud del dueño frente al riesgo y frente a la competencia son factores que influyen en la decisión de exportar en una pequeña empresa (Sommer, 2010). Además, existen ciertos factores que facilitan el acceso a la pequeña empresa a mercados externos. Estos factores se pueden agrupar en tres categorías según Fairlie (2003).

a. Ligados a la acción de la propia empresa

Dentro de esta categoría se encuentran el diseño y la calidad del producto, los costos de transporte o distribución más bajos frente a la competencia, los excedentes de capacidad instalada y la ventaja de costos asociada a economías de escala.

b. Ligados al entorno y/o la política macroeconómica

En esta categoría se encuentran la utilización de mecanismos de promoción para exportar, el acceso a instrumentos de financiación para las exportaciones y los movimientos favorables para el tipo de cambio.

c. Ligados a la negociación o bondades de los acuerdos de integración

Las preferencias arancelarias en el mercado de destino y la eliminación de excepciones a esas referencias arancelarias son los dos factores que se encuentran dentro de esta categoría.

En el estudio de Fairlie (2003) se analizaron 78 pequeñas empresas exportadoras de Lima y los principales factores que permiten el acceso a mercados son el Diseño y calidad del producto y las preferencias arancelarias en mercado de destino. Los resultados de su estudio se encuentran resumidos en la Figura 9.

Figura 9: Factores que permiten el acceso a mercados de exportación



Adaptado de: Fairlie (2003)

Si bien la exportación es una de las alternativas que tienen las pequeñas empresas para expandir sus mercados, “la posibilidad de expansión de los mercados para productos de la pyme será posible, siempre y cuando, se determinen exactamente los “nichos” en los cuales pueden desarrollar ventajas competitivas” (Rivero, 1997, p. 76), es decir, donde puedan diferenciarse.

Para que una pequeña empresa pueda consolidarse dentro del sector exportador, se requiere que su experiencia supere los cuatro años, ya que cada año adicional de permanencia, aumenta la probabilidad de éxito en un 40% (Malca & Rubio, 2015).

Por último, Aspilcueta (1999) realiza una investigación que reúne algunas características de las pequeñas empresas exportadoras textiles. En primer lugar, la razón principal por la que empiezan a exportar es la búsqueda de una opción alternativa al mercado interno. Además, si la empresa se dedica solo a la exportación, la empresa depende mucho de la

estacionalidad, lo que ocasiona altos niveles de capacidad ociosa. Finalmente, el tipo de clientes de este tipo de empresas son grandes marcas internacionales, cuya estrategia es recurrir a países productores de bajo costo, materia prima disponible y rápido abastecimiento.

3. Administración Estratégica en la Pequeña Empresa

Una vez que hemos revisado los conceptos de Administración Estratégica y de pequeña empresa, podemos observar que las pequeñas empresas tienen ciertas características que las diferencian de la gran empresa y, por ende, la Administración Estratégica, tal cual propuesta en la teoría, podría no ser aplicable a las pequeñas empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que la pequeña empresa omita completamente la Administración Estratégica, sino que realiza un proceso un poco diferente o parcial.

Las estrategias, objetivos o racionalidades que se pueden encontrar en las pequeñas empresas se pueden dividir en subsistencia, la empresa como una forma de ahorro, estabilidad en los ingresos, crecimiento de la firma, maximización de ingresos, maximización de utilidades, entre otros (Robles et al., 2001).

3.1. ¿Qué tipo de pequeñas empresas podrían administrar estratégicamente?

El alcance de la Administración Estratégica parece depender del tamaño de la pequeña empresa, independientemente de si el tamaño está medido en función del capital, el ingreso por ventas o el número de colaboradores (Stonehouse & Pemberton, 2002). Un estudio de 152 pequeñas empresas obtuvo como resultado que las pequeñas empresas con menos de 5 trabajadores rara vez administran estratégicamente (Perry, 2011).

Según Villarán (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016), las pequeñas empresas que administran estratégicamente son las que han alcanzado cierto nivel de producción, tienen un mercado dinámico y cierta estabilidad que les permite proyectarse al futuro con una perspectiva de crecimiento.

Por último, que una pequeña empresa sea familiar o no, no es una variable que influye en la Administración Estratégica. En el año 2010, Hernández, Mendoza & Salazar realizaron un estudio con el objetivo de identificar las diferencias entre pequeña empresa y pequeña empresa familiar. Para esto analizaron las variables de planeación estratégica, estructura organizacional, prácticas de recursos humanos, innovación y desempeño. En el caso de la variable planeación estratégica, no se encontraron diferencias representativas entre la pequeña empresa y la empresa familiar, ya que aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas realizaron un plan estratégico en ambos casos.

Según Wang (2010), una empresa familiar estaría en desventaja frente a una empresa no familiar en la generación de una ventaja competitiva, como la venta bajo una marca propia, debido a los problemas de poder que existe en ella.

3.2. Formalidad

La formalidad es el proceso en el que se escriben los objetivos de la empresa y las estrategias para alcanzar esos objetivos (McKiernan & Morris, 1994). David (2013) propone que la formalidad es “el grado en que se especifica quiénes serán los participantes, sus responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque” (p. 14).

Además, David (2013) también menciona que las pequeñas empresas tienden a ser menos formales y que mientras mayor sea la formalidad al momento de aplicar el proceso de Administración Estratégica mayor es el costo, extensión, precisión y éxito de la planeación en organizaciones de cualquier tipo o dimensión.

Según González, Mendoza y Vargas (2011), en las pequeñas empresas, la planeación queda en sentido común por parte de los propietarios, porque no logran plasmarla en documentos formales, lo que deriva en la falta de competitividad de las mismas, entendiendo esto como la falta de supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la entidad. Las pequeñas empresas aplican estrategias empíricas o intuitivas que no están formalizadas y pueden ser intuitivas a partir del comportamiento del dueño (Sandu, 1997).

Si bien existen estudios que afirman que las pequeñas empresas no administran estratégicamente de una manera formal, ¿qué tan importante es la formalidad en el caso de las pequeñas empresas? Sandberg et al. (2001), afirman que, para las pequeñas empresas, algunas estrategias son tan simples que no es necesario que estén desarrolladas en un plan estratégico. Además, Bhidé (2000 citado en Sandberg et al. 2001) y Mintzberg (1993 citado en Sandberg et al. 2001) están en contra de la formalización y proponen que se debería utilizar un enfoque más flexible para administrar estratégicamente en las pequeñas empresas.

La formalidad no es requisito para la Administración Estratégica en la pequeña empresa, ya que aunque la Administración Estratégica se realice de manera informal a manos de un emprendedor o un propietario individual, el proceso de Administración Estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (David, 2013). Como menciona Caldera (2004), lo importante de la planeación es el proceso y no la decisión o el documento que resulten.

3.3. Rol del Dueño y/o Gerente en la Administración Estratégica

La figura del dueño cumple un rol fundamental en la pequeña empresa. Wong (1996) menciona que el dueño y su estilo de vida es la principal razón por la que una pequeña empresa puede crecer a pesar de tener dificultades de liquidez, su capacidad de generar beneficios y de adquirir financiamiento.

La estrategia y el proceso estratégico pueden ser difíciles de definir en la pequeña empresa, pero lo que sí se puede identificar con claridad es el comportamiento y las acciones del dueño o gerente del negocio. De esta manera, la estrategia está muy influenciada por la personalidad del dueño, sus características personales, su sistema de valores, sus aspiraciones y la intersección entre sus objetivos personales y los objetivos de la empresa. (Sandu, 1997).

El dueño en la empresa es el principal estratega y el que toma las decisiones, desarrollando la visión, misión y las estrategias, incluso se encarga de implementarlas, por lo que su actitud frente a los problemas estratégicos son críticos para la implementación de la estrategia. (Abosedo, Obasan & Alese, 2016).

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2009) las funciones del dueño de la pequeña empresa son establecer los objetivos o metas de la empresa, planificar el trabajo de sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos, dirigir el trabajo previamente planificado, motivar a los trabajadores para la ejecución de su tarea y controlar la ejecución del trabajo. Como se puede observar, el dueño de la empresa es el encargado de realizar todas las funciones de la Administración Estratégica, desde la planificación hasta el control. Por lo tanto, el dueño es la primera persona que debe estar convencida que debe existir una planificación estratégica.

Wang, Walker y Redmond (2007) proponen que la Administración Estratégica en la pequeña empresa depende de la motivación del dueño respecto a su negocio. Si la motivación es generar ingresos o maximizar el crecimiento, entonces se tendría mayores niveles de Administración Estratégica, mientras que los gerentes o dueños cuya motivación es lograr realización personal a través del negocio tendrían niveles más bajos de Administración Estratégica.

El estilo de liderazgo que posea el dueño influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma (Rahman, 2001), por lo que el dueño debe tener claro hacia dónde se dirigen él y el negocio, además debe desarrollar la capacidad de mantenerse concentrado y no perder su foco a pesar de las amenazas externas ni las nuevas oportunidades que puedan surgir en el camino (Robinson & Pearce, 1984).

Los dueños - gerentes de las pequeñas empresas toman decisiones estratégicas por intuición estratégica más que por principios académicos (Ennis, 1988). Ellos suelen planificar las operaciones del día a día y no creen que la Administración Estratégica aplica a ellos (Sandberg, et al., 2001).

Por último, la educación del dueño o gerente de la pequeña empresa juega un papel fundamental en la Administración Estratégica, ya que, a un mayor nivel de educación es más probable que piensen y actúen estratégicamente (Kraus, Harms & Schwarz, 2008). Hay un tema de formación que ayuda al pequeño empresario a cometer menos errores, ahorrar tiempo y ahorrar dinero, ya que el tener una buena formación les permite conocer un elemento poderoso y usarlo (Villarán, comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

Es necesario mencionar el concepto de propiedad y gestión de la empresa ya que, como hemos revisado, la administración de una pequeña empresa es independiente y por lo general es dirigida y operada por su propio dueño (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2009). Las pequeñas empresas suelen iniciar teniendo una autogestión, esta es la gestión directa y la propiedad equitativa de una empresa auto organizada por sus propios trabajadores en donde las decisiones tomadas se dan por democracia directa o por decisiones consensuadas (Osvaldo, 2007). Que la propiedad de la empresa esté dividida en partes equitativas afecta la Administración Estratégica, según Ravasi y Zattoni (2006), ya que la participación en decisiones estratégicas por parte de los dueños es mayor en empresas donde ningún accionista tiene la mayoría de acciones.

Por otro lado, en las empresas familiares, las decisiones estratégicas están centralizadas en el emprendedor, asesorado por un especialista, experto o consultor en algunos casos, y la familia toma el papel de consejero (Ravasi & Zattoni, 2006).

3.4. Intuición

Como menciona David (2013), existen gerentes y dueños de empresas que aseguran poseer habilidades intuitivas extraordinarias y este es el único recurso que utilizan para formular estrategias brillantes.

David (2013) define esta habilidad innata como la intuición. Esta intuición es importante para tomar decisiones estratégicas, especialmente en situaciones de gran incertidumbre o con pocos precedentes.

Si bien la intuición es muy útil y algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a sus dueños, esto no sucede en todos los casos. La Administración Estratégica puede ayudar a estas empresas, ya que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones

(David, 2013), además, ayuda a recopilar los conocimientos y lecciones aprendidas, es decir, el know how o la experiencia previa, adquiridas anteriormente y sistematizarlos para tomar mejores decisiones estratégicas (Villarán, comunicación propia, 10 de noviembre, 2016).

Por último, McGregor (1999 citado en Lobontiu 2002) menciona que un número significativo de dueños han desarrollado aspectos del proceso estratégico en la gestión de su negocio sin saberlo.

3.5. ¿Cómo debería ser la Administración Estratégica en la pequeña empresa?

Marks (2007) propone que los participantes ideales en la etapa de planificación son el dueño o gerente de la empresa y personal clave de las áreas de ventas, operaciones, finanzas y tecnología, ya que es importante tener un grupo con diferentes responsabilidades y perspectivas del negocio y su futuro.

3.5.1. Análisis Interno

A través del análisis interno de la empresa “se busca identificar los puntos fuertes y débiles de los negocios y de cada una de sus áreas funcionales junto a la evaluación de las capacidades o competencias distintivas” (Gómez, 1997, p. 21).

Gómez (1997) propone que para realizar el análisis interno, la pequeña empresa debe revisar cuatro áreas funcionales que son comunes en la mayoría de empresas pequeñas. Estas son el área de producción, el área de marketing, el área de organización y dirección y el área económico – financiera. Analizar cada área tiene un propósito que ayudará a la empresa a realizar correctamente el análisis interno. Asimismo, dentro de cada área funcional, el autor recomienda que se evalúen algunos criterios.

Tabla 8: Áreas Funcionales revisadas en el análisis interno de una pequeña empresa

Área Funcional	Propósito	Criterios
Área de Producción	Determinar el diagnóstico sobre los procesos de aprovisionamiento y de fabricación del producto, o de prestación del servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de producción 2. Acceso a materias primas 3. Estado de los equipos productivos 4. Tecnología utilizada 5. Estructura de costes 6. Conveniencia de políticas de proveedores, inventarios, subcontratación, etc.

Área Funcional	Propósito	Criterios
Área de Marketing	Concluir sobre la situación de los factores que inciden en la distribución y venta de los productos en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de clientes. 2. Estimación del precio 3. Calidad del servicio o bien 4. Efectividad de la forma de venta 5. Políticas comerciales de producto, precio, distribución y comunicación.
Área de Organización y Dirección	Por un lado, interesa conocer cómo actúan los distintos recursos humanos y su nivel de incardinación en la estructura organizativa y, por otra parte, el grado de eficacia de los trabajadores y directivos en el desempeño de sus particulares funciones, propias y en relación con los propósitos estratégicos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño del personal empleado detallando su cualificación y coste. 2. Políticas de contratación, promoción y formación en función a los propósitos buscados. 3. Contribución de la estructura organizativa mediante la constatación de elementos (organigrama, niveles de autoridad, normas, flexibilidad organizativa, etc.) 4. Capacidad y estilos de dirección para fijar objetivos e idoneidad de los mismos (documentación de las decisiones, programación de los medios necesarios y resultados cosechados) 5. Grado de calidad en la toma de decisiones y en los procesos de planificación (experiencia, nivel de conocimientos, habilidades, sistemas de motivación)
Área económico - financiera	Recoger de las áreas anteriores todos los datos que le afectan, para después centrarse en el diagnóstico sobre la adecuación patrimonial y la solvencia financiera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas de pérdidas y ganancias. 2. Presupuestos de tesorería 3. Balances 4. Márgenes de beneficio. 5. Capacidad de generación de recursos internos. 6. Captación de recursos externos. 7. Cargas financieras. 8. Plazos de pago y cobro. 9. Riesgos

Adaptado de: Gómez (1997)

Por otro lado, autores como Gibson y Cassar (2002) y Kaplan y Norton (2008) ponen mayor énfasis en el área financiera para realizar su análisis interno, ya que mencionan que las pequeñas empresas deberían realizar un análisis de la información financiera o que “las compañías que todavía no desarrollaron un Balance ScoreCard de indicadores de desempeño dependerán, en gran medida, de la información financiera para evaluar el desempeño reciente” (p. 69).

Además del factor financiero, las pequeñas empresas deberían tener en cuenta también los recursos humanos (Villarán, comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Analizar los recursos humanos es de utilidad para conocer el talento que se posee dentro de la empresa, cuáles son sus fortalezas y debilidades para validar si se cuenta con el personal calificado para lograr los objetivos propuestos. Villarán (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016) afirma que las pequeñas empresas sí tienen en consideración a su personal, ya que el mercado es muy competitivo y el sueldo es un motivante muy grande para abandonar la empresa.

Luego de haber realizado el análisis interno, la pequeña empresa debe llegar a conclusiones que le permitan identificar sus fortalezas y debilidades. Estas conclusiones suelen ser, según Gómez (1997) sobre el posicionamiento en el mercado, la productividad de los recursos, la eficacia y el nivel de la función directiva, la adecuación de la estructura organizativa, la motivación del grupo humano, la capacidad financiera y el potencial de desarrollo hacia nuevos negocios.

3.5.2. Análisis Externo

La función del análisis externo es “detectar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno general y del sector en el que se opera, para estudiar las posibilidades de actuación así como las tendencias competitivas” (Gómez, 1997, p. 21). Analizar el entorno externo es importante porque “el equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial” (Kaplan & Norton, 2008, p. 68).

Gómez (1997) divide los factores del entorno en dos categorías, factores genéricos y factores específicos. Los factores genéricos son factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales y culturales; y los factores específicos son las relaciones con clientes, proveedores, competidores, otros agentes y las rivalidades. En otras palabras, las herramientas utilizadas para analizar el entorno son el análisis PESTE y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en una versión más simplificada.

Sin embargo, las pequeñas empresas deben dar prioridad a algunas variables. Gómez (1997) aclara que “los componentes más importantes del entorno específico se refieren a la implicación social, económica y tecnológica” (p. 49), mientras que Gibson y Cassar (2002) mencionan que el análisis del ambiente industrial y legal son factores que las pequeñas empresas deben tener en cuenta.

Villarán (comunicación personal, 20 de noviembre, 2016), por otro lado, resalta el análisis de la competencia en el mercado. Se da prioridad a la competencia tanto interna como

externa, ya que las variables macroeconómicas se encuentran más o menos estables en el Perú y les afecta más si un competidor tiene una mayor cuota de mercado.

Al finalizar el análisis externo, se debe detectar en las conclusiones que resulten las oportunidades y amenazas del entorno, los factores claves de éxito y las posibles fuentes de ventaja competitiva.

3.5.3. Implementación y Evaluación de la Estrategia

Si una pequeña empresa pasó por la etapa de planificación y elaboró su estrategia, el siguiente paso sería implementar esta estrategia. A diferencia de las grandes empresas, la aplicación de la estrategia no impacta en la estructura de la empresa (Sandu, 1997).

La principal dificultad al momento de implementar la estrategia en el caso de la pequeña empresa surge de la planificación de la misma, específicamente la planeación formal y sistemática de los recursos humanos. Esto provoca que no existan evaluaciones de desempeño, que la empresa no conozca las capacidades o habilidades que su personal necesita para realizar su trabajo y que se apliquen políticas de recompensa con poco impacto (González et al., 2011).

En cuanto a la etapa de control, David (2013) menciona que sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de dirección caminando alrededor en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia.

Según las clasificación de sistemas de control de Durán et al. (1999), el control aplicado en las pequeñas empresas sería un control familiar. Este tipo de control se realiza en actividades rutinarias difícilmente formalizadas y en las que prevalece la opinión del líder de la empresa. Además, requiere de mucha fidelidad de los colaboradores con el líder, para que este delegue el control sin perderlo.

La mayoría de pequeñas empresas no alcanzan las etapas de control y medición debido a la falta de recursos (tiempo y personal). La medición de resultados es lo más complicado en una pequeña empresa, por lo que una empresa pequeña necesita crecer un poco más y armar el equipo que se dedique exclusivamente al control (Villarán, comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

3.5.4. Herramientas de Administración Estratégica recomendadas para la pequeña empresa

Siddique (2015) evaluó cuáles eran las herramientas más utilizadas por pequeñas y medianas empresas en economías emergentes (Emiratos Árabes) y, en primer lugar se encuentra

el análisis FODA, seguido del análisis financiero de la empresa, el análisis de recursos humanos, el análisis costo beneficio y el análisis PESTE.

Gibson y Cassar (2002) mencionan que las pequeñas empresas debería realizar el análisis FODA. Además, proponen otros instrumentos que la pequeña empresa debería usar, como el benchmarking, el análisis GAP y el Balance ScoreCard, sin embargo, menciona que los pequeños empresarios suelen desconocer estas herramientas, especialmente cuando no tienen una base educativa en administración de negocios.

Estrada y Sánchez (2011) realizaron un estudio con el objetivo de validar si el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que puede adaptarse a las pymes. Para que esto sea posible las pymes debían cumplir con ciertas premisas, en primer lugar debían desarrollar una metodología de selección, construcción, cálculo y forma de presentación de indicadores de gestión financieros y no financieros. En segundo lugar, debían elevar la cantidad y calidad de los procesos de planeación estratégico y vincularlos con los objetivos estratégicos a través de una relación causa efecto.

Por otro lado, Robles et al. (2001) mencionan cuatro formas para evaluar para medir el desempeño de una pequeña empresa. El primer indicador que proponen es el nivel de productividad, que está relacionado a factores técnicos de producción (capital y trabajo). La segunda forma de medir el desempeño está relacionado a los indicadores de rentabilidad, para el caso de pequeñas empresas propone la utilidad sobre ventas. La tercera forma es a través del volumen o la escala de producción, ya que se espera que el mayor nivel de producción de una pequeña empresa implique un mejor desempeño relativo. Por último, los autores mencionan la tasa de crecimiento de la producción que haya experimentado la empresa a lo largo de su vida. Las empresas con mayores tasas de crecimiento serían las de mejor desempeño.

3.6. ¿Por qué la Pequeña Empresa no administra estratégicamente?

Muchas de las razones por las que una pequeña empresa no administra estratégicamente están muy relacionadas a las debilidades o desventajas propias de la pequeña empresa mencionadas en la sección 2.3.2.

Robinson y Pearce (1984) proponen que existen cuatro razones por las que una pequeña empresa no administra estratégicamente. En primer lugar, los gerentes de las pequeñas empresas reportan que el tiempo que poseen es escaso y es difícil asignar un tiempo a la planificación debido a los problemas operativos del día a día.

Frente a esto, David (2013) también menciona como obstáculo el marco de referencia cognitivo del día con día que manejan las pequeñas empresas. Las pequeñas empresas puede no

realizar el proceso estratégico ya que “puede estar tan ocupada en resolver crisis y problemas de último momento que no reserva tiempo para la planeación” (David, 2013, p. 16).

Este marco de referencia cognitivo del día con día, se puede encontrar también que Gómez (1997), que menciona que “las características de la actuación directiva se resumen desde dos ámbitos: corto plazo y rigidez. Los responsables de las empresas se suelen ceñir exclusivamente a las operaciones del día a día y muchas veces no imaginan, ni siquiera, un mero enfoque de futuro” (p. 9).

Además, los pequeños empresarios tienen problemas para iniciar el proceso estratégico, esto debido a que tiene poco contacto y conocimiento de los componentes de este proceso y la secuencia que se debe seguir. No están familiarizados con las fuentes de información para la planificación ni cómo deben ser utilizadas (Robinson & Pearce, 1984).

La falta de conocimientos por parte de los pequeños empresarios sobre estos conceptos también es mencionado por David (2013), Estrada, García y Sánchez (2009) y Fernández (1981), que menciona esta debilidad como la insuficiencia de tecnicidad en la gestión. Muchas veces, “el empresario carece de la formación adecuada para emplear las técnicas de gestión precisas en cada caso o para manejar las informaciones” (p. 33).

Robinson y Pearce (1984) también mencionan que la experiencia de los pequeños empresarios suelen ser un problema. Esto debido a que los pequeños empresarios, en muchos casos, son generalistas y, por esa razón, carecen de cierta experiencia especializada que es necesaria para el proceso estratégico.

Esto se repite en Gómez (1997) y Estrada et al. (2009), que afirman que las pequeñas empresas suelen tener un nivel directivo débil con poca experiencia y habilidad gerencial e incapacidad para planificar su futuro competitivo. La función de dirección está concentrada en pocas personas que no tienen o tienen escasa formación concreta. Además, la estructura empresarial suele ser simple pero “muy poco formalizadas y en poco o nada han contribuido a la consecución de la eficiencia y eficacia propias de una auténtica actuación empresarial” (Gómez, 1997, p. 10).

El proceso estratégico también puede ser visto como muy costoso o como una pérdida de tiempo, por lo que desanima a las pequeñas empresas. Sin embargo, se tiene que entender al proceso estratégico como una inversión (David, 2013). Por otro lado, otra barrera es que “las personas quizá no deseen hacer el esfuerzo necesario para formular un plan” (David, 2013, p. 17) o le tengan miedo a lo desconocido o al fracaso.

Por último, la falta de confianza y apertura del gerente o dueño del negocio dificulta el inicio del proceso estratégico ya que suelen ser muy sensibles y reservados sobre sus negocios y las decisiones que los afectan. Por eso mismo, no se encuentran seguros de compartir el proceso estratégico con los empleados o con consultores externos (Robinson & Pearce, 1984).

3.7. ¿Por qué la teoría de Administración Estratégica no es aplicable a la pequeña empresa?

Fernández (1981) enumera algunas razones por las que el management moderno no es aplicable a las pequeñas y medianas empresas. En primer lugar, “los problemas con los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa no son los mismo que aquellos que se le presentan a la gran empresa y, en general, las técnicas modernas de gestión se han puesto en funcionamiento para atender las dificultades y problemas de la gran empresa” (p. 52).

En la literatura revisada, los casos que ejemplifican temas de Administración Estratégica, en su mayoría, son grandes empresas. Por ejemplo, en Hill y Jones (2011) mencionan a Time Inc., Starbucks y Walmart, por otro lado, en Certo y Peter (1991) se tiene como ejemplo los casos de IBM, Gillette y Sears.

En segundo lugar, las técnicas modernas requieren un gran volumen de información que, a su vez, requiere medios para analizar la información, y la pequeña empresa no dispone de estos recursos. Esto representa una gran dificultad porque muchas pequeñas empresas no tienen el capital suficiente para invertir en tecnología. Como se menciona en Avolio et al. (2011), el acceso a la tecnología es un factor que limita el crecimiento de las pequeñas empresas, especialmente porque “el acceso es limitado en relación a su giro de negocio o con la gestión administrativa de sus empresas” (p. 78).

Por último, la aplicación de estas técnicas muchas veces requiere contar con personal propio o especialistas que tengan conocimiento sobre las herramientas. Esto representa un costo muy elevado que, en muchos casos, no resulta rentable para la empresa. Como ya hemos visto antes, una característica de las pequeñas empresas es la falta de tecnicidad de gestión, por lo que, para usar las herramientas propuestas en la teoría, la pequeña empresa deberá subcontratar consultores o personal especializado que representan un mayor costo.

3.8. Beneficios de la Administración Estratégica para las pequeñas empresas

Marks (2007) propone que los beneficios principales de la Administración Estratégica para negocios emergentes es que reúne a todo el equipo para pensar sobre el negocio y el futuro, lo que permite alinear y mantener concentrado a todo el personal. El resultado de mantener al

equipo alineado y concentrado, usualmente, aumenta la rentabilidad y los resultados son alcanzados con mayor rapidez. Además, el administrar estratégicamente facilita el acceso a financiamiento, ya que el tener un plan de acción incrementa las posibilidades de minimizar el costo de capital.

Estrada, García y Sánchez (2008) encontraron que las pymes con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación a los demás competidores de su sector, ya que “la fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de la pyme” (p. 179).

Entonces, a pesar de las dificultades que una pequeña empresa tiene en la Administración Estratégica, es muy importante que realicen el proceso estratégico.

Herter (1995 mencionado en López 2005) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

Además, el contar con una estrategia se relaciona directamente con lograr el éxito debido a que la estrategia ayuda a esquematizar la dirección estratégica y a coordinar las acciones para alcanzar los objetivos (Sandberg et al., 2001). De esa forma, según Gibson y Cassar (2005), las pequeñas empresas que planifican estratégicamente son capaces de alcanzar niveles más altos de ventas, un retorno mayor sobre las inversiones, un mayor margen de ganancias y un crecimiento mayor de sus empleados.

La Administración Estratégica es importante dado que, si “la preocupación directiva sólo se centra en el corto plazo buscando objetivos loables como mejorar los procesos productivos actuales, incrementar los pedidos o reducir los costes puede que se consigan cosas que no sean aprovechadas eficazmente, ya que la oferta actual puede no durar lo suficiente” (Gómez, 1997, p. 19).

Ijir y Gbegi (2015) demuestran en un estudio empírico de 143 pequeñas empresas que una planificación pobre o la falta de Administración Estratégica son factores clave que afectan el desempeño de las pequeñas empresas. Por otro lado, Elizundia, M., en el año 2012, realizó un estudio empírico en el que se analizaron los factores de emprendimiento que afectan el desempeño de 192 pequeñas empresas en México. Uno de los factores que analiza es el planeamiento y concluye con que “se observa que los resultados del negocio mejoran conforme avanza el nivel de planeación, hasta alcanzar el punto más alto, en los que realizan algún tipo de planeación escrita, resultado que va en concordancia con la realidad que conocemos” (p. 67).

Según Helen (2007 citado en Ijir & Gbegi 2015), existen cinco roles principales de la Administración Estratégica en la pequeña empresa, estos son establecer dirección, tomar decisiones sabias en cuestiones del negocio, crear longevidad en el negocio, incrementar la rentabilidad y la participación de mercado e incrementar la satisfacción laboral y otorgar un propósito.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Situación de la Pequeña Empresa en el Perú

En el Perú, el desarrollo de la pequeña empresa y del sector informal urbano ha sido un fenómeno característico de las últimas dos décadas, debido al acelerado proceso de migración y urbanización que sufrieron muchas ciudades, la aparición del autoempleo y de una gran cantidad de unidades económicas de pequeña escala, frente a las limitadas fuentes de empleo asalariada y formal para el conjunto de integrantes de la PEA (Arbulú & Otoyá, 2005).

El tejido empresarial formal peruano está conformado en un 99.5% por micro, pequeñas y medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2015). Este segmento se caracteriza por ser bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y cierre, pero heterogéneo en cuanto a sus características y desempeño. Es así que no sería adecuado considerar a las Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) como un conjunto uniforme de unidades productivas ni pretender que las estrategias para incentivar su crecimiento sean igual de efectivas cuando se implementan sin tener en cuenta sus particularidades (Ministerio de la Producción, 2015).

En este sentido, el Estado determina cuáles son los criterios para diferenciar a las micro, pequeñas y medianas empresas a través de leyes con el propósito de uniformizar esta clasificación a nivel nacional.

1.1. Participación de la Pequeña Empresa en la Estructura Empresarial peruana

La siguiente tabla muestra la evolución de la estructura empresarial peruana en los últimos 3 años de los que se cuenta con información estadística oficial:

Tabla 9: Evolución de la Estructura Empresarial Peruana

	2013		2014		2015	
Microempresa	1,439,778	94.6%	1,518,284	94.9%	1,607,305	95.0%
Pequeña Empresa	70,708	4.6%	71,313	4.5%	72,664	4.3%
Mediana Empresa	2,520	0.2%	2,635	0.2%	2,712	0.2%
Gran Empresa	8,306	0.5%	8,388	0.4%	8,781	0.5%
Total Empresas Formales	1,521,312		1,600,620		1,691,462	

Adaptado de: Ministerio de la Producción (2016)

La información presentada en la tabla anterior sustenta a Robles et al., (2010) cuando afirma que el Perú al igual que otros países latinoamericanos presentan un perfil (en cuanto a estructura empresarial por tamaño) completamente diferente al de los países desarrollados, con una débil presencia de sus estratos medianos y pequeños y un estrato de microempresa

absolutamente desproporcionado, particularmente en lo que se refiere a la microempresa informal y de sobrevivencia; ya que, la pequeña empresa, a pesar de ser el segundo sector con más participación en la estructura empresarial peruana, representa solo el 4,3% en comparación con la microempresa que tiene el 95% de participación.

1.2. Características de la pequeña empresa peruana

Según el Ministerio de la Producción (2015), las pequeñas empresas formales se caracterizan por presentar una edad promedio de 6 años¹ en el mercado, constituirse como persona natural en un 14,3% y como persona jurídica en un 85,7%, y representar el 3,9% del total de empresas exportadoras peruanas.

De acuerdo al informe Perú: Estructura Empresarial 2015 del INEI (2016), la Provincia de Lima concentra el mayor número de pequeñas empresas con el 57,8% del total, le siguen Arequipa con el 4,9%, La Libertad con el 4,3%, Piura con 3,1% y la Provincia Constitucional del Callao con 3,1%. Estas cinco regiones concentraban el 73,2% del total de pequeñas empresas del país en el 2015. A partir de estos datos, se puede observar que existe un predominio en la región de la costa en cuanto a su concentración de pequeña empresa, ello guarda relación con el acceso a mercados más amplios, cercanía a puertos para la exportación, así como el mayor acceso a servicios y bienes públicos en esas regiones (Ministerio de la Producción, 2016).

Por otro lado, en el 2015, el 38,1% de pequeñas empresas realizaron la actividad de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas, le siguen servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (13,4%), otros servicios (10,3%) y las industrias manufactureras (10,0%), entre las más importantes. “El mayor incremento porcentual de pequeñas empresas se registró en la actividad de construcción (34,4%), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (25,1%), información y comunicaciones (22,1%), otros servicios (19,0%) y transporte y almacenamiento (18,4%)” (INEI, 2016, p. 28).

El tejido empresarial peruano se caracteriza por tener empresas jóvenes. Por ello, en el 2014, la mayor parte de las pequeñas empresas formales contaban con hasta cinco años de experiencia en el mercado representando el 47% del total de pequeñas empresas, le siguen las pequeñas empresas de 6 a 10 años (25,9%) y las de 11 a 15 años (11,8%). Además, se evidenció que la edad promedio de las pequeñas empresas del sector manufacturero es superior a los demás sectores (Ministerio de la Producción, 2015).

¹ El Ministerio de la Producción utiliza como medida de tendencia central la mediana obtenida a partir del análisis de la base de datos de la Sunat (Registro Único del Contribuyente 2014); ya que, se verificó que la media (8.3 años) es afectada por la presencia de valores extremos o atípicos y el usar esta medida podría producir un sesgo.

Finalmente, la pequeña empresa emplea aproximadamente 12,7% de la población económicamente activa (Ministerio de la Producción, 2011). La mayoría de las pequeñas empresas (23,2%) emplean entre 21 a 50 trabajadores, seguido del 20,0% que emplean entre 51 a 100 trabajadores, el 16,7% que emplean entre 101 a 200 trabajadores y el 14,4% que emplea entre 1 a 5 trabajadores (Ministerio de la Producción, 2016).

1.2.1. Características del pequeño empresario peruano

En base a un estudio realizado en la ciudad de Lima, Matute et al.. (2008) proponen una tipología de los micro y pequeños empresarios peruanos. Esta clasificación se resume en la siguiente tabla:

Tabla 10: Tipos de pequeños empresarios en el Perú

Tipo de empresario	Actividad	Ubicación	Edad (años)	Educación	N° de trabajadores	Antigüedad
Conservador	Comercio 72% Servicios 17% Manufactura 11%	Lima Centro	26 - 45	Superior incompleta	3 a 4	menor o igual a 3 años
Flemático	Comercio 38% Servicios 29% Manufactura 33%	Lima Sur	26 - 35	Superior completa	menos o igual a 3	5 a 10 años
Conformista	Comercio 77% Servicios 15% Manufactura 8%	Lima Centro y Lima Este	26 - 35	Secundaria completa	menos o igual a 4	menor o igual a 3 años
Estable	Comercio 80% Servicios 0% Manufactura 20%	Lima Este	menos de 56	Maestría	menos o igual a 5	menor o igual a 3 años
Maduro	Comercio 40% Servicios 40% Manufactura 20%	Lima Centro	45 - 60	Superior completa	3 a 4 (40%) 11 a 50 (40%)	menor o igual a 3 años
Progresista	Comercio 67% Servicios 40% Manufactura 20%	Lima Centro, Norte y moderna	menos de 36	Superior completa	3 a 4	3 a 5 años

Adaptado de: Matute et al.. (2008)

1.3. Rol del Estado en el sector de pequeñas empresas

El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales

destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible (Ley N° 2815, 2003, artículo 4).

Tal como lo declara el Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008) en el artículo 3° del Título I, la acción del Estado en materia de promoción de las MYPE se orienta bajo los lineamientos de promoción y desarrollo de programas e instrumentos que estimulen la creación, desarrollo y competitividad de las micro y pequeñas empresas, en el corto y largo plazo; difusión de información y datos estadísticos para consolidar data valiosa de la realidad de este sector empresarial; y, otras estrategias de fortalecimiento de las MYPE.

1.4. La Informalidad en las pequeñas empresas

“En el sector de las mype, los menores niveles de productividad se traducen en condiciones laborales menos favorables para sus trabajadores y esto se traduce en niveles de informalidad mayores” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015, p. 31). El Ministerio de la Producción (2015), estimó que en el 2014, 56% de microempresas eran informales mientras que en el sector de la pequeña empresa el 30,2% de estas eran informales.

La informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello conlleva. La formalidad involucra costos tanto en términos de ingresar a este sector –largos, complejos y costosos procesos de inscripción y registro– como en términos de permanecer dentro del mismo –pago de impuestos, cumplir las normas referidas a beneficios laborales y remuneraciones, manejo ambiental, salud, entre otros (Loayza, 2008, p. 50).

En principio, los beneficios de la formalidad son la protección de la autoridad frente al crimen y el abuso, el respaldo del sistema judicial para la resolución de conflictos y el cumplimiento de contratos, el acceso a instituciones financieras formales para obtener crédito y diversificar riesgos y, más ampliamente, la posibilidad de expandirse a mercados tanto locales como internacionales. Sin embargo, mientras el marco legal y normativo de un país sea opresivo, los servicios ofrecidos por el gobierno no sean de calidad y la presencia o control del Estado sean débiles, el sector informal será el que predomine (Loayza, 2008).

2. Pequeñas empresas en el Sector Textil/Confecciones

La industria textil o de confecciones pertenece al sector de manufactura. “Se entiende por actividad manufacturera a la transformación física o química de materia prima en productos destinados al consumidor” (INEI, 2016, p. 11).

Pérez, Rodríguez e Ingar (2010), en base a un estudio realizado del sector, explican que el sector textil y de confecciones abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos (p. 2).

Se pueden distinguir dos grandes subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil (a) la industria textil propiamente dicha y (b) la industria de la confección. La primera abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón hasta la elaboración de telas acabadas e incluye a su vez, a las actividades de hilado, tejido y teñido acabado. De otra parte, la segunda comprende todas las actividades vinculadas a la confección de prendas de vestir (Pérez et al., 2010, p. 3).

Por otro lado, es importante recalcar la inversión de las empresas del sector en maquinaria y equipo textil de última generación para la producción de hilados y fibras. Este proceso de modernización ha permitido aumentar el nivel de producción de las empresas del sector para abastecer el mercado nacional y extranjero y constituye el soporte de la exportación. Además, les ha permitido prepararse para afrontar la apertura comercial y aprovechar los acuerdos comerciales existentes (Pérez et al., 2010).

En los últimos años, la producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas entre las que resaltan la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo (Pérez et al., 2010).

A diciembre de 2015, el número de empresas manufactureras ascendió a 167 mil 647 y presentó un incremento de 3,6% respecto a similar periodo del año anterior. Asimismo, la microempresa manufacturera registró 156 mil 872 unidades económicas (93,6%), la pequeña empresa manufacturera registró 9 mil 13 unidades (5,4%) y la gran y mediana empresa manufacturera registraron mil 752 (1,0%). Cabe recalcar que el segmento de pequeña empresa tuvo el mayor incremento de la industria registrando un aumento del 8,5% respecto al año anterior, seguida de la microempresa en 3,3% y la gran y mediana empresa en 2,6% (INEI, 2016).

Por otro lado, las actividades más representativas de la industria manufacturera son la industria textil y de cuero (31,0%), le siguen la industria de alimentos y bebidas (17,0%), la industria de madera y muebles (15,9%), la fabricación de productos metálicos (15,5%) y la industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones (12,2%), entre las más importantes. Estas cinco actividades representan el 91,6% del total del sector (INEI, 2016).

Además, dentro las pequeñas empresas manufactureras, las que se desarrollan en la industria textil poseen la segunda mayor participación con el 23,6% de empresas, solo después del sector de fabricación de productos metálicos que posee el 25% de las pequeñas empresas manufactureras (INEI, 2016).

Robles et al. (2001), realizaron una meticulosa investigación del sector de confecciones peruano centrándose específicamente en las pequeñas empresas que se desarrollan dentro de esta industria. A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos:

Las micro y pequeñas empresas confeccionistas participan activamente en la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto, de tejido de plano y en la prestación de diversos servicios a otras empresas de la industria. Asimismo, es común que estas empresas combinen la fabricación de estos distintos productos o prestación de servicios (Robles et al., 2001, pp. 115 – 116).

Respecto a la competencia del sector, el estudio indica que se trata de un mercado que dista de presentar síntomas de alta concentración o poder de mercado por unas pocas empresas, sino que apunta en dirección de un mercado atomizado con muchos participantes y con libertad relativa de entrada y salida (Robles et al., 2001).

Por otro lado, se observa dos tipos de clientes, consumidores individuales y distribuidores. En el caso de los clientes que son consumidores individuales se observa que pertenecen en su mayoría a los estratos medios o bajos, lo cual es consistente con los menores precios y calidades que en promedio ofrecen. Asimismo, en el caso de los distribuidores o comerciantes, se identificó que la mayor parte de empresas privadas que son clientes son a su vez otras pequeñas y medianas empresas Finalmente, respecto a la permanencia de la relación con los clientes se podría indicar que en alguna medida la pequeña empresa subsiste y crece en tanto logra establecer un vínculo duradero con sus clientes principales (Robles et al., 2001).

Respecto a los proveedores de la industria, el estudio indica que la pequeña empresa se abastece de mayoristas, distribuidores o empresas comercializadoras. Asimismo, las pequeñas empresas disponen de una variedad suficiente de proveedores que reduciría el poder de negociación de éstos últimos, conformando un mercado de insumos donde se dan libres interacciones entre la oferta y demanda. Además, los pequeños empresarios perciben que no existe concertación de precios por parte de sus proveedores pero lo que sí existe son diferencias de precios según los volúmenes que se compran por los costos de transacción que se generan. Respecto a la relación que establecen con sus proveedores se observa que está sería relativamente estable y duradera (Robles et al., 2001, pp. 124 – 127).

Por otro lado, Aspilcueta (1999) señala que existe un alto índice de concentración de pequeñas empresas textiles en Lima y que esto se ha convertido en un factor importante que facilita las transacciones de abastecimiento y comercialización, de la misma manera que reduce costos de transporte de las empresas. Afirma que esta tendencia se ha afianzado, en parte, debido a que los estratos empresariales más grandes se encuentran también centralizados en Lima, mientras que en el resto del país estos estratos no tienen mayor presencia, como si lo tienen la pequeña y microempresa. De otro lado, resulta interesante resaltar que los departamentos de la costa son los que concentran el mayor número de empresas textiles que utilizan como materia prima el algodón, al igual que las empresas que utilizan los pelos finos.

En Lima metropolitana, la principal concentración de las ventas del subsector textil se encuentra en los distritos de Lima, Ate y La Victoria, mientras que en confecciones la concentración la encontramos en los distritos de La Victoria, Lima y San Juan de Lurigancho. Cabe mencionar de una manera especial la concentración de la industria textil y de confecciones en el distrito de La Victoria, por la importancia del conglomerado (cluster) más grande de la industria textil en el Perú denominado «Gamarra», conformado principalmente por pequeños productores que desarrollan mecanismos de cooperación empresarial y cuya principal orientación de su producción se dirige al mercado interno (Aspilcueta, 1999, p. 16).

3. Pequeñas empresas en el Sector de Exportaciones

Según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2016), el 93% de los exportadores son Micro y Pequeñas Empresas, aunque sólo participan con el 13% de las ventas al exterior, mientras que las grandes compañías concentran el 83,4% de las exportaciones peruanas, informó la Asociación de Exportadores. Si bien las grandes empresas representan solo el 5,8% del número total de empresas exportadoras, que son cerca de 8,000, estas concentran el 83,4% del monto total que el Perú vende al exterior. La situación opuesta se observa en las Micro y Pequeñas empresas, que en número representan el 93% del total de compañías, pero sus ventas son apenas el 13% del total exportado por el país en el 2015 que sumó US\$33.291 millones.

Durante el año 2015, 1,681 empresas exportadoras acumularon tres años consecutivos de caída en sus ventas y que bajo las condiciones actuales, podrían de salir del mercado. De este grupo, son 978 microempresas y 391 pequeñas empresas las que se encuentran en esta situación y juntos concentran el 78.5% del total de afectados, siendo los más propensas a reducir el empleo, afectando la economía familiar de miles de peruanos. Solo el 21.5% de empresas restantes son medianas y grandes empresas.

Cabe recalcar que en el comercio exterior, la salida de una empresa tiene consecuencias de largo plazo puesto que toma mucho tiempo formar una empresa exportadora, desarrollar un producto competitivo y conseguir una cartera de clientes sostenible (ADEX, 2016).

3.1. Sector Textil Exportador

En el año 2015, las exportaciones manufactureras mostraron tasas negativas significativas por tercer año consecutivo. Este desempeño negativo de la actividad exportadora del sector manufactura se explica debido a la disminución en la demanda externa de productos en los sectores de textiles (-26,4%), siderometalúrgico (-5,7%) y metalmecánica (9,2%) (Ministerio de la Producción, 2016).

Según cifras del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2014), las exportaciones peruanas del sector textil y de confección bordearon los dos mil millones (1 918 millones) de dólares anuales en el 2013. El tipo de producto que representa la mayor participación de las exportaciones de este sector son las prendas de vestir con el 71.3%, seguido de los tejidos con el 11.8% y los hilados con el 8.3%. Asimismo, Estados Unidos representa el principal destino con una participación de 34%; y, luego se encuentran mercados regionales como Venezuela, Ecuador, Brasil, Colombia y Chile, aunque también se abastece a economías europeas como Italia, Alemania, entre otros.

Las exportaciones de prendas de vestir alcanzaron US\$ 1 368 millones y Estados Unidos fue el principal mercado concentrando el 46% del valor exportado. Las confecciones son mayormente de algodón (70% de participación), mientras que las prendas de fibra de alpaca representan el 3%. Los principales mercados de exportaciones de confecciones de algodón son Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Alemania y Chile con el 79% de participación; mientras que, Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido y Australia son los principales mercados de prendas de alpaca con el 78.5% de participación (SIICEX, 2014).

Finalmente, entre los productos que más destacaron, se encuentran: t-shirts de algodón, polo shirt para caballero de algodón, t-shirts sintético, polo shirt para dama de algodón y sintético, suéter de algodón y prendas para bebe, entre otros. Estados Unidos fue el principal mercado para toda la variedad de productos textiles exportados. Otros mercados fueron Venezuela, Brasil, Italia y Canadá para los t-shirts de algodón; y Brasil, Alemania, Colombia y México en polo shirt de algodón para hombres. En las prendas para bebe de algodón destacan Chile, Venezuela, México y Argentina. Asimismo, los principales mercados para los productos de alpaca fueron Japón, Alemania, Reino Unido e Italia en suéter; y Alemania, Japón, Canadá y Francia en accesorios (SIICEX, 2014).

Sin embargo, en el año 2015, las exportaciones del sector textil registraron US\$ 1 324 millones, valor que se traduce en una disminución de 26,4% en relación al año 2014. Asimismo, en términos de volumen las exportaciones de esta industria disminuyeron en 19.4%. Este comportamiento responde principalmente, por menores envíos reportados hacia Venezuela (debido a la crisis política y económica que atraviesa dicho país) y a Estados Unidos (el incremento en el consumo aún es débil y esto se refleja principalmente en la prudencia de los hogares después de un comienzo turbulento en los mercados financieros), que en conjunto explicaron casi la mitad de las exportaciones textiles (Ministerio de la Producción, 2016).

3.2. Apoyo a la pequeña empresa exportadora

El Estado, desde sus diferentes ministerios, promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la micro y pequeña empresa, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas (DS 007-2008, 2008).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve programas intensivos de apertura, consolidación y diversificación de mercados internacionales. Asimismo, genera, mantiene actualizado y difunde información sobre oportunidades de exportación y acceso a los mercados del exterior, que incluye demandas, directorios de importadores, condiciones arancelarias, normas técnicas, proceso de exportación y otra información pertinente. Además, ejecuta planes estratégicos por sectores, mercados y regiones, priorizando el desarrollo de cadenas exportadoras con participación de las MYPE (DS 007-2008, 2008).

Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Exteriores promueve alianzas estratégicas entre la MYPE con los peruanos residentes en el extranjero, para crear un sistema de intermediación que articule la oferta de este sector empresarial con los mercados internacionales (DS 007-2008, 2008).

PromPerú es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y constituye un pliego presupuestal. Asimismo, es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú, en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales (PromPerú, s.f.).

Finalmente, se encuentra el Ministerio de la Producción, que a partir de la promulgación de Ley N° 29271 (2002), se convierte en el sector competente sobre las micro y pequeñas empresas. Este ministerio tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Su ámbito de actuación comprende, entre otras funciones, el fomento de la iniciativa empresarial, la competitividad de la micro y pequeña empresa, la asociatividad y el cooperativismo (Ministerio de la Producción, s.f.).



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

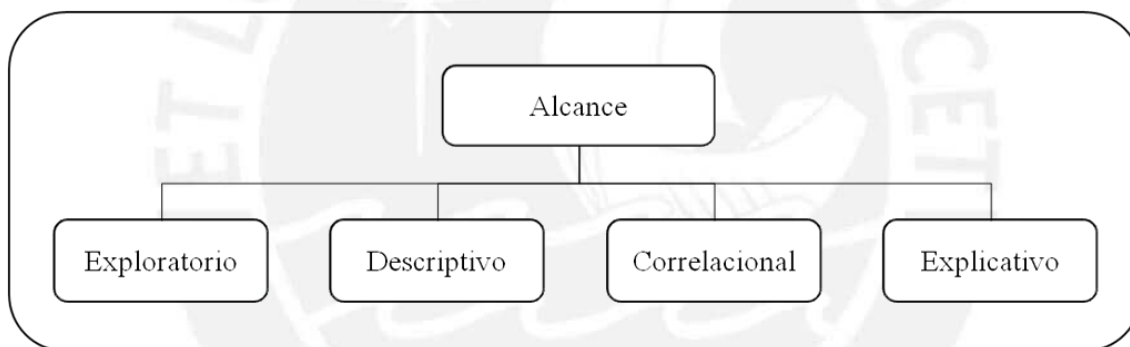
El objetivo de esta investigación es estudiar la administración estratégica en las pequeñas empresas del sector textil en Lima. En este capítulo, se explicará la metodología utilizada para cumplir con el objetivo de la investigación.

El diseño de la investigación hace referencia al plan o estrategia propuesta para obtener la información que se requiere investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para ello, el presente capítulo definirá el tipo de investigación, el alcance, el enfoque, la selección de unidades de observación y las técnicas para la recolección de información utilizadas. Además, para una comprensión holística de la investigación, se recomienda revisar el Anexo A que contiene la Matriz de Consistencia.

1. Alcance de la Investigación

Según Hernández R. et al. (2010) hay cuatro tipos de alcance de investigación, los cuales se pueden apreciar en la Figura 10: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Figura 10: Tipos de Alcance



Adaptado de: Hernández, Fernández & Baptista (2010).

El alcance descriptivo se orienta a describir, especificar propiedades y rasgos importantes de fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Con este enfoque se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables relevantes para la investigación (Hernández R. et al. 2010). Según Saunders, Philip y Thornhill (2009), el objetivo del alcance descriptivo es retratar un perfil preciso sobre las personas, eventos, o fenómenos a estudiar. Por último, Creswell (2014) menciona que el propósito de una investigación descriptiva es describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones.

Para la siguiente investigación se empleará un enfoque descriptivo debido a que el objetivo general es estudiar la forma en la que las pequeñas empresas del sector textil de Lima

administran estratégicamente; asimismo, se busca identificar las características del fenómeno de administración estratégica.

2. Enfoque de la Investigación

La literatura sobre metodologías de investigación propone, tradicionalmente, dos enfoques de investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

El enfoque cuantitativo se caracteriza por usar “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández R. et al., 2010, p. 4). Además, bajo este enfoque, se desarrollan las etapas de investigación en forma secuencial y se presta atención a una “sólida revisión inicial de la literatura, la formalización de hipótesis, el trabajo con muestras amplias, el uso de instrumentos de medición numérica y el análisis estadístico de la información” (Pasco & Ponce, 2015, p. 45).

Por otro lado, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández R. et al., 2010, p. 7). Así, el enfoque cualitativo presenta una mayor flexibilidad en cuanto a la secuencia de las etapas del estudio y enfatiza el trabajo con muestras de menor tamaño, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una comprensión más profunda del fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015, p. 45).

En el caso de la presente investigación, se considera que el enfoque más apropiado es el enfoque cualitativo; ya que, no se pretende realizar un análisis estadístico de datos ni una medición numérica para establecer patrones, sino más bien estudiar a profundidad un número pequeño de casos para la interpretación y comprensión de un fenómeno determinado.

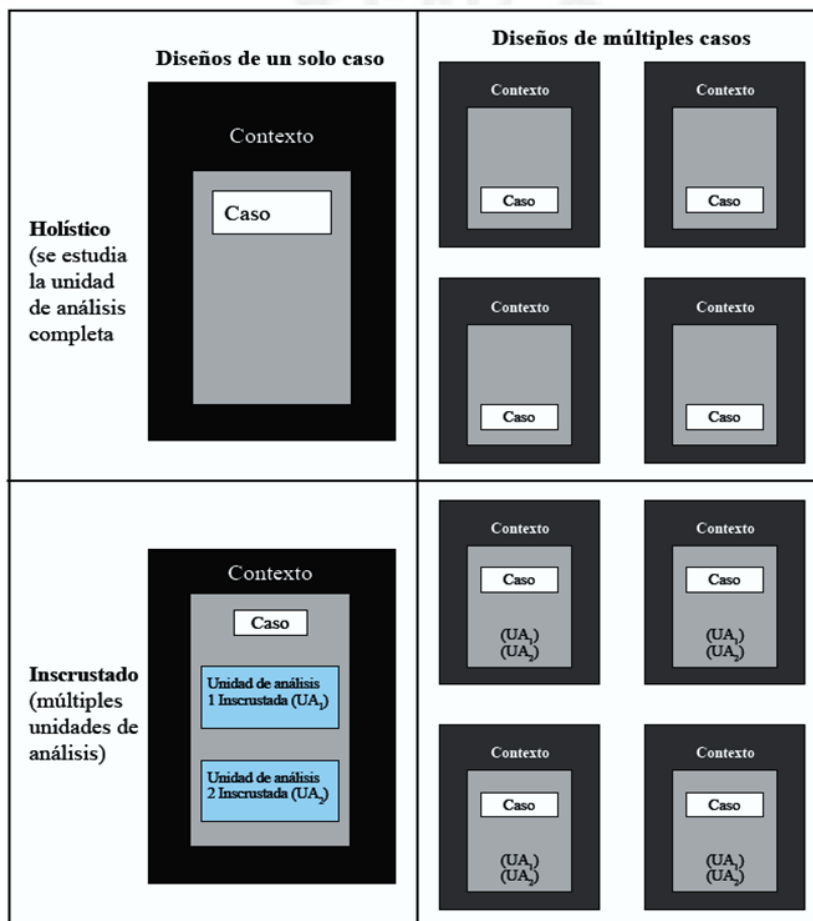
3. Diseño Metodológico

Un estudio de caso se puede definir de diferentes maneras. Yin (1994) lo define como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (p.13). El estudio de caso también “constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en su entendimiento comprensivo como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos (Mertens 2005 citado en Hernández R. 2010). El caso de estudio es pertinente para nuestra investigación ya que queremos estudiar cómo las pequeñas empresas elegidas han administrado estratégicamente a pesar de las limitaciones que hayan podido surgir.

Además, estudiaremos los casos donde se ha realizado administración estratégica, ya que “en cuestiones de empresas, los casos negativos son más difíciles de identificar y obtener, dado que suele presentarse mucha menor cooperación por parte de los directivos y es lógico, a casi nadie le agrada mostrar fracasos o aspectos desfavorables, aun cuando el caso sea anónimo” (Hernández, 2010, p.7).

Una vez presentadas las definiciones sobre el estudio de caso, pasaremos a la selección de casos que estudiaremos. Stake (2006) ofrece una clasificación de los estudios de caso según la cantidad de casos a estudiar: un solo caso, múltiples casos o múltiples casos cruzados. Yin (2009) ofrece otra clasificación, reflejada en una tabla elaborada por Hernández R. et al. (2010).

Figura 11: Clasificación de los estudios de caso



Fuente: Yin citado en Hernández R. et al. (2010)

Los estudios de caso holísticos se caracterizan porque “el caso debe ser crítico y revelador, generado para confirmar, retar o extender una teoría o hipótesis” (Hernández, 2010, p. 9). Por otro lado, en los casos de estudio múltiples, además de intentar descubrir patrones, también queremos profundizar en el plano individual, por lo que, como hemos señalado, la revisión de todos debe ser exhaustiva” (Hernández, 2010, p. 11).

En este sentido, entendemos que el estudio de caso es el diseño metodológico adecuado para nuestra investigación ya que buscamos la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico, y no la “generalización estadística” basada en muestras (Villarreal & Landeta, 2010). Además, elegimos más de un caso, es decir, será un estudio de caso múltiple, debido a que estudiaremos la realidad particular de cada empresa elegida.

3.1. Selección de casos de estudio

La presente investigación utilizará un estudio de caso múltiple, por lo que, para seleccionar las empresas a estudiar, se proponen dos tipos de muestras propuestas: probabilística y no probabilística.

Dentro de la muestra probabilística, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para constituir la muestra; los elementos se obtienen definiéndose las características de la población, el tamaño de la muestra, y una selección aleatoria de las unidades de análisis (Hernández R. et al., 2010).

Por otro lado, dentro del muestreo no probabilístico, la elección de los elementos que componen la muestra no dependen de una probabilidad, sino de causas asociadas con las características de la investigación. Este proceso no utiliza una fórmula, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador, donde la muestra obedece a otros criterios de investigación (Hernández R. et al., 2010).

Dado que el presente estudio pretende estudiar la administración estratégica en las pequeñas empresas textiles exportadoras de Lima Metropolitana, se utilizará un muestreo no probabilístico donde se selecciona la muestra de casos en base a pequeñas empresas que reúnen las características del fenómeno a estudiar, ya que los casos de estudio tienen una lógica de replicabilidad, más no de generalización (Yin, 2003).

La muestra dentro de los casos de estudio tampoco es probabilística, ya que se entrevistará al dueño y/o Gerente de la empresa, que es la persona encargada de llevar a cabo el proceso estratégico según lo mapeado en el marco teórico.

4. Fuentes y herramientas de Investigación

Para realizar la presente investigación se utilizaron diversas herramientas que nos permitió la recolección de información para complementar el marco teórico y realizar el capítulo analítico.

4.1. Fuentes Secundarias

Para poder obtener información de las fuentes secundarias se debe hacer una extensa revisión bibliográfica de la literatura que existe sobre planificación estratégica en pequeñas empresas. En ese sentido, revisamos libros teóricos, artículos académicos o papers, revistas académicas y tesis de investigación.

4.2. Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad pueden ser de tres tipos según (Hernández R. et al., 2010): semi estructurada, estructurada y no estructurada.

Para la presente investigación se utilizó la entrevista semi estructurada, ya que realizamos un guión de preguntas que aportaran información para cumplir con los objetivos de la investigación, pero al mismo tiempo son preguntas abiertas que permitirán recibir respuestas más amplias. Asimismo, en las entrevistas semi estructuradas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández R. et al., 2010).

4.2.1. Entrevistas a Expertos

Las entrevistas a expertos tuvieron el objetivo de recoger información sobre la administración estratégica y la pequeña empresa peruana. Se realizaron ocho entrevistas en total, de una hora aproximadamente, en las que se abordaron los siguientes temas (Ver Anexo B):

- Dificultades de las pequeñas empresas para administrar estratégicamente
- Beneficios de la administración estratégica en pequeñas empresas
- Las características de la administración estratégica de las pequeñas empresas (forma, formalidad, complejidad, etc.)
- Forma ideal de administración estratégica en pequeñas empresas

En la siguiente tabla se muestra la relación de los expertos entrevistados, su área de expertise y el cargo que ocupan a la fecha. Se cuenta con el consentimiento de los expertos entrevistados para publicar la información que nos brindaron (Ver Anexo C).

Tabla 11: Relación de expertos entrevistados

Experto	Área	Cargo
Luis Martín Salomón	Pequeñas Empresas	Ex Director de la Dirección Mi Empresa del Ministerio de Producción

Experto	Área	Cargo
Regina Soriano	Administración estratégica	Coordinadora del Área Estratégica del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
Eduardo Kieffer	Administración estratégica	Gerente de Administración y Finanzas del Banco CENCOSUD
Daniel Embride	Administración estratégica	Director de Estudios Académicos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Pablo Solórzano	Pequeñas Empresas	Gerente de la División de Proyectos de COPEMI
Marco Raymundo	Pequeñas Empresas	Director de la Dirección Mi Empresa del Ministerio de Producción
Fernando Villarán	Pequeñas Empresas	Decano de la Facultad de Ingeniería y Gestión de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya
Mariela del Carpio	Pequeñas Empresas	Ex Coordinadora Nacional de Capacitación, Desarrollo de Proveedores y Asistencia Técnica del Ministerio de Producción

4.2.2. Entrevistas a Empresas

Se realizaron 10 entrevistas a pequeñas empresas exportadoras de Lima, que tuvieron una duración de 1 hora a 1 hora y media aproximadamente. Los temas abordados en las entrevistas fueron (Ver anexo D):

- Conocimiento de administración estratégica / proceso estratégico
- Etapas del proceso estratégico (planificación, implementación y control).
- Herramientas utilizadas para administrar estratégicamente
- Características del proceso estratégico (Formalidad, periodicidad, complejidad, etc.).

A continuación se presentan brevemente las 10 pequeñas empresas exportadoras seleccionadas para realizar el estudio. Se cuenta con el consentimiento de las pequeñas empresas entrevistadas para publicar sus nombres y la información que nos brindaron (Ver Anexo E).

Tabla 12: Relación de empresas entrevistadas

Empresa	Entrevistado	Descripción
Knit Couture	Lucy Barandiarán – dueña y Gerente General.	Empresa dedicada en su totalidad a la exportación de prendas de baby alpaca.

Empresa	Entrevistado	Descripción
Textiles Cross	John Pérez – dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir.
Textiles Maya	Víctor Guerrero- dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir, principalmente pijamas.
Moon Line	Daphne Padilla – dueña y Gerente Comercial	Empresa dedicada a la venta local (Retail) y exportación
Stealth	Neil Cachay- dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir.
Mundo Moda	Jimmy Moreno- dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir, principalmente uniformes.
Kusa Cotton	Manuel Murayama- dueño y Gerente Comercial	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir, principalmente para bebés.
Ecotexma	Raúl Ortiz – dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir.
Applauzi	Jorge Villalobos- dueño y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir, principalmente ropa de baño.
Latash	Priscilla Mendoza – dueña y Gerente General	La empresa se dedica a la venta local y exportación de prendas de vestir.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En esta sección, se presentará un resumen del proceso de obtención de información producto de la investigación de campo, los hallazgos de la investigación realizada a ocho expertos, los hallazgos encontrados en el análisis individual de las diez pequeñas empresas textiles, y los hallazgos transversales producto del análisis de las diez empresas agrupadas por las familias de variables. Para realizar el análisis de la información capturada en la presente investigación, se establecieron diversas variables relacionadas a cada área o aspecto del presente estudio. El listado de las variables se encuentra en el diccionario de códigos en el Anexo F y la relación de las mismas con las áreas temáticas se encuentra en el Anexo G.

1. Proceso de obtención de información

Dentro de esta investigación se realizaron entrevistas a profundidad a 8 expertos para obtener información que nos permitió afinar las variables de la investigación y elaborar la guía de entrevista a pequeñas empresas incluyendo los aspectos más relevantes. Las entrevistas a expertos se realizaron en el periodo comprendido entre el 10 de Octubre y el 11 de Noviembre.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad a 10 dueños y/o gerentes generales de pequeñas empresas exportadoras del sector textil. El propósito de estas entrevistas fue conocer, a partir de una fuente primaria, si las pequeñas empresas implementan el proceso estratégico, qué hacen para ponerlo en práctica, cuáles son las dificultades que encontraron al realizarlo, por qué deciden iniciar el proceso estratégico y las características del empresario y de la empresa que implementan este proceso. Las entrevistas a las pequeñas empresas se realizaron en el periodo comprendido entre el 14 de Noviembre y el 03 de Enero.

Cabe resaltar que hubo desconocimiento de muchos temas por parte de los entrevistados al momento de brindar sus respuestas; sin embargo, el trabajo de identificación de variables en el análisis de las entrevistas a profundidad detectó estos conceptos; por lo que, en la descripción de los casos, se explica y se hace un análisis de lo que realmente aplican las empresas entrevistadas.

2. Análisis de entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos tuvieron la finalidad de recoger información sobre la pequeña empresa peruana, lo que nos permitió preparar las herramientas de la investigación. Los temas que se abordaron en las entrevistas fueron los beneficios de la administración estratégica en pequeñas empresas, las razones por las que una pequeña empresa podría administrar estratégicamente, las características de la administración estratégica de las pequeñas empresas (forma, formalidad, complejidad, uso de herramientas, etapas, etc.) y las dificultades de las

pequeñas empresas para administrar estratégicamente. Todos estos temas fueron estudiados desde la perspectiva del contexto peruano.

El análisis de las entrevistas a expertos se realizó en dos etapas. En primer lugar, se analizaron los principales hallazgos por entrevistado y, en la segunda etapa, se presentan los principales hallazgos clasificados por tema. En el análisis transversal, el tema “Características de la Administración Estratégica en Pequeñas empresas”, se dividió en cinco variables: el inicio de la administración estratégica, el rol del dueño en la administración estratégica, la formalidad, el análisis interno, el análisis externo, implementación, control y el uso de herramientas de administración estratégica.

2.1. Análisis Individual

2.1.1. Fernando Villarán (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

El primer beneficio que otorga la administración estratégica a la pequeña empresa es la organización de la gestión. Cuando un pequeño empresario administra estratégicamente puede determinar cuál es la actividad principal que genera valor a la empresa y enfocar los recursos en esta actividad, en lugar de distribuirlos indiscriminadamente.

Esto es de vital importancia, ya que las pequeñas empresas se caracterizan por la falta de recursos (tiempo, capital y conocimientos), por lo que es una necesidad que inviertan en lo que realmente genera valor. Por esta razón, la administración estratégica también ayuda al empresario a tener una gestión más eficiente y a tomar mejores decisiones, ya que todas las acciones que se realicen estarán orientadas al logro del objetivo principal.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

El tipo de empresa es un factor que influye en la administración estratégica. Que dos o más empresas sean catalogada como pequeñas por el volumen de sus ventas o el número de trabajadores no significa que todas se comporten de la misma manera. Según Villarán, hay dos tipos de empresas en el país, las micro o pequeñas empresas de subsistencia que están sobreviviendo en el día a día, que difícilmente realicen algún planeamiento estratégico sin haber resuelto previamente sus problemas básicos como las ventas, obtención de insumos o ingresos. Y el segundo grupo de empresas, que son aquellas que podrían administrar estratégicamente. Este tipo de empresas ya alcanzó cierto nivel de producción, ya sea de bienes o servicios, tiene clientes más o menos estables y compite en un mercado dinámico y de crecimiento. En este tipo

de empresas, a pesar de tener problemas del día a día, el dueño comienza a proyectar la empresa a futuro en una perspectiva de crecimiento y empieza a pensar estratégicamente. El planeamiento estratégico debería entrar en esta etapa ya que ayuda al dueño a organizar su crecimiento y soluciona problemas al mismo tiempo.

Que una pequeña empresa administre estratégicamente también está asociado al nivel de calificación de los empresarios. Cuando los dueños tienen una buena formación o educación en carreras relacionadas a negocios, pueden reconocerla como un elemento poderoso, por lo que la usan. Otros empresarios no tienen una formación profesional, son más empíricos, y no le ven tanta importancia.

Por otro lado, el expertise, know how o experiencia previa del dueño es fundamental. El planeamiento estratégico permite reflexionar sobre lo realizado anteriormente, la experiencia adquirida y la forma en que esas lecciones pueden ser aplicadas a otro sector u otra actividad. En este caso, el planeamiento estratégico es algo que ayuda a pensar y a sistematizar los conocimientos.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

El principal problema que afrontan las pequeñas empresas para poder realizar el proceso estratégico es que el dueño es un empresario orquesta, es decir, realiza todas las funciones de la empresa y no cuenta con un staff de profesionales estable en el que pueda confiar. Por esta razón, el dueño no tiene mucho tiempo para hacer un planeamiento y mucho menos realizar seguimiento.

Además, el conocimiento es otra de las razones por la que los dueños no administran estratégicamente. Muchos pequeños empresarios son emprendedores innatos y empíricos, que no poseen conocimiento de temas estratégicos. Por otro lado, las urgencias del día a día no le permiten pensar en el futuro, visualizarse o proyectarse en el largo plazo.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

Se puede decir que la pequeña empresa realiza las primeras etapas del proceso estratégico, la formulación y la implementación. Sin embargo, todas las etapas que un pequeño empresario pueda realizar son informales. La formalidad es considerada un lujo y la pequeña empresa no depende de esta para sobrevivir. Usualmente, la actividad estratégica es realizada por el empresario y una persona cercana que lo ayuda a tomar decisiones.

En la primera etapa de planificación, el dueño cuenta con una visión de futuro y piensa en formas o estrategias de alcanzar esta visión. Analiza su entorno y las principales variables de

análisis son la competencia, los clientes, las tendencias del mercado, los posibles nuevos competidores y la tecnología, se puede decir que todo análisis externo realizado siempre es en comparación a sus competidores. El análisis PESTE no es tan importante en el contexto del Perú porque las variables macro económicas se encuentran dentro de lo estable, y el ciclo económico, por ejemplo, no les afecta tanto como la pérdida de cuota de mercado debido a un competidor.

Para el análisis interno lo clave es el personal, es decir, los recursos humanos. La pequeña empresa debe tener claro las fortalezas, capacidades y debilidades para poder capacitarlos, ya que ellos son la base para alcanzar los objetivos. Las pequeñas empresas si se fijan en esas cosas porque la rotación es alta y los colaboradores que deciden irse, se llevan los conocimientos del negocio a otras empresas.

La segunda etapa es la implementación y esta etapa está, más o menos, bien cubierta, ya que sí existe una relación entre visión de largo plazo y toma de decisiones. Sin embargo, la pequeña empresa al momento de tomar las decisiones es más intuitiva. Ellas toman decisiones y van obteniendo resultados positivos o negativos, de esa forma ven qué es lo que funciona o no. Esta realidad es totalmente diferente a lo que hace una gran empresa, donde se es más organizado pero menos innovador.

Por último, la parte más difícil del proceso estratégico para las pequeñas empresas es la etapa de control o evaluación, se tiene mucha dificultad al momento de medir los resultados ya que no conocen qué es lo que deben medir.

2.1.2. Daniel McBride (comunicación personal, 10 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

Los principales beneficios de la administración estratégica para la pequeña empresa son, en primer lugar, que ayuda al empresario a pensar en el largo plazo y lo obliga a reflexionar sobre la competencia que existe en el mercado y en las acciones que puede tomar en un contexto de cambio. Además, le permite tener un circuito de aprendizaje o de mejora continua, ya que el empresario puede analizar qué es lo que funciona y qué no en su empresa. El aprendizaje constante de la empresa es una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

No todas las pequeñas empresas son iguales, hay empresas que realizan un planeamiento formal; sin embargo, se queda en el papel y nunca llega a ser implementado. Otras

empresas realizan todo el proceso; sin embargo, no está formalizado, por lo que la claridad que tiene el dueño sobre los pasos que debe seguir es esencial.

Las pequeñas empresas que administran estratégicamente son aquellas cuyos gerentes o dueños reconocen el valor de la administración estratégica y destinan tiempo y recursos para realizarla.

Otro factor que influye en las pequeñas empresas para administrar estratégicamente es la exigencia de un tercero. Por ejemplo, si una pequeña empresa quiere acceder a un préstamo u otra forma de financiamiento, los bancos exigen un plan estratégico.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

Las dificultades que una pequeña empresa tiene para administrar estratégicamente son, en primer lugar, que la teoría de administración estratégica está conceptualizada para una empresa grande. La necesidad de flexibilidad y adaptación de la pequeña empresa no son saciadas con las herramientas clásicas de administración estratégica.

Además, el día a día los absorbe y no puede aplicar los conceptos propuestos en la teoría por la falta de recursos, ya sean estos el tiempo, el conocimiento necesario sobre las metodologías o por la falta de personal calificado. Muchos de los pequeños empresarios no administran estratégicamente por un error en la forma de educación. Muchos de ellos han llevado cursos o capacitaciones; sin embargo, la forma en la que las herramientas son enseñadas, los lleva a pensar que solo una gran empresa las puede aplicar.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

Existen indicios de administración estratégica en las pequeñas empresas, pero las etapas realizadas o las herramientas son aplicadas de una manera más sencilla. Por ejemplo, en vez de realizar un análisis del mercado muy elaborado o contratar a un asesor, le preguntan directamente al cliente qué es lo que valora. Los empresarios son muy conscientes de la importancia de esta información, ya que les ayuda a armar su propuesta de valor.

Para realizar el análisis externo, la pequeña empresa se fija más en el sector, en quiénes son los competidores y cuál podría ser su ventaja competitiva. Los factores del marco entorno, como el factor económico o el factor político son analizados de una forma más intuitiva, ya que no es necesario realizar un análisis tan profundo en un contexto más o menos estable como el del Perú.

Las etapas de formulación y control de las estrategias son las que resultan más difíciles para la pequeña empresa., principalmente por la falta de tiempo y la ausencia de buenos indicadores. La implementación resulta más fácil ya que el dueño lidera e indica las acciones a tomar a su personal.

2.1.3. Marco Raymundo (comunicación personal, 24 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

Los beneficios de la administración estratégica para la pequeña empresa son la organización de la gestión, ya que orienta las actividades al cumplimiento de los objetivos propuestos; la claridad en los escenarios futuros, o las formas en las que se actuará según la situación del mercado y el o mejor uso de los recursos.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

Las pequeñas empresas que realizan el proceso cuentan con el personal necesario y la inversión necesaria, ya que esos son los principales obstáculos para realizarla. Además, depende mucho del nivel o tamaño de la empresa, las pequeñas empresas que están sobreviviendo podrían no tener tiempo y/o recursos para empezar la etapa de planificación. Algunas otras empresas recorren este proceso debido a la solicitud de un tercero, ya sea un banco o una entidad del Estado que les haya brindado capacitaciones.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

La principal barrera es el perfil económico, es decir, la inversión de tiempo y capital que realizar el proceso implica. Las pequeñas empresas no cuentan con los recursos necesarios y no creen que sea justificable invertir tanto en un proceso del que no perciben beneficios inmediatos. Es decir, tienen un enfoque de corto plazo, y los conflictos diarios los agobian, lo que les impide pensar en el largo plazo.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

En esos casos, la administración estratégica es realizada por el dueño y debería contar con el apoyo de personal de finanzas y un asesor que tenga conocimientos fuera del negocio. Sin embargo, esta administración suele ser muy informal debido a los sistemas que la organización pueda utilizar y a que no tienen tiempo para plasmarlo en un documento. En el aspecto en el que sí se han encontrado niveles de formalidad, es en las políticas y lineamientos que una pequeña empresa posee.

En la etapa formulación, para realizar su análisis externo, una pequeña empresa le da más importancia a la competencia y al acceso a financiamiento que pueda obtener. Para el análisis interno, el área de finanzas es la más importante ya que es la que maneja el capital para poder invertir.

La etapa más difícil dentro de la planificación también sería la etapa de la evaluación, especialmente la elaboración de indicadores que midan lo esencial y la visión sistémica que un empresario debe tener.

2.1.4. Eduardo Kieffer (comunicación personal, 22 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

El principal beneficio de la administración estratégica es la fijación de un objetivo y el enfoque de sus acciones para alcanzar ese objetivo. Si un pequeño empresario no reflexiona sobre el futuro va a terminar quebrando sin ni si quiera conocer qué es lo que está realizando mal.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

Las pequeñas empresas que administran estratégicamente son aquellas que cuentan con dueños profesionales, que conocen las herramientas de la administración estratégica y reconocen su importancia para el desenvolvimiento de su negocio.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

Las principales dificultades que surgen para una pequeña al momento de realizar el proceso estratégico son el desconocimiento del proceso estratégico, por lo que son muy empíricos a la hora de tomar decisiones; y la visión a corto plazo, que no les permite reflexionar sobre el impacto de sus decisiones actuales en el futuro.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

El dueño es el que debe liderar y conducir a la empresa, debe evaluar cuáles son los competidores principales y decidir qué acciones tomar. Si bien pueden contar con el apoyo del equipo que le ayuda a gestionar la empresa, muchas pequeñas empresas dependen del know how del empresario y si bien es cierto que existen muchos empresarios que, sin conocimiento han logrado llevar a sus negocios muy lejos, la realidad es que la mayoría de pequeñas empresas quiebran a los 3 o 4 años.

Las pequeñas empresas no llegan a completar el proceso estratégico, realizan la etapa de planificación pero no correctamente. Esta planificación no se encuentra formalizada y si se ha formalizado, son planes estratégicos muy grandes que se quedan archivados.

La etapa implementación es la más difícil dentro del proceso estratégico ya que no tiene mucha utilidad que solo los dueños o gerentes tengan clara la estrategia, si son los trabajadores los que ayudan a implementarla. Hacer que los trabajadores entiendan la importancia de la administración estratégica y se comprometan con el plan estratégico a implementar es la principal dificultad.

En la etapa de evaluación o control, la pequeña empresa tiene algunos indicadores para controlar pero estos están relacionadas más a temas operativos que a control estratégico. Lo básico que una pequeña empresa puede armar es un archivo Excel con algunos indicadores, que le permitan recoger información histórica y evaluar su desempeño en el tiempo. La elaboración y el armado de los indicadores no deberían ser realizados por el dueño, sino que debería ser una persona que vea temas financieros, ya que esta área sufre más los impactos del gasto. Las principales dificultades en esta etapa son una buena elaboración de indicadores, ya que no conocen qué es lo relevante que se debe medir y acceso a la información.

2.1.5. Pablo Solórzano (comunicación personal, 21 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

La administración estratégica permite que el empresario pueda pensar en su futuro y, de estar forma, brindar una estructura para el crecimiento de la empresa. Del mismo modo, permite tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados, lo que los hace más eficientes en la forma de gestionar una empresa.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

La educación es un factor que podría influir en que una empresa administre estratégicamente, especialmente si es una educación universitaria en carreras de negocios, ya que te brindan los conocimientos básicos de la administración estratégica y los beneficios de su aplicación. Se puede decir que las pequeñas empresas que sí realizan este proceso son aquellas que buscan sostenibilidad y rentabilidad.

Del mismo modo, la administración estratégica se puede dar por la exigencia de un tercero, como los bancos que piden planes estratégicos para otorgar créditos a las empresas.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

Los obstáculos por los que una empresa no administra estratégicamente son los obstáculos del día a día, especialmente cuando se encuentran en la etapa de subsistencia no tienen tiempo para pensar en el largo plazo. El día a día y las urgencias operativas que puedan surgir no permiten que el pequeño empresario reflexione sobre el futuro, ya que su único objetivo en ese momento es hacerle frente a la crisis de los primeros años.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

Los dueños son los encargados de realizar el proceso. En la etapa de planificación, para realizar su análisis externo se fijan en la competencia y en los proveedores, específicamente en los precios del mercado. En el análisis interno analizan con mayor énfasis las áreas financieras y de recursos humanos, pues brindan los principales recursos para cumplir con los proyectos asignados.

La implementación es la etapa más difícil ya que, una vez que se realiza el plan estratégico, no se realiza seguimiento a las acciones que se realizan, es decir, van actuando según las exigencias del mercado sin revisar que estas acciones estén orientadas al logro de sus objetivos.

La etapa de control o evaluación no es realizada, se podría realizar un control a nivel operativo, pero no tienen controles del desempeño de la estrategia.

2.1.6. Regina Soriano (comunicación personal, 14 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

El beneficio de poner en práctica el proceso estratégico es el diseñar y vislumbrar un futuro, dejar de pensar en el día a día y proyectarse como empresa. Además, les permite mapear y tomar acciones para maniobrar los aspectos negativos como las amenazas o debilidades. En conclusión, la implementación del proceso estratégico sería una ventaja competitiva en términos de tiempo, dinero, experiencia y aprendizaje.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

Para que una empresa administre estratégicamente el dueño es la figura clave. Tiene que ver con el liderazgo que el dueño tenga en la empresa y la visión del entorno y la situación interna que posea el gestor.

En otros casos, las pequeñas empresas que tienen acceso a capacitaciones o cursos pueden administrar estratégicamente ya que desarrollan habilidades como el enfoque sistémico y la visión panorámica. El reconocimiento de la necesidad y los beneficios de la administración estratégica también son factores que influyen.

Por último, existe un tema de formación que te ayuda a cometer menos errores, lo que te permite ahorrar tiempo y dinero, es decir, a ser más eficiente en el uso de recursos.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

Las dificultades para la realización del proceso estratégico son la falta de recursos, especialmente los recursos de personal y tiempo. Otra dificultad es el desconocimiento sobre el proceso estratégico, las herramientas a utilizar y la forma en la que aplican. Muchos de los empresarios son empíricos y no tienen una educación que les permita reconocer los beneficios de la administración estratégica.

La conformidad es otra dificultad. Muchas veces, el pequeño empresario se encuentra dentro de su zona de confort y está conforme con la situación que vive, por lo que no busca formas de crecer ni de retarse.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

Las habilidades del dueño para reconocer las razones por las que el desempeño no es el esperado o, por el contrario, el reconocimiento de qué es lo que están haciendo correctamente, es una habilidad estratégica que, inconscientemente, se desarrolla en los dueños. Los empresarios de manera muy intuitiva conocen qué quieren hacer y a dónde quieren llegar, pero muchas veces no conocen la forma. De manera intuitiva también realizan el proceso estratégico, conocen sus objetivos y las estrategias van saliendo en el camino, van probando qué es lo que funciona y qué no.

La etapa de formulación puede ser la más difícil porque implica un análisis de información, que si bien se encuentra disponible, organizarla y ponerla en un framework es difícil. Intuitivamente analizan su entorno, los factores que toman en cuenta son el factor económico, y en el análisis interno serían las áreas de finanzas y recursos humanos.

La etapa de implementación, no implica un diseño de la implementación, sino que se realizan las acciones inmediatamente. Se implementan acciones sin haberlas diseñado anteriormente y sin conocer si guardan relación con el objetivo general que poseen.

Por último, la etapa de evaluación no se realiza durante todo el proceso, sino que es una evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación es muy cualitativa e intuitiva.

2.1.7. Luis Martín Salomón (comunicación personal, 10 de octubre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

Uno de los beneficios de administrar estratégicamente una pequeña empresa es la eficiencia, ya que permite que la estrategia se desarrolle programando correctamente y optimizando los recursos (tiempo y capital).

La integración del negocio es otro beneficio, ya que la administración estratégica, específicamente la parte de formulación, parte de un objetivo general que se divide en objetivos funcionales hasta las actividades que se deben realizar para cumplir los objetivos. Por lo tanto, el dueño o gerente de la pequeña empresa obtiene una visión integrada de toda la organización.

Por último, la administración estratégica permite identificar todos los riesgos relacionados al negocio y a implementar controles que ayuden a mitigarlos.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

El dueño es la primera persona que debe estar convencido de la importancia de iniciar el proceso estratégico, ya que él concentra la toma de decisiones de toda la empresa.

Uno de los factores que podría influir es el nivel educativo del dueño. El experto realizó un seguimiento de tres años a un grupo de pequeños empresarios, para analizar las características que influían y los resultados obtenidos fueron el nivel académico, la experiencia en el sector y si el negocio heredado o no.

Otro factor que influye es el entorno cultural. Muchas veces el pequeño empresario prioriza otras actividades que no permiten iniciar la planificación estratégica, o no darle el tiempo necesario para hacerla correctamente.

Por último, la edad o la madurez del dueño puede ser un factor que influya, ya que el valor que se le da al dinero es diferente cuando eres joven que cuando tienes una familia que depende de tus ingresos.

c. Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas no administran estratégicamente debido a un tema cultural de visión de corto plazo y falta de capacitación o educación en temas estratégicos, ya que

conocerían los beneficios de la administración estratégica. Cabe resaltar, que la capacitación realizada a pequeñas empresas no debería ser teórica, sino aplicativa a su realidad y demostrar cómo la puede utilizar en el día a día.

Por otro lado, también están las restricciones de acceso a capital. Un pequeño empresario quiere estar seguro que toda inversión que realice va ser rentable, por lo tanto, mientras no comprenda que la administración estratégica lo ayudará a optimizar sus recursos, no la realizará.

d. ¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?

El dueño es la figura líder que decide el inicio de un proceso estratégico y su experiencia es fundamental dentro del desarrollo del negocio. Ellos realizan la primera etapa de formulación, pero no llegan a completarla, sino que realizan el análisis interno y externo. En el análisis externo se fijan en la competencia y en las oportunidades que puedan surgir en el mercado. En base a la información obtenida del análisis implementan acciones individuales que están, más o menos, alineadas al objetivo; mas no formulan una estrategia general para la empresa.

No realizan la etapa de evaluación de la estrategia y no validan el resultado de las acciones que tomaron. Muchas de las pequeñas empresas fracasan porque no llegan a comprender cuáles son las necesidades del cliente ni llegan a concretar una propuesta de valor por no evaluar las estrategias implementadas.

2.1.8. Mariella del Carpio (comunicación personal, 11 de noviembre, 2016)

a. Beneficios de la Administración Estratégica

La administración estratégica les ayuda a tener más panorama sobre sus inversiones, probablemente los pequeños empresarios no desean permanecer siempre igual, siempre aspiran a ganar mayor mercado, a crecer como empresa y consolidarse. Entonces, el planeamiento estratégico les ayuda ver todas las aristas que, probablemente, no habían contemplado.

Además, la administración estratégica les puede dar ideas y les ayuda a manejar información y a tomar mejores decisiones, ya que implica un análisis consciente de la situación del mercado.

b. Factores que podrían influir para que la Pequeña Empresa administre estratégicamente

La capacitación, ya sea en cursos o gracias a consultores, es un factor que ayuda a las pequeñas empresas a iniciarse en la administración estratégica.

c. *Dificultades en la Administración Estratégica para las Pequeñas Empresas*

Las capacidades del dueño es una de las principales dificultades. Muchos de ellos son empíricos, ya que, en muchos casos, son emprendedores que identificaron una oportunidad y no tienen la formación o el manejo de herramientas de gestión que los ayuda a organizarse.

Entonces, por lo general, no tienen las competencias para realizar el proceso y contratar a externo que realice el planeamiento tiene un costo que no es justificable para el empresario, es decir, no reconoce los beneficios ni la utilidad práctica.

Otra dificultad es que el día a día los consume. Generan ingresos, pero están constantemente revisando el tema operativo y pueden detenerse un momento y empezar la formulación de la estrategia.

d. *¿Cómo administran estratégicamente las Pequeñas Empresas?*

La administración estratégica en una pequeña empresa es muy intuitiva. Realizan una reflexión y responden a las preguntas ¿a qué me quiero dedicar?, ¿atendiendo a qué tipo de clientes?, ¿en qué me diferencio de mi competencia?, por lo que se puede decir que sí hay empresas que se plantean un crecimiento en ventas o una mejora de la calidad permanente.

El empresario conoce muy bien los cambios en los gustos o las tendencias y son muy observadores respecto a sus competidores. Se podría decir que las etapas de análisis externo e interno son realizadas.

En el análisis externo, analizan su competencia, se comparan en términos de cantidad de productos vendidos, el precio y la calidad.

En segundo lugar, la etapa de implementación la conocen muy bien. Es parte de su trabajo implementar acciones que los lleven a resultados; sin embargo, estas acciones no han sido meditadas anteriormente, sino que surgen en operatividad del negocio.

La etapa más difícil y la menos tangibles es la planificación o formulación, debido a que aún no perciben el valor. Por otro lado, la etapa de control también es precaria; sin embargo, algunas empresas sí dan el salto, si se diferencian y tratan de ver algunos procesos de control de calidad. Estos procesos de control no son manejados con una data o un control formal, sino como una percepción.

La formalidad puede existir; sin embargo, esto no garantiza que la administración estratégica vaya a ser eficaz. Si el dueño no está comprometido con el planeamiento, por más que tenga un plan estratégico, no lo va a implementar. La documentación del proceso

estratégico es la primera parte, pero gestionar el día a día orientado a la misión, la visión y los objetivos está en un nivel superior a la documentación.

Por otro lado, hay muchas empresas pequeñas que han iniciado, crecido y hasta se han consolidado sin un planeamiento estratégico formal gracias a la habilidad del dueño, que no necesita tener documentados sus objetivos, análisis o estrategias para reconocer cuáles son los errores y los aciertos.

2.2. Análisis por categoría

A continuación se presenta una tabla con las ideas principales por cada categoría de estudio elaborada a partir de la información obtenida en las entrevistas a los expertos.

Tabla 13: Análisis por categoría de las entrevistas a expertos

Categoría	Ideas principales
Beneficios de la administración estratégica para la pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Visión a largo plazo (McBride, Kieffer, Salomón, Solórzano, Soriano) • Eficiencia (Salomón, Solórzano, Raymundo, Villarán) • Toma de mejores decisiones (Solórzano, Soriano, Villarán, Del Carpio). • Circuito de aprendizaje (McBride, Soriano) • Visión integradora del negocio (Del Carpio, Soriano, Salomón)
Razones por las que administran estratégicamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación o asesoría de un tercero (Del Carpio) • La empresa cuenta con cierta estabilidad que permite que el dueño se proyecte (Villarán, Raymundo) • Nivel de educación de los empresarios (Villarán, Kieffer, Solórzano, Soriano, Salomón) • Liderazgo del dueño (Soriano, Salomón) • Experiencia previa del empresario (Villarán) • Dueño reconoce los beneficios de la administración estratégica (McBride, Kieffer) • Exigencia de un tercero (McBride, Solórzano)
Dificultades en la administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades o conocimiento del dueño insuficientes (Villarán, Salomón, Del Carpio, Kieffer, Del Carpio) • Personal insuficiente (Soriano) • Urgencias del día a día o falta de tiempo (Villarán, Del Carpio, Raymundo, Solórzano, Soriano, Del Carpio) • Visión a Corto Plazo (Kieffer, Salomón) • Falta de capital para realizar el proceso (Raymundo, Salomón)
Formalidad	<ul style="list-style-type: none"> • En pocas pequeñas empresas existen niveles de formalidad en los lineamientos (Raymundo) • El objetivo de la administración estratégica es que la organización piense y actúe estratégicamente. Si bien, la formalidad es ideal, para lograr este objetivo, hay algunos empresarios que lo pueden hacer y obtener muy buenos resultados sin documentar el proceso estratégico (McBride, Del Carpio)

Categoría	Ideas principales
Papel del dueño dentro de la administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Que la empresa administre o no administre estratégicamente depende del liderazgo del dueño o gerente (Soriano). • El dueño o gerente usualmente es el encargado de liderar el proceso estratégico (McBride, Kieffer) • El dueño puede poseer una intuición estratégica que lo ayuda a tomar decisiones inconscientemente estratégicas (Kieffer, Salomón).
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Las pequeñas empresas deben poner énfasis en el ámbito financiero, ya que de ahí nace el capital necesario para realizar inversiones que permitan el crecimiento de la pequeña empresa (Raymundo). • Los recursos humanos también son un factor importante para la pequeña empresa (Soriano, Villarán).
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Se resaltó el análisis de la competencia en el mercado sobre las variables macroeconómicas (Villarán, Salomón, McBride, Del Carpio, Solórzano). • Además, los pequeños empresarios deben analizar los precios de mercado y las preferencias de los clientes para aprovechar las oportunidades (Solórzano).
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los expertos entrevistados coinciden en que la implementación de la estrategia es la etapa más sencilla del proceso estratégico para las pequeñas empresas (Villarán, Del Carpio, Soriano) • Las pequeñas empresas pueden comenzar inmediatamente por la implementación de la estrategia. Van probando cuál es la estrategia que funciona de una manera muy intuitiva y luego plantean unos objetivos (Soriano).
Control	<ul style="list-style-type: none"> • El control es muy precario. La mayoría no controla en base a una data, sino por la percepción que se tiene sobre el resultado, es decir, es un control más cualitativo (Del Carpio). • La etapa de control está más relacionada a si se alcanzó el objetivo o no, y no se toma en cuenta cómo es que se llegó al objetivo o por qué no se alcanzó (Soriano). • Las pequeñas empresas en el día a día no registran información, por lo que el acceso a la información confiable es difícil y no se pueden tomar acciones correctivas rápidamente (McBride, Kieffer). • La definición de buenos indicadores suelen también es una dificultad para la pequeña empresa en esta etapa porque les es difícil tener claro qué es lo que se tiene que medir y cómo es que se va a medir (McBride, Raymundo).

Categoría	Ideas principales
Críticas a las herramientas de administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Las herramientas se deben adecuar al contexto en el que están las organizaciones y, la mayoría de las herramientas y la forma en la que se han enseñado, resultan ineficaces para la pequeña empresa (McBride). Las herramientas deberían ser más amigables para el pequeño empresario (Kieffer) Estas herramientas deberían ser muy sencillas y deben tener un lenguaje que sea entendible por las pequeñas empresas. Deben ayudar a la pequeña empresa a generar un hábito y una necesidad de pensar estratégicamente (Del Carpio).
Herramientas que las pequeñas empresas deberían utilizar	<ul style="list-style-type: none"> Más que la herramienta, uno se debería orientar al objetivo de esta. Las pequeñas empresas deberían implementar mecanismos para tener claridad sobre su línea y segmento de negocio, su proyección de crecimiento y determinar su posición frente a las variables del mercado en el que se desarrollan. (Del Carpio) Las herramientas sugeridas por la mayoría de expertos fueron, por mayoría de menciones, el detalle de las menciones se puede ver en el Anexo H: Visión (8 menciones) Misión (8 menciones) Objetivos (7 menciones) FODA (7 menciones) Balance ScoreCard (mapa) (7 menciones) Tableros de Control (7 menciones) Matriz estratégica FODA (6 menciones) 5 fuerzas de Porter (6 menciones)

3. Análisis de entrevistas a pequeñas empresas

Para analizar las entrevistas a pequeñas empresas se siguió el proceso establecido en la Figura 12. Se realizaron 10 entrevistas que fueron transcritas y analizadas en el programa Atlas TI 7. Del total de entrevistas se seleccionaron 1,282 citas que fueron categorizadas en 229 códigos, que a su vez se agruparon en 24 familias de códigos. La frecuencia de citas encontradas por caso ordenadas por familia y la distribución de códigos identificados por familia se encuentran en el Anexo I y Anexo J, respectivamente.

Figura 12: Proceso de categorización realizado



El trabajo realizado consistió en un análisis individual de los casos y un análisis transversal por familia de códigos. Para realizar el análisis, es necesario realizar algunas aclaraciones.

En primer lugar, cabe recalcar que durante el análisis de los casos se encontraron citas que calzaban dentro de la definición de más de una variable del diccionario de códigos propuesto; por lo que, estas citas se relacionaron con las variables que resultaron pertinentes a partir del análisis realizado. Es así que algunas citas se encuentran codificadas bajo más de una variable.

En la familia AMOFHIT, si bien D'Alessio propone que los análisis se realicen a las áreas funcionales del negocio, se identificó que, en el caso de las pequeñas empresas, estas áreas no están establecidas formalmente. Debido a esto, para identificar las variables de la familia, se consideró el análisis de los ejes temáticos de la gestión.

Además, en cuanto a la familia "Características del Proceso Estratégico" es necesario aclarar que para la identificación de la recurrencia de las variables propuestas por Chiavenato, se está tomando, para efectos de la presente investigación, el proceso estratégico como todo el proceso o parte de este.

3.1. Análisis individual de las empresas

En esta sección se presentaran los hallazgos resultantes del análisis realizado de los casos, organizados bajo las familias de códigos detalladas en el diccionario. Cabe recalcar, que el orden en el que se presentan los casos coincide con la secuencia en la que se realizaron las entrevistas.

3.1.1. Knit Couture

a. Características del empresario

La primera variable que se puede evidenciar es la educación en una carrera, diferente a la administración o relacionadas a temas de negocios (EOC), ya que la dueña de Knit Couture es diseñadora. Además, se puede evidenciar la variable del conocimiento empírico de la operatividad del negocio (COEM), ya que la dueña inició su empresa con la formación de una marca propia de prendas de lana de alpaca en Estados Unidos y atendió a grandes clientes como Barneys, que es una tienda de lujo, durante 5 años. En la búsqueda de proveedores que atendieran su demanda a la perfección y satisfacer las exigencias del mercado americano, identificó que no existían proveedores en Perú que pudieran proveerle, por lo que decide iniciar una fábrica en el país. Actualmente, su principal motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC), ya que ella menciona que la principal estrategia para alcanzar los objetivos que se ha propuesto es el crecimiento y encontrar nuevas formas de crecer. Por último, identificamos que la dueña reconoce el valor de las habilidades blandas o "intuición" en el actuar estratégico. Esto se evidencia cuando menciona:

Soy un tipo de persona que veo bastante claro el camino que tengo que seguir, veo escucho y miro las señales, porque todo en la vida te da señales, y uno tiene que saber entender, interpretar, a mí las señales me estaban apuntando a lo que soy ahora y no me arrepiento, estoy contenta, soy una persona feliz (comunicación personal, 14 de noviembre, 2016).

b. Características de la empresa

La empresa fue fundada hace 5 años (TEMA) por dos socias (DCNE). Lucy Barandiarán es la gerente general de la empresa y trabaja a tiempo completo en la empresa, la segunda socia se encarga de los temas administrativos y trabaja en la empresa dos veces a la semana, por lo que se evidencia la participación de los socios en la gestión de la empresa (PSEG). No se obtuvo el número exacto de colaboradores, sin embargo, en el registro de la SUNAT se pudo identificar que la empresa cuenta con 16 trabajadores (NCMA). Actualmente, la empresa se dedica solamente a la exportación (EMEX) y ya no maneja una marca propia, sino que Knit Couture es proveedora de otras empresas más grandes en Estados Unidos, principalmente marcas propias (POEM). En años anteriores exportó también a España y actualmente trata de abrir nuevos mercados en Italia. Para cumplir con los pedidos de los clientes, en calidad y cantidad, la dueña ha optado por realizar todo el proceso productivo de confección de las prendas, ya que de esta manera tiene el control sobre todo el proceso de producción (RTPP). La variable estabilidad de la empresa se puede determinar ya que la empresa se ha mantenido activa durante cinco años y su principal meta es el crecimiento (ESEM). Por último, se identificó la variable uso de estrategias (USES) para la gestión de la empresa, ya que como menciona la entrevistada, es parte de ser un empresario ver oportunidades y estrategias continuamente. Se puede identificar además, que la dueña reconoce el valor de la administración estratégica y que es necesario para un empresario pensar estratégicamente.

c. Características del Proceso Estratégico

Se identificó la variable conocimiento del proceso estratégico (COPE), ya que la dueña tiene conocimientos básicos de administración estratégica debido a la ayuda de una asesora externa que la está guiando en el inicio el proceso. Asimismo, se identificó que la dueña es la líder del proceso estratégico parcial que se ha llevado a cabo hasta la fecha de la entrevista (DLPE) y que la dueña considera que el resto del personal no necesita conocer la estrategia que se vaya a implementar. Por último, debido a que el proceso estratégico se encuentra aún en la etapa de planificación, se concluye que la variable no implementación del proceso estratégico se encuentra presente en esta empresa (NIPE).

d. Características de la etapa de Formulación

Se evidencia la presencia de la variable dueño es el encargado de analizar y decidir las estrategias (DADE), ya que la dueña es la única que tiene contacto con la asesora externa que está brindando la asesoría en administración estratégica y no considera que es necesario involucrar al resto del personal. Además, se puede identificar que la implementación de la etapa de planificación se encuentra en proceso (IEPP).

e. Visión

Está presente la variable conocimiento de la herramienta visión (COVI). La dueña nos comentó que para realizar su plan de negocio en años anteriores había aprendido en qué consistía la herramienta (OEVI), sin embargo, nos comentó también que no sabía cómo utilizarla ya que no había estudiado administración. Sin embargo, al preguntarle por la imagen futuro que tenía de su empresa, nos dio una respuesta clara, por lo que se pudo identificar la variable uso informal de la visión (UIVI). En su respuesta sobre la visión pudimos identificar las siguientes variables: consideración del negocio futuro (CNFU), consideración de las expectativas de los grupos de interés (CEGI), consideración de las expectativas de los clientes (CECF), consideración de los escenarios más posibles de la industria (CEPI) y si la visión es alcanzable (CAVI). Del mismo modo, se pudo identificar que la dueña no considera que la visión sea algo estático, ya que mientras la empresa crecía, la visión también se ampliaba.

f. Misión

En la misión, del mismo modo que en la visión, se identificaron las variables conocimiento de la herramienta misión (COMI) y uso informal de la misión (UIMI). Esto debido a que al momento de realizar su plan de negocio aprendió esta herramienta (OEMI), pero afirmó que no sabe cómo utilizarla. Sin embargo, al responder la pregunta sobre la razón de ser de su empresa nos dio una respuesta clara. En esta respuesta se identificaron las variables: consideración de los clientes de la organización (CCCO), consideración de los principales productos (CPPO), los mercados donde compete (CUGM), las prioridades éticas (CCVP), los trabajadores como activo valioso (CEAV), sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales (SSCA) y su principal ventaja competitiva (CVCO).

g. FODA

Del mismo modo que en la misión y visión, la dueña conoce la herramienta FODA (COHF) gracias a la elaboración de su plan de negocio, pero no conoce cómo utilizarla. Informalmente, ha aplicado la herramienta FODA (UIHF) ya que conoce cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Por ejemplo,

identificamos la variable fortalezas de la empresa (AFEM) cuando menciona que su fuerte es el área de desarrollo y diseño, ya que puede cumplir con todos los pedidos de sus clientes y ofrecer nuevas alternativas; y la variable debilidades de la empresa (ADEM) se reconoce por la limitación de la infraestructura actual. La variable oportunidades del entorno (AOEN) se identifica cuando menciona que el mundo está comenzando a conocer la alpaca y mercados como Rusia, Italia, Alemania y Japón están comenzando a interesarse; y la variable amenazas del entorno (AAEN) se evidencia en el reconocimiento del incremento de los costos de infraestructura.

h. PESTE

La primera variable en se evidenciada es el desconocimiento de la herramienta PESTE (DEHP), a pesar de este desconocimiento, la herramienta PESTE ha sido aplicada informalmente (UIHP). Las variables analizadas fueron los factores políticos (AFP), las elecciones de Estados Unidos, por ejemplo; factores económicos (AFE), los tratados comerciales con Estados Unidos y cómo la elección de Donald Trump puede afectar la demanda; factores sociales (AFS), las diferentes culturales entre los países a los que quiere exportar y el contexto de cada uno; los factores tecnológicos (AFT), como los cambios tecnológicos y las máquinas que ahora imprimen en 3D, pero que son muy costosas; y los factores ecológicos (AFEC)

i. 5 Fuerzas de Porter

La variable desconocimiento de las herramienta 5 Fuerzas de Porter (DHFP) está presente. Sin embargo, del mismo modo que la herramienta PESTE, la dueña ha aplicado informalmente (UIFP) esta herramienta para analizar su entorno. En el análisis de sus clientes (ACL) se tomaron en cuenta las variables la concentración de clientes (COCI), el nivel de información que los clientes usan para comprar (NICC), la sensibilidad de los clientes a los cambios de precio (SCCP), la sensibilidad del cliente respecto a la calidad del producto (SCCA) y la identificación del cliente con la marca (producto) de la empresa (ICMA). En el análisis de sus competidores (ACO) se analizaron las variables cantidad de competidores en la industria (ACCI), las fortalezas del producto de la competencia frente al mío (AFPC) y la dificultad de mis competidores para abandonar el mercado (DCAM). Para el análisis de los potenciales competidores (APC), se consideraron las variables dificultad para entrar al mercado debido a la alta inversión (DCVI), la dificultad de los nuevos competidores para alcanzar eficiencia en los costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV) y la dificultad para competir con estructuras de bajo costo (DCBC). En el caso del análisis de proveedores (APR) se tomaron en cuenta las variables precios cambiantes de los proveedores (PCPR), la concentración de

proveedores (COPR), la importancia del volumen comprado a los proveedores (IPVC), análisis de la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia (PPVC) y si los insumos son sustituibles (SUIN). Por último, en el análisis de productos sustitutos (ASU) se identificaron las variables precio de los productos sustitutos (APPS), la cantidad de productos sustitutos (ACPS) y la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos (PCPS).

j. Valores

En el caso de los valores se identificó que la dueña si conoce los valores (COVA) y los aplica diariamente en su gestión. Sin embargo, estos valores son una extensión de sus valores como persona y no se han formalizado los valores de la empresa en un Código de Ética u otro documento (NFVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

El único factor analizado para la exportación son las diferencias culturales (DICU), ya que la dueña anteriormente exportó a Japón y países en Europa y reconoce que las exigencias y la moda son diferentes. Otros factores no fueron analizados ya que la fábrica fue creada para atender al mercado americano, donde la dueña ya tenía contactos y referencias de clientes debido a la experiencia previa con su marca.

l. Matriz Estratégica FODA

La dueña no conoce la Matriz Estratégica FODA (DMEF); sin embargo, informalmente se ha utilizado la matriz estratégica FODA para la formulación de algunas estrategias (UIMF). Sobre las estrategias que nos comentó que tenía en mente, se pudo evidenciar que se basan en tomar oportunidades para reducir debilidades (DEOP). Por ejemplo, el adquirir nuevas maquinarias fue una estrategia definida ya que no se contaba con la automatización necesaria (debilidad) para poder cumplir con la demanda de prendas (oportunidad). Otra estrategia que se está pensando es la creación de su marca nuevamente, esto a partir de que si solo exportan la empresa tiene periodos de muy bajos ingresos por la estacionalidad (debilidad) y con la marca propia puede aumentar sus ventas y entrar al mercado sudamericano (oportunidad) para vencer las estacionalidades.

m. Matriz de Ansoff, Océano Azul y Estrategias Genéricas de Porter

La dueña no conoce las herramientas de generación estratégica (DMAN, DEGP, DEOA) y no nos comentó si había utilizado alguna de manera informal, ya que aún no llegaba a la etapa de formular una estrategia formal con su asesora.

n. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades para realizar la etapa de planificación estratégica son el desconocimiento del proceso y de uso de herramientas (DPYH), la sobre dimensión de recursos (SDRC), especialmente el tiempo, y que esta planificación se está realizando entre un grupo aislado de la organización (EPGA), solo la dueña con un asesor externo y no se involucra a los trabajadores o a la otra socia.

o. Características de la etapa de Implementación

Las estrategias no se han llegado a implementar (NIES). Esto debido a que se encuentra en el proceso de aprendizaje con un asesor externo y a la fecha de la entrevista se estaba realizando la etapa de planificación.

p. Características de la etapa de Evaluación

La estrategias aún no se llegaron a controlar (NCES) ya que, a la fecha de la entrevista, la dueña se encontraba en un proceso de aprendizaje con un asesor externo en el que se estaba realizando la etapa de la planificación.

q. Dificultades del Proceso Estratégico

La dificultad identificada para realizar el proceso estratégico (parcial o total) ha sido el tiempo (TIRP). La dueña menciona que la carga laboral diaria es demasiado, por lo que contrató a un asesor que la capacite para liderar el proceso.

En este caso no se pudo acceder a toda la información sobre el proceso estratégico, ya que la dueña nos mencionó que se encontraba recibiendo asesoría con una consultora externa y aún no podía responder algunas preguntas.

Estamos elaborándolo. Justamente estoy conversando todo este tema de estrategias, plan estratégico con una chica que ha hecho este tipo de proyectos antes y ella lo está haciendo (comunicación personal, 14 de noviembre, 2016).

Por la información que pudimos obtener se podría asumir que desconoce (DHA) y no ha aplicado la herramienta AMOFHIT formalmente, mas no se puede asumir que se haya aplicado la herramienta AMOFHIT informal o parcialmente.

3.1.2. *Texmaya*

a. Características del empresario

El dueño de la empresa es el Sr. Víctor Guerrero, quien a pesar de haber estudiado una carrera no relacionada a los negocios (EOC), decidió ingresar a este rubro de manera

circunstancial y fue aprendiendo en el camino, tal como él lo afirma. Asimismo, se pudo reconocer la variable capacitación constante (CACO) pues el empresario ha participado de diversos programas de organizaciones públicas y privadas, tales como PromPerú, Cámara de Comercio de Lima, ComexPerú, CIDE-PUCP y universidades extranjeras.

Por otro lado, se evidencia la presencia de la variable motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar crecimiento (GRMC), ya que el dueño está constantemente en busca de nuevas oportunidades de incrementar sus ventas y conseguir nuevos clientes, tal como lo afirma él mismo:

Estamos creciendo digamos, estamos en un proceso de crecimiento tratando de ganar nuevos clientes, participando en ferias, en diferentes eventos, ruedas de negocios para ir creciendo digamos poco a poco (...) (comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

b. Características de la empresa

La empresa Texmaya lleva 9 años operando en el mercado (TEMA) y se pudo identificar que es una empresa estable (ESEM) porque ya no se piensa en sobrevivir en el día a día, sino que ya se ha alcanzado un estado de madurez y crecimiento en los últimos años.

Asimismo, se reconoce la presencia de las variables dueño único (DUNE) y número de colaboradores mayor a 5 (NCMA); ya que, Texmaya pertenece en su totalidad al Sr. Guerrero y cuenta con un equipo de aproximadamente 15 colaboradores. La empresa se dedica a la exportación (EMEX) de pijamas de algodón pima y prendas de bebé para otras marcas pequeñas y exclusivas (POEM) de países como Estados Unidos, Suecia y Chile. Cabe resaltar que la empresa está comenzando a producir también para el mercado interno (EAMI) bajo una marca propia (POMP). Por otro lado, también se identificó la variable realización de todo el proceso productivo (RTPP) pues la empresa cuenta con un taller en el cual se realizan desde las actividades de muestreo hasta la segregación de residuos.

Finalmente, el dueño reconoce que sí maneja su empresa con estrategias (USES), aunque estas no están documentadas.

c. Características del Proceso Estratégico

Dentro de las características del proceso estratégico, se pudo reconocer la presencia de la variable orientación a largo plazo (ORLP), pues el dueño considera que es muy importante pensar a futuro para saber que acciones tomar en el presente, ya que si uno se limita a pensar en sobrevivir el día a día termina perdiendo su horizonte. Asimismo, se identificó que el proceso estratégico que se realiza en la empresa cuenta con la participación de colaboradores clave (PPCP), tales como la jefa de producción, el jefe de planeamiento, el jefe de logística y la

practicante de ingeniería encargada de monitorear las actividades, quienes luego tienen que decantar la estrategia con sus equipos de trabajo, pues el dueño considera que es muy importante que todo el personal se involucre en distintos niveles para alcanzar los objetivos de la empresa.

Además, el dueño reconoce que el proceso estratégico ha generado valor para su empresa (GVPE) porque la ha convertido en una organización más eficiente, eficaz y ordenada, lo que ha producido un aumento en la motivación de los trabajadores porque sienten que ahora forman parte de una empresa exitosa que sigue creciendo cada vez más.

d. Características de la etapa de Formulación

Se puede reconocer que la etapa de formulación se ha realizado formalmente pues los resultados de su análisis, aunque se haya hecho de una forma simple, se encuentran documentados (IFEP), aunque cabe aclarar que no se encuentran consolidados en un plan estratégico. De igual manera, se han establecido objetivos estratégicos de largo plazo (EOLP) y lineamientos para la empresa que se encuentran documentados. Por otro lado, el dueño afirma que para realizar esta etapa de análisis y formulación de las estrategias siempre trata de involucra a otras personas de la empresa (DCEP), sobre todo a los líderes de cada área de la empresa, incluso “hay personal propio que ha sugerido algunos cambios que se han implementado”, tal como lo afirma el dueño.

e. Visión

Se reconoce la presencia de la variable conocimiento de la visión (COVI) y uso formal de la visión (UFVI) puesto que el empresario ha definido una para su empresa la cual se encuentra documentada. La elaboración de esta visión se realizó bajo la orientación de los diversos programas en los que ha participado la empresa (OEVI) y su documentación se dio por exigencia del programa para obtener la certificación ISO 9001 (FOVE).

Para la elaboración de la visión se consideraron las siguientes variables: en qué negocio desean estar en el futuro (CNFU), lo que desean los clientes en el futuro (CECF), las expectativas de los grupos de interés hacia la empresa (CEGI), los escenarios futuros de la industria (CEPI) y cuáles son las posibilidades de alcanzar esta visión (CAVI).

f. Misión

De igual manera, se reconoce la presencia de la variable conocimiento de la misión (COMI) y uso formal de la misión (UFMI) puesto que el empresario ha definido una para su empresa la cual, también, se encuentra documentada. Al igual que la visión, la elaboración de la

misión se realizó bajo la orientación de las capacitaciones recibidas (OEMI) y se documentó por exigencia del programa de la certificación ISO 9001 (FOME).

Para elaborar la misión se consideraron las siguientes variables: los clientes y consumidores de la empresa (CCCO), sus principales productos (CPPO), los mercados donde compete (CUGM), sus prioridades éticas (CCVP), su mayor ventaja competitiva (CVCO), la sensibilidad a los problemas sociales (SSCA) y la importancia de los empleados como activo valioso de la organización (CEAV).

g. FODA

El dueño conoce la herramienta FODA (COHF) debido a que la ha utilizado varias veces en los diversos programas en los que ha participado; además, este análisis lo tiene documentado pues cada año lo va actualizando (UFHF). Actualmente, tiene claro conocimiento de las fortalezas (AFEM) y debilidades (ADEM) de su empresa y de las oportunidades (AOEN) y amenazas (AAEN) del entorno, debido a que cada programa le exige revisarlas continuamente y también por la exigencia de un consultor que se reúne con ellos periódicamente (FFET).

h. PESTE

Se identificó la variable desconocimiento de la herramienta PESTE (DEHP) pues el dueño no conoce esta herramienta; sin embargo, se pudo reconocer que sí ha realizado el análisis de su macro entorno de manera informal (UIHP) pues afirma haber analizado factores políticos (AFP), como los procesos electorales que se dieron en Perú y Estados Unidos el año pasado y las modificaciones que se están dando bajo el gobierno actual; factores económicos (AFE), como las fluctuaciones del tipo de cambio; factores sociales (AFS), como los estilos de vida y las exigencia en cuanto a la calidad del producto y la atención al cliente de los países a los que vende sus productos; factores tecnológicos (AFT), como las innovaciones en maquinaria y procesos productivos que se dan en la industria; y, factores ecológicos (AFEC), como el adecuado manejo de los desechos.

i. 5 Fuerzas de Porter

El dueño afirma conocer la herramienta las 5 Fuerzas de Porter (CHFP) pues como parte de las capacitaciones en uno de los programas en los que estuvo participando tuvo que realizar este análisis de su industria y documentarlo (UFFP). Cabe resaltar que el uso de esta herramienta se dio de manera parcial (ASU) pues no se consideró el análisis de los sustitutos.

Respecto al análisis de los proveedores (APR), se reconoce la presencia de las variables concentración de proveedores (COPR), pues el aprovisionamiento de insumos depende de unos pocos proveedores, lo que el dueño considera como algo positivo pues se establecen alianzas

estratégicas con estos proveedores y se asegura la continuidad de la calidad de los materiales además de un aprovisionamiento ininterrumpido; e, importancia para los proveedores del volumen comprado (IPVC), ya que los proveedores siempre exigen un monto mínimo de compra.

Respecto al análisis de los clientes (ACL), se evidencia el análisis de las variables concentración de clientes (COCI), pues actualmente hay una fuerte dependencia de los ingresos de la empresa en unos pocos clientes que demandan la mayor parte de su producción, por lo que se están planteando nuevos caminos para cambiar esta situación; y, sensibilidad del cliente a la calidad (SCCA), pues los clientes manejan marcas exclusivas y exigen que los productos que reciban cumplan con los estándares acordados.

Respecto al análisis de los potenciales competidores (APC), se reconoce la presencia del análisis de las dificultades para conseguir insumos al entrar al mercado (DCIM), pues el conseguir los materiales necesarios con las características ideales es el principal problema que sufren los negocios que recién están empezando, tal como lo afirma el empresario:

(Para) los negocios chiquitos que recién están empezando, ese es el mayor problema, uno de sus grandes problemas, por lo cual les es difícil avanzar. Porque ellos necesitan un color, una tela, algodón pima y las empresas cobran caro, las empresas tienen sus mínimos muy altos; (ellos) tienen pedidos muy chiquitos, no pueden conseguir la materia que necesitan (comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

Finalmente, respecto al análisis de los competidores (ACO), se identifica el análisis de las fortalezas del producto de la competencia en comparación con el de la empresa (AFPC) y de la capacidad de producción de la competencia (ACAP), pues el dueño afirma compararse frecuentemente con la competencia, con sus competidores más grandes y más pequeños.

j. Valores

Respecto a los valores, se identificó que el dueño conoce qué son los valores (COVA) y ha definido cuáles son los que caracterizan a su empresa tales como el cumplimiento y la confianza. Estos valores se encuentran formalizados bajo un código de ética de la empresa (FOVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

Respecto a los aspectos internacionales analizados, se identificó la variable convenios internacionales (COIN), ya que el dueño afirma que los tratados de libre comercio que el Perú tiene con otros países representan una gran oportunidad para hacer negocios.

l. AMOFHIT

El empresario no conoce la herramienta AMOFHIT (DHA); sin embargo, afirma que antes de tomar decisiones importantes hace un análisis de las áreas internas de su empresa, aunque este no se encuentre documentado (UIHA). Las áreas en las que está dividida la empresa, las cuales se analizan para determinar si se encuentran en un estado óptimo para la implementación de nuevas estrategias, son el área Administrativa (AADM), Comercial (AMAR), Operaciones y logística (AOPE), Recursos Humanos (ARH), y Tecnología y desarrollo (ATEC). Además, se evidencia la presencia de la variable uso parcial de la herramienta AMOFHIT (UPHA); ya que, no se han analizado temas relacionados a todas las áreas que propone la herramienta.

m. Matriz Estratégica FODA

El dueño afirma conocer la Matriz Estratégica FODA (CMEF) y haberla aplicado formalmente (UFMF) también como parte de los programas en los que ha participado. Se pudo reconocer que su estrategia de capacitarse constantemente y aprovechar los diversos programas que ofrece el Estado y las entidades privadas para poder superar sus problemas de eficiencia y de gestión, concuerda con la estrategia de aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades de la empresa (DEOP).

n. Matriz de Ansoff

Se identificó la variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) debido a que el dueño afirma no conocerla. No obstante, se reconoce un uso informal de la herramienta (UIMA) pues algunas de sus estrategias concuerdan con las que se generan a partir de esta matriz; por ejemplo, su estrategia de optimizar sus procesos para obtener certificaciones internacionales y de esta manera poder entrar con su producto actual a nuevos mercados más exigentes, concuerda con la estrategia de ingresar a nuevos mercados con el producto actual de la empresa (NMPA); de igual forma, su estrategia de comenzar a producir un producto más sencillo para el mercado interno, concuerda con la estrategia de ingresar un nuevo mercado con un nuevo producto (NPNM), pues en un principio se dedicaban exclusivamente a la exportación de prendas de alta calidad.

o. Estrategias Genéricas de Porter

De igual manera, el dueño no conoce las estrategias genéricas de Porter (DEGP); sin embargo reconocemos que se ha realizado un uso inconsciente e informal (UIEP), ya que su estrategia para el mercado extranjero que consiste en utilizar los mejores insumos para producir prendas de excelente calidad para un segmento pequeño más exclusivo coincide con la

estrategia de nicho de mercado o de enfoque (ESNM); por otro lado, su estrategia para el mercado interno que consiste en utilizar materiales de buena calidad pero más baratos para dirigirse al sector medio de la población, que es el sector que ha tenido mayor crecimiento, coincide con la estrategia de liderazgo en costos (ESCO).

p. Océano Azul

Respecto a la estrategia de Océano Azul, el dueño afirma que no conoce en qué consiste la herramienta (DEOA) aunque le parece haber escuchado de ella en algunas de las capacitaciones que ha recibido. Sin embargo, sus lineamientos no se han aplicado en la empresa.

q. Dificultades en la etapa de Formulación

Entre las dificultades surgidas dentro de la etapa de formulación, se identificó las variables saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO), lo que impide realizar un análisis óptimo; complejidad de las herramientas estratégicas (CUHE), pues se limitan a usar solo las más básicas aunque quizá no sean las más efectivas; y, falta de objetividad en la formulación de estrategias (FOFE), problema que se suele dar cuando una persona toma sola las decisiones, por eso ahora el dueño siempre trata de involucrar a otros colaboradores en esta etapa.

r. Características de la etapa Implementación

Respecto a la etapa de implementación de estrategias, se identificó que, actualmente, se encuentran implementando la certificación ISO 9001 versión 2016 (IESP) en la empresa. Asimismo, el dueño afirma que si bien él lidera el proceso, las jefaturas intermedias son propiamente las responsables de decantar la estrategia y alinear a sus respectivos equipos para hacer posible su ejecución, por lo que se evidencia la presencia de la variable dueño delega responsabilidades para implementar la estrategia (DDRI). Es preciso mencionar que anteriormente ya se han implementado otras estrategias de la empresa.

s. Actividades de la etapa Implementación

Se identificó la variable comunicación a los colaboradores sobre la estrategia (CCES), ya que, el dueño afirma que todo el equipo de la empresa ha sido informado sobre la estrategia que se está implementando y que todos los colaboradores están involucrados, de una forma u otra. Asimismo, se cuenta con objetivos de corto plazo (EOAC) que funcionan como lineamientos para la ejecución de la estrategia y se asignaron recursos para poder cumplir estos objetivos (ARO).

t. Dificultades en la etapa de Implementación

Las principales dificultades reconocidas en esta etapa fueron la resistencia al cambio (RECA), pues el dueño afirma que en un principio había mucha resistencia de todos los colaboradores para ordenarse y cambiar su forma de trabajar; sistemas de recompensa no ligados al desempeño estratégico (NCRO), pues si bien existen incentivos relacionados al cumplimiento de objetivos de producción no se ha establecido una conexión entre estos y el logro de objetivos estratégicos; y, presupuesto insuficiente para realizar la estrategia (PIES), aunque esto se daba más en un principio porque con la experiencia se comenzaron a implementar estrategias más realizables. Como otra dificultad, el empresario afirma que muchas veces resulta un problema el aprovisionamiento insumos, ya sea porque no llegan a tiempo o no son de la calidad acordada, lo que no permite la correcta ejecución de las estrategias y retrasa el cumplimiento de objetivos.

u. Características de la etapa de Evaluación

Se identificó que se está dando una implementación informal de la etapa de evaluación (IIEC) pues si bien este procedimiento como tal no está definido, sí se está realizando un monitoreo de la implementación de la ISO 9001 (COES). Además, se reconoce la presencia de la variable dueño delega el control a colaboradores (DDC) pues el dueño contrató a una persona para esta tarea, aunque ya cuando se obtenga la certificación cada área tendrá que realizar su propio monitoreo y reportar sus resultados.

v. Actividades de la etapa de Evaluación

El dueño afirma que en la empresa siempre han manejado algunos indicadores para monitorear sus operaciones, pero ahora con el proceso de obtención de la ISO se han elaborado más indicadores para controlar que la estrategia se esté llevando a cabo correctamente (EICE); además, estos indicadores son elaborados por la practicante de ingeniería (CEI).

w. Dificultades en la etapa de Evaluación

Entre las dificultades surgidas dentro de la etapa de evaluación, se encuentran la elaboración de buenos indicadores (EBIN), puesto que, en un principio, los indicadores estaban mal formulados y no medían los resultados importantes ni reflejaban la realidad pues no se había recopilado adecuadamente la información, lo que causaba que estuvieran distorsionados; y, el rechazo al control por parte de los colaboradores (RCC), debido a que consideran que están muy ocupados realizando sus tareas diarias y no proveen información precisa para los indicadores, motivo por el cual se contrato a una persona responsable exclusivamente de su manejo.

x. Dificultades del Proceso Estratégico

El empresario afirma que las principales dificultades que surgen al intentar realizar el proceso estratégico son la falta de conocimientos para realizar el proceso (COIP) ya que muchos de los pequeños empresarios no tienen una formación académica universitaria o una carrera en administración; también, sucede que en un principio se piensa mucho en el corto plazo (PCP) y no se cuenta con el personal indicado, ya sea con mucha experiencia en la dinámica del negocio o capacitada en temas de gestión, para la realización de este proceso (NPEN).

3.1.3. Textiles Cross

a. Características del empresario

El actual gerente general de la empresa Textiles Cross es el señor John Pérez, esta empresa fue iniciada por el padre del gerente general. El padre había tenido varios trabajos dentro de otras empresas textiles por lo que conocía el proceso productivo de la industria y cuenta con conocimiento empírico (experiencia) de la operatividad del negocio/sector (COEM). Asimismo, se identificó la variable educación universitaria en carreras de negocios (EUCN) ya que el señor John Pérez es Ingeniero Industrial, asimismo se identificó la variable motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC), ya que el gerente general logró obtener en los dos últimos años un crecimiento anual promedio de alrededor de 40% en ventas, lo cual es un gran cambio desde el inicio en que el gerente general inició a laborar en Textiles Cross donde solo contaban con 2 empleados adicionales.

b. Características de la empresa

Los socios de la empresa (DCNE) participan activamente en la gestión de la misma, donde el padre es el dueño fundador, John Pérez es el gerente general, y sus 4 hermanos quienes ocupan cargos de jerarquía (IFEG). La empresa se inició en el año 2010 (TEMA) y el número de trabajadores asciende a más de cincuenta (NCMA). La variable estabilidad de la empresa (ESEM) se pudo identificar ya que la empresa tiene más de 7 años en el mercado y su objetivo es seguir creciendo, además, nos mencionaron que tienen clientes fijos y están iniciando a aplicar el buen gobierno corporativo dentro de su empresa para separar temas familiares de los del negocio. Actualmente la empresa exporta principalmente a Estados Unidos, Colombia y Brasil (EMEX), y realiza todo el proceso productivo (RTPP). Finalmente, también se identificó la variable de uso de estrategias para gestionar la empresa (USES), ya que la empresa utiliza una estrategia de adecuación de precios del mercado, y se modifica o desarrolla una estructura de costos para poder llegar al precio u ofrecer un presupuesto diferente; asimismo, se optó por

cambiar y utilizar algodón 100% peruano como elemento diferenciador de la competencia en otros países.

c. Características del Proceso Estratégico

Se identificó la variable dueño líder proceso estratégico (DLPE) ya que es él quien se encarga de que se realice el proceso estratégico en la empresa, sin embargo, él mismo mencionó que desconocía de manera teórica lo que era el “proceso estratégico”. Además, se identificó la variable orientación a largo plazo (ORLP), ya que el gerente general tiene una visión a futuro y de continuidad en el negocio. Sin embargo, también se identificó la variable no implementación del proceso estratégico (NIPE), ya que la estrategia formulada aún no se ha llegado a implementar en la empresa.

d. Características de la etapa de Formulación

La etapa de planificación y formulación de las estrategias es llevada a cabo informalmente (IIEP) por el gerente general, involucrando a otros colaboradores de la empresa como los principales responsables por área (DCEP).

e. Visión

Se identificó la variable conocimiento de la visión (COVI), sin embargo se puede observar informalidad de la visión (UIVII), ya que esta no se encuentra documentada. Además, el dueño elabora de manera individual la visión (EIVI). Las principales variables utilizadas para la formulación de la visión fueron las expectativas de los clientes en el futuro (CECF), las expectativas de los grupos de interés a futuro (CEGI), la consideración del negocio en el futuro (CNFU) y el alcance de la visión (CAVI).

f. Misión

Para la herramienta misión, se pudo observar un comportamiento similar al de la herramienta visión. Se tiene conocimiento de la misión de la empresa (COMI) y esta no se encuentra debidamente documentada (UIMI). Además, el dueño elabora de manera individual la misión (EIMI). Las variables identificadas para la formulación de la misión fueron: la consideración de los principales productos de la organización (CPPO), consideración de los clientes y/o consumidores de la organización (CCCO), consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización (CCVP), consideración de los empleados como activo valioso para la organización (CEAV), consideración de la ubicación geográfica en la que compete la organización y sus mercados (CUGM), consideración de la ventaja competitiva de la organización (CVCO) y sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales (SSCA).

g. *FODA*

Del mismo modo, se tiene conocimiento de la herramienta FODA (COHF) y esta se utiliza de manera informal (UIHF), ya que se tienen mapeadas las fortalezas de la empresa (AFEM), las oportunidades del entorno (AOEN), las debilidades de la empresa (ADEM) y las amenazas del entorno (AAEN). Por ejemplo, reconoce que una de sus fortalezas es la experiencia con la que cuenta su padre en el sector y que posee diversas oportunidades producto de los tratados de libre comercio (TLC) con otros países.

h. *PESTE*

A diferencia de las herramientas anteriores, el dueño no conoce la herramienta PESTE (DEHP); sin embargo, se pudo reconocer que se realizó un análisis informal (UIHP), ya que se analizaron los 5 factores propuestos. Las variables analizadas fueron el factor político (AFP), con las leyes y los aranceles de cada país al que exporta; el factor económico (AFE), con el tipo de cambio; el factor social (AFS), donde el gerente general afirma “Por ejemplo, en Estados Unidos, tengo el lado latino mucho más extravagante, más colorido, y también la otra parte, más seria, por llamarla así más nice, alta calidad los colores son totalmente diferentes, los colores son más bajos ahí les gusta mucho el pima. Es muy diferente venderle a Colombia que es más colorido y son otra gama de colores, y que Estados Unidos. Brasil, también está sectorizado, tienes el sector Sao Paulo, que es mucho más colorido más al norte, pero si vas al sur es diferente, está Santa Catalina, mucho más seria, colores negros. Así funciona.” Luego, el factor tecnológico (AFT), con las nuevas tecnologías en las maquinarias y los sistemas computarizados, y finalmente el factor ecológico (AFEC), donde se evalúan los manejos de desechos químicos de la tintorería, y también el uso de telas contra los rayos UV.

i. *5 Fuerzas de Porter*

Esta herramienta es desconocida (DHFP) por el gerente general. Del mismo modo, se encuentra la variable uso informal de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP) ya que, se ha realizado un análisis intuitivo de las 5 fuerzas.

En el caso del análisis de los competidores (ACO), se tomaron en cuenta: la capacidad de producción de la competencia (ACAP), la cantidad de competidores en la industria (ACCI), las fortalezas de las marcas de la competencia (AFMC), las fortalezas del producto de la competencia (AFPC), y las ventas de los competidores importantes (AVCI).

Para el análisis de los productos sustitutos (ASU), solo se tomó en cuenta la variable precio de los productos sustitutos (APPS).

El análisis de los nuevos competidores (APC) fue realizado a través de las variables, dificultad de los competidores para competir con estructuras de bajo costo (DCBC) y la dificultad de los competidores para ser eficientes en costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV).

En el caso de los clientes (ACL) se analizó la concentración de clientes (COCI), la identificación del cliente con la marca (ICMA), nivel de Información que los clientes usan para comprar (NICC), y la sensibilidad del cliente a cambios en el precio (SCCP).

Por último, para analizar los proveedores (APR) se tuvieron en cuenta la importancia del volumen comprado para los proveedores (IPVC), los precios cambiantes de los proveedores (PCPR) y la sustituibilidad de insumos (SUIN).

j. Valores

El gerente general conoce los valores (COVA) y nos mencionó que las pautas de comportamiento básicas o código de ética no se encuentra documentado (NFVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

El principal factor analizado para tomar la decisión de exportar fueron los convenios internacionales (COIN), donde el gerente general afirmó, “Comencé a exportar exactamente el año que yo me enteré cuando era estudiante en la universidad. Había un convenio de libre comercio entre Estados Unidos y Perú para ciertos productos (ACTA), eso después cambió y se convirtió en ATPDA y eso en un curso de logística el profesor dijo que cambió y que incluía los textiles, y fue cuando me puse las pilas y ese año yo viajé por primera vez a Estados Unidos. Ahí es cuando cambié, porque tenía la herramienta necesaria para poder ingresar a un país y no pagar impuestos, era algo chévere, bueno, y que se podía hacer. Hice eso, hice mi compañía allá.”

l. AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT tampoco era conocida por el gerente general (DHA); sin embargo, se realizó un análisis informal (UIHA) y parcial (UPHA). Las áreas evaluadas son el área administrativa (AADM), el área de finanzas (AFIN), el área de marketing y ventas (AMAR), el área de operaciones (AOPE) y el área de recursos humanos (ARH).

m. Matriz Estratégica FODA

El gerente general no conoce la Matriz Estratégica FODA (DMEF); sin embargo, el uso de esta matriz fue informal (UIMF). Se han adoptado diversas estrategias en diversas situaciones producto de este análisis. Por ejemplo, producto del uso de fortalezas para evitar o

reducir el impacto de las amenazas (FOAM) se detectó que el precio del algodón subiría a un precio increíble, por lo que aprovecharon su capacidad de solvencia económica para sobre stockearse y que no les afecte el precio de sus insumos. De igual forma el análisis de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP), minimizar las debilidades y evitar amenazas (DEAM), y finalmente, aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades (DEOP) como por ejemplo, la implementación actual del buen gobierno corporativo producto de la oportunidad que se presentó con PromPerú, y su debilidad de estructura familiar no muy bien definida producto de los desacuerdos con sus hermanos.

n. Matriz de Ansoff

La variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) se pudo identificar junto con el uso informal de esta matriz (UIMA), ya que una estrategia elegida consistió en nuevos productos para su mercado actual (NPMA). En este caso específico, el nuevo producto son las prendas hechas con telas resistentes a los rayos UV, y se busca entrar con este nuevo producto a su mercado actual de clientes.

o. Estrategias Genéricas de Porter

El gerente general conoce las estrategias genéricas de Porter (CEGP), sin embargo estas fueron utilizadas de manera informal (UIEP). El gerente general ha utilizado la estrategia de diferenciación de Porter (ESPD), ya que se dedicó a confeccionar prendas con algodón 100% peruano en mercados extranjeros y está implementando el uso de telas resistentes a los rayos UV, lo cual lo diferencia de sus competidores.

p. Océano Azul

El gerente general no conoce la herramienta de océano azul (DEOA), sin embargo se pudo identificar su uso de manera informal (UIOA), ya que el gerente general de manera intuitiva decidió ofrecer un producto, prendas elaboradas con protección UV, ya que le permitió crear nuevos espacios sin competencia en el mercado actual (NESC).

q. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades que se dieron en la etapa de la planificación fueron la Complejidad de la utilización de las herramientas estratégicas (CUHE), la saturación de información (SIDO), y la elaboración de este proceso entre un grupo aislado (EPGA), ya que pese a que se incluyen a responsables de área, este proceso no llega a descender hacia los demás trabajadores.

r. Características de la etapa de Implementación

Se identificó la variable implementación de la estrategia en proceso (IESP), ya que pese a tener definido el desarrollo de productos diferenciados para cada mercado, aun se encuentran en proceso de implementar el gobierno corporativo para poder establecer un protocolo familiar y definir la relación de la familia con la empresa. Sin embargo, la implementación de las estrategias es llevada a cabo por el gerente general y es él quien lidera el proceso (DEIE). Por último, la implementación de las estrategias se llevó a cabo de manera informal, ya que no existe documentación (IIEI).

s. Actividades de la etapa de Implementación

Se pudo identificar el establecimiento de objetivos anuales o de corto plazo (EOAC), por ejemplo un nivel de ventas respecto al mismo mes del año anterior o para el año en general. Sin embargo, estos objetivos no fueron establecidos formalmente, sino que solo se manejaban entre los dueños de la empresa. Y también la adecuación de la estructura (ADES) en función a la aplicación del buen gobierno corporativo.

t. Dificultades en la etapa de Implementación

Entre las dificultades que se mencionaron se encuentran que algunos empleados no conocían o entendían la estrategia (ENCE), sin embargo, se reconoció la importancia de la comunicación a todos los empleados sobre temas estratégicos, y no solo a jefas, ya que esto permitirá la alineación y el compromiso con el logro de objetivos.

Asimismo, se reconoció que existe una resistencia al cambio (RECA) por parte de los trabajadores, ya que tienden a rechazar nuevas formas de pensar y prefieren lo seguro y acostumbrado.

u. Características de la etapa de Evaluación

No se logró identificar el control de la estrategia (NCES). El control que se realiza es a un nivel operativo, ya que se pudo identificar la existencia de indicadores de producción, de logística y financieros. Es decir, el control se realiza a un nivel de logro de objetivos, si se alcanzó el objetivo o no, mas no se evalúa si la estrategia utilizada fue la correcta o la mejor y el desempeño de esta.

v. Dificultades en la etapa de Evaluación

Las principales dificultades que se mencionaron de la etapa de control fueron la accesibilidad a la data (ACDA), la elaboración de indicadores correctos que ayuden a medir lo esencial (EBIN) y el rechazo al control por parte de los colaboradores (RCC).

w. Dificultades del Proceso Estratégico

La principal dificultad que se identificó fue el desconocimiento (COIP) sobre temas estratégicos ya que si bien realizaban muchas cosas intuitivamente, con la ayuda de la teoría se podrían mejorar el análisis, y la toma de decisiones.

3.1.4. Applauzi

a. Características del empresario

Para comenzar, encontramos la presencia de la variable educación en otras carreras (EOC) debido a que el dueño de la empresa, el Sr. Jorge Villalobos, afirmó que tanto él como su socia estudiaron carreras distintas no relacionadas directamente con los negocios. Sin embargo, el dueño ha recibido cursos cortos de tres meses sobre cómo operar una empresa en la Universidad de Piura, lo que hemos identificado como presencia de la variable capacitación constante (CACO). Además, el deseo del empresario es que Applauzi siga creciendo y la marca se siga consolidando como un referente de moda en la mente de sus clientes alrededor del mundo, lo que evidencia la presencia de la variable motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC).

b. Características de la empresa

Applauzi fue fundada en el año 1987 pero recién comenzó a operar después de dos años. En un principio, operaba de manera informal hasta que se formalizaron en 1991. Dado que la empresa lleva más de veinte años operando, se evidencia la presencia de la variable tiempo de existencia mayor a 3 años (TEMA). La empresa pertenece a dos socios en partes iguales, Jorge y Liliana Villalobos (DCNE), los cuales participan en la definición de lineamientos y toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo de la empresa, Liliana como Directora Creativa y Jorge como Gerente General, por lo que la variable participación de los socios en la gestión (PSEG) también se encuentra presente. Asimismo, identificamos la presencia de la variable posesión de una marca propia (POMP) pues la empresa comercializa sus productos bajo sus marcas Applauzi, a nivel local, y Aguaclara, en el extranjero.

Inicialmente, la empresa producía y vendía solo para el mercado local pero a partir del año 1994 también comenzaron a exportar sus productos aprovechando una oportunidad que se les presentó para contactarse con grandes clientes en Chile y Estados Unidos, por lo que ahora se dedican a la producción y comercialización de ropas de baño para damas a nivel nacional (EAMI) e internacional (EMEX). Cabe resaltar que cuando vendían solo a nivel local los afectaba fuertemente el problema de la estacionalidad por lo que trataron de enfrentarla ofreciendo otros productos y servicios de confección; sin embargo, el vender al mercado

extranjero fue lo que realmente les ayudó a superar en mayor medida el problema de la estacionalidad y dedicarse plenamente a la producción de su principal producto, tal como lo afirma el dueño:

“En el camino hemos hecho varias cosas, hemos hecho otro tipo de servicios de confección, hemos hecho pijamita para bebés, buzos para adultos, una serie de cosas para tener las máquinas ocupadas porque antes teníamos mucha estacionalidad no, ósea solamente (vendíamos) una temporada nada más. Entonces en los primeros años donde había que mantener personal, digamos ya estable, y las ventas no eran pues tan regulares, tuvimos que hacer ese tipo de cosas. Ya después de un tiempo, comenzamos solamente a fabricar productos, ósea solamente lo que nosotros hacíamos no, los trajes de baño para damas, con cierta estacionalidad pero ya no tanto no; entonces, como exportamos y vendemos al mercado local estrictamente, ya eso nos ha regularizado un poco el tema de las ventas. Obviamente tenemos unos picos pero sí ya está más regular digamos no”.

Por otro lado, identificamos la presencia de las variables número de colaboradores mayor a 5 (NCMA), esto debido a que la empresa cuenta con alrededor de 50 colaboradores regularmente, aunque en época de campaña aumenta el número de vendedoras y colaboradores en el taller para atender el incremento de demanda; y, realización de todo el proceso productivo (RTPP), ya que la empresa cuenta con un taller propio en el cual se realizan desde las actividades de diseño hasta las pruebas de calidad y acabados de la prenda.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de expansión a nivel nacional, a través de las consignaciones acordadas con los grandes almacenes, e internacional, con la apertura de tiendas en zonas estratégicas mediante la modalidad de franquicia, lo que indica la presencia de la variable estabilidad de la empresa (ESEM).

Finalmente, encontramos la variable uso de estrategias para gestionar la empresa (USES), pues durante los años que lleva la empresa funcionando hasta en la actualidad, se han elaborado diversas estrategias de expansión geográfica, diversificación de producto, etc., aunque justamente como lo afirma el dueño, estas estrategias no habían sido muy bien elaboradas en un principio.

c. Características del Proceso Estratégico

Dentro de las características del proceso estratégico, encontramos la variable orientación a largo plazo (ORLP) porque no se piensa solo en incrementar las ventas en el presente, sino en hacer crecer y posicionar la marca en el mundo asegurando la sostenibilidad de la empresa; además, este proceso lo lideran los dueños pero cuentan con la participación de

personal clave (PPCP), ya que se reúnen periódicamente con la jefa de producción, el contador y la analista de gestión de la empresa para definir el camino que va tomar la empresa y las acciones a realizar.

Cabe resaltar que durante los primeros años de funcionamiento de la empresa, la elaboración de estrategias era un tema muy subjetivo e intuitivo, no había análisis previo y no había un proceso de planeamiento por lo que las estrategias elegidas no resultaron ser las más adecuadas. Sin embargo, hace aproximadamente 5 años, a partir de un planeamiento más elaborado y serio, se tomaron decisiones estratégicas drásticas que permitieron a la empresa crecer sostenidamente; por este motivo, el dueño reconoce que este proceso ha generado valor para su empresa (GVPE).

d. Características de la etapa de Formulación

Respecto a la etapa de formulación de la estrategia, identificamos la variable dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias (DADE) debido a que los dos socios son los únicos involucrados en la planificación de las estrategias empresariales. Asimismo, el dueño afirmó que el resultado de esta etapa, es decir, la orientación que se ha definido para la empresa y las estrategias generales se han documentado en actas de directorio (IFEP). Por otro lado, se identificó la variable establecimiento de objetivos de largo plazo (EOLP), ya que el dueño afirma que aspiran llegar a tener 20 tiendas en todo el mundo, lo que se traduce en los objetivos estratégicos de aumento de la cobertura geográfica y mayor participación de mercado; también comentó que desean que su marca tenga una imagen muy definida y sea reconocida por sus clientes a nivel mundial, lo que se traduce en el objetivo de fortalecer su posicionamiento en la mente de sus clientes.

e. Visión

El dueño conoce la herramienta visión (COVI) y la usó de manera formal (UFVI), pues elaboró una para su empresa y esta se encuentra documentada. La formalización de esta visión se dio por iniciativa propia (FOVI) y su elaboración se realizó únicamente entre ambos dueños (EIVI).

Para la elaboración de esta visión, tomaron en cuenta en qué negocio quieren estar en el futuro (CNFU), las expectativas de sus clientes a futuro (CECF), los escenarios más probables de su industria (CEPI) y las posibilidades de alcanzar esta visión (CAVI).

f. Misión

Al igual que la visión, el dueño conoce la herramienta misión (COMI) y la usó de manera formal (UFMI). Asimismo, la formalización de esta misión se dio por iniciativa propia (FOMI) y su elaboración se realizó solamente entre los dueños (EIMI).

Para la elaboración de esta misión, tomaron en cuenta quiénes son sus clientes y consumidores (CCCO), sus principales productos (CPPO), los mercados en los que compete (CUGM), las prioridades éticas de la organización (CCVP), su principal ventaja competitiva (CVCO) y la importancia de sus colaboradores (CEAV).

g. FODA

El dueño conoce la herramienta FODA (COHF) pues hace algunos años contrataron un asesor con el cuál utilizaron la herramienta de manera formal. Actualmente, tiene claro conocimiento de las fortalezas (AFEM) y debilidades (ADEM) de su empresa y de las oportunidades (AOEN) y amenazas (AAEN) del entorno, pero no tiene este análisis registrado en ningún documento (UIHF).

h. PESTE

Respecto a la herramienta de análisis PESTE, el dueño afirma no conocer esta herramienta (DEHP). Sin embargo, a pesar de no conocerla, afirma haber analizado la mayoría de factores del macro entorno, excepto el factor tecnológico pues considera que su tipo de producción es más artesanal por lo que no están al tanto de las innovaciones tecnológicas que surgen en el sector; además precisa que este análisis no se encuentra documentado. Todo esto evidencia la presencia de las variables uso informal de la herramienta PESTE (UIHP), uso parcial de la herramienta PESTE (UPHP), análisis del factor político (AFP), análisis del factor económico (AFE), análisis del factor social (AFS) y análisis del factor ecológico (AFEC).

i. 5 Fuerzas de Porter

Se identificó la variable desconocimiento de la herramienta las 5 fuerzas de Porter (DHFP) pues el dueño no conoce esta herramienta. Sin embargo, a pesar de no conocerla, afirma haber realizado el análisis de la mayoría de factores que intervienen en su industria como los proveedores, clientes, competidores actuales y competidores potenciales, aunque de manera informal (UIFP) y parcial (UPFP), pues no se encuentra documentado y no se han analizado a los productos sustitutos.

Dentro del análisis de los proveedores (APR), afirma que el tema de los lotes mínimos de compra suele ser muy importante para los proveedores, por lo que reconocemos la presencia de la variable análisis de la importancia para los proveedores del volumen comprado (IPVC).

Dentro del análisis de los clientes (ACL), afirma que en la industria textil se suele trabajar para otras grandes empresas que concentran la mayor parte de sus ventas e ingresos (COCI), además tanto estos clientes empresariales como los clientes directos suelen tomar su decisión de comprar en base a un cierto nivel de información (NICC) por lo que los vendedores deben conocer a fondo su producto para poder resolver cualquier duda del cliente y así concretar la venta. Además, los clientes suelen ser sensibles a los cambios en los precios (SCCP) y a la calidad del producto (SCCA), por lo que los precios no pueden incrementarse drásticamente ni la calidad puede disminuir pues esto significaría una gran caída en la demanda. Asimismo, se reconoce la variable identificación del cliente con la marca (ICMA), ya que en la industria de confecciones y moda, en este caso de ropas de baño, las marcas se promueven bajo el concepto de un estilo diferente al de las demás y una personalidad única que les ayuda a posicionarse en la mente de sus clientes y conectarse emocionalmente con ellos.

Dentro del análisis de los nuevos competidores (APC), afirma que podría considerarse como barreras de entrada el volumen de inversión que se tiene que realizar para poder entrar al mercado (DCVI) y la dificultad de alcanzar la eficiencia en costos operativos que tienen las empresas ya establecidas debido a sus grandes volúmenes de venta (ECOV).

Finalmente, dentro del análisis de los competidores actuales (ACO), afirma estar pendiente de la cantidad de competidores que hay en la industria (ACCI) y cuanto representan sus ventas respecto a las de su empresa (AVCI); también, analiza constantemente las ventajas que tienen los productos de la competencia frente a los suyos (AFPC), los costos (ACPC) y capacidad de producción de sus competidores (ACAP), y las fortalezas de las otras marcas en comparación con la suya (AFMC).

j. Valores

Respecto a los valores, identificamos la variable conocimiento de valores (COVA) y formalización de los valores (FOVA); ya que, el dueño comentó que se han establecido una serie de valores empresariales por los cuales quiere que sus clientes reconozcan a su empresa, tales como integridad, compromiso, excelencia, entre otros, y que estos se encuentran documentados.

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

No se encontró ninguna variable pues el dueño no analizó ningún factor internacional antes de exportar. La decisión de exportar se dio más que nada por los contactos que poseía en el extranjero.

l. AMOFHIT

Respecto a la herramienta de análisis AMOFHIT, el dueño afirmó que no conoce esta herramienta (DHA). Sin embargo, a pesar de no conocerla, sí reconoce haber realizado un análisis de las áreas o actividades internas de su empresa antes de tomar alguna decisión importante, aunque se ha realizado de una manera informal pues no se encuentra documentado (UIHA). Las áreas analizadas son el área Administrativa (AADM), Marketing y Ventas (AMAR), Operaciones (AOPE), Finanzas (AFIN) y Recursos Humanos (ARH). Por otro lado, identificamos la presencia de la variable uso parcial de la herramienta AMOFHIT (UPHA) pues no se han analizado temas relacionados a todas las áreas que propone la herramienta.

m. Matriz Estratégica FODA

Respecto a la Matriz Estratégica FODA, se identificó que el dueño conoce la herramienta (CMEF) y que se ha utilizado informalmente (UIMF) porque algunas de sus estrategias concuerdan con las que propone esta herramienta, tales como el uso de fortalezas para evitar las amenazas del entorno (FOAM), pues a pesar de que las marcas colombianas están entrando con fuerza en el mercado, la empresa cuenta con una marca ya posicionada y con un producto único, además de personal altamente capacitado y con experiencia que está constantemente investigando sobre las nuevas tendencias en todo el mundo para plasmarlas en el diseño del producto y sobresalir del resto de marcas; también, aprovecha esta misma fortaleza para incursionar en otros países y estar a la altura de otras grandes marcas, además de aprovechar su red de contactos en distintas partes para conseguir nuevos clientes, lo cual coincide con la estrategia del uso de las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno (FOOP)

n. Matriz de Ansoff

Se identificó la presencia de la variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) pues el empresario afirmó no conocer esta herramienta. Sin embargo, se puede reconocer que se realizó un uso informal de esta matriz (UIMA) pues varias de sus estrategias coinciden con las que propone esta herramienta; por ejemplo, su estrategia de contar con representantes en el extranjero para lograr el contacto con grandes clientes y de vender sus productos a través de tiendas franquicia en otras partes del mundo coincide con la estrategia de desarrollo de mercado pues se trata de entrar en un nuevo mercado con el producto actual de la empresa (NMPA); asimismo, su estrategia de ampliar su oferta incorporando nuevos productos relacionados y complementarios a su producto principal, tales como las salidas de baño, accesorios, lencería y ropa deportiva, coincide con la estrategia de desarrollo de producto pues se trata de elaborar y ofrecer nuevos productos para su mercado actual (NPMA).

o. Estrategias Genéricas de Porter

El dueño no conoce las estrategias genéricas de Porter (DEGP), no obstante identificamos que su estrategia concuerda con la de diferenciación (ESPD) pues la esencia de la marca se basa en una tendencia étnica inspirada en raíces andinas y amazónicas que junto a los acabados hechos a mano confluyen en la creación de un producto único en su industria. De este modo, se puede identificar la presencia de la variable uso informal de las estrategias genéricas de Porter (UIEP) pues esto no ha sido documentado.

p. Océano Azul

Se encontró que el empresario no tiene conocimiento de la estrategia de Océano Azul (DEOA), mas inconscientemente se ha seguido dos de sus lineamientos básicos relacionado a encontrar la manera de superar la disyuntiva entre el valor entregado al cliente y el costo que significa para la empresa (RDVC) y a la alineación de todo el sistema de actividades para lograr la diferenciación y un bajo costo (DIBC), ya que la empresa entrega un producto único, exclusivo y de gran calidad sin que le signifique un incremento en sus costos de producción pues no necesitan hacer grandes inversiones en maquinaria de última tecnología, sino que cuentan con un proceso más artesanal que permite agregarle valor al producto a través de los accesorios y acabados manuales. Estos lineamientos no se encuentran documentados (UIOA).

q. Dificultades de la etapa de Formulación

Las principales dificultades reconocidas dentro de la etapa de formulación fue la saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO), la complejidad de las herramientas estratégicas (CUHE) que dificulta su uso para los pequeños empresarios y el sobredimensionar los recursos y capacidades de la empresa (SDRC) a la hora de plantear una estrategia pues cuando llega el momento de implementarla no es posible porque los recursos de la organización no son suficientes.

r. Características de la etapa de Implementación

Respecto a la etapa de implementación de las estrategias, se identificó que muchas de las estrategias generadas en la etapa de formulación se han ejecutado en la empresa (IMES), por ejemplo, dentro del área de RRHH, se implementó la estrategia de cambio del horario laboral para hacer frente al tráfico intenso y aumentar la motivación y bienestar de sus trabajadores; asimismo, la estrategia de buscar nuevos mercados para su producto actual se concretó con los acuerdos de franquicias para que sus productos se puedan vender en exclusivos hoteles en Punta Cana y Panamá, además de las tentativas que están haciendo con otros países fuera del continente.

Por otro lado, el dueño afirmó que él y su socia deciden quién será el líder del proyecto, se reparten las tareas y en base a eso designan a otros colaboradores a los cuales se les delega diferentes responsabilidades (DDRI) para apoyar en la implementación de la estrategia. Cabe recalcar que la implementación se da de manera informal pues no se cuenta con un documento donde se detallan las acciones a seguir ni los responsables para ejecutar la estrategia (IIEI).

s. Actividades de la etapa de Implementación

Se identificó la variable comunicación solo a una parte de los colaboradores sobre la estrategia (CPCE), pues el dueño afirma que solo se decanta la estrategia al personal necesario que vienen a ser los jefes de las áreas internas de la empresa, los supervisores de las tiendas y el personal de control de gestión que necesariamente tiene que conocer y comprender las estrategias para poder monitorear su implementación y resultados posteriormente.

t. Dificultades en la etapa Implementación

Las dificultades surgidas en la etapa de implementación fueron la falta de conocimiento o comprensión de la estrategia por parte de algunos colaboradores (ENCE) y la insuficiencia del presupuesto para ejecutar la estrategia (PIES) justamente asociado al problema de sobredimensionar los recursos cuando se elabora la estrategia dentro de la etapa de planificación.

u. Características de la etapa de Evaluación

Respecto a la etapa de evaluación, se pudo identificar que en la empresa sí se realiza un control de las estrategias (COES) y que esta labor es asignada al analista de control (DDC) cuya principal responsabilidad es monitorear que la empresa esté yendo por el camino indicado y los resultados sean los esperados. Por otro lado, la implementación de esta etapa se ha dado de manera informal (IIEC) porque no está establecido que se tenga que hacer seguimiento a la ejecución y resultados de la estrategia.

v. Actividades de la etapa de Evaluación

Dentro de las actividades realizadas en la etapa de evaluación, se pudo identificar que se elaboran indicadores (EICE), tales como el ticket promedio de compra para monitorear la efectividad de las estrategias de evolución de productos y de precios o las variaciones de los costos de producción alienados a la estrategia de ofrecer un producto diferenciado manteniendo una estructura de costos bajos; estos indicadores son elaborados por el analista de control (CEI).

Además, el dueño reconoce que se planean acciones correctivas (AAC) pero recién cuando se siente el impacto negativo de la mala selección o implementación de las estrategias;

un claro ejemplo de esto es cuando en un principio la empresa quería ampliar su participación de mercado y comenzó a abrir varias tiendas indistintamente en diferentes partes de la ciudad, las cuales eventualmente tuvieron que cerrar porque no eran rentables ya que su público objetivo no se encontraba en esas zonas.

w. Dificultades en la etapa de Evaluación

Entre las dificultades surgidas dentro de la etapa de evaluación de la estrategia, identificamos las variables elaboración de buenos indicadores (EBIN) que midan lo más importante y que reflejen si los resultados de la implementación de la estrategia son los esperados; y, el mantener un equilibrio entre el control y la flexibilidad (ECF), es decir, ejercer control sin limitar las iniciativas de los colaboradores.

x. Dificultades del Proceso Estratégico

La principal dificultad identificada que impide o dificulta la realización del proceso estratégico es que se asume que este proceso solo es aplicable para empresas grandes (PEEG), ya que parece un proceso muy complicado y que toma bastante tiempo sobre todo en lo que es el análisis, documentación y monitoreo; siendo justamente el tiempo, el recurso con el que menos cuentan (TIRP) los pequeños empresarios.

3.1.5. Mundo Moda

a. Características del empresario

El dueño y gerente general de la empresa Corporación Mundo Moda es el señor Jimmy Moreno, quien cuenta con aproximadamente más de 25 años de experiencia (COEM) en el rubro textil bajo otras razones sociales. Asimismo, es necesario mencionar que su hermana, quien es gerente comercial, también es dueña de la empresa. El gerente general cuenta con educación en otras carreras separadas del rubro negocios, ya que estudió ingeniería de sistemas (EOC) en la universidad Católica, y la gerente comercial sí cuenta con educación en carreras de negocios, ya que estudió administración en el Instituto Peruano de Acción Empresarial, IPAE.

Finalmente, se aprecia la variable motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC), ya que producto de esta motivación ingresaron al mercado internacional donde ofrecen el servicio de maquiladores, así como también ofrecen prendas de vestir en el mercado local, principalmente uniformes para empresas, bancos, universidades, etc.

b. Características de la empresa

Jimmy Moreno junto con su hermana son los dueños de la empresa (DCNE) donde el desarrolla el puesto de gerente general, su hermana el puesto de gerente comercial, y su padre es

el responsable de las compras, ellos participan activamente en la gestión de la empresa y en la toma de decisiones (IFEG). La empresa se inició en el año 2008 (TEMA) y el número de trabajadores es variable dependiendo de la temporada, pero en promedio se cuenta con más de doce trabajadores (NCMA).

La variable estabilidad de la empresa (ESEM) se pudo identificar ya que la empresa tiene más de 9 años en el mercado y su objetivo es seguir creciendo, por ejemplo hace 3 años se decidió ingresar a nuevos mercados internacionales como Brasil y Estados Unidos por lo que actualmente no solo ofrecen uniformes, sino también ofrecen el servicio de maquila (USES).

c. Características del Proceso Estratégico

Se identificó la variable orientación a largo plazo (ORLP), ya que el dueño de la empresa posee una visión definida hacia donde quiere llevar la empresa y que esta tenga continuidad en el futuro. Asimismo, se identificó la variable participación del personal clave en el proceso estratégico (PPCP), ya que el dueño afirma que para formular la estrategia se llevan a cabo reuniones con el comité que está compuesto por él, gerente general, su hermana, gerente comercial, y un asesor externo.

d. Características de la etapa de Formulación

La etapa de planificación y formulación de las estrategias es llevada a cabo informalmente (IIEP) por el gerente general, donde este involucra a otros colaboradores de la empresa (DADE), tanto internos como externos, un asesor.

e. Visión

Se identificó la variable conocimiento de la visión (COVI), sin embargo se puede observar informalidad de la visión (UIVII), ya que esta no se encuentra documentada. Además, la elaboración de la visión fue compartida ya que anteriormente, su hermana, la gerente comercial llevaba sola la dirección del negocio por lo que tiene influencia de ambos. Las principales variables utilizadas para la formulación de la visión fueron las expectativas de los grupos de interés a futuro (CEGI), los escenarios más posibles de la industria (CEPI), la consideración del negocio en el futuro (CNFU) y la alcanzabilidad de la visión (CAVI).

f. Misión

Para la herramienta misión, se pudo observar un comportamiento similar al de la herramienta visión. Se tiene conocimiento de la misión de la empresa (COMI) y esta no se encuentra debidamente documentada (UIMI). Además, el dueño elabora de manera compartida la misión de la empresa junto con su hermana, la gerente comercial. Las variables identificadas

para la formulación de la misión fueron: la consideración de los clientes y/o consumidores de la organización (CCCO), la consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización (CCVP), consideración de los empleados como activo valioso para la organización (CEAV), la consideración de la ubicación geográfica en la que compete la organización y sus mercados (CUGM), consideración de la ventaja competitiva de la organización (CVCO) y sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales (SSCA).

g. FODA

Del mismo modo, se tiene conocimiento de la herramienta FODA (COHF) y esta se utiliza de manera informal (UIHF), donde se tienen mapeadas las fortalezas de la empresa (AFEM), las oportunidades del entorno (AOEN), las debilidades de la empresa (ADEM) y las amenazas del entorno (AAEN). Por ejemplo, el dueño reconoce que una de sus oportunidades son los convenios internacionales que existen con Estados Unidos, y los ofrecidos por PromPerú, donde han podido llevar sus productos a Brasil para exhibiciones a un bajo costo y con los contactos establecidos de clientes.

h. PESTE

A diferencia de las herramientas anteriores, el dueño no conoce la herramienta PESTE (DEHP); sin embargo, se pudo reconocer que se realizó un análisis informal (UIHP), ya que se analizaron parte de los factores propuestos por la herramienta. Las variables analizadas fueron el factor político (AFP), por ejemplo el dueño afirmó que se analizó el entorno de inestabilidad política durante la segunda vuelta de las elecciones peruanas entre Keiko Fujimori y Ollanta Humala, lo cual afectaron sus ventas debido a una recesión de pedidos; el factor económico (AFE), como el tipo de cambio, los impuestos; el factor social (AFS); y el factor tecnológico (AFT), en relación a las nuevas maquinarias de producción.

i. 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta es desconocida (DHFP) por el dueño de la empresa. Del mismo modo, se encuentra la variable uso informal de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP) ya que, se ha realizado un análisis intuitivo de las 5 fuerzas.

En el caso del análisis de los competidores (ACO), se tomaron en cuenta: la capacidad de producción de la competencia (ACAP), la cantidad de competidores en la industria (ACCI), el costo de producción de la competencia (ACPC), las fortalezas del producto de la competencia (AFPC), y las ventas de los competidores importantes (AVCI).

Para el análisis de los productos sustitutos (ASU), se tomó en cuenta las variables, precio de los productos sustitutos (APPS), y la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro (PCPS).

El análisis de los nuevos competidores (APC) fue realizado a través de las variables, dificultad de los competidores para competir con estructuras de bajo costo (DCBC), la dificultad de los competidores para entrar al mercado por el volumen de inversión (DCVI), la dificultad de los competidores para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas (DEMM) y la dificultad de los competidores para ser eficientes en costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV).

En el caso de los clientes (ACL) se analizó la concentración de clientes (COCI), el nivel de información que los clientes utilizan para comprar (NICC), la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia (PCVC), la sensibilidad del cliente a la calidad (SCCA), y la sensibilidad del cliente a cambios en el precio (SCCP).

Por último, para analizar los proveedores (APR) se tuvieron en cuenta la concentración de proveedores (COPR), la importancia del volumen comprado para los proveedores (IPVC), los precios cambiantes de los proveedores (PCPR), la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia (PPVC) y la sustituibilidad de insumos (SUIN).

j. Valores

El dueño de la empresa conoce los valores (COVA) y nos mencionó que las pautas de comportamiento básicas o código de ética no se encuentra documentado (NFVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

El principal factor analizado para tomar la decisión de exportar fueron los convenios internacionales (COIN), donde el gerente general afirmó, que los tratados de libre comercio con Estados Unidos le permite posicionar su producto a un costo muy bajo. Asimismo, se identificó la variable diferencias culturales, debido a que el dueño evidenció que la cultura en Estados Unidos es muy diferente a la nuestra “el americano es consumidor por naturaleza, el americano siempre lo vas a ver metido, por lo menos una o dos veces por semana en un mall, en un centro comercial, en un mall, o comprando por internet”

l. AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT tampoco era conocida por el dueño de la empresa (DHA); sin embargo, se realizó un análisis informal (UIHA) y parcial (UPHA). Las áreas evaluadas son

el área administrativa (AADM), el área de marketing y ventas (AMAR), el área de finanzas (AFIN), el área de operaciones (AOPE) y el área de recursos humanos (ARH).

m. Matriz Estratégica FODA

El dueño de la empresa conoce la Matriz Estratégica FODA (CMEF); sin embargo, el uso de esta matriz fue informal (UIMF). Se han adoptado diversas estrategias producto del análisis de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP) como por ejemplo una de sus fortalezas es la capacidad productiva y el know how del proceso textil, por lo que ingresaron a en el mercado de uniformes, ya que los pedidos eran constantes y en grandes cantidades; uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FOAM); minimizar las debilidades y evitar amenazas (DEAM); aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades (DEOP).

n. Matriz de Ansoff

La variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) se pudo identificar junto con el uso informal de esta matriz (UIMA), ya que una estrategia elegida consistió en nuevo mercado para su producto actual (NMPA). Para este caso, el nuevo mercado fue Estados Unidos y Brasil, donde ingresaron con la ayuda de convenios internaciones y PromPerú, con sus productos actuales y ofreciendo el servicio de maquila.

o. Estrategias Genéricas de Porter

El dueño de la empresa no conoce las estrategias genéricas de Porter, sin embargo ha utilizado la estrategia liderazgo en costos (ESCO), ya que se sus principales productos son uniformes, los cuales representan un pedido numeroso de prendas similares, y a su vez ofrecen el servicio de maquila para clientes internacionales.

p. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades que se dieron en la etapa de la planificación fueron el desconocimiento del proceso de planificación y el uso de herramientas, ya que la mayoría de herramientas utilizadas fue producto de la intuición y no de la teoría; y otra dificultad fue la elaboración de este proceso entre un grupo aislado (EPGA) ya que el mismo dueño es quien realiza este proceso, y solo lo consulta en reuniones de comité junto a su hermana, gerente comercial y el asesor.

q. Características de la etapa de Implementación

Se identificó la variable implementación de las estrategias (IMES), especialmente para la obtención de nuevos clientes en mercados nuevos, por lo que el dueño viaja a show rooms y a ferias donde se exhiben sus productos, con la intención de poder contactar nuevos clientes, así

como brokers. Asimismo, la implementación de las estrategias es delegada (DDR1) muchas veces a los responsables de cada área, ya que el gerente afirma que es necesario tener un responsable por actividades para poder llevar a cabo la implementación. Por último, la implementación de las estrategias se llevó a cabo de manera informal, ya que no existe documentación (IIEI).

r. Actividades de la etapa de Implementación

Se pudo identificar como variable central de las actividades de implementación la conexión entre los incentivos y cumplimiento de objetivos estratégicos (CIOE); comunicación solo a una parte de los colaboradores sobre la estrategia (CPCE) ya que como se mencionó anteriormente esta solo se comunica a los responsables de cada área; y establecer objetivos anuales o de corto plazo (EOAC).

s. Dificultades en la etapa de Implementación

Entre las dificultades que se mencionaron se encuentran que algunos empleados no conocían o entendían la estrategia (ENCE), sin embargo, el dueño reconoció la importancia de que esta se comunique no solo a los responsables de área sino que llegue a todos los trabajadores, para estar alineados y trabajar hacia un mismo objetivo. Esto también se evidenció en que no se involucra a todo el personal de la empresa en la implementación de la estrategia (NIPI). Y finalmente, no existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos (NCRO).

t. Características de la etapa de Evaluación

Se logró identificar el control de la estrategia (NCES). El control se realiza mediante reuniones del comité, donde se otorga feedback, se revisan los temas tratados en reuniones pasadas, y se monitorean si se cumplieron las metas pactadas. Asimismo, el dueño es el encargado de llevar a cabo la etapa de control (DEC) junto con el comité, por lo que reconoce que la presencia del asesor externo los ha ayudado a organizarse. Además, este control se da de manera informal (IIEC), ya que no está documentado.

u. Actividades de la etapa de Evaluación

Del mismo modo, se pudo observar que como actividades del control se elaboran indicadores (EICE), que son monitoreados en las reuniones de comité; y la elaboración de estos está a cargo del dueño de la empresa (DEI), ya que no hay trabajadores responsables de esta actividad.

v. *Dificultades en la etapa de Evaluación*

Las principales dificultades que se mencionaron de la etapa de control fueron la elaboración de buenos indicadores (EBIN) debido a que el dueño considera que los actuales indicadores podrían mejorarse para poder obtener un mejor panorama de la situación actual de la empresa.

w. *Dificultades del Proceso Estratégico*

La principales dificultades que se identificaron fueron que no se cuenta con capital suficiente para realizar el proceso (CIRP), ya que el dueño considera que este proceso es complejo e implica costos asociados que no siempre se pueden pagar; asimismo, el conocimiento insuficiente para realizar el proceso (COIP), es por esto que el dueño contrató un asesor externo que lo ayude y le pueda recomendar en estos temas; y finalmente, no se contaba con el personal necesario para realizar el proceso (NPEN), debido a que en la empresa esta función no está definida para ningún trabajador.

3.1.6. Stealth

a. *Características del empresario*

El dueño de la empresa Stealth es el Sr. Neil Cachay, quién estudió por 4 años la carrera de ingeniería industrial (EUCN) en la Universidad de San Marcos la cual tuvo que interrumpir por motivos políticos. Se reconoce la presencia de la variable motivación sobre el negocio es generar realización personal (GRPE) pues el dueño afirma que la empresa se crea para responder a una necesidad de trabajo: “básicamente esto nace por necesidad de trabajo para nosotros y crearnos nuestra fuente de ingreso”.

Por otro lado, se pudo identificar la presencia de la variable capacitación constante (CACO), ya que el dueño ha participado de diversos programas de capacitación para pequeñas empresas, tales como el programa Ruta Exportadora de PromPerú, el concurso Gamarra Produce, entre otros programas del Ministerio de la Producción.

b. *Características de la empresa*

Respecto a las características de la empresa, se identificó la presencia de las variables tiempo de existencia mayor a 3 años (TEMA) y número de colaboradores mayor a 5 (NCMA); ya que, la empresa lleva aproximadamente 15 años de operaciones y cuenta con un grupo de 20 colaboradores. Stealth pertenece a cuatro socios, el Sr. Cachay, su hermana, su esposa y su hija (DCNE); el Gerente General es el Sr. Cachay y su hermana lidera el equipo de desarrollo de producto, ambos se encargan de tomar las decisiones estratégicas en la empresa (PSEG).

En un principio, Stealth se dedicaba exclusivamente a la producción para el mercado local; sin embargo, por motivos de la crisis, empezaron a exportar a otros países cercanos, como Ecuador y Bolivia, por lo que actualmente atienden al mercado interno (EAMI) y al de exportación (EMEX). Cabe recalcar que la empresa cuenta con una marca propia (POMP) para vender sus productos en el país, pero también trabaja como proveedora de otras empresas (POEM) tanto a nivel local como en el extranjero.

Por otro lado, se identificaron las variables realización de todo el proceso productivo (RTPP), pues la empresa cuenta con un taller propio en el que se realizan desde las actividades de diseño y desarrollo de producto hasta los acabados; estabilidad de la empresa (ESEM), porque el dueño ya no piensa en sobrevivir el día a día sino en alcanzar nuevos mercados en toda Latinoamérica; y, uso de estrategias para gestionar la empresa (USES) pues el dueño afirma hacer un planeamiento básico para generar nuevas estrategias.

c. Características del Proceso Estratégico

Se identificaron las variables conocimiento del proceso estratégico (COPE), pues el dueño se ha capacitado en diversos programas en los que se ha tocado el tema de la administración estratégica; dueño líder del proceso estratégico (ELPR), ya que el dueño reconoce que los encargados de llevar a cabo este proceso son él y su hermana por poseer una visión más global de la empresa a diferencia de los colaboradores operativos; y, participación de personal clave en el proceso estratégico (PPCP), pues también participa el tío de los dueños, quien cuenta con vasta experiencia en la administración de empresas y en los sistemas de gestión.

Asimismo, el empresario reconoce que este procesos ha generado valor para su empresa (GVPE), pues les ha permitido organizarse mejor, producir más, tener una mejor calidad y tener menos mermas.

d. Características de la etapa de Formulación

Se pudo reconocer que se ha realizado una implementación informal de la etapa de planificación (IIEP), pues no se han establecido las funciones relacionadas a este etapa ni se encuentra documentada. Además, este procedimiento lo realizan los dueños junto otro colaborador clave (DCEP) que, aparte de ser el encargado del monitoreo de las estrategias, también es una especie de consultor para el dueño.

e. Visión

El dueño conoce la herramienta visión (COVI) y la usó de manera formal (UFVI), pues elaboró una para su empresa y esta se encuentra documentada. La elaboración y formalización

de esta visión se dio por exigencia (FOVE) y bajo la asesoría (OEVI) de un curso de sistemas de gestión de calidad al cual accedieron por su participación en el concurso “Gamarra Produce” organizado por el Ministerio de la Producción. Para la elaboración de esta visión, tomaron en cuenta en qué negocio quieren estar en el futuro (CNFU), las expectativas de los grupos de interés hacia la empresa (CEGI) y las posibilidades de alcanzar esta visión (CAVI).

f. Misión

Al igual que la visión, el dueño conoce la herramienta misión (COMI) y la usó de manera formal (UFMI). La elaboración y formalización (FOME) de esta misión también se dio bajo la capacitación del programa de sistemas de gestión de calidad (OEMI). Para la elaboración de esta misión, tomaron en cuenta quiénes son sus clientes y consumidores (CCCO), sus principales productos (CPPO), los mercados en los que compete (CUGM), su principal ventaja competitiva (CVCO) y la importancia de sus colaboradores (CEAV).

g. FODA

El dueño conoce la herramienta FODA (COHF) ya que en las capacitaciones pertenecientes al programa Ruta Exportadora de PromPerú, se le enseñó cómo usar la herramienta formalmente (UFHF) pues estos programas exigen que estos análisis siempre se documenten (FFET). Actualmente, el dueño tiene conocimiento de sus fortalezas (AFEM), oportunidades (AOEN), debilidades (ADEM) y amenazas (AAEN) pues afirma que constantemente se encuentra revisándolas para actualizarlas en el papel e incluso ha enseñado a su personal a utilizar la herramienta.

h. PESTE

Respecto a la herramienta de análisis PESTE, el dueño afirma no conocer esta herramienta (DEHP). Sin embargo, a pesar de no conocerla, se pudo reconocer que se ha realizado un análisis informal (UIHP) de los factores del macro entorno, ya que el dueño afirma haber analizado factores políticos (AFP), como las elecciones presidenciales que se dieron en Perú y Estados Unidos el año pasado; factores económicos (AFE), como las fluctuaciones del tipo de cambio y la desaceleración económica del país; factores sociales (AFS), como los estilos de vida de los clientes en los países que opera; factores tecnológicos (AFT), como nuevas máquinas automáticas que permiten obtener prendas con acabados más limpios; y, factores ecológicos (AFEC), como contactarse con proveedores que no contaminen el ambiente en sus procesos de teñido.

i. 5 Fuerzas de Porter

Se identificó la variable desconocimiento de la herramienta las 5 fuerzas de Porter (DHFP) pues el dueño no conoce esta herramienta. Sin embargo, a pesar de no conocerla, afirma haber realizado el análisis de los factores que mueven esta industria, aunque de manera informal porque este análisis no se encuentra documentado (UIFP).

Dentro del análisis de los proveedores (APR), se identificaron las variables precios cambiantes de proveedores (PCPR), concentración de proveedores (COPR), existencia de insumos reemplazables por otros (SUIN) y la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia (PPVC).

Dentro del análisis de los clientes (ACL), se identificaron las variables concentración de clientes (COCI), nivel de información requerida para concretar la compra (NICC), sensibilidad del cliente a cambios en los precios (SCCP), identificación del cliente con la marca (ICMA) y la sensibilidad del cliente a la calidad del producto (SCCA).

Dentro del análisis de los nuevos competidores (APC), se reconocieron las variables dificultad para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas (DEMM), para alcanzar la eficiencia en costos operativos por vender en gran volumen (ECOV) y la dificultad para competir con bajas estructuras de costos (DCBC).

Dentro del análisis de los productos sustitutos (ASU), se identificaron las variables atractividad del precio de los productos sustitutos (APPS), cantidad de productos sustitutos (ACPS) y la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro (PCPS).

Finalmente, dentro del análisis de los competidores actuales (ACO), se encontraron las variables cantidad de competidores en la industria (ACCI), fortalezas del producto de la competencia (AFPC), fortaleza de las marcas de la competencia (AFMC) y la dificultad de mis competidores para abandonar el mercado (DCAM).

j. Valores

Se identificó que el empresario conoce qué son los valores organizacionales (COVA) como producto de las capacitaciones recibidas en el curso de sistemas de gestión de calidad; además, ha definido cinco valores éticos que caracterizan a su empresa y estos se encuentran documentado (FOVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

No se encontró ninguna variable pues el dueño no analizó ningún factor internacional antes de exportar. La decisión de exportar se dio por la cercanía de los países a los que se exporta y porque los clientes estaban dispuestos a pagar el precio adecuado.

l. AMOFHIT

Respecto a la herramienta AMOFHIT, el dueño afirmó que no conoce esta herramienta (DHA). No obstante, a pesar de no conocerla, sí reconoce haber realizado un análisis de las áreas o actividades internas de su empresa antes de tomar alguna decisión importante, aunque este análisis no se encuentra documentado (UIHA). Las áreas analizadas son el área de Marketing y Ventas (AMAR), Operaciones (AOPE) y Tecnología e investigación y desarrollo (ATEC). Por otro lado, identificamos la presencia de la variable uso parcial de la herramienta AMOFHIT (UPHA) pues no se han analizado temas relacionados a todas las áreas que propone la herramienta.

m. Matriz Estratégica FODA

El dueño afirma conocer la Matriz Estratégica FODA (CMEF), sin embargo ha realizado esta herramienta de manera informal, pues no cuenta con documentación de la misma (UIMF). Asimismo, se reconoce el uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FOAM) como por ejemplo pese a la competencia y que en el mercado se copian mucho los productos, el dueño afirmó tener una calidad superior a la del mercado, con lo cual es muy difícil que puedan copiar su producto; y finalmente, se apreció la variable de uso de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP), ya que como se mencionó antes la calidad de los productos es superior a la del mercado, y es una de sus principales cualidades, por lo que el dueño pudo aprovechar la ruta exportadora para poder obtener nuevos clientes internacionales.

n. Matriz de Ansoff

De igual manera, el dueño afirma conocer la Matriz de Ansoff (CMAN), sin embargo su uso fue de manera informal (UIMA). Se identificaron las variables de aumento de la participación del producto actual para su mercado actual (PAMA), ya que el dueño afirma que una de sus estrategias consiste en seguir ofreciendo prendas de vestir para caballero pero agregando nuevos diseños y acabados con un precio mayor para incrementar sus ventas; asimismo, se identificó la variable de nuevos productos para nuevos mercados, pues el dueño también se dedica a desarrollar nuevos tipos de prendas para atender a nuevos clientes de países a los que no proveía anteriormente, gracias a su presencia en ferias internacionales (NPNM).

o. Estrategias Genéricas de Porter

Asimismo, el empresario conoce las estrategias genéricas de Porter (CEGP) y se reconoce un uso informal de la herramienta pues su estrategia de hacer un producto muy bien elaborado, difícil de imitar por su proceso productivo intenso en actividades de desarrollo de producto y acabados únicos, ofrecido en pequeñas cantidades y a un precio superior, coincide con la estrategia de diferenciación (ESPD).

p. Océano Azul

El empresario afirma conocer la estrategia de Océano Azul (CEOA); sin embargo, sus lineamientos no se han aplicado en la empresa.

q. Dificultades en la etapa de Formulación

Entre las dificultades surgidas dentro de la etapa de formulación, se identificaron las variables saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO), lo que limita la realización de un análisis adecuado; falta de objetividad en la formulación de estrategias (FOFE), pues a veces intervienen factores personales y preferencias subjetivas que pueden sesgar la elección de la estrategia indicada; complejidad de la utilización de las herramientas estratégicas (CUHE), pues muchas de ellas son complicadas de entender y usar para una persona que no ha tenido una formación profesional en negocios e incluso son desconocidas para la mayoría de empresarios; y, sobredimensionar recursos y capacidades (SDRC), ya que muchas veces la capacidad de la empresa termina siendo insuficiente para realizar la estrategia propuesta.

r. Características de la etapa de Implementación

Respecto a la etapa de implementación de estrategias, se puede reconocer que sí se han ejecutado algunas de ellas en la empresa (IMES), tales como la optimización de sus sistemas de producción a partir de la migración a maquinaria de mayor tecnología para incrementar la calidad de las prendas y con esto aumentar el número de clientes y de venta; y la mejora en el procesamiento de datos, a través de la implementación de un sistema de ventas, para poder hacer un monitoreo de actividades más preciso y poder reaccionar oportunamente a los cambios en la demanda y así optimizar sus niveles de inventarios. Además, el empresario afirma que los encargados de implementar las estrategias formuladas en la etapa de planificación, son él y su socia principalmente (DEIE), aunque esto no este procedimiento no se encuentre formalmente establecido dentro de sus funciones (IIIEI).

s. Actividades de la etapa de Implementación

Por otro lado, se reconoce la presencia de las actividades de comunicación de la estrategia solo a una parte de los colaboradores (CPCE), ya que el dueño afirma que las estrategias son comunicadas a los colaboradores solo cuando es necesario que las conozcan y solo se le comunica a personal clave; y, establecimiento de objetivos anuales (EOAC) que funcionan como lineamientos para guiar la ejecución de las estrategias.

t. Dificultades en la etapa de Implementación

Las dificultades surgidas en la etapa de implementación de la estrategia fueron la falta de conocimiento o comprensión de la estrategia por parte de algunos colaboradores (ENCE); la resistencia al cambio por parte del personal (RECA), ya que, ellos esperan resultados más tangibles y si no ven resultados a corto plazo se ponen reacios a aceptar nuevas formas de hacer las cosas; y, la insuficiencia del presupuesto para realizar la estrategia (PIES).

u. Características de la etapa de Evaluación

Dentro de la etapa de control, se encontró la variable control de la estrategia (COES) pues el dueño afirma que actualmente se encuentra monitoreando los resultados de la optimización de procesos productivos y de la implementación del nuevo sistema de gestión; además, el dueño no es el encargado de realizar esta etapa sino que cuenta con una persona experta encargada de realizar esta evaluación de la estrategia (DDC), además de manejar los indicadores operativos comunes. Cabe recalcar que este procedimiento, la evaluación de las estrategias, no es un procedimiento formalmente establecido (IIEC).

v. Actividades de la etapa de Evaluación

Dentro de las actividades de control se encuentra que los colaboradores son los responsables de la elaboración de indicadores (CEI), ya que el dueño afirmó que un familiar suyo es quien se encarga de realizar el monitoreo de los indicadores, para luego reportarlo a él (EICE); y finalmente se aplican acciones correctivas, ya que de haber indicadores fuera de los establecido, el dueño es quien desarrolla un plan de acción para cambiar esa situación (ACC).

w. Dificultades en la etapa de Evaluación

Las principales dificultades reconocidas dentro de la etapa de evaluación fueron la elaboración de buenos indicadores (EBIN), pues el dueño considera que elegir el indicador que mida lo que necesitas saber es bastante difícil; y, el rechazo al control por parte de los colaboradores (RCC) pues, según lo que afirma el dueño, se han dado ocasiones en que los colaboradores no estaban cumpliendo con su trabajo adecuadamente, ya sea por las ausencias

injustificadas como por las irregularidades en las ventas, entonces cuando se implementaron nuevos sistemas que automatizaban el control, los colaboradores se sintieron perturbados.

x. Dificultades del Proceso Estratégico

Dentro de las dificultades reconocidas dentro del proceso estratégico se encuentra que el dueño pensaba en un primer momento que el proceso estratégico era solo para las empresas grandes (PEEG), que no se contaba con el capital suficiente (CIRP) ni con personal capacitado para realizar el proceso (NPEN), que tampoco se contaba con los conocimientos para poder realizar el proceso (COIP) y que, en un principio, se tenía un pensamiento muy de corto plazo (PCP), de sobrevivir el día a día.

3.1.7. Ecotexma

a. Características del empresario

El dueño y gerente general de la empresa Ecotexma es el señor Raúl Ortiz, quien cuenta con aproximadamente 14 años de experiencia (COEM) en el rubro textil, producto de haber trabajado para otras empresas del mismo rubro durante gran parte de su vida. Asimismo, el dueño cuenta con educación en otras carreras separadas del rubro negocios, ya que estudió ciencias políticas (EOC). Sin embargo, se identificó la variable capacitación constante (CACO), ya que el dueño luego de terminar su carrera, inicio administración como segunda carrera en la UPC, donde solo estudio un par de ciclos debido a que ya había iniciado su empresa y por temas de tiempo y dinero, pero ha llevado diversos cursos como: Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, ganó un concurso en el banco continental sobre pequeñas empresas con perfil de crecimiento por lo que obtuvo cursos de Centrum. Finalmente, se aprecia la variable motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC), ya que en sus inicios la empresa tercerizaba todo el proceso productivo, solo poseía el proceso de corte, sin embargo ha logrado incrementar las ventas y poseer su propia planta.

b. Características de la empresa

Raúl es el único dueño de la empresa (DUNE) donde el desarrolla el puesto de gerente general y participa en la gestión de la misma. La empresa se inició en el año 2012 (TEMA) y el número de trabajadores es variable dependiendo de la temporada, pero en promedio se cuenta con diez trabajadores (NCMA). La variable estabilidad de la empresa (ESEM) se pudo identificar ya que la empresa tiene más de 5 años en el mercado y su objetivo es seguir creciendo, por lo que siempre están en la búsqueda de nuevos clientes y disponen de capacidad productiva para atender pedidos más grandes. Actualmente la empresa es proveedora de otras empresas (POEM). Finalmente, también se identificó la variable de uso de estrategias para

gestionar la empresa (USES), ya que los principales canales que utiliza la empresa para aumentar sus ventas son mediante los brockers en otros países, y mediante la asistencia a ferias textiles en diversos países.

c. Características del Proceso Estratégico

Se identificó la variable dueño líder proceso estratégico (DLPE) ya que es él quien se encarga de que se realice el proceso estratégico en la empresa, sin embargo, él mismo mencionó que desconocía de manera teórica lo que era el “proceso estratégico”. Además, se identificó la variable generación de valor del proceso estratégico (GVPE), ya que el dueño reconoce que el análisis, implementación y control de una estrategia realizado correctamente le aporta valor al negocio.

d. Características de la etapa de Formulación

La etapa de planificación y formulación de las estrategias es llevada a cabo informalmente (IIEP) por el gerente general, sin involucrar a otros colaboradores de la empresa (DADE).

e. Visión

Se identificó la variable conocimiento de la visión (COVI), sin embargo se puede observar informalidad de la visión (UIVII), ya que esta no se encuentra documentada. Además, el dueño elabora de manera individual la visión (EIVI). Las principales variables utilizadas para la formulación de la visión fueron las expectativas de los clientes en el futuro (CECF), la consideración del negocio en el futuro (CNFU) y la alcanzabilidad de la visión (CAVI).

f. Misión

Para la herramienta misión, se pudo observar un comportamiento similar al de la herramienta visión. Se tiene conocimiento de la misión de la empresa (COMI) y esta no se encuentra debidamente documentada (UIMI). Además, el dueño elabora de manera individual la misión (EIMI), ya que él es quien se sienta a revisar los temas estratégicos referidos al negocio. Las variables identificadas para la formulación de la misión fueron: la consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización (CCVP), consideración de los empleados como activo valioso para la organización (CEAV), consideración de la ventaja competitiva de la organización (CVCO) y sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales (SSCA).

g. *FODA*

Del mismo modo, se tiene conocimiento de la herramienta FODA (COHF) y esta se utiliza de manera informal (UIHF), sin embargo, pese a que se tienen mapeadas las fortalezas de la empresa (AFEM), las oportunidades del entorno (AOEN), las debilidades de la empresa (ADEM) y las amenazas del entorno (AAEN), solo se realiza este análisis cuando la empresa tiene un problema. Por ejemplo, reconoce que una de sus amenazas es la calidad con la que su proveedor le está otorgando el material, ya que la baja calidad de la tela afecta el proceso productivo.

h. *PESTE*

A diferencia de las herramientas anteriores, el dueño no conoce la herramienta PESTE (DEHP); sin embargo, se pudo reconocer que se realizó un análisis informal (UIHP), ya que se analizaron parte de los factores propuestos por la herramienta. Las variables analizadas fueron el factor político (AFP), por ejemplo el dueño afirmó que la elección de Donald Trump lo afecta porque él podría revisar y renegociar el Tratado de libre comercio de América del Norte (NAFTA en inglés); el factor económico (AFE), como el tipo de cambio; y el factor tecnológico (AFT), con las nuevas tecnologías en maquinarias que le generan ahorro.

i. *5 Fuerzas de Porter*

Esta herramienta es desconocida (DHFP) por el dueño de la empresa. Del mismo modo, se encuentra la variable uso informal de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP) ya que, se ha realizado un análisis intuitivo de las 5 fuerzas.

En el caso del análisis de los competidores (ACO), se tomaron en cuenta: la capacidad de producción de la competencia (ACAP), la cantidad de competidores en la industria (ACCI), el costo de producción de la competencia (ACPC), las fortalezas del producto de la competencia (AFPC), y las ventas de los competidores importantes (AVCI).

Para el análisis de los productos sustitutos (ASU), se tomó en cuenta las variables, cantidad de productos sustitutos (ACPS), precio de los productos sustitutos (APPS), y la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro (PCPS).

El análisis de los nuevos competidores (APC) fue realizado a través de las variables, dificultad de los competidores para competir con estructuras de bajo costo (DCBC), dificultad de los competidores para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas (DEMM) y la dificultad de los competidores para ser eficientes en costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV).

En el caso de los clientes (ACL) se analizó la concentración de clientes (COCI), la sensibilidad del cliente a la calidad (SCCA), y la sensibilidad del cliente a cambios en el precio (SCCP).

Por último, para analizar los proveedores (APR) se tuvieron en cuenta la concentración de proveedores (COPR), la importancia del volumen comprado para los proveedores (IPVC), los precios cambiantes de los proveedores (PCPR) y la sustituibilidad de insumos (SUIN).

j. Valores

El dueño de la empresa conoce los valores (COVA) y nos mencionó que las pautas de comportamiento básicas o código de ética no se encuentra documentado (NFVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

El principal factor analizado para tomar la decisión de exportar fueron los convenios internacionales (COIN), donde el gerente general afirmó, “Ah los tratados definitivamente, es un beneficio, es un super plus que nos da en realidad a todos los exportadores básicamente, en Estados Unidos sobre todo porque el arancel 0 te permite competir mucho con otros productos del mundo.”.

l. AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT tampoco era conocida por el dueño de la empresa (DHA); sin embargo, se realizó un análisis informal (UIHA) y parcial (UPHA). Las áreas evaluadas son el área administrativa (AADM), el área de finanzas (AFIN), el área de marketing y ventas (AMAR), el área de operaciones (AOPE) y el área de recursos humanos (ARH).

m. Matriz Estratégica FODA

El dueño de la empresa no conoce la Matriz Estratégica FODA (DMEF); sin embargo, el uso de esta matriz fue informal (UIMF). Se han adoptado diversas estrategias producto del análisis de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP) como por ejemplo que son una empresa pequeña que produce prendas para un segmento más exclusivo por lo que aprovecha los convenios internacionales para posicionarse con el sector exclusivo de estados unidos, y aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades (DEOP).

n. Matriz de Ansoff

La variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) se pudo identificar junto con el uso informal de esta matriz (UIMA), ya que una estrategia elegida consistió en nuevo mercado para su producto actual (NMPA). En este caso específico, el nuevo mercado es Estados

Unidos, producto de los convenios internaciones con el Perú, y los productos son las prendas que confecciona.

o. Estrategias Genéricas de Porter

El gerente general conoce las estrategias genéricas de Porter (CEGP), por lo que ha utilizado la estrategia de nicho de mercado de Porter (ESNM), ya que se dedicó a confeccionar prendas para un segmento exclusivo que requiere estándares diferentes que el mercado de prendas masivo.

p. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades que se dieron en la etapa de la planificación fueron la elaboración de este proceso entre un grupo aislado (EPGA) ya que él es quien realiza este proceso y solo consulta estos temas en reuniones de trabajo con la gerente de producción, Jessica; asimismo, también se identificó sobredimensionar recursos y capacidades (SDRC), y la saturación de información (SIDO).

q. Características de la etapa de Implementación

Se identificó la variable implementación de las estrategias (IMES), especialmente para la obtención de nuevos clientes en mercados nuevos, por lo que el dueño viaja a conferencias y a ferias donde se exhiben sus productos. Asimismo, la implementación de las estrategias es delegada (DDRI) muchas veces a la gerente de producción, ya que el dueño afirma que este proceso debe caminar por sí solo, es por esto que intenta no intervenir mucho.. Por último, la implementación de las estrategias se llevó a cabo de manera informal, ya que no existe documentación (IIEI).

r. Actividades de la etapa de Implementación

Se pudo identificar como variable central de las actividades de implementación la comunicación a los colaboradores sobre la estrategia (CCES) esto se realiza a través de reuniones con los trabajadores donde el dueño les explica hacia dónde quiere llevar la empresa y que necesitan hacer ellos para poder encaminarse hacia esta situación deseada, por lo que todos son informados sobre qué es lo que deben hacer.

s. Dificultades de la etapa de Implementación

Entre las dificultades que se mencionaron se encuentran que algunos empleados no conocían o entendían la estrategia (ENCE), esto pese a que se realiza la comunicación a los trabajadores; sin embargo, se reconoció que existen algunos que no comprenden el mensaje, los

cuales se busca encaminar ya que se reconoce que esto permitirá la alineación y el compromiso con el logro de objetivos.

t. Características de la etapa de Evaluación

No se logró identificar el control de la estrategia (NCES). El control que se realiza es a un nivel operativo, ya que se pudo identificar la existencia de indicadores de producción, como por ejemplo el tiempo de producción por cantidad de pedido. Es decir, el control se realiza a un nivel de logro de objetivos, si se alcanzó el objetivo o no, mas no se evalúa si la estrategia utilizada fue la correcta o la mejor y el desempeño de esta.

u. Dificultades en la etapa de Evaluación

Las principales dificultades que se mencionaron de la etapa de control fueron la accesibilidad a la data (ACDA), ya que no dispone de personal encargado de recolectar la data, y elaboración de buenos indicadores (EBIN) debido a que los actuales indicadores que manejan son muy “precarios” donde muchas veces se terminan realizando al “ojo” y se limitan al tema productivo (EBIN).

v. Dificultades del Proceso Estratégico

La principal dificultad que se identificó fue el pensamiento a corto plazo (PCP) ya que los problemas del día a día no les permiten planificar a futuro tanto como el dueño quisiera. También se pensaba que el proceso estratégico no aplicaba para las pequeñas empresas y solo las grandes empresas o corporaciones eran quienes podían utilizarlo (PEEG) esto lo comentó debido a la formalidad con la que se trabaja y que poseen equipos dedicados enteramente a esas funciones; sin embargo, reconoce su importancia y los beneficios que este podría otorgarle.

3.1.8. Moon Line

a. Características del empresario

Moon Line tiene dos dueños, Gustavo, que es el Gerente General y Daphne, que es la Gerente Comercial. Ambos tienen experiencia en el sector textil (COEM), ya que antes de comenzar a exportar tenían una tienda en Gamarra y previamente, Gustavo había tenido experiencia en el área de confecciones. Se logró identificar la variable educación en otras carreras (EOC). Se evidenció la variable capacitación constante (CACO) ya que la empresa ha participado en cursos brindados por ADEX, la USIL y PromPerú. Además, busca obtener la certificación en la Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo (BPMM). Por último, se pudo determinar que la motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y mantener el crecimiento

(GRMC), ya que la dueña nos comentó que se tomaron acciones para que el crecimiento de la empresa continúe.

Por último, se pudo identificar que la dueña reconoce la importancia de la administración estratégica.

De repente deberíamos darle más fuerza, ya que somos conscientes de que es muy importante y nos va a permitir crecer y organizarnos mejor (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

b. Características de la empresa

Ambos socios de la empresa (DCNE) participan activamente en la gestión de la empresa como Gerente General, Gustavo y Gerente Comercial, Daphne (PSEG). La empresa se inició en el año 2003 (TEMA) y el número de trabajadores se mantiene en 47 aproximadamente, según la estacionalidad (NCMA). La variable estabilidad de la empresa (ESEM) se pudo identificar ya que la empresa tiene más de 13 años en el mercado y su objetivo es seguir creciendo, además, nos mencionaron que tienen clientes fijos y producciones constantes. Actualmente, la empresa es proveedora de otras empresas (POEM), especialmente de tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley y Oeschle (EAMI) y realiza exportaciones a Ecuador, Chile y Estados Unidos (EMEX). No se obtuvo información explícita sobre el proceso de producción; sin embargo, por observación pudimos identificar que la empresa realiza todo el proceso productivo, desde el muestreo hasta el acabado (RTPP). Sobre la variable uso de estrategias (USES), la dueña reconoce que formalmente no se gestiona la empresa mediante estrategias, pero que, inconscientemente algunas estrategias sencillas son implementadas.

Yo creo que no, conscientemente no, pero incipientemente algunas estrategias se hacen sin saberlo (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

Una característica importante que se debe reconocer es el papel fundamental de los proveedores, en este caso, en temas de administración estratégica. La dueña nos comentó que muchas de las estrategias implementadas se realizaron gracias a los proveedores; por ejemplo, en un inicio, la empresa se dedicaba a la producción de polos simples; y, debido a la exigencia de un proveedor, iniciaron la producción de prendas diferenciadas y se dieron cuenta que era una mejor estrategia, que les generaba mayores ingresos y márgenes.

En el camino nos hemos visto forzados, porque al principio cuando estábamos en Gamarra solo hacíamos prendas básicas, “t-shirts”, pero es lo que la gran mayoría hace y no nos permitía crecer. Cuando entramos a los retails, las compradoras también nos mandaban a hacer prendas básicas, pero por ahí una compradora nos puso el reto y nos

dio más moda, entonces nos vimos forzados a cambiar ese giro y comenzar a hacer más moda (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

c. Características del Proceso Estratégico

Se pudo identificar la variable conocimiento del proceso estratégico (COPE), ya que en programas de PromPerú se llevaron a cabo planes estratégicos; sin embargo, estos planes no se llegaron a implementar (NIPE). Por último, se logró identificar la variable dueño es líder del proceso estratégico (DLPE).

d. Características de la etapa de Formulación

La etapa de planificación y formulación de las estrategias es llevada a cabo informalmente (IIEP) por ambos dueños, sin involucrar a otros colaboradores de la empresa (DADE). Anteriormente, la etapa de planificación estratégica se realizó formalmente; sin embargo, nunca se realizó un seguimiento al plan.

Pero no hemos hecho una nueva planificación estratégica, ya que hace años (2012) teníamos una con la misión, visión, objetivos, actividades para cumplir y la dejamos de lado (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

e. Visión

Se identificó la variable conocimiento de la visión (COVI) y se puede observar formalidad de la visión (UFVI), ya que esta se encuentra documentada. Sin embargo, es necesario recalcar que la visión se formalizó debido a un curso (OEVI) en el que la dueña participó (FOVE) realizado en el año 2012 y no se ha vuelto a revisar la visión. La principal variable utilizada para la formulación de la visión fueron las expectativas de los clientes en el futuro (CECF).

f. Misión

En la herramienta misión se pudo observar un comportamiento similar al de la herramienta visión. Se tiene conocimiento de la misión de la empresa (COMI) y esta se encuentra debidamente documentada (UFMI). Del mismo modo que la visión, la misión se documentó debido a un curso (OEMI) (FOME) y, desde el 2012, no se ha vuelto a realizar un seguimiento. La variable identificada para la formulación de la misión fue la consideración de los principales productos de la organización (CPPO).

g. FODA

Del mismo modo, se tiene conocimiento de la herramienta FODA (COHF) y esta se formalizó en el año 2012 en el curso realizado por la dueña de la empresa; sin embargo no se ha

vuelto a realizar una actualización formal. Actualmente, se utiliza la herramienta FODA informalmente (UIHF), ya que se tienen mapeadas las fortalezas de la empresa (AFEM), las oportunidades del entorno (AOEN), las debilidades de la empresa (ADEM) y las amenazas del entorno (AAEN). Por ejemplo, reconoce que la elaboración de prendas de moda es una de sus fortalezas y todos los años participan en el Perú Moda para buscar oportunidades en otros mercados.

h. PESTE

A diferencia de las herramientas anteriores, la dueña no conoce la herramienta PESTE (DEHP); sin embargo, se pudo reconocer que se realizó un análisis informal (UIHP) y parcial, ya que no se analizaron los 5 factores propuestos (UPHP). Las variables analizadas fueron el factor político (AFP), con las leyes o regulaciones nuevas; el factor económico (AFE), con el tipo de cambio; el factor social (AFS), la moda y cultura de los lugares a los que exporta y el factor tecnológico (AFT), con las nuevas tecnologías que le permite negociar con sus proveedores y clientes.

Es necesario mencionar que para el análisis de los factores político y social, entidades externas a la empresa cumplen un rol importante. En cuanto al análisis del factor político, la dueña nos mencionó que ella tiene que estar informada de las leyes de la industria debido a las auditorías que clientes como Disney y Saga Falabella realizan anualmente. Por otro lado, en el análisis social, PromPerú juega un papel importante ya que les envía información sobre nuevas misiones en otros países o nuevas prospecciones para incursiona en otros mercados.

Esa información la tenemos de alguna medida, como trabajamos con PromPerú, ellos nos envían por ejemplo si hay alguna misión en algún país o una nueva prospección para incursionar en un nuevo mercado, ellos nos envían información (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

Sino que el mismo cliente nos ofreció, en vez de pagar en tres meses, mira hay factoring con tal empresa, entonces eso nos va a permitir recuperar la plata rápidamente y poder invertir, invertir e invertir, sino todo el dinero tres meses, que en algunos casos lo hacemos, ahora sí pues, más o menos hay soporte pero al principio no lo había, cuando uno empieza (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

i. 5 Fuerzas de Porter

La variable desconocimiento de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (DHFP) estuvo presente en este caso. Del mismo modo, la variable uso informal de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP) ya que, intuitivamente, se ha realizado un análisis de las 5 fuerzas.

En el caso del análisis de los competidores (ACO), se tomaron en cuenta las fortalezas del producto de la competencia (AFPC), el costo de producción de la competencia (ACPC) y la capacidad de producción de la competencia (ACAP). Para el análisis de los productos sustitutos (ASU), las variables precio de los productos sustitutos (APPS) y cantidad de productos sustitutos (ACPS) fueron seleccionadas. El análisis de los nuevos competidores (APC) fue realizado a través de las variables dificultad de los competidores para entrar al mercado debido al volumen de inversión (DCVI), la dificultad de los competidores para ser eficientes en costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV) y la dificultad de los competidores para competir con estructuras de bajo costo (DCBC). En el caso de los clientes (ACL) se analizó la concentración de clientes (COCI), la sensibilidad del cliente a la calidad (SCCA) y la posibilidad de que los clientes se agrupen (PCAG). Por último, para analizar los proveedores (APR) se tuvieron en cuenta los precios cambiantes de los proveedores (PCPR) y la importancia del volumen comprado para los proveedores (IPVC).

j. Valores

La dueña conoce los valores (COVA) y nos mencionó que las pautas de comportamiento básicas de la empresa se encontraban documentadas (FOVA).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

El principal factor analizado para tomar la decisión de exportar fue el desconocimiento del idioma (DEID), ya que los socios no dominan el inglés. La segunda variable fueron las regulaciones del país cliente (REPA), como los aranceles por ejemplo. PromPerú vuelve a jugar un rol importante en la decisión de exportar, ya que orientó a la empresa en la elección de los mercados más atractivos para exportar.

l. AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT tampoco era conocida por la dueña (DHA); sin embargo, se realizó un análisis informal (UIHA) y parcial (UPHA). Las áreas evaluadas son el área de operaciones (AOPE), para medir la capacidad de producción; Recursos humanos, para asegurar la cantidad de personal (ARH); y Finanzas, para verificar que se cuenta con el capital suficiente (AFIN).

En el análisis del factor financiero también se pudo identificar el papel de los proveedores, ya que, los dueños de Moon Line implementaron instrumentos financieros como el factoring gracias a sus proveedores.

Sino que el mismo cliente nos ofreció, en vez de pagar en tres meses, mira hay factoring con tal empresa, entonces eso nos va a permitir recuperar la plata rápidamente y poder

invertir, invertir e invertir, sino todo el dinero tres meses, que en algunos casos lo hacemos, ahora sí pues, más o menos hay soporte pero al principio no lo había, cuando uno empieza (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

m. Matriz Estratégica FODA

La socia asegura conocer la Matriz Estratégica FODA (CMEF); sin embargo, el uso de esta matriz fue informal (UIMF). La estrategia elegida está basada en minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades (DEOP), ya que la oportunidad que surgió fue iniciar la confección de prendas de moda, lo que les permitió superar su falta de tecnicidad y especialización y continuar con el crecimiento.

n. Matriz de Ansoff

La variable desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN) se pudo identificar. Sin embargo, el uso informal de esta matriz (UIMA) se puede identificar, ya que la estrategia elegida anteriormente consistió en la penetración de un nuevo mercado con un nuevo producto (NPNM). En este caso específico, el nuevo producto fueron las prendas de moda, las que permitieron que Moon Line comience a proveer al sector retail. Actualmente, la estrategia que se tiene es la de entrar a nuevos mercados con el producto actual (NMPA).

o. Estrategias Genéricas de Porter

La dueña no conoce las estrategias genéricas de Porter (DEGP), pero inconscientemente (UIEP) ha utilizado la estrategia de diferenciación de Porter (ESPD), ya que se dedicó a confeccionar prendas de moda. Se puede determinar que la empresa cambió su estrategia de liderazgo en costos, donde hacía polos básicos que se vendían al por mayor en un mercado grande (Gamarra), pero tenían márgenes muy pequeños por una estrategia de producto diferenciado que le permitió obtener mayores márgenes e internacionalizarse.

p. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades que se dieron en la etapa de la planificación fueron la saturación de información (SIDO) y la elaboración de este proceso entre un grupo aislado (EPGA).

q. Características de la etapa de Implementación

Se identificó la variable implementación de las estrategias (IMES), especialmente para la apertura de nuevos mercados. Sin embargo, la implementación de las estrategias es llevada a cabo por los dos socios y ellos son los que lideraron el proceso (DEIE). Por último, la

implementación de las estrategias se llevó a cabo de manera informal, ya que no existe documentación (IIEI).

r. Actividades de la etapa de Implementación

Se pudo identificar el establecimiento de objetivos anuales o de corto plazo (EOAC), por ejemplo vender más que el año anterior o conseguir determinado cliente. Sin embargo, estos objetivos no fueron establecidos formalmente, sino que solo se manejaban entre los dos dueños de la empresa.

Si bien no se pudo identificar la comunicación de la estrategia a los proveedores, la dueña reconoció que esta era una actividad importante en la implementación de la estrategia.

Debería haber sido así. Uno aprende siempre cuando escucho de ustedes, cuando se hace como un feedback. No se hizo realmente, nosotros nada más no podemos planificar todo, la cosa es que el soporte son ellos, debería haberlos involucrado para que todos apunten hacia un mismo objetivo. No pues, no se hizo eso (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

s. Dificultades en la etapa de Implementación

Las dificultades que se mencionaron fueron que los empleados no conocían o entendían la estrategia (ENCE), sin embargo, se reconoció la importancia de la comunicación a los empleados sobre temas estratégicos, ya que esto permitirá la alineación y el compromiso con el logro de objetivos. Se reconoció que un error que se cometió fue que la implementación de la estrategia solo se manejara en el alto mando (NIPI). Además, la falta de conexión entre incentivos y cumplimiento de objetivos estratégicos (NCRO) es otro problema que surge en la implementación de la estrategia; sin embargo, la dueña no había pensado en esta forma para motivar al personal y nos comentó que sería una buena idea. Por último, el no tocar temas estratégicos en las reuniones de trabajo (NERT) fue la última dificultad mencionada en la etapa de implementación.

t. Características de la etapa de Evaluación

No se logró identificar el control de la estrategia (NCES). El control que se realiza es a un nivel operativo, ya que se pudo identificar la existencia de indicadores de producción. Se podría decir que el control se da a un nivel de logro de objetivos, es decir, si se alcanzó el objetivo o no, mas no se evalúa si la estrategia utilizada fue la correcta o la mejor.

¿Cómo me doy cuenta si funciona? Si lo veo o no, por ejemplo si me propuse tener como cliente a París y lo consigo, bacán, se cumplió (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

u. Actividades de la etapa de Evaluación

Del mismo modo, se pudo observar que existían acciones correctivas en temas operativos, por ejemplo, cuando la capacidad de la fábrica no da abasto. Si no se realiza control de la estrategia, la dueña no tiene forma de identificar que no se están logrando los objetivos ni tomar acciones correctivas.

v. Dificultades en la etapa de Evaluación

Las principales dificultades que se mencionaron de la etapa de control fueron la elaboración de indicadores correctos que ayuden a medir lo esencial (EBIN) y encontrar el equilibrio entre control y flexibilidad (ECF).

w. Dificultades del Proceso Estratégico

La principal dificultad que se identificó fue la falta de tiempo para realizar el proceso estratégico (TIRP). El pensamiento a corto plazo (PCP) es otra variable que surgió, ya que los problemas del día a día no permiten que el dueño pueda proyectarse a futuro. También se pensaba que el proceso estratégico no aplicaba para las pequeñas empresas y solo las grandes empresas o Corporaciones podrían utilizarlo (PEEG). El desconocimiento (COIP) sobre temas estratégicos fue otra dificultad que surgió. Por último, la diferencia de opiniones entre los dueños fue un problema, ya que uno no reconocía los beneficios que la administración estratégica (BNP) para su empresa.

Lo que pasa es que como somos dos, aquí dice no le parece que le iba a traer muchos beneficios, pero a mí sí me parece que ha traído buenos beneficios, y al socio le parece que no, entonces no sé qué poner aquí (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

Por último, si bien no se pudo identificar formalidad a lo largo del proceso estratégico, la dueña reconoció que esta era una característica importante que se debería de implementar.

Pero es importante tenerlo por escrito porque te ayuda a hacer el seguimiento, a no olvidar. Porque si lo tengo por escrito voy viendo, pucha aquí me estoy retrasando, yo programé para setiembre vender tanto y no estoy vendiendo. Y no voy a crecer como esperaba crecer, entonces sí ayuda definitivamente” (comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

3.1.9. Kusa Cotton

a. Características del empresario

En el caso de Kusa Cotton se identificó que tres socios eran los dueños de la empresa. Dos de los tres socios tenían experiencia en el sector textil (COEM) y han trabajado en grandes empresas exportadoras antes de iniciar su empresa propia. La variable educación universitaria en carreras relacionadas a negocios, como administración e ingeniería industrial (EUCN) también se encuentra presente. Se identificó también que la motivación del negocio es generar rentabilidad e impulsar el crecimiento (GRMC), ya que se superó la etapa de subsistencia y el dueño quiere salir adelante. Por último, se pudo identificar que los dueños se encuentran buscando capacitaciones constantemente, por ejemplo, se mencionó que participaron en programas de PromPerú y la Cámara de Comercio que los capacitaron en temas de administración estratégica (CACO).

Por último, el dueño reconoce la importancia de la administración estratégica.

Porque como parte del plan estratégico, dices estos son mis objetivos y mis planes, mi estrategia, y no lo vuelves a ver hasta el próximo año, y no es así, tienes que hacerle su control, un seguimiento, ¿y llegaste? ¿cumpliste tus objetivos? ¿cómo vas? A fin de año te das cuenta que te quedaste al 50%, si sabes que no ibas a llegar hay que saber qué acciones tomar para sí llegar, o a lo mejor ya no le interesaba llegar al objetivo. Todo el mundo está trabajando para lograr un objetivo que ya no es importante para la empresa, entonces eso es algo que se va a trabajar, estamos cambiando en ese sentido para mejorar la gestión de la empresa (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

b. Características de la empresa

La empresa fue creada por tres socios (DCNE) que participan activamente de la gestión como Gerente General, Gerente Comercial y Gerente del área de Diseño (PSEG). La empresa fue fundada en el 2010 (TEMA) y tiene aproximadamente 12 personas trabajando actualmente en ella (NCMA). La empresa se fue creada con la idea de exportar y atender a clientes pequeños a los que las grandes empresas no atendían debido a que no alcanzaban el volumen mínimo de compra; sin embargo se comenzó atendiendo pedidos del mercado interno (EAMI) y, posteriormente, exportó sus productos a Estados Unidos (EMEX). La empresa fabrica las muestras de sus productos y una vez que el cliente las aprueba, trabaja con talleres especializados en donde participa activamente de la producción para controlar que todo el proceso se realice con los estándares de calidad necesarios (EEPP). posee una marca propia (POMP) y trabaja a pedido de los clientes (POEM). La variable estabilidad de la empresa

(ESEM) se identificó ya que la empresa ha logrado sobrevivir a un año difícil para el sector textil y busca constantemente nuevas formas de crecimiento. Por último, se pudo identificar el uso de estrategias para la gestión de la empresa (USES), específicamente la estrategia de diferenciación.

c. Características del Proceso Estratégico

La primera variable que se identificó fue el conocimiento del proceso estratégico (COPE) y que este proceso, por lo menos la etapa de planificación, ya había obtenido un entregable, un plan estratégico. Uno de los socios es el que está liderando el proceso estratégico (DLPE) y él considera que el proceso estratégico está orientado al largo plazo, ya que no solo se piensa en sobrevivir, sino también en crecer (ORLP). Por último, el dueño considera que las etapas que se han implementado a la fecha han generado valor (GVPE), ya que las personas ya reconocen la importancia de utilizar el proceso estratégico para ordenar la empresa.

d. Características de la etapa de Formulación

La principal variable que se puede identificar es que los dueños son los encargados de analizar y elegir las estrategias (DADE). La etapa de planificación se realizó a inicios del año 2016; sin embargo, no se realizó un seguimiento a la implementación o control, por lo que la formulación se ha realizado informalmente durante el año (IIEP) y se planea formalizar esta etapa en la reunión del Plan Estratégico 2017.

Este sábado tendremos una reunión del plan estratégico para el 2017, nos plantearemos objetivos desde el punto de vista comercial, financiero, producción, recursos humanos, diseño, etc. (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016)

e. Visión

Se identificó la variable conocimiento de la visión (COVI). Del mismo modo, se identificó el uso formal de la visión (UFVI) y esta se encuentra documentada por iniciativa propia (FOVI), ya que a inicios del año 2017 se realizaría una reunión entre los socios para la revisión del plan estratégico 2017, que incluye la actualización de la visión (EIVI).

Ser la mejor empresa exportadora peruana en el rubro textil que, a su vez, llegue a posicionar una marca premium dentro del mercado internacional (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

Las variables utilizadas para la formulación de la visión fueron la consideración del negocio en un futuro (CNFU), las expectativas de los grupos de interés (CEGI) y las posibilidades de alcanzar la visión (CAVI). Para el dueño, la visión se resume en dónde quieren

estar y qué es lo que quieren ser en 5 o 10 años. Del mismo modo, el dueño reconoce que la visión no es estática y se debe de ir actualizando en el tiempo.

Entendemos que la visión no es estática no es eterna, por eso vamos a reunirnos para revisar, seguimos en lo mismo o vamos a cambiar después de todo lo que ha pasado en este año (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

f. Misión

El dueño conoce la herramienta misión (COMI) y, del mismo modo que la visión, se ha establecido formalmente (UFMI) por iniciativa propia para la reunión sobre el plan estratégico 2017 (FOMI), que incluye la revisión de la misión (EIMI).

Desarrollar, diseñar y confeccionar prendas de la más alta calidad buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, a través de un seguimiento constante de nuestros procesos y la capacitación de nuestros colaboradores para tratar de conseguir la perfección de nuestros productos (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

Las variables consideradas para desarrollar su misión fueron los principales productos que ofrece la organización (CPPO), la principal ventaja competitiva (CVCO) y la consideración de los empleados como un activo valioso (CEAV).

g. FODA

La herramienta FODA también es conocida por el dueño (COHF) y no se tiene documentada (UIHF). Sin embargo, el dueño reconoce que es importante analizar constantemente los factores de la herramienta, por lo que propondrá que este análisis se realice formalmente por lo menos dos veces al año. Informalmente, los cuatro factores fueron analizados, por lo que se puede determinar la presencia de las variables análisis de las fortalezas de la empresa (AFEM), análisis de las oportunidades del entorno (AOEN), análisis de las debilidades de la empresa (ADEM) y análisis de las amenazas del entorno (AAEN).

h. PESTE

A pesar de que el dueño no conocía la herramienta PESTE (DEHP), se pudo identificar que la herramienta PESTE se utiliza informal (UIHP) y parcialmente (UPHP). Se analizó el factor político (AFP) cuando se toman en cuenta las elecciones de Estados Unidos por ejemplo. El factor económico también es analizado (AFE) a través del comportamiento del mercado. El factor tecnológico es analizado a través de las nuevas tendencias (AFT) y, por último, el factor social (AFS) es analizado a través de las diferencias culturales entre los países a los que se exporta. El análisis PESTE en forma de conversación, como un tema cotidiano, ya que el dueño

nos comenta que no tienen una reunión específica tratar estos temas, sino que cada uno investiga por su cuenta y comenta la noticia en el trabajo.

i. 5 Fuerzas de Porter

Tampoco se tenía conocimiento de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (DHFP), pero se utiliza de manera informal (UIFP). El análisis de los proveedores (APR) se realiza a través de las variables precios cambiantes de los proveedores (PCPR) y la concentración de proveedores (COPR). Para analizar a los clientes (ACL) se tomaron en cuenta las variables concentración de los clientes (COCI), el nivel de información que los clientes utilizan para realizar las compras (NICC) y la sensibilidad de los clientes a la calidad del producto (SCCA). El análisis de los posibles competidores (APC) es realizado a través de las variables dificultad para obtener eficiencia en los costos operativos (ECOV) y la dificultad para que los competidores puedan competir con bajas estructuras de costo (DCBC). En el caso del análisis de los productos sustitutos (ASU) se tuvo en cuenta la atraktividad de los precios de los productos sustitutos (APPS). Por último, en el análisis de los competidores actuales (ACO), las variables costo de producción de la competencia (ACPC), la capacidad de producción de la competencia (ACAP) y las fortalezas de la marca de la competencia (AFMC) fueron consideradas.

j. Valores

Los valores también son conocidos por el dueño (COVA) y estos fueron definidos formalmente (FOVA). Los valores de la empresa son la perseverancia, el trabajo en equipo, la innovación, la confiabilidad y el respeto. Se debe resaltar que estos valores iban a ser discutidos en la reunión del Plan Estratégico 2017, por lo que aún no han sido difundidos entre todos los colaboradores de la empresa.

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

Las principales barreras analizadas al tomar la decisión de exportar fueron las barreras de la cultura empresarial de diferentes países (DICU) y las regulaciones del país (REPA). Por ejemplo, su meta es lograr entrar al mercado europeo, sin embargo, las regulaciones para importar ropa de bebé son muy altas. Por esta razón, se iniciaron las exportaciones a Estados Unidos y se tenían contactos para iniciar las ventas.

l. AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT tampoco era conocida por el dueño (DHA); sin embargo, fue aplicada informal (UIHA) y parcialmente (UPHA) con el análisis de las áreas de Finanzas (AFIN) y Ventas (AMAR). Asimismo, resaltaron que no existe un área que se dedique exclusivamente a una función, por lo que se analiza es la función más que el área.

m. Matriz Estratégica FODA

La Matriz Estratégica FODA no era conocida por el dueño (DMEF), sin embargo, se pudo identificar el uso informal de la Matriz (UIMF), ya que se utilizaron fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP) y el uso de fortalezas para disminuir las amenazas (FOAM). Por ejemplo, aprovecha su excelente atención al cliente (fortaleza) para atraer a más clientes (oportunidad).

n. Matriz de Ansoff

El dueño no conocía la Matriz de Ansoff (DMAN); sin embargo se pudo identificar el uso informal de esta Matriz (UIMA) ya que se busca obtener un nuevo mercado para el producto actual (NMPA), el mercado europeo, por ejemplo; y aumentar la participación del producto actual en el mercado actual (PAMA). Además, también se piensa en ofrecer nuevos productos al mercado actual (NPMA).

o. Océano Azul

Si bien la estrategia Océano Azul no era conocida por el dueño (DEOA), intuitivamente (UIOA) se eligió ofrecer un producto diferenciado para no entrar en una guerra de precios (RDVC). Además, se piensa en formas de alinear todo el sistema de actividades para lograr la diferenciación y un bajo costo (DIBC).

Entonces para qué meternos en una guerra de precios, uno pierde ahí, porque van y a cuánto lo venden 10 centavos menos que yo, yo no sé si 10 centavos lo aguante (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

p. Estrategias Genéricas de Porter

El dueño no conocía la Matriz de Ansoff (DMAN); sin embargo se pudo identificar el uso informal de esta Matriz (UIMA) ya que se busca obtener un nuevo mercado para el producto actual (NMPA), el mercado europeo, por ejemplo; y aumentar la participación del producto actual en el mercado actual (PAMA). Además, también se piensa en ofrecer nuevos productos al mercado actual (NPMA).

q. Dificultades en la etapa de Formulación

Las principales dificultades en la etapa de la planificación fueron la saturación de información y el no saber cómo organizarla (SIDO) y el sobredimensionar los recursos, especialmente el tiempo (SDRC).

r. Características de la etapa de Implementación

La implementación se realiza (IMES) de una forma muy informal (IIEI) y el encargado de realizar la implementación son los dueños principalmente (DEIE).

Como es informal, si planteamos un plan, lo que se hace es llamamos a las personas encargadas del plan, se nombran las responsabilidades para cada quien (socios) dentro del plan (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

Estas responsabilidades son divididas entre las tres cabezas de la organización, por lo que la implementación solo se queda en el alto nivel (DEIE). Sin embargo, se reconoció la importancia de involucrar a personal de mando medio en el proceso de implementación y la inclusión de incentivos ligados al cumplimiento de objetivos estratégicos como forma de motivación.

E: ¿Tiene incentivos ligados al cumplimiento de objetivos estratégicos?

KC: No. Hay que hacerlo para que haya motivación. Y tal vez ya involucremos al personal medio para que aporte (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016)

s. Dificultades de la etapa de Implementación

Se identificaron dos variables en la familia dificultades de la etapa de Implementación, estas son que algunos empleados no conocían o entendían la estrategia (ENCE) y la falta de relación entre los incentivos y el cumplimiento de objetivos estratégicos (NCRO).

t. Características de la etapa de Evaluación

La principal característica de la etapa de Control (COES) es la informalidad (IIEC). El control de la estrategia se da cuando el encargado del plan llama a los demás socios (DEC) y les pregunta su estado de avance, es decir, es un indicador cualitativo. Sin embargo, en la reunión del Plan Estratégico 2017 se está planteado el uso de indicadores para medir la estrategia.

KC: Por ejemplo, si Gino participa y es el que está a la cabeza va llamando y te va preguntado, por ejemplo te llama y ya Gabriella, cómo va, no nos sentamos, simplemente preguntamos y cómo va

E: ¿Es un indicador más cualitativo entonces? ¿Me va bien o mal, no tanto numérico?

KC: Así es, exactamente (comunicación personal, 16 de diciembre, 2016).

u. Dificultades en la etapa de Evaluación

Las principales dificultades mencionadas fueron la elaboración de indicadores que midan lo esencial (EBIN) y la accesibilidad a la data (ACDA).

v. *Dificultades del Proceso Estratégico*

En un inicio se pensaba que el proceso estratégico era solo para grandes empresas (PEEG). Además, solo se pensaba en el corto plazo (PCP), ya que las urgencias del día a día no les permitían proyectarse a futuro.

3.1.10. *Latash*

a. *Características del empresario*

La dueña de la empresa, Priscilla Mendoza, es ingeniera industrial y comercial de profesión, por lo cual se evidencia la presencia de la variable educación universitaria en carreras de negocios (EUCN). Siempre ha estado inmersa en el sector textil y conoce de primera mano cómo funciona el negocio (COEM) pues ha trabajado previamente junto a su madre, quien lleva más de 30 años de experiencia en esta industria, por lo que cuentan con “un gran know-how en todo lo que es control de calidad y desarrollo de producto”, como lo expresa ella misma.

Por otro lado, se reconoce la presencia de las variables capacitación constante (CACO), ya que la empresaria ha participado de programas tales como Ruta Exportadora y otros seminarios en el exterior; y, motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC), pues la dueña afirma estar siempre en busca de nuevos mercados para incrementar sus ventas y posicionar su marca.

b. *Características de la empresa*

Latash es una empresa individual de responsabilidad limitada por lo que cuenta con un único titular (DUNE). Fue fundada hace 3 años (TEMA) y cuenta con 2 trabajadores fijos (NCME) y otros intermitentes cuando se realizan los controles de calidad, esto debido a que tercerizan la mayoría de sus procesos y la empresa se encarga propiamente de las actividades de diseño y desarrollo de producto (EEPP), y de supervisar y evaluar si el producto final es el adecuado según lo que solicitó el cliente. Dentro de los trabajadores fijos, se encuentra la madre de la dueña quien lidera el área de contabilidad de la empresa y participa en la gestión de la misma (IFEG).

Latash se dedica a la exportación (EMEX) de prendas para diversas marcas exclusivas pequeñas (POEM) de otros países como Uruguay, Estados Unidos y Dinamarca, entre otros. Asimismo, el año pasado, desarrollaron una marca propia (POMP) para venta local (EAMI), hasta el momento. Su característica distintiva es que utilizan como insumo principal el algodón orgánico para la elaboración de sus prendas.

Se pudo reconocer que la empresa acaba de encontrar su madurez (ESEM) pues cuenta con clientes estables en diferentes partes del mundo lo que ha permitido estabilizar un poco más sus ventas; además, la dueña afirma que la empresa se maneja con estrategias (USES), sobre todo de ventas; sin embargo, estas estrategias no se formularon bajo la realización de un plan estratégico sino más bien a partir de la fecha y cantidad de los pedidos.

c. Características del Proceso Estratégico

Se pudo reconocer las variables conocimiento del proceso estratégico (COPE), pues la empresaria afirmaba conocer en qué consiste este proceso por su carrera y por las capacitaciones recibidas; dueño líder del proceso estratégico (DLPE), pues la dueña es la encargada de elaborar las estrategias, implementarlas y monitorearlas; orientación a largo plazo (ORLP), porque las estrategias de la empresa apuntan a asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa; y, generación de valor del proceso estratégico (GVPE), porque ha traído más orden a la gestión de la empresa, tal como lo afirma la empresaria:

Claro sí, porque a mí me permite mantener el rumbo, un horizonte, definitivamente es algo que sí me sirve, porque sin un lineamiento no sabes a dónde vas, uno se pierde en el día a día, claro uno se pierde, es algo que definitivamente me pasa (...) (comunicación personal, 3 de enero, 2017).

Además, la empresaria afirma que este año sí se piensa elaborar un plan estratégico más formal que incluya la formulación de estrategias, tanto de ventas como de desarrollo de productos y de mejora de los procesos productivos.

d. Características de la etapa de Formulación

Dentro de las características de la etapa de planificación se identificó que la dueña ha establecido algunos objetivos de largo plazo (EOLP) para guiar las actividades diarias de la empresa; asimismo, la dueña afirma que ella es la única que se encarga del análisis y de la formulación de las estrategias, por lo que se identifica la variable dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias (DADE).

Por otro lado, en años anteriores la empresaria comentó que contaba con un documento en el que tenía registrado el análisis que había realizado, tanto externo como interno, sus objetivos a largo plazo y estrategias, pero que actualmente esto se hacía de una manera informal pues no ha tenido tiempo de actualizar este documento (IIEP).

e. Visión

La dueña conoce la herramienta visión (COVI) y la usó de manera formal (UFVI), pues elaboró una para su empresa y esta se encuentra documentada. La elaboración y formalización de esta visión se dio bajo capacitaciones (OEVI) realizadas por el Estado dentro del programa Ruta Exportadora (FOVE). La visión documentada es la siguiente:

Ser una empresa reconocida en el rubro textil y de confecciones tanto nacionalmente como internacionalmente. Teniendo como pilares de crecimiento las tendencias de la moda, estandarización de procesos, control de calidad eficiente y buenas prácticas sociales, laborales y medio ambientales. Todo esto para dejar un legado a futuras generaciones en el cual la industrialización y rentabilidad se puede llevar de la mano con la sostenibilidad (comunicación personal, 3 de enero, 2017).

Para realizar la visión de esta empresa, se consideraron las siguientes variables: en qué negocio quieren estar a futuro (CNFU), qué es lo que sus clientes quieren en el futuro (CECF) y cuáles son las expectativas de sus grupos de interés hacia la empresa (CEGI). Todos estos puntos se ven reflejados en la visión mencionada anteriormente pues describe claramente que desean ascender en el sector textil, que sus clientes aspiran obtener productos de mayor calidad de acorde a las nuevas tendencias, y que la empresa tiene un fuerte compromiso con sus colaboradores y la sociedad.

f. Misión

De igual manera, la dueña conoce la herramienta misión (COMI) y la usó de manera formal (UFMI). La elaboración (OEMI) y formalización de esta misión (FOME) también se dio bajo las capacitaciones del programa Ruta Exportadora. La misión documentada es la siguiente:

Latash se dedica a la producción, comercialización y exportación de prendas de vestir para mujer cuyos modelos son prendas básicas pero con detalles únicos en los acabados de la prenda, bordados a mano, lavados especiales y estampados originales; nosotros usamos algodón Pima orgánico en el 100% de nuestra producción (comunicación personal, 3 de enero, 2017).

Nuestros productos son desarrollados de acuerdo a las tendencias de moda, al mismo tiempo, cumplimos con todos los estándares de calidad solicitados para la satisfacción de nuestros clientes, respetando nuestra filosofía de trabajar a través del desarrollo sostenible con todos nuestros socios productores y tener el menor impacto posible en el medio ambiente”.

Para realizar la misión de esta empresa, se consideraron las siguientes variables: quiénes son sus clientes (CCCO), cuáles son sus principales productos (CPPO), los mercados donde

compite (CUGM), sus prioridades éticas (CCVP), su principal ventaja competitiva (CVCO), la sensibilidad a los problemas ambientales (SSCA) y la importancia de sus colaboradores como activos valiosos de la organización (CEAV).

g. *FODA*

Respecto a la herramienta de análisis FODA, la dueña conoce la herramienta (COHF) y la ha aplicado dentro de su empresa. En un principio, se hizo de manera formal pues se documentó en un plan de negocios; sin embargo, este documento se elaboró hace más de un año y no se volvió a actualizar. Actualmente, el análisis FODA se hace de manera informal (UIHF), tal como lo afirma la empresaria:

“Lo que pasa es que eso lo vas viendo tú en el día a día, cuando lees las noticias, vas a conferencias, tú más o menos ves cómo está el mercado, entonces tú ya ves en base a las cosas que tú escuchas, tú aprendes de los sectores en los que estás, tú misma te vas trazando el camino. Claro lo que no hay en ese momento, tal vez (son) dos horas en que te sientes y lo escribes pero lo tienes acá en la mente” (comunicación personal, 3 de enero, 2017).

Por otro lado, a pesar de hacerse informalmente, el análisis FODA sí se realiza de manera completa; es decir, se tiene claro conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa.

Como fortalezas (AFEM), reconoce el gran know how que se tiene del negocio y sus procesos, la cartera consolidada de clientes y la importante red de contactos que posee la empresa. Como oportunidades (AOEN), reconoce el auge de la concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y la novedad que significa el algodón orgánico en la industria textil peruana, pues es un tema que recién se está conociendo en el país, por lo que al ser una de las pocas empresas que produce con este algodón como principal insumo en la actualidad, esperan poder posicionarse como uno de los pioneros y ganar la preferencia de este nicho de clientes que siguen esta corriente de productos orgánicos.

Como debilidad (ADEM), reconoce que debido a que actualmente tercerizan toda la producción, sus tiempos de reacción son más lentos frente a los cambios que surgen en los pedidos de los clientes. Como amenazas (AAEN), reconoce que el sector textil suele ser uno de los más afectados cuando surgen problemas económicos a nivel mundial pues no suplen una necesidad primaria y cuando la economía de la población es limitada, la demanda de ropa cae significativamente.

Finalmente, cabe resaltar que la empresaria reconoce que es importante el uso formal de esta herramienta, aunque sea algo más simple y no tan elaborado, pero que esté documentado para que sirva como lineamiento para la elaboración de nuevas estrategias.

Claro lo que no hay en ese momento tal vez, dos horas en que te sientes y lo escribas pero lo tienes acá en la mente y eso está mal porque debería estar documentado, debería haber un tiempo en cual uno se dedique unos diez minutos tal vez algo no tan elaborado pero al menos algunos lineamientos.

h. PESTE

Respecto a la herramienta de análisis PESTE, la dueña no conoce esta herramienta (DEHP) pero sí ha realizado el análisis de su macro entorno de manera informal (UPHP). Este análisis se dio de forma parcial pues solo se analizaron los factores económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. La empresaria afirmó que no analizó los factores políticos o legales pues considera que las pequeñas empresas cuentan con más beneficios y menos restricciones legales.

Dentro de los demás factores externos, el tipo de cambio fue el principal factor económico analizado; la cultura y el estilo de vida de los países a los que exporta fueron los principales factores sociales analizados; las nuevas máquinas y técnicas de producción fueron los principales factores tecnológicos analizados; y, finalmente, los insumos orgánicos y la producción limpia fueron los principales factores ecológicos analizados, pues justamente esto está relacionado al compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente.

i. 5 Fuerzas de Porter

La empresaria conoce la herramienta de análisis las 5 fuerzas de Porter (CHFP) y ha realizado el análisis de su industria pero de manera informal (UIFP), cada vez que surge algún acontecimiento en el sector lo toma en cuenta para formular sus estrategias o tomar alguna decisión importante. Se realizó este análisis de manera completa; es decir, se analizaron a los proveedores, clientes, productos sustitutos, potenciales competidores y competidores actuales.

Respecto a los proveedores (APR), las variables analizadas o tomadas en consideración fueron los precios cambiantes de los proveedores (PCPR), la concentración de proveedores (COPR), la existencia de insumos reemplazables por otros (SUIN), la importancia que tiene para los proveedores el volumen comprado (IPVC) y la amenaza de que el proveedor se pueda volver competencia directa (PPVC).

Respecto a los clientes (ACL), las variables analizadas fueron la concentración de clientes (COCI), el nivel de información que usan los clientes al tomar su decisión de compra (NICC), la identificación del cliente con la marca (ICMA) y la sensibilidad del cliente sobre la calidad del producto ofrecido (SCCA).

Respecto a los potenciales competidores (APC), las variables analizadas fueron la dificultad para entrar al mercado por el volumen de inversión requerido (DCVI), la dificultad para entrar por la existencia de marcas reconocidas en el mercado (DEMM), la eficiencia en los costos operativos por vender en gran volumen (ECOV) y las dificultades para que puedan competir con bajas estructuras de costos (DCBC).

Respecto a los productos sustitutos (ASU), las variables analizadas fueron la atractividad del precio de los productos sustitutos (APPS), la cantidad de estos productos (ACPS) y la predisposición de los clientes a comprar estos productos en vez del suyo (PCPS).

Finalmente, respecto a los competidores actuales (ACO), las variables analizadas fueron la cantidad de competidores en la industria (ACCI), que tan significativas son sus ventas respecto a las de la empresa (AVCI), que tan mejor es el producto de la competencia en comparación con los suyos (AFPC), si la competencia posee un menor costo de producción (ACPC), cuál es la capacidad de producción de la competencia en comparación con su empresa (ACAP), las fortalezas que poseen las demás marcas frente a la suya (AFMC) y la dificultad de los competidores para abandonar el mercado (DCAM).

j. Valores

La dueña conoce qué son los valores organizacionales (COVA) pero no los ha definido formalmente para su empresa (NFVA) pues ella considera que cada uno sabe que se debe actuar éticamente, tal como ella lo afirma:

Se da por sentado, claro que tú sabes hay cosas que no debes hacer, pero no es que lo hayamos como que escrito (comunicación personal, 3 de enero, 2017).

k. Aspectos internacionales analizados para exportar

Respecto a los aspectos internacionales analizados para exportar se encontraron las condiciones o regulaciones del país del cliente (REPA) y los convenios internacionales (COIN) tales como los tratados de libre comercio. Además, la empresaria asegura no haber realizado un análisis muy exhaustivo de estos factores pues toda esta información se puede encontrar en la página web de la SUNAT.

l. AMOFHIT

La dueña no conoce la herramienta de análisis interno AMOFHIT (DHA); sin embargo, sí ha realizado el análisis de las funciones dentro de su empresa de manera informal (UIHA) y parcial (UPHA), pues la empresaria no ha analizado temas relacionados a todas las áreas que propone la herramienta. Dentro de los aspectos internos analizados se encuentra la administración (AADM), marketing y ventas (AMAR), operaciones (AOPE) y finanzas (AFIN).

No hablamos de áreas propiamente pues la empresa no cuenta con estas áreas definidas pero sí toma en consideración el estado de estos aspectos internos.

m. Matriz Estratégica FODA

Se identificó la presencia de la variable conocimiento de la Matriz Estratégica FODA (CMEF) y uso informal de la herramienta (UIMF); ya que, las estrategias de utilizar su gran red de contactos para participar en ferias internacionales y conseguir clientes importantes en otros países, al igual que la de aprovechar el gran conocimiento y experiencia que se tiene en el sector para comenzar a brindar servicios de asesoría a otras empresas, coinciden con la estrategia de utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno (FOOP).

n. Matriz de Ansoff

La dueña afirma conocer la Matriz de Ansoff (CMAN) y se evidencia la presencia de la variable uso informal de la herramienta (UIMA), pues su estrategia de comenzar a producir para comercializar sus productos en el mercado interno bajo una marca propia coincide con la estrategia de ingresar a nuevos mercados con el producto actual de la empresa (NMPA).

o. Estrategias Genéricas de Porter

Asimismo, la empresaria afirma conocer las estrategias genéricas de Porter (CEGP) y se identifica el uso informal de esta herramienta (UIEP); ya que, la estrategia de la empresa, de ofrecer productos de alta calidad hechos al 100% de algodón pima orgánico, el cual es un material más caro, para un mercado pequeño de marcas exclusivas, coincide con la estrategia de nicho de mercado (ESNM).

p. Océano Azul

La empresaria afirma conocer la estrategia de Océano Azul (CEOA); además, considera que la industria de confecciones hechas de algodón orgánico representa un mercado relativamente nuevo en el Perú, por lo que el comenzar a vender sus productos en el mercado

interno seguiría el lineamiento de creación de nuevos espacios sin competencia en el mercado actual (NESC), lo que evidenciaría el uso informal de esta herramienta (UIOA).

q. Dificultades en la etapa de Formulación

Dentro de las dificultades que surgieron en la etapa de planificación se encuentran la saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO) y falta de objetividad para formular las estrategias (FOFE).

r. Características de la etapa Implementación

Respecto a la etapa de implementación, se puede reconocer que sí se han ejecutado algunas estrategias en la empresa (IMES), tales como ingresar al mercado nacional con una marca propia, aprovechar su gran know how en el sector para brindar servicios de asesoría a otras empresas o de conseguir más clientes a partir de la participación de ferias o eventos internacionales. Asimismo, la dueña afirma ser la responsable de ejecutar las estrategias que se proponen (DEIE). Por otro lado, se pudo identificar que la implementación de las estrategias se ha dado informalmente pues no se cuenta con un documento en el que se detallen las tareas a seguir ni los responsables de cada una (IIEI).

s. Actividades de la etapa Implementación

Por otro lado, se reconoce la presencia de las actividades de establecer objetivos anuales (EOAC) y de asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por estos objetivos (ARO), pues la dueña afirma que cuenta con lineamientos para poder alcanzar sus objetivo a largo plazo y guiar la implementación de las estrategias, además de que los recursos suelen ser limitados por lo que se tienen que repartir muy bien entre las actividades que se necesitan ejecutar.

t. Dificultades en la etapa Implementación

La dueña consideró que la principal dificultad que surgió en la etapa de implementación es que el presupuesto, a veces, resultaba ser insuficiente (PIES) para poder ejecutar la estrategia adecuadamente.

u. Características de la etapa de Evaluación

Respecto al control de las estrategias, se identificó que sí se realiza un monitoreo de las estrategias que se están ejecutando (COES), el cual realizado por la misma dueña (DEC) aunque de manera informal (IIEC) pues no es un procedimiento que esté establecido sino que simplemente se da como necesidad para saber si la estrategia elegida ha permitido alcanzar los objetivos.

v. Actividades de la etapa de Evaluación

El control de la estrategia consiste básicamente en medir los gastos incurridos para implementar la estrategia versus el retorno obtenido y en la comparación de los resultados frente a los objetivos propuestos. Entonces esta medición se realiza a través de indicadores (EICE) realizados por la dueña (DEI) que miden la cantidad de contactos que se consiguen por cada viaje realizado o por feria asistida, la cobertura de las ventas sobre la inversión realizada, la continuidad de pedidos de los clientes conseguidos, etc. Además, la empresaria comenta que se aplican acciones correctivas (AAC) cada vez que se surge una contingencia.

w. Dificultades en la etapa de Evaluación

Dentro de las dificultades que surgen en esta etapa, las principales son la elaboración de buenos indicadores que midan lo esencial (EBIN) y el poder equilibrar el control y la flexibilidad (ECF) para no limitar las iniciativas propuestas por otros colaboradores que participan en el proceso productivo.

x. Dificultades del Proceso Estratégico

Entre las dificultades que se dan para realizar el proceso estratégico, o que impiden realizarlo, la empresaria considera que la principal es el tiempo insuficiente (TIRP) que tienen los pequeños empresarios, pues muchas veces surgen situaciones que requieren de toda su atención y el planeamiento queda relegado a un segundo plano.

3.1.11. Conclusiones del análisis individual

A partir de los hallazgos presentados en el análisis individual, se identificaron, de manera sintética, las principales similitudes y diferencias entre los casos estudiados, las cuales serán presentadas a continuación.

La mayoría de empresas no realiza el proceso de administración estratégica como un proceso integrado, es decir no recorren las tres etapas sugeridas por David: formulación, implementación y evaluación. Esto revela la ausencia de una administración estratégica en el sentido completo del término. Asimismo, las principales similitudes en los empresarios de las pequeñas empresas son que tenían como motivación maximizar el crecimiento y rentabilidad de su negocio, que poseían conocimiento empírico (experiencia previa) del negocio y que se capacitan constantemente en temas de administración, exportaciones y referentes al sector. Del mismo modo, todas las empresas han logrado la estabilidad en el mercado y poseen más de 3 años operando.

Además, se reconoce que en todos los casos presentados utilizaban estrategias y conocían las herramientas de misión, visión y valores. Esto quiere decir que los pequeños empresarios contaban, formal o informalmente, con conocimientos básicos para realizar un adecuado proceso de formulación, implementación y control. En relación a las herramientas de análisis del entorno externo, ninguno conocía la herramienta PESTE, pero la utilizaban de manera informal o intuitiva, principalmente analizando el factor económico. Una situación similar ocurre con la herramienta 5 fuerzas de Porter, en la que, a pesar de no conocerla, se analizó intuitivamente a los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales del sector.

Concluyendo con las similitudes a nivel de herramientas de análisis, en relación al FODA, los diez entrevistados afirmaron conocerla y utilizarla. Por otro lado, ninguno conocía la herramienta AMOFHIT ni la utilizaron formalmente, sin embargo, algunos analizaron partes de ésta y la única área que no se analizó fue Información y Comunicaciones. En relación a la Matriz de Ansoff, las Estrategias Genéricas de Porter y el Océano Azul, ninguno las usó integral ni formalmente, lo cual sugiere desconocimiento y poco valor encontrado en las mismas.

Dentro de las principales diferencias, se evidenció que no existía predominancia de las carreras de negocio en la formación de los empresarios. También se pudo observar que no existía homogeneidad en la muestra estudiada en relación a tener marca propia y/o abastecer a otros proveedores.

Solo la mitad de los entrevistados conocía el proceso estratégico y coincidían en que les generaba valor. Asimismo, la mitad de casos elaboró la misión y visión individualmente, mientras que en la otra mitad, la elaboración de la misión y visión fue con orientación de un tercero. En relación al rol del propietario en la toma de decisiones estratégicas, se encontró que en la mayoría de casos era el propietario el que lideraba el proceso estratégico unilateralmente y sin involucramiento de los colaboradores. Este rol protagónico y vertical del propietario en la generación de estrategias es común cuando la empresa aún es pequeña y debe reaccionar rápidamente a los cambios del entorno y de las tendencias. Sin embargo, en la medida que la pequeña empresa crece, se profesionaliza y se institucionaliza, por lo que la construcción conjunta de estrategias se hace más común.

Finalmente las principales dificultades, presentes en la mayoría de casos, fueron la saturación de información en la etapa de formulación, el desconocimiento por parte de los empleados sobre la estrategia en la etapa de implementación y la elaboración de indicadores pertinentes en la etapa de evaluación.

A partir de las principales similitudes y diferencias, se puede interpretar que existe dificultad para que los pequeños empresarios se capaciten en temas de gestión estratégica. Si bien la mayoría de entrevistados ha participado en capacitaciones, casi nadie conocía herramientas estratégicas. De este modo, se podría identificar carencia de capacitación en gestión estratégica o de un enfoque estratégico práctico que los ayude a utilizarlas. Además, se pudo identificar que la experiencia en el sector tiene mayor relevancia que los conocimientos teóricos para los pequeños empresarios, ya que las herramientas misión, visión o FODA fueron aplicadas a partir de la experiencia obtenida, a pesar de haber recibido capacitaciones.

Asimismo, es importante mencionar que en el contexto de las pequeñas empresas, los pequeños empresarios tienen un presupuesto y un cronograma muy ajustados que no les permiten realizar el proceso estratégico. Debido a esto, los pequeños empresarios están en búsqueda constante de herramientas simples, de utilización rápida y gráfica que les permitan desarrollar el proceso estratégico de acuerdo a su realidad.

3.2. Análisis transversal de las empresas

Bajo este apartado, se presentaran los principales hallazgos por cada familia, resultantes del análisis transversal realizado al conjunto de casos. Cabe recalcar que en los cuadros resumen que contienen las citas más representativas de cada variable, se utiliza el formato de rótulo de citas del Atlas ti. 7: [N1:N2, N3:N4], donde N1 hace referencia al número de documento analizado, N2 al número de orden de la cita, N3 al párrafo de inicio de la cita, y N4 al párrafo final de la cita.

Tabla 14: Leyenda N1

Número	Empresa	Fecha de entrevista
1	Knit Couture – Entrevista a Lucy Barandiarán	14/11/2016
2	Texmaya – Entrevista a Víctor Guerrero	24/11/2016
3	Textiles Cross – Entrevista a John Pérez	25/11/2016
4	Applauzi – Entrevista a Jorge Villalobos	28/11/2016
5	Mundo Moda – Entrevista a Jimmy Moreno	2/12/2016
6	Stealth – Entrevista a Neil Cachay	08/12/2016
7	Ecotexma – Entrevista a Raúl Ortiz	09/12/2016

Número	Empresa	Fecha de entrevista
8	Moon Line – Entrevista a Daphne Padilla	13/12/2016
9	Kusa Cotton – Entrevista a Manuel Murayama	16/12/2016
10	Latash – Entrevista a Priscilla Mendoza	03/01/2017

3.2.1. Características del Empresario

En la familia “Características del Empresario”, se buscó identificar las características del empresario que podrían influir en que administre estratégicamente su pequeña empresa.

Esta familia está compuesta por seis variables: conocimiento empírico de la operatividad del negocio o sector (COEM), educación universitaria en carreras de negocios (EUCN), educación en otras carreras (EOC), capacitación constante (CACO), motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento (GRMC) y motivación sobre el negocio es generar realización personal (GRPE), identificándose 50 citas.

Tabla 15: Principales citas de la familia “Características del Empresario”

Variable	Código	Cita
Conocimiento Empírico de la operatividad del negocio o sector	COEM	“... él y yo si estamos ligados al tema textil, yo más tiempo que él, yo alrededor de 26 años más o menos en el rubro” [9:2, 2:2]
Educación universitaria en carreras de negocios	EUCN	“Sí, sí, bueno yo estudie ingeniería industrial y comercial...” [10:127, 147:147]
Educación en otras carreras	EOC	“...yo no porque soy psicóloga de profesión” [8:4, 4:4]
Capacitación Constante	CACO	"Durante el año hemos asistido a ciertas capacitaciones de PromPerú, la Cámara de Comercio, y te ayudan a realizar estos planes estratégicos" [9:26, 41:41]
Motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento	GRMC	“... estamos en un proceso de crecimiento tratando de ganar nuevos clientes, participando en ferias, en diferentes eventos, ruedas de negocios para ir creciendo digamos poco a poco... “ [2:106, 6:6]
Motivación sobre el negocio es generar realización personal	GRPE	“... teníamos que mirar hacia adelante, tenía que plantearme cómo me vería de acá a 2, 3, 4, 5 años, como quiero ver a mis hijos de acá a 10 años, quería que estén en buenos colegios, buenas universidades, por el mismo hecho que no tuve la posibilidad de terminar mi carrera, mayor razón me empujó a hacer eso... “ [6:132, 253:253]

Las variables que más se repiten son Conocimiento Empírico de la Operatividad del Negocio (COEM), presente en siete casos; Capacitación Constante (CACO), presente también en siete casos; y Motivación del Negocio es Generar Rentabilidad y Maximizar Crecimiento (GRMC), presente en nueve casos.

Se puede identificar respecto a la variable Educación en Carreras de Negocios que, si bien es importante y aporta al conocimiento del dueño, como mencionan los expertos entrevistados, en el caso de las empresas estudiadas, no fue necesario estudiar una carrera relacionada a negocios ya que el dueño está en búsqueda constante de capacitación. Por lo tanto, más que la educación universitaria, el interés del dueño por aprender nuevas herramientas es relevante para que administre estratégicamente su pequeña empresa.

Además, se puede decir que, en nueve de los diez casos investigados, la motivación sobre el negocio era obtener rentabilidad y lograr el crecimiento, por lo que las empresas que tienen estos objetivos buscan la forma de alcanzarlos, una de estas formas es la administración estratégica.

Por último, el conocimiento empírico puede guiarlos en el análisis interno y externo realizado en la etapa de formulación, ya que cuentan con conocimientos sobre el mercado y los factores que podrían afectarlos.

3.2.2. Características de la Empresa

Con la familia “Características de la Empresa” se trató de identificar las similitudes y diferencias entre las empresas seleccionadas para la investigación.

Esta familia está compuesta por diecisiete variables: involucramiento de la familia en la gestión (IFEG), participación de los socios en la gestión (PSEG), estabilidad de la empresa (ESEM), número de colaboradores mayor a 5 (NCMA), número de colaboradores menor a 5 (NCME), tiempo de existencia mayor a 3 años (TEMA), tiempo de existencia menor a 3 años (TEME), empresa exportadora (EMEX), empresa atiende al mercado interno (EAMI), acceso a financiamiento (ACFI), posesión de una marca propia (POMP), proveedora de otra empresa (POEM), especialización en una etapa del proceso de producción (EEPP), realización de todo el proceso de producción (RTPP), dueño único del negocio (DUNE), dueños compartidos del negocio (DCNE) y uso de estrategias para gestionar la empresa USES). En esta familia se identificaron 113 citas

Tabla 16: Principales citas de la familia “Características de la Empresa”

Variable	Código	Cita
Involucramiento de la familia en la gestión	IFEG	“...hemos crecido, un poco desordenado en cuanto a estructura familiar, porque esto lo manejamos mi familia, yo, mis hermanos, y mis padres también. Entonces si logramos realizar el buen gobierno corporativo, que es en lo que estamos ahora, vamos a poder llegar a tener una buen a gestión.” [3:9, 15:15]
Participación de los socios en la gestión	PSEG	“Gino ve más la parte Producción y yo Comercial” [9:15, 6:6]
Estabilidad Empresarial	ESEM	"En nuestro caso, cuando ya tienes clientes fijos y producciones constantes mantienes un personal, pero el problema es que a veces hay mucha fluctuación de personal de los costureros" [8:110, 2:2]
Número de colaboradores mayor a 5	NCMA	"... el número de trabajadores en la empresa es de 47..." [1: 2, 2:2]
Número de colaboradores menor a 5	NCME	“E: ¿Y cuánto es el número de trabajadores de la empresa? LT: Dos, mi mamá y yo. Y claro tenemos intermitente los que ven control de calidad, porque el resto de cosas que hacemos es tercerizar” [10:108, 14:15]
Tiempo de existencia mayor a 3 años	TEMA	"Nosotros venimos trabajando desde el 2003..." [8:1, 2:2]
Empresa exportadora	EMEX	"... hasta que se dio la oportunidad de exportar más o menos al año de haber iniciado". [9:95, 5:5]
Empresa atiende al mercado interno	EAMI	“...desde el año más o menos 2006 ya miramos más hacia el mercado interno...” [4:90, 4:4]
Empresa posee su marca propia	POMP	“... ropa de baño con nuestra propia marca...” [4:93, 4:4]
Empresa proveedora de otra empresa	POEM	"... fuimos dejando Gamarra y ahora trabajamos con los retails como Saga, Ripley, Oeschle" [8:6, 2:2]
Especialización en una etapa del proceso de producción	EEPP	“... porque cuando las producciones no se hacen aquí se buscan servicios, talleres de confección y alguien tiene que ir a controlar esa producción, tenemos un equipo de personas que van a los talleres, mirando cómo va saliendo el producto para que al final saquemos un buen producto” [9:99, 12:12]

Variable	Código	Cita
Realización de todo el proceso de producción	RTPP	"Lo que hacemos básicamente es que tenemos máquinas tejedoras electrónicas, las cuales tejen diferentes figuras de tejidos, con las cuales creamos chompas, todo lo que es una producción de chompas desde el tejido, la costura, el lavado, el control de calidad, el empaque, ofrecemos un full pack lo que se llama, que es el paquete completo" [1:108, 3:3]
Dueño único del negocio	DUNE	"... entre al rubro de manera circunstancial, formé mi empresa y eh en el camino he aprendido no..." [2:146, 16:16]
Dueños compartidos del negocio	DCNE	"La empresa nació... somos socios yo y otra persona que no está que se llama Gustavo" [8:5, 4:4]
Uso de estrategias	USES	"Sí manejo estrategias. Todo el tiempo siempre estoy con alguna estrategia en la cabeza, de alguna forma, yo pienso que es parte de ser un empresario es estar viendo oportunidades y estrategias continuamente" [1:22, 6:6]

Las variables que se repiten en todos los casos de estudio son estabilidad de la empresa (ESEM), tiempo de existencia mayor a tres años (TEMA), empresa exportadora (EMEX) y uso de estrategias (USES). Adicionalmente, las variables número de colaboradores mayor a 5 (NCMA), proveedora de otra empresa (POEM), empresa atiende al mercado interno (EAMI), realización de todo el proceso de producción (RTPP) y Dueños Compartidos del Negocio (DCNE) aparecieron en más de siete casos.

Se puede observar entonces que, los casos seleccionados se encuentran dentro del grupo de empresas que podría administrar estratégicamente su empresa, ya que no se encuentran en la etapa de subsistencia y tienen más de tres años en el mercado. Asimismo, cuentan con cierta estabilidad que les permite pensar en formas de crecimiento. Además, todos los casos afirman que utilizan estrategias para gestionar su empresa, ya sean estas estrategias formales o informales.

Del mismo modo, la mayoría de empresas son proveedoras de otras empresas, esto podría indicar el papel fundamental de los proveedores de mayor tamaño y sus exigencias para la administración estratégica.

Por último, ya que la mayoría de empresas tienen dos o más dueños, se podría indicar que la propiedad compartida podría ser un factor que alienta la administración estratégica en el caso de las pequeñas empresas estudiadas.

La variable Acceso a Financiamiento se incluyó en el análisis ya que los expertos entrevistados mencionaron que muchas pequeñas empresas administran estratégicamente debido a la exigencia de una entidad financiera; sin embargo, esta variable no se logró identificar en los casos estudiados.

3.2.3. Características del Proceso Estratégico

En la familia “Características del Proceso Estratégico”, se buscó analizar cómo se realiza el proceso estratégico en las pequeñas empresas y quienes participan en este.

Esta familia está compuesta por seis variables: conocimiento del proceso estratégico (COPE), dueño líder del proceso estratégico (DLPE), participación del personal clave en el proceso estratégico (PPCP), orientación a largo plazo (ORLP), no implementación del proceso estratégico (NIPE) y generación de valor del proceso estratégico (GVPE). Se identificaron 35 citas.

Tabla 17: Principales citas de la familia “Características del Proceso Estratégico”

Variable	Código	Cita
Conocimiento del proceso estratégico	COPE	"Lo que yo conozco son aquellos que en base de ciertos objetivos que tú quieras planteas una ruta, una estrategia y la llevas a cabo. Bien sea que tienes que analizar tu entorno y ver también cuáles son tus competencias tanto cualitativas y cuantitativas. Luego ya es necesario evaluar si se está siguiendo el camino o nos estamos desviando" [10:113, 24:24]
Dueño líder del proceso estratégico	DLPE	"E: O sea que ¿se podría decir que usted se encarga de realizar este proceso estratégico? LT: Sí pues, yo soy la que planeo las estrategias, ejecuto los planes y hago seguimiento a los resultados, aunque no lo hago escribiendo o documentando cada paso... es más empírico, utilizando los conocimientos pero también a veces es sentido común" [10:146, 135:136]
Participación del personal clave en el proceso estratégico	PPCP	"... yo trato de no involucrarme mucho en ciertas etapas y las he delegado. En lo posible para mí, yo tengo que delegar lo más que puedo, porque yo tengo que pensar en otras cosas. Yo tengo que ir a buscar nuevas oportunidades afuera, yo aspiro al día en que no tenga casi que venir y solo venir y dar una indicación como una reunión de directorio y tener a todas las persona haciendo su trabajo" [2:83, 343:343]
Orientación a largo plazo	ORLP	"... no puedes pensar en el momento si no tienes que pensar hacia delante no hay otra manera" [2:107, 45:45]

Variable	Código	Cita
No implementación del proceso estratégico	NIPE	“Si bien cuando trabajamos con PromPerú intentamos, pero al final lo fuimos dejando de lado y el día a día nos gana, de repente deberíamos darle más fuerza, ya que somos conscientes de que es muy importante y nos va a permitir crecer y organizarnos mejor” [8:111, 9:9]
Generación de valor del proceso estratégico	GVPE	"... claro sí, porque a mí me permite mantener el rumbo, un horizonte; definitivamente es algo que sí me sirve, porque sin un lineamiento no sabes a dónde vas, uno se pierde en el día a día, claro uno se pierde, es algo que definitivamente me pasa..." [10:41, 142:142]

Las características presentes en la mayoría de casos fueron dueño líder del proceso estratégico y orientación a largo plazo, las cuales se identificaron en seis casos cada una. Además, solo en la mitad de los casos se identificó la variable conocimiento del proceso estratégico.

Las características menos mencionadas fueron participación de personal clave en el proceso estratégico y la no implementación del proceso estratégico total, que se encontraron en cuatro casos cada una.; por otro lado, en los otros seis casos donde se identificó la presencia de la realización de las etapas de planificación, implementación y control, se encontró que los pequeños empresarios reconocieron beneficioso este proceso pues consideran que generó valor para su empresa.

3.2.4. Características de la etapa de Formulación

En la familia “Características de la etapa de Formulación”, se trató de reconocer cómo los pequeños empresarios realizan la primera etapa del proceso estratégico; es decir, la formulación y selección de sus estrategias.

Esta familia está compuesta por seis variables: implementación de la etapa de planificación en proceso (IEPP), establecimiento de objetivos de largo plazo (EOLP), dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias (DADE), dueño involucra a otros colaboradores en la etapa de planificación (DCEP), implementación formal de la etapa de planificación (IFEP) e implementación informal de la etapa de planificación (IIEP). En esta familia se identificaron 23 citas.

Tabla 18: Principales citas de la familia “Características de la etapa de Formulación”

Variable	Código	Cita
Implementación informal de la etapa de planificación	IIEP	"La verdad que lo hacemos por eso, no lo hemos establecido, la idea era implementar un zen estratégico para hacer todo lo que es el área de planeamiento, pero no lo he implementado, la verdad que no; está en planes hacer un área de planeamiento que alguien esté siempre pendiente, viendo, midiendo..." [6:156, 211:211]
Dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias	DADE	"AP: Con mi hermana (la socia) E: Los dos nomas... AP: Sí, básicamente los dos, no recuerdo que haya habido... salvo esa vez que tuvimos un asesor, con él, pero después de eso no, nosotros solos ah... " [4:105, 148:150]
Dueño involucra a otros colaboradores en la etapa de planificación	DCEP	"Trato de involucrar a todos en los cambios, incluso hay personal propio que ha sugerido algunos cambios que se han implementado" [2:112, 280:280]
Establecimiento de Objetivos de Largo Plazo	EOLP	"Uno de nuestros objetivos principales es el de llegar a 20 franquicias en todo el mundo, con 20 tiendas yo estaría contento no..." [4:108, 13:13]
Implementación formal de la etapa de planificación	IFEP	"... para la ISO hay que documentar también, también digamos este plan donde vamos a tener los objetivos estratégicos, pero básicamente... por lo menos documentar la parte básica digamos, el FODA, las estrategias, eso... [2:145, 42:42]
Implementación de la etapa de planificación en proceso	IEPP	"Estamos diseñando todavía esto" [1:57, 194:194]

La variable más recurrente es la implementación informal de la etapa de planificación, presente en siete casos. Le siguen las variables dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias y dueño involucra a otros colaboradores en la etapa de planificación, cada una presente en cinco casos. Además, solo en tres casos se identificó que los empresarios establecieron objetivos de largo plazo y que la etapa de planificación se llevó a cabo de manera formal, solo en dos casos.

A partir de esta situación, se podría concluir que en las pequeñas empresas, la etapa de análisis y planificación de las estrategias se realiza de manera más espontánea, sin una definición clara de responsabilidades ni la documentación de estrategias. Por otro lado, este panorama también podría indicar que, en la actualidad, la proporción en la que la planificación

de estrategias se realiza únicamente entre los dueños, es la misma que cuando se involucra a otros colaboradores para realizar esta etapa.

3.2.5. Visión

En la familia “Visión”, lo que se buscó fue determinar tanto el conocimiento de la herramienta, si esta fue desarrollada de manera formal o informal, de manera total o parcial, y consideraciones de variables que se tuvieron en cuenta al momento de desarrollarla. Esta familia está compuesta por 13 variables: conocimiento de la herramienta visión (COVI), desconocimiento de la herramienta visión (DEVI), uso formal de la visión (UFVI), formalidad de la visión por exigencia de un tercero (FOVE), formalidad de la visión por iniciativa propia (FOVI), uso informal de la visión (UIVI), elaboración individual de la visión (EIVI), orientación en la elaboración de la visión (OEVI), consideración del Negocio en un Futuro (CNFU), consideración de las Expectativas de los clientes a futuro (CECF), consideración de las Expectativas de los grupos de interés a futuro (CEGI), consideración de los escenarios más posibles de la industria (CEPI), y consideración del alcance de la visión (CAVI), identificando 76 citas:

Tabla 19: "Principales citas de la familia "Visión"

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la herramienta visión	COVI	“...O sea de hecho que sí, visión y misión es lo que siempre te enseñan...” [7:18, 25:25]
Uso formal de la visión	UFVI	“E: ¿La misión y la visión las tienen en un documento escrito? ML: Sí, si desean se las podemos facilitar” [8:89, 21:22]
Formalidad de la visión por exigencia de un tercero	FOVE	“...sí, bien cuando trabajamos con PromPerú redactamos el documento...” [8:112, 9:9]
Formalidad de la visión por iniciativa propia	FOVI	“Si no me falla la memoria... la misión, la visión, que es lo que vamos a revisar, incluso también los valores vamos a revisar. Pero aquí está lo que hasta la fecha está vigente” [9:123, 94:95]
Uso informal de la visión	UIVI	“Sí tenemos una visión pero no está plasmada. Por ejemplo, estamos trabajando desde hace como medio año en la página web...” [7:14,17:17]
Elaboración individual de la visión	EIVI	“La visión en un principio fue mía. Lo que yo quise fue trabajar junto a mi familia, a mis hermanos, en un principio trabajaba sólo.” [3:12, 25:25]

Variable	Código	Cita
Orientación en la elaboración de la visión	OEVI	“Justamente estoy conversando todo este tema de estrategias, plan estratégico con una chica que ha hecho este tipo de proyectos antes y ella lo está haciendo” [1:38, 27:27]

Tabla 20: Número de menciones de los aspectos considerados para elaborar la visión

Variable	Código	Menciones
Consideración del Negocio en un Futuro	CNFU	9
Consideración de las Expectativas de los clientes a futuro	CECF	7
Consideración de las Expectativas de los grupos de interés a futuro	CEGI	7
Consideración de los escenarios más posibles de la industria	CEPI	4
Consideración del alcance de la visión	CAVI	8

Las variables presentes en la mayoría de casos son el conocimiento de la herramienta visión (COVI) con 10 menciones, el uso formal de la herramienta visión (UFVI) con 6 menciones, y la formalidad por exigencia de un tercer (FOVE) con 4 menciones.

A partir de esto se evidencia que la herramienta visión es una de las herramientas más conocidas por los empresarios, y que en seis casos su uso fue de manera formal, es decir se encuentra documentada; además, cuatro de estos seis casos se debieron a exigencias por parte de un tercero, como por ejemplo para obtener una certificación o por cursos realizados.

Asimismo, los criterios más utilizados para construir la visión fueron consideración del negocio en un futuro (CNFU) presente en 9 casos, consideración del alcance de la visión (CAVI) presente en 8 casos, consideración de las expectativas de los grupos de interés a futuro (CEGI) presente en 7 casos, y consideración de las expectativas de clientes a futuro, con 7 menciones.

Sin embargo, la variable desconocimiento de la herramienta visión (DEVI) no se logró identificar dentro los casos, ya que todos los empresarios conocían esta herramienta.

3.2.6. Misión

En la familia “Misión”, se buscó determinar la forma en la que los pequeños empresarios usan los lineamientos de la misión organizacional para definir el propósito o razón de ser de su empresa.

Esta familia está compuesta por quince variables: conocimiento de la herramienta misión (COMI), desconocimiento de la herramienta misión (DEMI), uso formal de la misión (UFMI), formalidad de la misión por exigencia de un tercero (FOME), formalidad de la misión por iniciativa propia (FOMI), uso informal de la misión (UIMI), elaboración individual de la misión (EIMI), orientación en la elaboración de la misión (OEMI), consideración de los clientes y/o consumidores de la organización (CCCO), consideración de los principales productos que la organización produce (CPPO), consideración de la ubicación geográfica en la que compete la organización y sus mercados (CUGM), consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización (CCVP), consideración de la ventaja competitiva de la organización (CVCO), sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales (SSCA) y consideración de los empleados como activo valioso para la organización (CEAV), identificándose 105 citas en total.

Tabla 21: Principales citas de la familia “Misión”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la herramienta misión	COMI	“Sabemos que es el propósito...” [2:131, 71:71]
Uso formal de la misión	UFMI	"E: Y ¿esta (misión) también la tiene documentada? LT: También, la misión, la visión y los objetivos..." [10:128, 47:48]
Formalidad de la misión por exigencia de un tercero	FOME	"Bueno, trabajando justamente en esto y en otros programas y para la ISO hay que documentar también..." [2:39, 42:42]
Formalidad de la misión por iniciativa propia	FOMI	“Eh bueno, nosotros desde hace unos más o menos cinco años definimos la visión y la misión de la empresa” [4:117, 13:13]
Uso informal de la misión	UIMI	“No, o sea la tengo pero no está plasmada...” [7:17, 23:24]
Elaboración individual de la misión	EIMI	“No, fue más... digamos una reflexión entre Liliana (la socia) y yo” [4:120, 40:40]
Orientación en la elaboración de la misión	OEMI	"Digamos que al comienzo la reflexión ha sido más de misión, visión todos estos... un poco que se han ido aclarando conforme también hemos ido avanzando los programas; sin estos, hubiéramos estado medio desubicados" [2:114, 78:78]

La variable que más se repite es el conocimiento de la herramienta misión, que está presente en los diez casos de estudio; además, en todos los casos se hizo uso de la misión, en

seis casos de manera formal y de manera informal en cuatro casos, ya que todos los empresarios tenían una misión definida para su empresa ya sea documentada o no. Asimismo, encontramos que el principal motivo por el que la mayoría de empresarios han establecido formalmente su misión, es por la exigencia de otro, ya sea un curso, programa o asesor; pues de los seis casos en los que se elaboró formalmente una misión, en cuatro se ha presentado la variable formalidad de la misión por exigencia de un tercero. Por otro lado, se identificó que la elaboración de la misión se da indistintamente solo entre los dueños o socios de la empresa, o entre los dueños pero con alguna guía ya sea un consultor, programas de capacitación o tomando como ejemplo la misión de otras empresas.

Tabla 22: Número de menciones de los aspectos considerados para elaborar la misión

Variable	Código	Menciones
Consideración de los clientes y/o consumidores de la organización	CCCO	7
Consideración de los principales productos que la organización produce	CPPO	8
Consideración de la ubicación geográfica en la que compite la organización y sus mercados	CUGM	7
Consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización	CCVP	7
Consideración de la ventaja competitiva de la organización	CVCO	9
Sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales	SSCA	6
Consideración de los empleados como activo valioso para la organización	CEAV	9

Respecto a los aspectos considerados para la realización de la misión, los más recurrentes fueron la ventaja competitiva de la organización y los colaboradores como activo valioso para la organización, que se encontraron en nueve casos cada uno. El aspecto menos considerado es la sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales, el cual no apareció en cuatro de los casos, esto debido a que algunos empresarios consideraban que una pequeña empresa todavía no está en condiciones de ocuparse de estos temas y que este aspecto se relaciona más con las grandes empresas.

3.2.7. Valores

En la familia “Valores”, lo que se buscó fue identificar tanto el conocimiento de los valores, así como su formalización en un documento. Esta familia está compuesta por cuatro

variables: conocimiento de valores (COVA), desconocimiento de valores (DEVA), formalización de los valores (FOVA), no formalización de los valores (NFVA), identificando 20 citas.

Tabla 23: Principales citas de la familia “Valores”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de valores	COVA	“Sí, he considerado los valores de mi empresa. Creo que los valores son un reflejo de lo que busco en los trabajadores de la empresa.” [3:41, 128:129]
Formalización de los valores	FOVA	“Sí, están por escrito” [8:26, 57:57]
No formalización de los valores	NFVA	“E: Y esos temas éticos ¿lo tienen escrito en algún Código de Ética? TC: No tengo documentado nada.” [3:42, 131:132]

La variable presente en la todos los casos fue conocimiento de valores (COVA), ya que todos los empresarios reconocieron haber analizado los valores que guían a sus empresas y fomentan buenas conductas para la toma de decisiones y el ambiente de trabajo.

Sin embargo, se identificó que la mitad de los casos estudiados poseían estos valores de manera formal, es decir los habían establecido en un código de ética; mientras que la otra mitad los poseía de manera informal, ya que no los tenían de manera documentada.

3.2.8. FODA

En la familia “FODA”, lo que se buscó fue determinar tanto el conocimiento de la herramienta, si esta fue desarrollada de manera formal o informal, de manera total o parcial. Esta familia está compuesta por 11 variables: conocimiento de la herramienta FODA (COHF), desconocimiento de la herramienta FODA (DEHF), uso formal de la herramienta FODA (UFHF), formalidad de la herramienta FODA por exigencia de un tercero (FFET), formalidad de la herramienta FODA por iniciativa propia (FOFI), uso informal de la herramienta FODA (UIHF), uso parcial de la herramienta FODA (UPHF), análisis de las fortalezas de la empresa (AFEM), análisis de las debilidades de la empresa (ADEM), análisis de las oportunidades del entorno (AOEN), y análisis de las amenazas del entorno (AAEN), identificando 60 citas.

Tabla 24: Principales citas de la familia “FODA”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la herramienta FODA	COHF	“Sí, si conozco la herramienta FODA” [7:19, 28:29]

Variable	Código	Cita
Uso formal de la herramienta FODA	UFHF	“siempre trato de usar el FODA, lo tengo por escrito, y trato de enseñar a mi personal que también lo usen. Vamos a hacer una campaña y quiero siempre que ellos usen el FODA, pasa que a veces el empleado no tiene el mismo compromiso, pero sí tratamos...” [6:125, 42:42]
Formalidad de la herramienta FODA por exigencia de un tercero	FFET	“sí, la tenemos escrita, y la actualizamos por los programas que vienen y nos van pidiendo revisarlos nuevamente y a veces el consultor que viene también observa otras cosas y se va llenando más la matriz...” [2:115, 91:91]
Uso informal de la herramienta FODA	UIHF	“Todo lo que he aprendido lo he aplicado, solo que de manera práctica, y no, yo no podría abrir mi laptop y mostrarte aquí está mi FODA, no lo tengo.” [7:20, 33:33]

Tabla 25: Número de menciones de los aspectos considerados en la herramienta FODA

Variable	Código	Menciones
Análisis de las fortalezas de la empresa	AFEM	10
Análisis de las debilidades de la empresa	ADEM	10
Análisis de las oportunidades del entorno	AOEN	10
Análisis de las amenazas del entorno	AAEN	10

Las variables presentes en la mayoría de casos son el conocimiento de la herramienta FODA (COHF) con 10 menciones, y el uso informal de la herramienta FODA (UIHF) con 8 menciones. Mientras que la variable desconocimiento de la herramienta FODA (DEHF) no estuvo presente en ninguno de los casos, tampoco la variable formalidad de la herramienta FODA por iniciativa de propia (FOFI), y tampoco uso parcial de la herramienta FODA (UPHF). Mientras que la variable uso formal de la herramienta FODA (UFHF) estuvo presente en dos casos, al igual que la variable formalidad de la herramienta FODA por la exigencia de un tercero (FEET).

Asimismo, en los 10 casos se identificó la presencia del análisis de las fortalezas de la empresa (AFEM), análisis de las debilidades de la empresa (ADEM), análisis de las oportunidades del entorno (AOEN), y análisis de las amenazas del entorno (AAEN).

3.2.9. PESTE

En la familia “PESTE”, se buscó identificar la manera en que los pequeños empresarios realizan el análisis de su macro entorno a través de factores propuestos por la herramienta PESTE.

Esta familia está compuesta por doce variables: conocimiento de la herramienta PESTE (COHP), desconocimiento de la herramienta PESTE (DEHP), uso formal de la herramienta PESTE (UFHP), formalidad del PESTE por exigencia de un tercero (FOPE), formalidad de la PESTE por iniciativa propia (FOPI), uso informal de la herramienta PESTE (UIHP), uso parcial de la herramienta PESTE (UPHP), análisis del factor político (AFP), análisis del factor económico (AFE), análisis del factor social (AFS), análisis del factor tecnológico (AFT) y análisis del factor ecológico (AFEC), identificándose 99 citas en total.

Tabla 26: Principales citas de la familia “PESTE”

Variable	Código	Cita
Desconocimiento de la herramienta PESTE	DEHP	"E: ¿Usted conoce cuál es la herramienta PESTE? LT: No, no, esa no la sé" [10:22, 69:70]
Uso informal de la herramienta PESTE	UIHP	"No, todo lo tengo en mi cabeza, no me he sentado a escribirlo" [3:128, 98:98]
Uso parcial de la herramienta PESTE	UPHP	"E: Y ¿el factor tecnológico? AP: No, en eso no... somos un poco artesanales para este tipo de producción" [4:114, 55:56]
Análisis del factor político	AFP	"Al menos este año ha sido totalmente atípico, más que todo por el tema político, las elecciones, tanto acá como en Estados Unidos y eso nos ha afectado un montón a nivel no solo nacional sino externo" [6:130, 105:105]
Análisis del factor económico	AFE	"El tipo de cambio, la baja de la economía como ha pasado este año, nacional como también puede ser internacional que también afecta" [6:21, 51:51]
Análisis del factor social	AFS	"Lo que nos sirve mucho si son las tendencias, cómo es la moda en otros lugares que no es igual de un país a otro" [8:37, 40:40]
Análisis del factor tecnológico	AFT	"Claro, las innovaciones. El tema está en que las empresas, más que nunca, necesitan trabajar el tema de la innovación como parte de la competitividad que nosotros tenemos que avanzar, crecer, desarrollar... " [2:51; 112:112]

Variable	Código	Cita
Análisis del factor ecológico	AFEC	"Más es en la industria de transformación del hilado, cuando haces tintorería se usa bastante agua y usas a veces tintes con azufre, o tintes que contaminan. Nosotros no desarrollamos telas todavía, pero siempre tratamos que nuestros servicios lo hacemos con empresas que respeten eso..." [6:24; 60:60]

En todos los casos se presentó la variable desconocimiento de la herramienta PESTE; sin embargo, se encontró que en los diez casos se realizó un uso informal de esta herramienta. A partir de esta situación, se puede concluir que en todos los casos, el conocimiento de la herramienta por parte del dueño no era relevante para realizar el análisis.

Además, el análisis de factores económicos, fue el más recurrente pues se realizó en los diez casos estudiados, seguido del análisis de los factores políticos, tecnológicos y sociales, cada uno presente en nueve casos. Por otro lado, se pudo identificar que el análisis de los factores ecológicos fue el menos recurrente, pues solo se encontró presente en seis casos.

Por otro lado, en ningún caso se logró identificar las variables conocimiento de la herramienta PESTE, uso formal de la herramienta, formalidad por exigencia de un tercero ni formalidad por iniciativa propia.

3.2.10. 5 Fuerzas de Porter

Con la familia "5 Fuerzas de Porter" se buscó identificar la forma en la que los pequeños empresarios utilizan la herramienta para analizar su industria. Esta familia está compuesta por diez variables: conocimiento de la herramienta las 5 Fuerzas de Porter (CHFP), desconocimiento de la herramienta las 5 Fuerzas de Porter (DHFP), uso formal de las 5 Fuerzas de Porter (UFFP), uso informal de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP), análisis de los clientes (ACL), análisis de los proveedores (APR), análisis de los competidores (ACO), análisis de los sustitutos (ASU) y análisis de los potenciales competidores (APC), identificándose 242 citas

Las 5 Fuerzas de Porter fueron divididas a su vez en sub variables de análisis. Estas se explicaran con mayor detalle dentro de cada una de sus secciones.

Tabla 27: Principales citas de la Familia 5 Fuerzas de Porter

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la herramienta 5 Fuerzas de Porter	CHFP	"E: ¿Usted conoce la herramienta las cinco fuerzas de Porter? LT: Sí" [10:131, 83:84]

Variable	Código	Cita
Desconocimiento de la herramienta 5 Fuerzas de Porter	DHFP	“E: Existe otra herramienta llamada las cinco fuerzas de Porter, ¿la conoce? ML: No” [8:92; 45:46]
Uso formal de la herramienta 5 Fuerzas de Porter	UFFP	“...alguna vez la hemos implementado en alguno de los programas, la tengo en un documento...” [2:157, 119:119]
Uso informal de la herramienta 5 Fuerzas de Porter	UIFP	“no es una herramienta que estemos usando como tal, quizá si lo hacemos intuitivamente” [4:123, 112:112]
Análisis de los clientes	ACL	"Tenemos tres clientes que son más grandes y los otros son más pequeños" [1:78, 127:127]
Análisis de los competidores actuales	ACO	" Sí, son mis competidores directos" [1:81, 175:175]
Análisis de los proveedores	APR	“Tenemos proveedores de muy buena reputación que trabajan para otros exportadores a quienes conocemos con la experiencia de haber trabajado en empresas grandes” [9:100, 13:13]
Análisis de los sustitutos	ASU	“Nosotros somos la competencia del casimir siempre ha sido el producto élite, lo máximo” [1:80, 170:170]
Análisis de los posibles competidores	APC	“No es difícil entrar a este sector porque existe un mercado grande, pero sí es difícil para los nuevos producir a bajo costo pues se comienza con pequeños volúmenes...” [2:24, 413:413]

Las variables presentes en la mayoría de casos son el Uso Informal de las 5 Fuerzas de Porter (UIFP), con 9 menciones y el desconocimiento de la herramienta, con 7 menciones. El análisis de los clientes (ACL), el análisis de los competidores (ACO), el análisis de los proveedores (APR) y el análisis de los potenciales competidores (APC) ha sido realizado en los diez casos estudiados.

Se puede concluir que en todos los casos, el conocimiento del dueño sobre la herramienta no era relevante para realizar el análisis, ya que en nueve casos, el análisis se realizó informalmente, y en un caso se realizó formalmente. Del mismo modo, se pudo identificar que la única fuerza que no ha sido analizada en los diez casos, es el análisis de los sustitutos, que no fue incluido en dos ocasiones.

a. Clientes

Al estudiar la Fuerza de Porter, Clientes, se buscó identificar la forma en que esta fuerza de la industria es analizada por los pequeños empresarios.

Está compuesta por siete sub variables: análisis de la concentración de clientes (COCI), análisis de la posibilidad de que los clientes se agrupen (PCAG), análisis del nivel de información que los clientes usan para comprar (NICC), análisis de la sensibilidad del cliente a cambios en los precios (SCCP), análisis de la identificación del cliente con la marca (ICMA), análisis de la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia (PCVC) y análisis de la sensibilidad del cliente a la calidad (SCCA)

Tabla 28: Número de menciones de las sub variables del Análisis de Clientes

Variable	Código	Menciones
Análisis de la concentración de clientes	COCI	10
Análisis de la posibilidad de que los cliente se agrupen	PCAG	1
Análisis del nivel de Información que los clientes usan para comprar	NICC	7
Análisis de la sensibilidad del cliente a cambios en los precios	SCCP	6
Análisis de la identificación del cliente con la marca	ICMA	5
Análisis de la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia	PCVC	1
Análisis de la sensibilidad del cliente a la calidad	SCCA	9

En el análisis de los clientes de su industria, la concentración de clientes y la sensibilidad del cliente a la calidad son los criterios más usados, estando presente en los diez casos el primero y el segundo en nueve casos. Por otra parte, las sub variables menos consideradas fueron la posibilidad de que los clientes se agrupen y la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia; esto debido a que los entrevistados consideran que los clientes son tantos y tan distintos que no hay posibilidad de que se junten sino que más bien tratan de diferenciarse y además la mayoría de clientes tratan de evitar toda la etapa de producción y tercerizan este proceso.

b. Competidores Actuales

Al estudiar la Fuerza de Porter, Competidores Actuales, se buscó identificar la forma en que esta Fuerza era analizada por los pequeños empresarios. Está conformada por ocho sub

variables: la cantidad de competidores en la industria (ACCI), las ventas de los competidores importantes (AVCI), las fortalezas del producto de la competencia (AFPC), el costo de producción de la competencia (ACPC), la capacidad de producción de la competencia (ACAP), las fortalezas de las marcas de la competencia (AFMC), la dificultad de los competidores para abandonar el mercado (DCAM) y la complejidad de la información (ACIN).

Tabla 29: Número de menciones de las sub variables del Análisis de Competidores

Variable	Código	Menciones
Análisis de la cantidad de competidores en la industria	ACCI	6
Análisis de las ventas de los competidores importantes	AVCI	5
Análisis de las fortalezas del producto de la competencia	AFPC	9
Análisis del costo de producción de la competencia	ACPC	6
Análisis de la capacidad de producción de la competencia	ACAP	8
Análisis de las fortalezas de las marcas de la competencia	AFMC	5
Análisis de la dificultad de mis competidores para abandonar el mercado	DCAM	4
Análisis de la complejidad de la información	ACIN	0

Los criterios más utilizados para analizar a los competidores son las fortalezas del producto de la competencia frente al producto propio y la capacidad de producción de la competencia frente a la capacidad de producción. La única sub variable que no se logró identificar en ninguno de los casos fue la complejidad de la información, que, según los entrevistados, no aplicaba debido a la facilidad de obtener información, especialmente en una época de globalización.

c. Proveedores

La 5 Fuerzas de Porter - proveedores, busca determinar la consideración de las variables para desarrollar la herramienta. Esta fuerza está compuesta por cinco sub variables: análisis de los precios cambiantes de proveedores (PCPR), análisis de la concentración de proveedores (COPR), análisis de la sustituibilidad de insumos (SUIN), análisis de la importancia para los proveedores del volumen comprado (IPVC), análisis de la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia (PPVC).

Tabla 30: Número de menciones de las sub variables del Análisis de Proveedores

Variable	Código	Menciones
Análisis de los precios cambiantes de proveedores	PCPR	8
Análisis de la concentración de proveedores	COPR	7
Análisis de la sustituibilidad de insumos	SUIN	6
Análisis de la importancia para los proveedores del volumen comprado	IPVC	8
Análisis de la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia	PPVC	4

Para los pequeños empresarios entrevistados, las sub variables para el análisis de los proveedores más mencionadas fueron: el análisis de los precios cambiantes de proveedores (PCPR), con 8 menciones, y el análisis de la importancia para los proveedores del volumen comprado (IPVC), con 8 menciones.

Las sub variable con menos menciones fue el análisis de la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia (PPVC), ya que solo fue analizado por 4 casos.

d. Sustitutos

En la Fuerzas de Porter - sustitutos, lo que se buscó fue determinar la consideración de las variables para desarrollar la herramienta. Esta Fuerza está compuesta por tres sub variables: análisis del precio de los productos sustitutos (APPS), análisis de la cantidad de productos sustitutos (ACPS), análisis de la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro (PCPS), identificando 16 citas.

Tabla 31: Número de menciones de las sub variables del Análisis de Sustitutos

Variable	Código	Menciones
Análisis del precio de los productos sustitutos	APPS	8
Análisis de la cantidad de productos sustitutos	ACPS	5
Análisis de la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro	PCPS	5

e. Nuevos Competidores

La Fuerza de Porter, Nuevos Competidores, busca identificar la forma en que esta Fuerza es utilizada por los pequeños empresarios para analizar a sus posibles competidores. Está conformada por seis sub variables, la dificultad de los competidores para entrar al mercado por el volumen de inversión (DCVI), dificultad de los competidores para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas (DEMM), dificultad de los competidores para ser eficientes en los costos operativos debido a la producción en gran volumen (ECOV), dificultad de los competidores para entrar al mercado debido a la existencia de patentes (DEMP), dificultad para conseguir insumos al entrar al mercado (DCIM) y la dificultad para que los competidores puedan competir con bajas estructuras de costos (DCBC).

Tabla 32: Número de menciones de las sub variables del Análisis de Nuevos Competidores

Variable	Código	Menciones
Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado por el volumen de inversión.	DCVI	5
Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas	DEMM	4
Análisis de la dificultad de los competidores para ser eficientes en los costos operativos debido a la producción en gran volumen	ECOV	9
Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado debido a la existencia de patentes	DEMP	0
Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado debido a la existencia de patentes	DCIM	1
Análisis de las dificultades para que los competidores puedan competir con bajas estructuras de costos	DCBC	8

Para los pequeños empresarios entrevistados, las barreras de entrada más mencionadas para que un nuevo competidor entre a la industria son la dificultad para alcanzar eficiencia operativa debido a la producción en gran volumen y la dificultad para competir con bajas estructuras de costos.

Las sub variables con menos menciones fueron la dificultad de entrar al mercado debido a la existencia de patentes y la dificultad para conseguir insumos. Esto debido a que en la industria textil, no existen productos patentados y existe una amplia oferta por parte de los proveedores.

3.2.11. Aspectos internacionales considerados para exportar

En la familia “Aspectos Internacionales Considerados”, lo que se buscó fue identificar cuáles fueron los principales temas a considerar por los dueños y/o gerentes generales respecto a la decisión de exportar. Esta familia está compuesta por cuatro variables: desconocimiento del idioma (DEID), diferencias culturales (DICU), convenios internacionales (COIN), regulaciones del país cliente (REPA), identificando 12 citas.

Tabla 33: Principales citas de la familia “Aspectos Internacionales Considerados”

Variable	Código	Cita
Desconocimiento del idioma	DEID	“En primer lugar el idioma, porque nosotros lamentablemente no sabemos el inglés y para poder negociar tendría que ser un país de habla hispana” [8:27, 61:61]
Diferencias culturales	DICU	“Tomando en cuenta que Estados Unidos siempre ha sido un buen consumidor, el americano es consumidor por naturaleza, el americano siempre lo vas a ver metido, por lo menos una o dos veces por semana en un mall, en un centro comercial, o comprando por internet, entonces nos toca acá, los que hacemos productos es ir a vender a ese mercado. Y Estados Unidos es un mercado que tiene de todo para todos” [5:93, 171:171]
Convenios internacionales	COIN	“Comencé a exportar exactamente el año que yo me enteré cuando era estudiante en la universidad. Había un convenio de libre comercio entre Estados Unidos y Perú para ciertos productos, eso después cambió y se convirtió en ATPDA, y también el TLC y eso en un curso de logística el profesor dijo que cambió y que incluía los textiles, y fue cuando me puse las pilas y ese año yo viajé por primera vez a Estados Unidos. Ahí es cuando cambié, porque tenía la herramienta necesaria para poder ingresar a un país y no pagar impuestos, era algo chévere, bueno, y que se podía hacer. Hice eso, hice mi compañía.” [3:43, 134:135]
Regulaciones del país cliente	REPA	“Así mismo, donde no haya mucha dificultad de aranceles porque hay más trabas con un país que con otro, en esto nos orientó PromPerú” [8:121, 61:61]

La variable presente en la mayoría de casos fue convenios internacionales (COIN), con 5 menciones, ya estos empresarios reconocieron que la decisión de exportar se debió principalmente a la presencia de convenios internacionales.

Asimismo, se identificó que las variables menos frecuentes fueron: las diferencias culturales (DICU), con 3 menciones, las regulaciones del país cliente, con 3 menciones, y el desconocimiento del idioma (DEID), con 1 sola mención.

3.2.12. AMOFHIT

En la familia “AMOFHIT”, se buscó identificar la forma en que los pequeños empresarios utilizan la herramienta AMOFHIT para realizar su análisis interno. Esta familia está compuesta por doce variables, conocimiento de la herramienta AMOFHIT (CHA), desconocimiento de la herramienta AMOFHIT (DHA), uso formal de la herramienta AMOFHIT (UFHA), uso informal de la herramienta AMOFHIT (UIHA), uso parcial de la herramienta AMOFHIT (UPHA), análisis del área administrativa (AADM), análisis del área de operaciones (AOPE), análisis del área de marketing y ventas (AMAR), análisis del área de finanzas (AFIN), análisis del área de RRHH (ARH), análisis del área de Tecnología (ATEC) y análisis del área de información y comunicaciones (AID). En esta familia se identificaron 68 citas.

Tabla 34: Principales citas de la familia "AMOFHIT"

Variable	Código	Cita
Desconocimiento de la herramienta AMOFHIT	DHA	“E: Esas fueron las herramientas destinadas a hacer el análisis externo, luego viene el análisis interno; la herramienta para análisis interno se llama AMOFHIT, ¿la ha escuchado? KC: No, ustedes están muy adelantadas. Está bien, porque voy a aprender” [9:129, 106:107]
Uso informal de la herramienta AMOFHIT	UIHA	“E: Por cada letra es un área de la empresa en la que usted evalúa su situación para generar nuevas estrategias o para tomar decisiones importantes. ¿Estas áreas son analizadas constantemente o cómo evalúan el estado? ML: Sí, incipientemente sí” [8:54, 67:67]
Uso parcial de la herramienta AMOFHIT	UPHA	“El resto interviene muy poco en la decisión de si se acepta, bajo ese punto de vista, sí, yo diría que esas dos áreas solamente” [9:64, 120:120]
Análisis del área de Administración	AADM	“El directorio, la gerencia también...” [2:30, 432:432]
Análisis del área de Marketing y Ventas	AMAR	"Ventas, básicamente..." [9:62, 116:116]
Análisis del área de Operaciones	AOPE	"...lo que es producción, logística..." [6:107, 322:322]

Variable	Código	Cita
Análisis del área de Finanzas	AFIN	"Diría que ésta y Finanzas, serían como las dos áreas, porque todo tiene que pasar por cuestión de costos, de precio, entonces Finanzas es el que dice ya Ok el precio puede ir, Ventas porque abastece el mercado, qué se yo" [9:63, 120:120]
Análisis del área de Recursos Humanos	ARH	"Ahora definimos nuestra área de recursos humanos..." [4:45. 96:96]
Análisis del área de Tecnología	ATEC	"tecnología e innovación..." [6:109, 324:324]

La variable desconocimiento de la herramienta AMOFHIT estuvo presente en todos los casos. Por otro lado, el uso informal de la herramienta y el uso parcial de la herramienta fueron identificados en nueve de los casos. Esto quiere decir que, a pesar de que muchos empresarios no conocen la herramienta, la han aplicado intuitivamente.

Las áreas o ejes temáticos más analizados son Marketing y Ventas y Operaciones, con ocho menciones cada una y Finanzas, con siete menciones. Por el contrario, Información y Comunicación no fue analizado en ninguno de los casos y solo se identificó dos menciones en Tecnología. Se pudo observar que las áreas core del negocio, como marketing, operaciones y finanzas son las más analizadas en las pequeñas empresas seleccionadas para la investigación.

3.2.13. *Matriz Estratégica FODA*

En la familia "Matriz Estratégica FODA", lo que se buscó fue determinar tanto el conocimiento de la herramienta, si esta fue desarrollada de manera formal o informal, de manera total o parcial, y consideración de variables que se tuvieron en cuenta al momento de desarrollarla. Esta familia está compuesta por ocho variables: conocimiento de la matriz estratégica FODA (CMEF), desconocimiento de la matriz estratégica FODA (DMEF), uso formal de la matriz estratégica FODA (UFMF), uso informal de la matriz estratégica FODA (UIMF), uso de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP), uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FOAM), aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades (DEOP), minimizar las debilidades y evitar amenazas (DEAM), identificando 48 citas.

Tabla 35: Principales citas de la familia "Matriz Estratégica FODA"

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la matriz estratégica FODA	CMEF	"...Sí conozco y he usado la matriz estratégica FODA" [5:137, 208:208]
Desconocimiento de la matriz estratégica FODA	DMEF	"Yo he escuchado FODA pero así como lo mencionas, como matriz estratégica FODA no." [3,46:146:147]
Uso formal de la matriz estratégica FODA	UFMF	"Es más o menos una vez al año... por los programas que vienen y nos van pidiendo revisarlos nuevamente, porque igual que el FODA, también lo tenemos por escrito, y cuando viene el consultor actualizamos más la matriz..." [2,141:120:121]
Uso informal de la matriz estratégica FODA	UIMF	"No, tampoco, no lo tengo escrito, en realidad hay varias cosas que las hacemos pero no las transcribimos." [3,139:150:150]
Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	FOOP	"Entonces le damos la atención debida, el producto, el servicio de posventa en el sentido de que cuando el cliente ya tiene la mercadería preguntar qué tal te fue, si ya lo pusiste en la tienda. No es que ya te despaché y ya cumplí y nos olvidamos. Esto lo hacemos para establecer, construir relaciones con los clientes y que nos vuelvan a contratar, además así identificamos en qué hemos fallado o no le gusta para cambiar y poder atenderlo mejor" [9:103, 19:19]
Uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	FOAM	"Claro, eso lo hice años atrás, en el 2008 que el algodón subió a un precio increíble. Lo que costaba 1, costaba 3. Entonces lo que hicimos nosotros aprovechamos nuestra solvencia económica y empezamos a stockearnos para que la amenaza externa no nos afecte." [3:53, 177:177]
Aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades	DEOP	"La debilidad ahorita es esa. Es el tema de poder ayudarnos como compañía familiar porque no tenemos una estructura clara que separe la familia de la empresa, eso lo que quiero mejorar, y ahora se nos ha presentado la oportunidad de realizarlo por la asesoría de un tercero, porque sin eso no voy a poder seguir avanzando." [3,54:180:180]
Minimizar las debilidades y evitar amenazas	DEAM	"...claro, por ejemplo ahorita estamos con el tema de que nos falta estructura interna por el lado familiar, y también con lo de la elección de Trump que nos puede afectar si retiran el TLC." [3,113:391:391]

Las variables presentes en la mayoría de casos son el uso informal de la matriz estratégica FODA (UIMF), con 9 menciones, ya que casi todos los empresarios no poseían esta

herramienta de manera documentada; y la variable conocimiento de la matriz estratégica FODA (CMEF) con 6 menciones. Mientras que las variables con menos presencia fueron desconocimiento de la matriz estratégica FODA (DMEF) que solo estuvo presente en 4 casos, seguida de la variable uso formal de la matriz estratégica FODA (UFMF) que solo estuvo presente en un caso.

Así mismo, los tipos de estrategias utilizados por orden de frecuencia son: el uso de fortalezas para aprovechar oportunidades (FOOP), con 7 menciones; el aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades (DEOP), con 6 menciones; el uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FOAM), con 5 menciones; y minimizar las debilidades y evitar amenazas (DEAM), con 2 menciones.

3.2.14. Matriz de Ansoff

En la familia “Matriz de Ansoff”, se buscó identificar cómo los pequeños empresarios utilizan o siguen los lineamientos de esta herramienta para formular la estrategia de su empresa.

Esta familia está compuesta por ocho variables: conocimiento de la Matriz de Ansoff (CMAN), desconocimiento de la Matriz de Ansoff (DMAN), uso formal de la Matriz de Ansoff (UFMA), uso informal de la Matriz de Ansoff (UIMA), aumento de la participación del producto actual en el mercado actual (PAMA), nuevo mercado para el producto actual (NMPA), nuevos productos para su mercado actual (NPMA) y nuevos productos para nuevos mercados (NPNM). Se identificaron 61 citas.

Tabla 36: Principales citas de la familia “Matriz de Ansoff”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la Matriz de Ansoff	CMAN	"E: (...) ¿Conoce la matriz de Ansoff? LT: Sí" [10:32, 103:104]
Desconocimiento de la Matriz de Ansoff	DMAN	"E: Usted, ¿me podría decir si conoce alguna de estas herramientas (...) la matriz de Ansoff? AP: No, esa no la conocemos" [4:52, 104:105]
Uso informal de la Matriz de Ansoff	UIMA	“Tenía mis estrategias documentadas pero estas cambian y no las he actualizado, no es que haga todo un proceso con las herramientas, quizás es más inconsciente porque las conozco y coinciden con las estrategias que pienso...” [10:153, 113:113]

Variable	Código	Cita
Aumento de la participación del producto actual en el mercado actual	PAMA	“Estamos buscando incrementar nuestras ventas en las exportaciones, en los países en los que estamos, Estados Unidos, Brasil y Colombia, por medio de ferias para poder posicionar nuestros productos y también a través de brokers para contactar clientes.” [5:55, 421:421]
Nuevo mercado para el producto actual	NMPA	“...la ISO que será la plataforma para otras certificaciones más adelante que servirán para entrar a mercados más exigentes vendiendo nuestros productos, conseguir nuevos clientes ahí...” [2:147, 34:34]
Nuevos productos para su mercado actual	NPMA	“Bueno ahorita seguimos siendo, ósea nuestro rubro principal sigue siendo trajes de baño para damas pero ya hemos ampliado a una serie de productos adicionales para complementar un poco la oferta” [4:128, 4:4]
Nuevos productos para nuevos mercados	NPNM	“...hacia adentro (...) al mercado digamos (...) del sector medio, ¿no? Que es el sector mayoritario en todo caso en este momento (...) el más representativo, que más consume (...) no es el mismo algodón o la misma materia prima que voy a usar para el mercado de exportación, será un producto más sencillo...” [2:149, 65:65]

En la mayoría de casos, se logró identificar la variable uso informal de la Matriz de Ansoff, presente en nueve casos; seguida del desconocimiento de esta herramienta, presente en 8 casos. A partir de esta situación, se podría concluir que el conocimiento de la herramienta por parte del dueño no era relevante para seguir inconscientemente sus lineamientos en el momento de formular las estrategias. Además, el tipo de estrategia identificado en la mayoría de casos es el de nuevo mercado para el producto actual, presente en siete casos. Los otros tipos de estrategia se identificaron en tres casos cada uno.

Por otro lado, la variable uso formal de la Matriz de Ansoff no se logró identificar en ningún caso.

3.2.15. Estrategias genéricas de Porter

En la familia “Estrategias genéricas de Porter”, lo que se buscó fue determinar tanto conocimiento de las estrategias, si estas fueron desarrolladas de manera formal, y que estrategia utilizaron. Esta familia está compuesta por siete variables: conocimiento de las estrategias genéricas de Porter (CEGP), desconocimiento de las estrategias genéricas de Porter (DEGP), uso formal de las estrategias genéricas de Porter (UFEP), uso informal de las estrategias

genéricas de Porter (UIEP), estrategia de costos (ESCO), estrategia de producto diferenciado (ESPD), estrategia de nicho de mercado (ESNM), identificando 40 citas.

Tabla 37: Principales citas de la familia “Estrategias genéricas de Porter”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de las estrategias genéricas de PORTER	CEGP	“Sí, sí he escuchado sobre las estrategias genéricas de Porter.” [3:48, 158:159]
Desconocimiento de las estrategias genéricas de PORTER	DEGP	“No, no conozco las estrategias genéricas de Porter.” [5:142, 217:217]
Estrategia de nicho de mercado	ESNM	“Estamos orientados a un pequeño mercado de pequeños volúmenes, al mercado de exclusividad digamos, de boutiques, de cosas así [2:3, 6:6]”
Uso informal de las estrategias genéricas de PORTER	UIEP	“E: ¿Conoce las herramientas de estrategia genérica de Porter? ML: No” [8:134, 76:77]
Estrategia de costos	ESCO	“...nosotros apuntamos a tener un costo de producción lo más bajo posible, por ejemplo para hacer uniformes, tenemos unos moldes y partimos de ahí, eso nos permite mantener los costos bajos.” [5:59, 427:427]
Estrategia de producto diferenciado	ESPD	“Por otro lado, hacer moda te permite marginar mejor, ingresar a más mercados y hacer más cosas y diferenciarte” [8:10, 6:6]

Las variables presentes en la mayoría de casos son el uso informal de las estrategias genéricas de PORTER (UIEP), con 9 menciones, ya que la mayoría de empresarios no la poseía de manera documenta; y la variable desconocimiento de las estrategias genéricas de PORTER (DEGP), con 6 menciones, ya que si bien lo empresarios no la conocían, la desarrollaban de manera inconsciente.

Asimismo, los tipos de estrategias utilizados por orden de frecuencia son: estrategia de producto diferenciado (ESPD), con 5 menciones; estrategia de nicho de mercado (ESNM), con 3 menciones; y Estrategia de costos (ESCO), con 2 menciones.

3.2.16. Océano Azul

Con el estudio de la familia “Océano Azul”, se buscó identificar cómo los pequeños empresarios utilizan o siguen los lineamientos de la estrategia de Océano Azul para formular la estrategia de su empresa.

Esta familia está compuesta por nueve variables: conocimiento de la estrategia Océano Azul (CEOA), desconocimiento de la estrategia Océano Azul (DEOA), uso formal de la estrategia Océano Azul (UFOA), uso informal de la estrategia Océano Azul (UIOA), creación de nuevos espacios sin competencia en el mercado actual (NESC), propuso estrategias para que la competencia se torne irrelevante (COIR), pensó en acciones para capturar y crear nueva demanda (CND), propuso estrategias para romper la disyuntiva entre el valor y el costo (RDVC) y pensó en formas de alinear todo el sistema en las actividades con el propósito de lograr la diferenciación y un bajo costo (DIBC). En esta familia se identificaron 28 citas.

Tabla 38: Principales citas de la familia “Océano Azul”

Variable	Código	Cita
Conocimiento de la estrategia Océano Azul	CEOA	“El Océano Azul, el Océano Azul o sea si lo sé, he leído el libro y todo” [7:35, 69:69]
Desconocimiento de la estrategia Océano Azul	DEOA	"E: ... ¿conoce la herramienta de Océano Azul? AP: ¿Cuál? ¿Océano Azul? Jajaja, no, esa no..." [4:54, 103:104]
Uso informal de la estrategia Océano Azul	UIOA	“E: Y ¿los resultados de este análisis que se ha dado han sido plasmados en un documento? AP: No” [4:101, 141:142]
Creación de nuevos espacios sin competencia en el mercado actual	NESC	“O sea, como justo te decía, el algodón orgánico es algo que recién está entrando en el país y nosotros somos de los primeros en utilizarlo, creo que al vender nuestras prendas aquí es algo que no, o sea no habría competencia porque somos poquísimos...” [10:99, 225:225]
Propuso estrategias para romper la disyuntiva entre el valor y el costo	RDVC	“Entonces para qué meternos en una guerra de precios, uno pierde ahí, porque van y a cuánto lo venden 10 centavos menos que yo, yo no sé si 10 centavos lo aguante” [9:109, 28:28]
Pensó en formas de alinear todo el sistema en las actividades con el propósito de lograr la diferenciación y un bajo costo.	DIBC	“Bueno nosotros queremos entregar algo de más valor, que el cliente se sienta satisfecho, que nos reconozca, pero que tampoco implique un aumento exagerado en los costos, no sería rentable, por eso nuestro estilo es más artesanal, no invertimos en la última tecnología porque lo que le da el valor agregado a mi producto es los accesorios, los acabados manuales, el servicio en las tiendas, eso más que nada pues no...” [4:67; 140:140]

En la mayoría de casos se encontró la presencia de la variable desconocimiento de la estrategia Océano Azul, la cual se encontró en siete casos. Además, en cuatro casos se identificó la variable uso informal de la estrategia Océano Azul, pues las estrategias que elaboraron

coincidían con los lineamientos de romper la disyuntiva entre el valor y el costo, crear nuevos espacios sin competencia en el mercado actual y alinear todo el sistema de actividades con el propósito de lograr la diferenciación y un bajo costo, cada uno presente en dos casos.

Por otro lado, en ningún caso se logró identificar el uso formal de la estrategia Océano Azul ni de sus lineamientos de proponer estrategias para que la competencia se torne irrelevante o capturar y crear nueva demanda.

3.2.17. *Dificultades en la etapa de Formulación*

En la familia “Dificultades en la Planificación”, lo que se buscó fue identificar cuáles fueron las principales dificultades que identificaron los dueño y/o gerentes generales respecto a la etapa de implementación. Esta familia está compuesta por seis variables: saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO), falta de objetividad en la formulación de estrategias (FOFE), complejidad de la utilización de las herramientas estratégicas (CUHE), sobredimensionar recursos y capacidades (SDRC), desconocimiento del proceso de planificación y del uso de herramientas (DPYH), elaboración del proceso entre un grupo aislado (EPGA), identificando 33 citas.

Tabla 39: Principales citas de la familia “Dificultades en la Formulación”

Variable	Código	Cita
Saturación de información y dificultad para organizarla	SIDO	“Hay ocasiones en las que considero que hay demasiada información por procesar y no me puedo dar abasto, como yo hago todo, se me complica.” [7:99, 104:104]
Falta de objetividad en la formulación de estrategias	FOFE	“...yo siento que a veces nos pasa ¿no?, que nos falta ser objetivos, por ejemplo a veces el sentimiento o experiencias pasadas pesan para tomar una decisión.” [6:35, 117:117]
Complejidad de la utilización de las herramientas estratégicas	CUHE	“También el tema de las herramientas, hemos querido realizar unas pero eran muy difíciles, y como no las entendíamos bien por lo que al final terminamos haciéndolo de manera intuitiva.” [3:117, 197:197]
Sobredimensionar recursos y capacidades	SDRC	“Desgraciadamente a veces ando demasiado ocupada, todos los días...” [1:36, 41:41]
Desconocimiento del proceso de planificación y del uso de herramientas	DPYH	“...son herramientas, pero no he estudiado finanzas no sé cómo usarlas” [1: 37, 80:80]
Elaboración del proceso entre un grupo aislado	EPGA	“Pero con el tema de estrategias por ejemplo me junto solo con Jessica con la persona que me maneja arriba la producción, además es la que prácticamente me pueden dar una mirada más general de todo.” [7:38, 108:108]

Las dificultades reconocidas por los empresarios presentes en la mayoría de casos son: saturación de información y dificultad para organizarla (SIDO), con 8 menciones, ya que la mayoría de empresarios considera que hay mucha información por procesar y no disponen de los recursos para poder procesarla; sobredimensionar recursos y capacidades (SDRC), con 5 menciones; y elaboración del proceso entre un grupo aislado (EPGA), con 5 menciones, debido a que los empresarios suelen realizar este proceso de manera separada de los demás trabajadores de la empresa .

Sin embargo, las menos recurrentes fueron: falta de objetividad en la formulación de estrategias (FOFE), con 3 menciones; y desconocimiento del proceso de planificación y del uso de herramientas (DPYH), con 2 menciones.

3.2.18. Características de la etapa de Implementación

Con la familia “Características de la etapa de Implementación”, se buscó analizar si las empresas estudiadas llegan a implementar sus estrategias formuladas en la primera etapa del proceso estratégico y quiénes intervienen en su ejecución.

Esta familia está compuesta por seis variables: implementación de estrategias (IMES), no implementación de estrategias (NIES), implementación de estrategias en proceso (IESP), dueño como encargado de implementar la estrategia (DEIE), dueño delega responsabilidades para implementar la estrategia (DDRI) e implementación informal de la etapa de implementación (IIEI). En esta familia se identificaron 30 citas.

Tabla 40: Principales citas de la familia “Características de la Etapa de Implementación”

Variable	Código	Cita
Implementación de estrategias	IMES	“Ponte la estrategia que hemos implementado por así decirlo el cambio de horarios por tema de tráfico para optimizar la eficiencia y motivación, cosas por estilo ósea ya, son decisiones que se toman... “ [4:75, 169:169]
No implementación de estrategias	NIES	“E: Se ha puesto a pensar cómo la va a implementar la estrategia o cómo va a hacer para lograr estos objetivos KT: Estoy trabajando en eso” [1:7, 187:188]
Implementación de estrategias en proceso	IESP	“...digamos en este momento en ejecución es la implementación de la ISO 9001 versión 2016” [2:125, 28:28]
Dueño como encargado de implementar la estrategia	DEIE	“Claro, lo que sí era como que el año pasado no lo hice tan grande, no tenía un manual de todos los pasos, pero hice un cuadro para guiarme y lo pegué en mi agenda, entonces en base a eso lo veía lo veía y ahí lo iba ejecutando...” [10:145, 126:126]

Variable	Código	Cita
Dueño delega responsabilidades para implementar la estrategia	DDRI	"Sí, bueno, lo pensamos y según eso designamos a alguien también que pueda hacerlas, ya sea el contador, el gerente de recursos humanos u otra persona" [4:74, 168:168]
Implementación informal de la etapa de implementación	IIEI	"E: ¿Tiene un plan de las tareas, actividades, a realizar para cumplir la estrategia elegida? AP: No, ósea cada uno sabe qué hacer, se dan indicaciones más que nada pero es todo muy verbal... " [4:137, 161:162]

Se pudo reconocer que en la mayoría de casos se ha realizado la implementación de las estrategias planificadas, encontrándose esta variable presente en siete casos; por otro lado, dos de los casos se encuentran en proceso de implementación de estrategias importantes, aunque previamente ya habían implementado otras. Cabe resaltar que la implementación de las estrategias se ha dado de manera informal, siendo esta variable la más recurrente por su presencia en ocho casos.

Por otro lado, se pudo identificar que principalmente es el dueño el encargado de llevar a cabo esta etapa de implementación, pues se identificó esta variable en seis casos en comparación de los cuatro casos en los que las responsabilidades de implementación se delegan a otros colaboradores.

3.2.19. *Actividades de la etapa de Implementación*

Con la familia "Actividades de la etapa de Implementación" se buscó identificar cuáles eran las actividades de la etapa de implementación que se realizaban en la pequeña empresa. La familia está compuesta por seis variables: comunicación a los colaboradores sobre la estrategia (CCES), comunicación solo a una parte de los colaboradores sobre la estrategia (CPCE), adecuación de la estructura (ADES), establecer objetivos anuales o de corto plazo (EOAC), asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por los objetivos (ARO) y conexión entre los incentivos y cumplimiento de objetivos estratégicos (CIOE), identificándose 17 citas.

Tabla 41: Principales citas de la Familia "Actividades de la Etapa de Implementación"

Variable	Código	Cita
Comunicación a los colaboradores sobre la estrategia	CCES	"Sí, la única forma de tener éxito es que se comuniquen. Y que se comprometa que es lo más difícil. Por ejemplo, en este caso del sistema de la ISO todo el mundo está informado y de alguna manera participando, todos, todos" [2:74, 283:283]

Variable	Código	Cita
Comunicación solo a una parte de los colaboradores sobre la estrategia	CPCE	"A ver con los necesarios digamos, no es algo que compartamos con todo el mundo, pero sí pues tenemos una jefa de producción con la cual tenemos que estar constantemente en contacto, tengo con un contador con el cual este también (estamos en contacto); ahora, tenemos una persona nueva en control de gestión..." [4:73, 160:160]
Establecer objetivos anuales o de corto plazo	EOAC	"Sí, muy puntuales pero no creo que hayan sido plasmadas en un documento, por ejemplo este año plasmados en un documento no, pero sí por ejemplo vender hasta un determinado, vender más prendas de las que se vendió el año pasado, o conseguir un nuevo retail más, un nuevo cliente más este año, aparece un nuevo retail, y a mí me gusta. Por ejemplo aparece París, yo quiero tener a París, aparece uno nuevo y yo quiero tenerlo, entonces esas son las metas que uno se va planteando" [8:72, 127:127]
Asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por los objetivos	ARO	"... eso sí porque básicamente como la plata siempre está a las justas tienes que ver si lo que destinaste para tal propósito te ha dado frutos..." [10:129, 130:130]

La actividad más recurrente es el establecimiento de objetivos anuales o de corto plazo, ya que está presente en los seis casos en los que se han implementado esta etapa. La segunda variable es la comunicación de la estrategia a un parte de los colaboradores, que está presente en la mitad de los casos.

Del mismo modo, en ningún caso se logró identificar que el dueño haya realizado modificaciones en la estructura organizacional para adecuarse a la estrategia ni la existencia de una conexión entre los incentivos y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

3.2.20. *Dificultades de la etapa de Implementación*

En la familia "Dificultades en la Implementación", se buscó identificar cuáles fueron las principales dificultades que identificaron los dueño y/o gerentes generales respecto a la etapa de implementación. Esta familia está compuesta por siete variables: algunos empleados no conocían o comprendían la estrategia. (ENCE), no se involucró a todo el personal de la empresa en la implementación de la estrategia (NIPD), resistencia al cambio (RECA), no existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos (NCRO), no se toca el tema de la estrategia en las reuniones de trabajo. (NERT), desconocimiento del proceso de implementación (DPIM), el presupuesto era insuficiente para realizar la estrategia (PIES), identificando 21 citas.

Tabla 42: Principales citas de la familia “Dificultades en la etapa de Implementación”

Variable	Código	Cita
Algunos empleados no conocían o comprendían la estrategia.	ENCE	“Por ejemplo, no todos mis trabajadores están al tanto de la estrategia que decidimos nosotros.” [3:71, 284:284]
No se involucró a todo el personal de la empresa en la implementación de la estrategia	NIPI	“Mira uno de los pecados que tienen las pequeñas empresas, me incluyo, pero estamos revirtiendo eso, es la falta de comunicación e inclusión. Muchas veces asumen que él de ahí va a hacer lo que se supone tiene que hacer, al final nunca se enteró, cuando no hay comunicación, el problema explota ni siquiera acá, ni siquiera en proceso de corte, ni siquiera en proceso de costura, sino cuando el cliente se pone la prenda, lo que yo estoy haciendo como parte de evitar esas cosas es tener reuniones semanales infaltables con producción, ventas, almacén con gerencia.” [5:77,41:41]
Resistencia al cambio	RECA	“...había una resistencia de todo el mundo para ordenarse y cambiar su forma de trabajar. Han sufrido una transformación, creo que fue la etapa más difícil pero la más importante de los últimos tiempos porque nos cambió la forma de trabajar.” [2:73,266:266]
No existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos	NCRO	“...no, o sea tenemos solo recompensas para vendedores, porque ellos ganan por comisión, para los trabajadores no hay.” [2:103,491:491]
No se toca el tema de la estrategia en las reuniones de trabajo.	NERT	“...en nuestras reuniones no vemos eso, tocamos ms los temas de ventas y la necesidad de pedidos.” [8:107,262:262]
El presupuesto era insuficiente para realizar la estrategia	PIES	“para nosotros el presupuesto no nos da para hacer la estrategia como queremos, tenemos que adaptarnos” [10:102,231:231]

Las dificultades reconocidas por los empresarios presentes en la mayoría de casos son: algunos empleados no conocían o comprendían la estrategia (ENCE), con 7 menciones; y que no existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos (NCRO), con 4 menciones.

Sin embargo, las menos recurrentes fueron: no se toca el tema de la estrategia en las reuniones de trabajo (NERT), presente en solo un caso; y desconocimiento del proceso de implementación (DPIM), que no estuvo presente en ningún caso.

3.2.21. Características de la etapa de Evaluación

Con la familia “Características de la etapa de Evaluación”, se trató de identificar las características particulares de la etapa de control de la estrategia que se lleva a cabo en las pequeñas empresas.

Esta familia está compuesta por cinco variables: control de la estrategia (COES), no control de la estrategia (NCES), dueño encargado del control (DEC), dueño delega el control a colaboradores (DDC) e implementación informal de la etapa de control (IIEC). Se identificaron 30 citas.

Tabla 43: Principales citas de la familia “Características de la etapa de Evaluación”

Variable	Código	Cita
Control de la estrategia	COES	"Lo que sí hice es medir: pasó la feria, (entonces) cuantos contactos (tengo), cuantos llegaron a ser interesados, cuantas muestras (solicitaron), cuánta producción (demanda)... Es ver si realmente la inversión que hice dio frutos" [10:125, 126:126]
No control de la estrategia	NCES	“E: Por último en la parte de control ¿cómo evalúa si una estrategia le ha funcionado? ML: No tengo indicadores para evaluar” [8:118, 166:167]
Dueño encargado del control	DEC	“Por ejemplo si Gino (dueño) participa y es el que está a la cabeza va llamando y te va preguntado, por ejemplo te llama y ya Gabriella, cómo va, no nos sentamos, simplemente preguntamos y cómo va...” [9:134, 198:198]
Dueño delega el control a colaboradores	DDC	"... ya desde hace un par de años contratamos a un analista de gestión para ir analizando mes a mes; entonces, ya mes a mes, tenemos reuniones donde vemos cómo va el desarrollo, si es que las metas se están cumpliendo, se están pasando, se están quedando, en fin, etc., etc., dependiendo del rubro que estamos trabajando" [4:94, 11:11]
Implementación informal de la etapa de control	IIEC	“... aunque no se formula un programa si quieres llamarlo de seguimiento, es informal el seguimiento” [9:84, 198:198]

En la mayoría de casos se encontró que sí se realiza un control de la estrategia y que la implementación de esta etapa se hace de manera informal, pues ambos se encuentran presentes en 6 casos. Además, de los seis casos que realizan control de la estrategia, la mitad presenta al dueño como encargado del control y la otra mitad presenta que el dueño delega el control a los

colaboradores. Cabe recalcar que en todos los casos en los que el dueño delega el control a otro colaborador, esta persona era un profesional.

A partir de esta situación, se podría concluir que en las pequeñas empresas donde se hace un monitoreo y evaluación de las estrategias, el dueño toma esta responsabilidad o la delega a una persona altamente capacitada.

3.2.22. Actividades de la etapa de Evaluación

En la familia “Actividades de la etapa de Evaluación”, se buscó identificar cuáles eran las actividades que se llevaban a cabo en la pequeña empresa para realizar el control de la estrategia.

Esta familia está compuesta por 4 variables: elaboración de indicadores para realizar el control de la estrategia (EICE), dueño elabora indicadores (DEI), colaboradores responsables de la elaboración de indicadores (CEI) y aplicación de acciones correctivas (AAC). Se identificaron 17 citas.

Tabla 44: Principales citas de la familia “Actividades de la etapa de Evaluación”

Variable	Código	Cita
Elaboración de indicadores para realizar el control de la estrategia	EICE	"Nosotros manejamos indicadores, antes de entrar a la ISO ya teníamos indicadores y ahora tenemos más indicadores. Entonces, los resultados que medimos de alguna manera se reflejan en los indicadores (...) tenemos otros indicadores que nos indican si hemos producido más, si hemos tenido menos segundas, si nuestras deficiencias han mejorado, ese tipo de temas, siempre monitoreando que la estrategia que implementamos es eficaz y nos está llevando a lograr nuestros objetivos pues..." [2:79, 325:325]
Dueño elabora indicadores	DEI	"E: Y ¿quién elabora estos indicadores? LT: Bueno yo, yo hago casi todo aquí..." [10:144, 133:134]
Colaboradores responsables de la elaboración de indicadores	CEI	"... ahora lo maneja una practicante de ingeniería que se encarga de recopilar toda la información de los indicadores, elaborarlos..." [2:81, 328:328]
Aplicación de acciones correctivas	AAC	"Claro nos ha ayudado bastante. Plantear eso para poder actuar, porque si no monitoreas entonces no sabes, no sabes dónde está el error y no puedes actuar para frenarlo..." [6:41, 135:135]

La actividad con más recurrencia entre los casos es la elaboración de indicadores para realizar el control de la estrategia, la cual estuvo presente en cinco casos; además, de estos cinco

casos en los que se elabora indicadores para evaluar la estrategia, en tres casos son elaborados por colaboradores de la empresa y en los otros dos el dueño es el que elabora los indicadores. Por otro lado, solo en tres casos se pudo identificar la aplicación de acciones correctivas cuando la empresa no estaba yendo por el camino definido por la estrategia o los objetivos no se estaban cumpliendo.

3.2.23. *Dificultades de la etapa de Evaluación*

Con la familia “Dificultades en la etapa de Evaluación” se trató de identificar cuáles son las principales características por las que una pequeña empresa no realiza esta etapa o las dificultades que surgen al momento de implementarla. La familia está conformada por cinco variables: elaboración de buenos indicadores (EBIN), equilibrar el control y la flexibilidad (ECF), accesibilidad a la data (3), desconocimiento del proceso de control y del uso de herramientas (DCYH) y rechazo al control por parte de los colaboradores (RCC). En esta familia se identificaron 22 citas.

Tabla 45: Principales citas de la familia "Dificultades en la etapa de Evaluación"

Variable	Código	Cita
Elaboración de buenos indicadores	EBIN	“Al principio el indicador no reflejaba, no se había recopilado bien la información, entonces eran indicadores distorsionados, pero poco a poco hemos ido mejorando” [2:82, 331:331]
Accesibilidad a la data	ACDA	"KC: Entonces por eso no podemos hacer los indicadores si no llevamos un control, con información, ¿de dónde van a salir los indicadores? E: Claro, entonces ¿la dificultad sería acceder a la data, a la información? KC: Claro, entonces se quedó en el planteamiento, hay que llegar a reducir la merma en 3%, no se mide si la merma si se redujo o no, si aumentó, no hay forma de medir" [9:130, 250:253]
Rechazo al control por parte de los colaboradores	RCC	“Inicialmente cuando pusimos el sistema de ventas a todo el mundo les chocó. Y descubrimos que estaban haciendo cositas que no estaban bien...” [6:55, 196:196]

En nueve de los diez casos, la variable elaboración de buenos indicadores fue mencionada. En muchos casos, esta variable está relacionada con la accesibilidad a la data, ya que si no se tiene información de lo que se quiere medir, no se pueden implementar los controles.

La única variable que no fue mencionada como una dificultad fue el desconocimiento del proceso de control y el uso de herramientas.

3.2.24. *Dificultades del Proceso Estratégico*

Con la familia “Dificultades del Proceso Estratégico” se trató de identificar cuáles son las principales características por las que una pequeña empresa no realiza el Proceso Estratégico y las dificultades que surgen al momento de implementarlo. En esta familia se encuentran siete variables: asume que el proceso estratégico es solo para empresas grandes (PEEG), capital insuficiente para realizar el proceso (CIRP), tiempo insuficiente para realizar el proceso (TIRP), no se contaba con el personal necesario para realizar el proceso (NPEN), conocimientos insuficientes para realizar el proceso (COIP), pensamiento de corto plazo (PCP) y los beneficios de realizar el proceso no eran percibidos (BNP). Se identificaron 32 citas.

Tabla 46: Principales citas de la familia "Dificultades del Proceso Estratégico"

Variable	Código	Cita
Asume que el proceso estratégico es solo para empresas grandes	PEEG	“... o sea más adelante probablemente sí, si es que dejamos de ser dos socios, encima somos hermanos y seamos pues que se yo tengamos socios externos que quieran entrar a la sociedad y con los cuales no haya ningún vínculo y tú tienes que mantener digamos las formas muy muy formales no, entonces tiene que estar todo, esto es as esto es asa, y cada uno va tener que tener su carpeta con la información, pero eso será más adelante no...” [4:119, 229:229]
Capital insuficiente para realizar el proceso.	CIRP	“E: ¿Sintió que el capital era insuficiente para realizar el proceso? ST: También...” [6:148, 144:145]
Tiempo insuficiente para realizar el proceso.	TIRP	"... porque nos gana el día a día, varias veces nos hemos reunido y pensado si debemos hacer estrategias, un plan, nuestros objetivos y proyecciones para poder alcanzarlas. Si bien cuando trabajamos con PromPerú intentamos, pero al final lo fuimos dejando de lado y el día a día nos gana" (8:13, 9:9
No se contaba con el personal necesario para realizar el proceso	NPEN	“... nosotros no contamos con toda un área para hacer eso que me están diciendo, tendríamos que sacar a gente de sus tareas actuales para que se dediquen a eso, o contratar a nuevos” [5:66,452:452]
Conocimientos insuficientes para realizar el proceso	COIP	“Luego, poco a poco cuando uno conoce más y tiene más información tu mente se apertura y comienzas a ver cosas que antes no habías visto y eso sucedió cuando comenzamos a participar con PromPerú y decidimos comenzar a exportar”[8:123, 59:59]

Variable	Código	Cita
Pensamiento de Corto Plazo	PCP	"Por años hemos trabajado en el CP, la madurez ha llegado en los últimos años, pero por años hemos estado enredados en el día a día un desastre total..." [2:89, 367:367]
Los beneficios de realizar el proceso no eran percibidos	BNP	"a mí sí me parece que ha traído buenos beneficios, y al socio le parece que no..." [8:99, 146:146]

La mitad de los casos estudiados indicó que las dificultades principales respecto al proceso estratégico son el pensamiento a corto plazo, la falta de conocimientos para implementar el proceso y que asumían que el proceso estratégico se aplicaba solo en grandes empresas o Corporaciones.

Solo en dos casos se mencionó que no se contaba capital suficiente para realizar el proceso y solo en un caso los beneficios de realizar el proceso estratégico no eran percibidos.

3.2.25. *Análisis de interpretación de los hallazgos*

En relación a la formalidad del proceso, se identificó que la mayoría de entrevistados presentaba indicios informales de administración estratégica, pues no se habían registrado por escrito las estrategias ni el uso de herramientas, lo que coincide con lo estipulado en el estudio de Stonehouse y Pemberton (2002) en donde se afirma que la mayoría de pequeños empresarios no planifica formalmente, sino que estas actividades son más intuitivas y menos sofisticadas.

A pesar de lo mencionado por los autores, se identificó que la misión y visión se encuentran documentadas en más de la mitad de empresas, las cuales se elaboraron, en su mayoría, como parte de los programas de capacitación, lo que concuerda con lo mencionado por los expertos de que el proceso estratégico generalmente se inicia con la orientación o exigencia de un tercero (Del Carpio, comunicación personal 11 de noviembre, 2016; Solórzano, comunicación personal 21 de octubre, 2016 y McBride, comunicación personal 20 de octubre, 2016).

Por otro lado, David (2013) afirma que los estrategas, es decir, los que lideran el proceso estratégico son los dueños o gerentes generales de las empresas, pues tienen la autoridad de tomar las decisiones que afectan a la empresa en su totalidad; esto concuerda con los resultados obtenidos pues en la mayoría de casos el dueño es el encargado de llevar a cabo el proceso.

Además, D'Alessio (2015) señala que el proceso estratégico debe ser interactivo; ya que, demanda la participación de personas clave de la organización que son las que poseen conocimiento de la industria y del negocio; sin embargo, menos de la mitad de empresas incluían a este personal clave en la realización del proceso estratégico, pues en la mayoría de casos era el dueño el que ya contaba con conocimiento empírico del negocio textil.

Frente a las premisas con las que debe contar el proceso estratégico mencionadas por Chiavenato y Sapiro (2011), se identificó que las premisas de que debe tener continuidad y ser monitoreado no se cumplen en muchos de los casos; ya que, en general, estas empresas no hacen seguimiento a su estrategia y no realizan un control efectivo de la misma.

Los expertos afirman que una de las principales razones por las que las pequeñas empresas administran estratégicamente es que ya han alcanzado una cierta estabilidad que permite al dueño proyectar su negocio a futuro (Villarán, comunicación personal 10 de noviembre, 2016 y Raymundo, comunicación personal 24 de octubre, 2016), lo que concuerda con los resultados obtenidos en la totalidad de los casos.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos del análisis interno, se pueden concluir que estos coinciden a lo indicado por los autores; ya que, las áreas internas que una pequeña empresa debería evaluar son las de Producción, Marketing, Organización y Dirección, y Económico Financiera (Gómez, 1997); Información Financiera (Gibson & Cassar, 2002 y Kaplan & Norton, 2008); y, Recursos Humanos (Villarán, comunicación personal 10 de noviembre, 2016), a diferencia de la herramienta AMOFHIT que propone la teoría de Administración Estratégica.

Dentro del análisis PESTE, Gómez (1997) señala que la pequeña empresa debería darle prioridad a los factores social, económico y tecnológico; por otro lado, Gibson y Cassar (2002) señalan que el análisis del ambiente industrial y legal. Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas validan lo propuesto por Gómez y además incluyen el factor político. El factor ecológico no es considerado clave para las pequeñas empresas.

Respecto al análisis de la industria a través de las 5 Fuerzas de Porter, Villarán (comunicación personal 10 de noviembre, 2016) señala que la competencia del mercado debe ser el principal factor de análisis de las pequeñas empresas, lo que se reflejó en los resultados obtenidos. Sin embargo, se identificó también el análisis de las otras cuatro fuerzas propuestas por Porter (clientes, proveedores, potenciales competidores y productos sustitutos).

En la etapa de implementación, Sandu (1997) indica que la ejecución de la estrategia en una pequeña empresa no impacta la estructura organizacional, lo que se ve validado por los hallazgos obtenidos pues en ninguno de los casos se presentó una adecuación de la estructura a

la estrategia de la organización, al contrario de lo que propone la teoría. Del mismo modo, González et al. (2011) afirma que, en la pequeña empresa, no se realiza una planeación formal y sistemática de los recursos humanos por lo que no hay un sistema adecuado de evaluación del desempeño y las políticas de recompensa tienen poco impacto; esto concuerda con la falta de conexión entre los incentivos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la etapa de evaluación, Villarán (comunicación personal 10 de noviembre, 2016) indica que las pequeñas empresas generalmente no llegan a esta etapa por la falta de recursos, tales como tiempo y personal, lo que concuerda con lo investigado pues la mayoría de empresas no han evaluado su estrategia.

3.2.26. Propuesta de superación de dificultades del Proceso Estratégico

Una de las principales dificultades mencionadas por las empresas entrevistadas es el pensamiento a corto plazo que se posee. Si bien, las urgencias del día a día dificultan que el dueño y/o gerente piensen en el largo plazo, es necesario que se reflexione sobre el futuro de la empresa. Para esto, en el corto plazo, es necesario que se separen espacios de reflexión estratégicos, por ejemplo, comenzar con reuniones mensuales donde el dueño y/o gerente, junto a un grupo de confianza converse, no necesariamente formalmente, sobre los objetivos estratégicos y las acciones que se realizarán para cumplirlos.

El conocimiento insuficiente por parte de los dueños y/o gerentes para realizar el proceso estratégico es otra de las dificultades presente en las empresas entrevistadas. Llevar un curso o contratar un asesor que los capacite en temas estratégicos requiere de tiempo y, muchas veces, una alta inversión. Sin embargo, existen otras alternativas que el Ministerio de Producción, PromPerú y otras instituciones que promueven el crecimiento de la pequeña empresa, ofrecen para capacitar a los pequeños empresarios en temas de gestión de negocios en las que las empresas podrían participar en el corto o mediano plazo.

Si no se lleva una adecuada evaluación de la estrategia no se puede validar si la estrategia utilizada es la correcta, por lo que la elaboración de buenos indicadores, que midan lo esencial en una empresa, es importante. Para elaborar buenos indicadores, es necesario que el encargado identifique cuáles son los objetivos clave del negocio, es decir, los indicadores que miden el éxito y, a partir de estos, desarrollar indicadores de desempeño (o acción) principales para alcanzar los resultados. Tal y como lo mencionan los expertos entrevistados, el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, como filosofía se puede implementar en la pequeña

empresa, ya que ordena las actividades, organiza los esfuerzos y su aplicación básica no es compleja.

Asimismo, otro de los principales problemas en las pequeñas empresas es la saturación de información y su dificultad en la clasificación para poder tomar decisiones eficientes. Es por esto que se propone desarrollar o aplicar un software que permite registrar, clasificar y presentar la data de manera ordenada, como por ejemplo datos de producción, insumos utilizados, o nivel de ventas por campañas. Esto debido a que actualmente las pequeñas empresas no disponen de información tan detallada, lo cual dificulta la toma de decisiones. Asimismo, este software no debe ser necesariamente un software “enterprise resource planning” (ERP) como SAP, sino pueden ser formularios de Excel.

Otra dificultad que afrontan las pequeñas empresas del sector textil es que en la implementación de la estrategia, muchos empleados no conocían o comprendían la estrategia. Para esto se propone realizar un plan de comunicaciones que incluya talleres y capacitaciones, tanto para los jefes como para demás colaboradores, donde se expongan las diversas tareas que se realizan y como estas contribuyen a conseguir las metas establecidas. Esto permite a los trabajadores alinearse con la visión y misión empresarial, por lo que la estrategia formulada será interiorizada por los colaboradores.

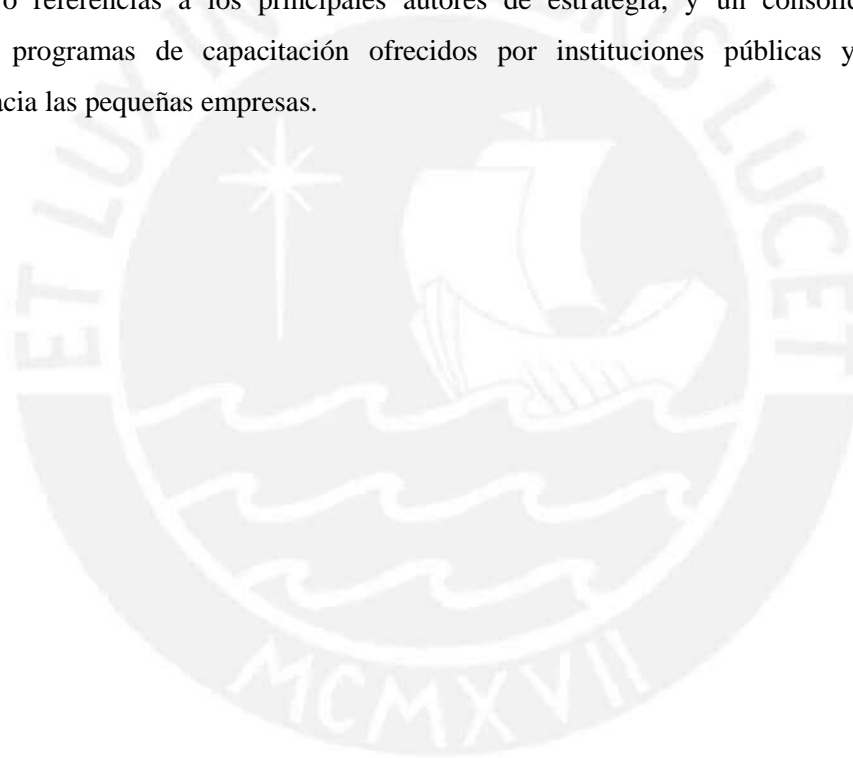
Por otro lado, la elaboración del proceso entre un grupo aislado es catalogado como una dificultad, debido a que estos pueden estar sesgados u obviar cierta información. Es por esto que se propone, reuniones de coordinación y retroalimentación periódicas entre jefes de área y personal clave, como por ejemplo colaboradores con un alto grado de experiencia, con la finalidad de obtener información adicional y de ser necesario modificar la estrategia.

Otra dificultad presentada en las empresas es que no existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos; es decir, la medición del desempeño está desligada a la estrategia. En este sentido, se propone idear un sistema de incentivos organizacional que esté directamente relacionado al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo establecidos. Cabe resaltar que muchas de estas pequeñas empresas manejan ciertos incentivos económicos ligados sobre todo a las ventas pero esto es solo efectivo en cierta parte; sería ideal que también se promueva y recompense el aporte de nuevas ideas y soluciones, y que estos incentivos también estén acompañados de reconocimiento y oportunidades de crecimiento en la empresa, por ejemplo incluir a los trabajadores de mayor desempeño en las reuniones del planeamiento estratégico.

Además, ante la evidencia del tiempo insuficiente que tienen muchos de los dueños para desarrollar el proceso estratégico en sus empresas, se propone la articulación de practicantes de

las carreras de administración para que puedan aportar con sus conocimientos en las diversas etapas del proceso y ayuden a documentar el uso de las diversas herramientas, de las estrategias y objetivos estratégicos de modo que al menos lo básico quede registrado y sea un documento que se pueda compartir con los demás colaboradores y sobre el cual se pueda ir modificando conforme se van cumpliendo las metas o cambie la estrategia. Desde el Estado se debería promover alianzas estratégicas con universidades o institutos de modo que se incentive el apoyo al crecimiento de las pequeñas empresas desde la formación profesional.

Finalmente, ya que nos encontramos en un mundo globalizado, el uso de herramientas web es indispensable. De este modo, se sugiere la creación de un “starter pack” estratégico desarrollado por el Estado, por ejemplo el Ministerio de la Producción, que contenga las principales herramientas de gestión estratégica, en forma de plantillas; hipervínculos a artículos de interés o referencias a los principales autores de estrategia; y un consolidado de los principales programas de capacitación ofrecidos por instituciones públicas y/o privadas dirigidos hacia las pequeñas empresas.



CONCLUSIONES

- A partir de los hallazgos, podemos concluir que **las pequeñas empresas del sector estudiado presentan indicios de Administración Estratégica**, que cuentan con características particulares. Si bien es cierto que no la desarrollan al mismo nivel de complejidad que una corporación, o no tienen un área destinada solo a esta tarea; los dueños / gerentes generales son quienes inician este proceso de Administración estratégica, y se basan más en su experiencia que en su conocimiento teórico
- En primer lugar, se identificó que **el proceso estratégico se realiza intuitivamente**, ya que los dueños desconocían de las diversas herramientas y etapas de la gestión estratégica.
- Además, **el proceso estratégico se ha realizado en la mayoría de los casos estudiados de manera informal**, lo que significa que no se documenta; lo cual concuerda con lo propuesto por Sandbergh, Robinson y Pearce (2001), quienes afirman que el proceso de Administración Estratégica debería ser más flexible para estas empresas. Por otro lado, los casos en los que se identificó **formalidad en parte del proceso estratégico, se debió a la exigencia de un tercero.**
- **Las herramientas estratégicas son utilizadas tanto parcial, como totalmente**; es decir, tomando solo en cuenta algunas o todas las variables. Esto se evidencia en el uso parcial de las herramientas AMOFHIT y PESTE, que son utilizadas, por lo general, parcialmente. Por otro lado, las herramientas FODA y 5 Fuerzas de Porter fueron utilizadas considerando todas sus variables.
- Se identificó que **las herramientas utilizadas en su totalidad**, es decir, considerando todas las variables, **son simples, cortas, prácticas y visualmente atractivas**. Además, **priorizan los aspectos señalados por los expertos como indispensables** para una pequeña empresa, como el análisis de su industria o sector.
- Se identificó que **la única herramienta estratégica de la etapa de Formulación referida en la presente investigación que no ha sido utilizada formal, informal, parcial o totalmente es el Océano Azul.**
- Por otro lado, **en todos los casos analizados**, independientemente de las herramientas utilizadas, **se ha desarrollado un análisis de la competencia del sector**, principalmente a través de un benchmark con sus principales competidores nacionales e internacionales.
- En la mayoría de casos **no se encontró indicios de Administración Estratégica por iniciativa propia del dueño**, sino que se debió a su participación en capacitaciones brindadas por organismos del Estado.

- En los casos en los que se **identificó indicios de Administración Estratégica por iniciativa propia del dueño**, se identificó también la existencia de **formación académica superior y / o experiencia previa en el sector**.
- Se identificaron diversos factores que podrían explicar la presencia de indicios de administración estratégica en las pequeñas empresas estudiadas. **Respecto a las características del empresario, se identificó que la motivación de generar rentabilidad y hacer crecer su empresa podría ser un factor clave para que busque formas efectivas de administrar su empresa**; lo cual estaría relacionado a la capacitación constante que es un importante impulsor para que el empresario se decida a implementar el proceso estratégico en su organización.
- Así mismo, **el conocimiento del sector y de la operatividad del negocio**, producto de la experiencia previa, **sería un elemento muy importante en la realización de la etapa de Formulación**, pues el pequeño empresario ya conoce la industria en la que opera y sabe qué factores son relevantes y deben ser tomados en cuenta para el análisis de su entorno; además, conoce de primera de mano cuales son las estrategias más recurrentes y efectivas en este negocio.
- Se encontró que **para que un pequeño empresario piense en administrar estratégicamente, su empresa debe poseer cierta estabilidad** que le permita pensar en el futuro y **contar con un equipo de colaboradores más amplio**; para que, las tareas más operativas se encuentren ya atendidas o cubiertas y el empresario puede concentrarse en lo que se refiere a los asuntos estratégicos de la empresa.
- En cuanto al proceso estratégico, una de las dificultades más mencionadas es que **se asume que el proceso estratégico era solo para empresas grandes**. Esto concuerda con lo mencionado por los expertos, ya que la forma en que se enseña la teoría hace pensar que está orientada solo a las grandes empresas.
- Otra dificultad que se observa a nivel del proceso estratégico que está muy asociada a la dinámica operativa de la pequeña empresa es la **falta de tiempo para realizar todo el proceso estratégico**.
- Otra dificultad mencionada es que **el dueño no posee los conocimientos suficientes** y, de acuerdo a lo mencionado por Fernández (1981), el pequeño empresario **carece de la formación adecuada para utilizar las herramientas de gestión**.
- Por último, **el pensamiento a corto plazo** es otra de las principales dificultades mencionadas, lo que concuerda con la teoría y lo mencionado por los expertos entrevistados, ya que es **una característica propia de la pequeña empresa pensar en la operatividad del negocio en primer lugar**.

- En la etapa de formulación, la dificultad más mencionada es la **saturación de información y la dificultad para organizarla**, tal y como lo menciona Fernández (1981), el pequeño empresario suele tener dificultades para manejar grandes volúmenes de información.
- En la etapa de implementación, la principal dificultad para los pequeños empresarios entrevistados es el **desconocimiento o falta de comprensión de la estrategia por parte de sus empleados**. Si bien, muchos de ellos reconocieron la importancia de comprometer al personal, esto no se da de esa manera. Cabe recalcar, que según diversos autores (David, 2013; D'Alessio, 2015; Thompson et al., 2015) el no comunicar la estrategia e involucrar a todo el personal puede convertirse en un grave obstáculo para implementar las estrategias ya que primara la resistencia al cambio.
- Además, acorde a lo mencionado por los expertos entrevistados, la principal dificultad en la etapa de evaluación de la estrategia es la **elaboración de buenos indicadores** que midan lo esencial.



RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se dividieron en tres categorías según el ámbito de aplicación.

Para las pequeñas empresas

- Los pequeños empresarios deben comprender la importancia de que el proceso estratégico se integre en su totalidad en la organización; es decir, que se realicen las tres etapas como un proceso integrado y continuo y que todos los colaboradores conozcan y comprendan la estrategia para alinear su sistema de actividades hacia el logro del objetivo mayor.
- Se recomienda que las pequeñas empresas evalúen si la formalidad es necesaria en su caso específico para llevar a cabo el proceso de Administración Estratégica, ya que si bien lo ideal es contar con un proceso formalmente documentado, si el pequeño empresario es capaz de organizarse, pensar y tomar acciones estratégicas sin documentarlas, entonces la formalidad podría ocupar una prioridad distinta en el corto plazo en su camino hacia la Administración Estratégica integral del negocio.

Para el Estado

- Se recomienda que el Estado realice una mayor difusión de los programas de apoyo a la pequeña empresa exportadora del sector textil, que permitan mejorar su situación estratégica
- Se recomienda que las capacitaciones realizadas por el Estado adquieran un enfoque más práctico, que le permita al pequeño empresario reconocer el valor de la administración estratégica y la aplicación de esta en el negocio, ya que en los casos investigados, se identificó que los programas actuales no garantizan la implementación del proceso estratégico.
- Por último, se recomienda que el Estado evalúe la inclusión de metodologías ágiles en los programas de capacitación para la pequeña empresa, que permita su adaptación en un contexto más dinámico y competitivo.

Para Futuras Investigaciones

- Se recomienda para investigaciones que cuenten con más recursos financieros y de tiempo, utilizar un enfoque cuantitativo para demostrar si los resultados obtenidos son generalizables a todas las pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana.

- Así mismo, se recomienda que estudios posteriores analicen las habilidades blandas que facilitan que los empresarios tomen decisiones estratégicas, a pesar de no tener educación ni formación previa en temas estratégicos.
- Es necesario que se realicen mayores investigaciones sobre la pequeña empresa en el Perú, específicamente acerca de la administración estratégica en diversos sectores; para obtener información estadística para enriquecer la literatura existente.
- Adicionalmente, se recomienda que futuros investigadores desarrollen herramientas de Administración estratégica que cumplan con las características ideales mencionadas en el capítulo analítico tales como la simplicidad, brevedad (corta), practicidad, facilidad para su lectura e interpretación (visualmente atractivas). De esa manera, los empresarios podrán desarrollarlas y transmitir las de manera sencilla a sus colaboradores, con el fin de comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos.



REFERENCIAS

- Abosedo, A., Obasan, K. & Alese, O. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315-335.
- Asociación de Exportadores [ADEX] (2016). Las micro y pequeñas empresas lideran exportaciones peruanas. *Diario Uno*, p. 10.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2009). *MYPEqueña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Lima: Agencia de Promoción de la Inversión y la Universidad ESAN. Recuperado de: <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ansoff, H., & McDonnell, E. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Arbulú, J. & Otoyá, J. (2006). La pyme en el Perú. *Revista de Egresados*, 32-37. Recuperado de: <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1999). *Estrategia empresarial: modelo dinámico del proceso estratégico*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aspilcueta, M. (1999). *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Departamento de Empleo y Formación, Oficina Internacional del Trabajo.
- Avolio, B. & Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista Strategia*, (22), 70–80. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Ballarín, E., Rosanas, J. & Grandes, M. (1992). *Sistemas de planificación y control*. Bilbao: Biblioteca de Gestión DDB.
- Barnes, L. & Hershon, S. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(2), 187–202.

- Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo (6ª ed.)*. México: Mcgraw Hill.
- Brews, P., & Purohit, D. (2007). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, 40(1), 64-83.
- Canhada, D. & Rese N. (2011). Implementação de estratégias: Barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. *Future Studies Research Journal*, 3(1), 38–58.
- Caldera, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Managua: Estrategika Consultoría.
- Casilla, J., Díaz, C. & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson.
- Certo, S. & Peter, J. (1991). *Strategic Management Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (s.f.). ¿Quiénes Somos?. Recuperado de: <http://www.promperu.gob.pe/>
- Corporación Financiera Internacional (2013). Assessing private sector contributions to job creation and poverty reduction. Recuperado de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC_FULL_JOB+STUDY+REPORT_JAN2013_FINAL.pdf?MOD=AJPERES
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: SAGE.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Decreto Supremo N° 007-2008-TR. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. Presidencia de la República del Perú (2008). Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>

Dirección General de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/publicaciones/empresafamiliar.pdf>

Durán, D., Llopart, X. & Redondo, R. (1999). *La dirección y el control estratégico, su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.

Durmaz, Y. & Düsün, Z. D. (2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38–45. Recuperado de <http://business.expertjournals.com/23446781-405/>

Ennis, S. (1998). Marketing Planning in the Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections. *Irish Marketing Review*, 11(2), 49-61.

Elizundia, M. (2012). Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. *Anáhuac Journal: Business and Economics*, 12(1), 53-75.

Estrada, R.; García, D. & Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(8), 164-184.

Estrada, R.; García, D. & Sánchez, V. (2008). Factores determinantes para el éxito competitivo en la pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.

Estrada, R. & Sánchez, V. (Febrero 2011). El Cuadro de Mando Integral en la pyme: estudio múltiple de casos desde la perspectiva de consultores mexicanos. En: I Encuentro Internacional AECA en América Latina. Encuentro llevado a cabo en Ciudad de México: México.

Fairlie, A. (2003). *Competitividad e integración: las PYMES industriales exportadoras del Perú*. Lima: PUCP y Red Latinoamericana de Comercio Internacional.

Fernández, A. (1981). *El autodiagnóstico de la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires: Asociación para el progreso de la dirección.

- Grant, M. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Arazandi.
- Gibson, B. & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Business Management*, 40(3), 171-186.
- Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las pyme*. Madrid: McGraw – Hill.
- González, M., Mendoza, F. & Vargas, T. (Septiembre 2011). La implementación de la estrategia: disfuncionamiento relevante en una pyme del sector metalmecánico. En: 2° Congreso Internacional en México sobre la MIPYME. Congreso llevado a cabo en Guadalajara: México.
- Hernández, R. (2010) Metodología de la investigación. Estudios de caso. En M. Toledo & J. Mares (eds), *Metodología de la investigación – complemento*. México D.F.: McGraw Hill. Recuperado de:
http://metodologia2012.bligoo.cl/media/users/23/1179686/files/332545/04cap_MI5aCD.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5 ed.)*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, M., Mendoza, J. & Salazar, B. (Abril 2010). Similitudes y diferencias en la gestión de empresas familiares y las no familiares. En XIV Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA). Congreso llevado a cabo en Monterrey, Nueva León.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). Perú: Estructura Empresarial 2015. Recuperado de:
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque Integral*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. México, D.F. : Cengage Learning, 2015.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.

- Ijir, C. & Gbegi, D. (2015). The role of strategic planning in small businesses in Benue State. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(2), 10-20.
- Indacochea, A. (2012). Cuando fracasa el planeamiento estratégico. *CENTRUM Católica-Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 7(25), 57.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard*. Boston: Harvard Business School.
- Kim, W., & Renée, M. (2015). *La estrategia del océano azul: crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Profit
- Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E. (2008). Strategic Business Planning and Success in small firms. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381-396.
- Ley N° 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Ley N° 29271. Ley que establece que el Ministerio de la Producción es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de cooperativas, transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa. . Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/CAA5C9EF8AA58819052577C200758BF2/\\$FILE/Ley_N%C2%B0_29271.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/CAA5C9EF8AA58819052577C200758BF2/$FILE/Ley_N%C2%B0_29271.pdf)
- Ley N° 30056. Ley que Modifica Diversas Leyes Para Facilitar La Inversión, Impulsar el Desarrollo, Productivo y el Crecimiento Empresarial. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-30574/tamtica/normatividad-vinculada/7266-ley-n-30056/file>
- Lihalo, M. (2013). Barriers to Strategy Implementation by Mid Sized Companies in Kenya. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(12), 9-14.

- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 15, 43-64.
- Lobontiu, G. (2002). Strategies and Strategic Management in Small Business. *Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School*, working paper N°15.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164. Recuperado de: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/EQ/article/viewFile/171/206>
- Lussier, R. (2005). A success versus failure prediction model for the real state industry. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 47-53.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). *La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Marks, K. (2007). *Strategic Planning for Emergin Growth Companies*. Chicago: Wyndham Business Press
- Matute, G., Bohorquez, K., Carbajal, L., Díaz, C., Espinoza, A., & Jiménez, C. (2008). Segmentación Psicográfica de la pequeña y microempresa. Lima. Universidad ESAN.
- Ministerio de la Producción (s.f.). Acerca del Ministerio. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>
- Ministerio de la Producción (2011). Estadísticas Micro y Pequeña Empresa 2010. Recuperado de: <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>
- Ministerio de la Producción (2015). Las Mipyme en cifras 2014. Recuperado de: <http://demi.produce.gob.pe/publicacionDetalle?idp=44>
- Ministerio de la Producción. (2016). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Mintzberg, H. (2013). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- McKiernan, P & Morris, C. (1994). Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?. *British Journal of Management*, 5(2), 31-40.
- Naffziger, D. & Kuratko, D. (1991). An investigation into the prevalence of planning in small business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(2), 99–110.
- Nazemi, S., Asadi, S., & Asadi, S. (2015). Barriers to Strategic Planning Implementation; Case of: Mashhad Electricity Distribution Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 2-9.
- Neilson, G., Martin, K. & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step: maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015). Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe.
- Oswaldo, A. (2007). *Nuevas Formas de Propiedad y de Gestión de las Organizaciones en la transición hacia el socialismo del Siglo XXI*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación 3 ciencias*, (3), 6-18. Recuperado de: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>
- Pérez, V., Rodríguez C. & Ingar, B. (2010). Reporte Financiero Bunkenroad Perú – Sector Textil del Perú. Recuperado de:

[http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)

Pinar, O., Mylenko, N & Saltane, V. (2011). Small and Medium Enterprises, A Cross Analysis with a New Data Set (5538). Recuperado de:
<https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Small-and-Medium-Enterprises-Jan-2011.pdf>

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York : Free Press

Porter, M. (2008a). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86(1), 78–93.

Porter, M. (2008b). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78

Comisión de la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (2005). La situación de la micro y pequeña empresa en el Perú. Recuperado de:
<http://www.onegocios.com/empresarios/Investigacion1.pdf>

Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12(1), 201-210.

Ravasi, D. & Zattoni, A. (2006). Exploring the Political Size of Board Involvement in Strategy: A Study of Mixed-Ownership Institutions. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1671-1702.

Rivero, E. (1997). *Estrategias para el desarrollo exportador de las PYMES*. Lima: Negocios Internacionales Exporteres.

Robinson, R. & Pearce, J. (1984). Research Thrusts in Small Firms, Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128–137.

Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N. & Chacaltana, J. (2001). *Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa*. Lima: Grade.

- Rumelt, R. (1980). The Evaluation of Business Strategy. In: W.F. Glueck (Ed.) *Business policy and strategic management* (3 ed., 359-367). New York: McGraw and Hill.
- Sandberg, W., Robinson, R. & Pearce, J. (2001). Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business & Economic Review*, 48(1), 12–15.
- Sandu, P. (1997). *Management for entrepreneurs*. Bucarest: Editora Económica.
- Saunders, M., Phillip, L. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Londres: Pearson
- Schreyogg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91-103.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2014). Industria de la vestimenta y textiles en Perú. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>
- Siddique, M. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, 24(6), 553-567.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small and médium sized enterprises – a matter of attitude?. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Londres: The Guilford Press.
- Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decisions*, 40(9), 853–861.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina – el aporte de las pymes*. Santiago: CEPAL.
- Vázquez, J. & Stering, H. (2003). *Dirección eficaz de Pymes: autodiagnóstico y planeamiento estratégico y control de gestión*. Buenos Aires: Macchi.
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: COFIEP.
- Villareal, L. & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Wang, C., Walker, E. & Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 1-16.
- Waterman, R., Peters, T. & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Bussines Horizons*, 23(3), 14-26. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00076813/23/3>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix -- A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (2000). *Administración estratégica: conceptos*. Sao Paulo: Atlas.
- Wong, D. (1996). *Los Grandes Pequeños Negocios*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Wong, D. (2010). *Empresas familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Education.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage.

ANEXO A: Matriz de Consistencia de la investigación

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Planteamiento del problema de investigación		
<p>El proceso estratégico es importante para el desarrollo de las empresas ya que permite que la organización actúe proactivamente, inicie e influya en las actividades, en lugar de solo responder a ellas y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013). En el Perú, la Administración Estratégica en pequeñas empresas cobra mayor relevancia, ya que la falta de visión a largo plazo y planificación es uno de los factores que limita el crecimiento de las pequeñas empresas (Avolio, Mesones & Roca, 2011; Robles, Saavedra, Torero, Valdivia & Chacaltana, 2001).</p>		
Pregunta	Objetivos	Variables
<p>Pregunta general ¿Cómo se administra estratégicamente en las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana y qué problemática afrontan entorno a ello?</p>	<p>Objetivo general Describir y analizar cómo se administra estratégicamente en las pequeñas empresas exportadoras del sector textil en Lima Metropolitana y qué problemática afrontan entorno a ello.</p>	<p>Las grandes variables que guían la presente investigación son las siguientes:</p> <p>Empresario Características del empresario</p> <p>Empresa Características de la empresa</p>
<p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Qué se entiende por Administración Estratégica y pequeña empresa?</p> <p>b) ¿Cuáles son las principales teorías, procesos y herramientas sobre Administración Estratégica, y como son aplicadas en las pequeñas empresas?</p> <p>c) ¿En qué contexto operan las pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana?</p> <p>d) ¿De qué manera las pequeñas empresas del sector textil exportador realizan el proceso estratégico, utilizan las herramientas, y qué dificultades afrontan?</p> <p>e) ¿Qué problemática afrontan las pequeñas empresas en la Administración Estratégica?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Precisar el concepto de Administración Estratégica y definir a la pequeña empresa.</p> <p>b) Explorar las teorías, procesos y herramientas sobre Administración Estratégica y cómo se da en las pequeñas empresas.</p> <p>c) Entender y describir el contexto en el que operan las pequeñas empresas exportadoras del sector textil en Lima.</p> <p>d) Describir y analizar cómo se da el proceso estratégico, el uso de herramientas y las diversas dificultades en la Administración Estratégica de las pequeñas empresas seleccionadas.</p> <p>e) Describir la problemática que afrontan las pequeñas empresas seleccionadas en relación a la Administración Estratégica.</p>	<p>Proceso Estratégico Características del proceso estratégico Dificultades del proceso estratégico</p> <p>Formulación Características de la etapa de formulación Herramientas de análisis Herramientas de formulación Herramientas de convergencia Dificultades en la etapa de formulación</p> <p>Implementación Características de la etapa de implementación Actividades de la etapa de implementación Dificultades en la etapa de implementación</p> <p>Evaluación Características de la etapa de evaluación Actividades de la etapa de evaluación Dificultades en la etapa de evaluación</p>

Planteamiento del problema de investigación	
<p>El proceso estratégico es importante para el desarrollo de las empresas ya que permite que la organización actúe proactivamente, inicie e influya en las actividades, en lugar de solo responder a ellas y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013). En el Perú, la Administración Estratégica en pequeñas empresas cobra mayor relevancia, ya que la falta de visión a largo plazo y planificación es uno de los factores que limita el crecimiento de las pequeñas empresas (Avolio, Mesones & Roca, 2011; Robles, Saavedra, Torero, Valdivia & Chacaltana, 2001).</p>	
Metodología	Fuentes de Información
<p>Enfoque de la investigación En el caso de la presente investigación, se considera que el enfoque más apropiado es el enfoque cualitativo; ya que, no se pretende realizar un análisis estadístico de datos ni una medición numérica para establecer patrones, sino más bien estudiar a profundidad un número pequeño de casos para la interpretación y comprensión de un fenómeno determinado.</p> <p>Alcance de la investigación Para la siguiente investigación se empleará un alcance descriptivo debido a que el objetivo general es estudiar la forma en la que las pequeñas empresas del sector textil de Lima administran estratégicamente; asimismo, se busca identificar las características del fenómeno de administración estratégica.</p> <p>Diseño metodológico El estudio de caso es el diseño metodológico adecuado para nuestra investigación ya que buscamos la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico, y no la “generalización estadística” basada en muestras (Villarreal y Landeta, 2010). Además, elegimos más de un caso, es decir, será un estudio de caso múltiple, debido a que estudiaremos la realidad particular de cada empresa elegida.</p> <p>Selección de casos <u>Empresas estudiadas</u> Se seleccionaron diez empresas que cumplieran con los siguientes criterios: ser pequeñas empresas y haber realizado el proceso estratégico parcial o totalmente. <u>Expertos consultados</u> Se consultaron a ocho personas expertas en las áreas de Administración Estratégica y Gestión de Pequeñas Empresas.</p> <p>Herramientas de investigación Fuentes secundarias Guía de entrevista a expertos Guía de entrevista a empresas</p>	<p>- Ansoff, H., & McDonnell, E. (1988). The new corporate strategy. New York : John Wiley & Sons.</p> <p>-Aspilcueta, M. (1999). Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú. Departamento de Empleo y Formación, Oficina Internacional del Trabajo.</p> <p>-Certo, S. & Peter, J. (2005). Strategic Management Concepts and Applications. USA: McGraw-Hill</p> <p>-Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México, D.F.: McGraw-Hill</p> <p>-D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson.</p> <p>-David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.</p> <p>-Grant, M. (2014). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Arazandi.</p> <p>-Hill, C. & Jones, G. (2011). Administración Estratégica, un enfoque Integral. México D.F.: Cengage Learning.</p> <p>-Hill, C. & Jones, G. (2011). Administración Estratégica, un enfoque Integral. México D.F.: Cengage Learning.</p> <p>-Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos. México, D.F.: Cengage Learning.</p> <p>-Johnson, G., & Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Madrid: Pearson Educación.</p> <p>-Mintzberg, H., Ahlstrand (2014). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.</p> <p>-Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.</p> <p>-Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86(1), 78–93.</p> <p>-Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N. & Chacaltana, J. (2001). Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa. Lima: Grade.</p> <p>-Villarán, F. (2007). El mundo de la pequeña empresa. Lima: COFIEP.</p>

ANEXO B: Guía de entrevista sobre la Administración Estratégica para expertos

Buenos días / tardes.

Somos estudiantes de la PUCP y nos encontramos realizando un estudio sobre el proceso estratégico que se ha llevado a cabo por pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos completar el Anexo A: Consentimiento informado.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus percepciones y experiencias sobre cómo se da la Administración Estratégica en las pequeñas empresas, así como sus características, uso de herramientas y los obstáculos que podrían surgir. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de 1 hora.

1. ¿En general, qué dificultades podría tener una pequeña empresa para hacer el proceso estratégico / Administración Estratégica (entendida como el proceso de planificar/formular, implementar y controlar/evaluar)?
2. ¿Cree que las pequeñas empresas pasan por todas las etapas del proceso estratégico (planificar/formular, implementar, controlar/evaluar)? ¿En cuál considera que encuentra mayor dificultad?
3. ¿Qué beneficios considera que aporta la Administración Estratégica/proceso estratégico a una pequeña empresa?
4. ¿Qué etapa de la Administración Estratégica considera que es la más difícil de llevar a cabo? ¿Cuáles son las contingencias/dificultades que se presentan en esta etapa?
5. Cuando se hace proceso estratégico en una pequeña empresa, ¿qué trabajadores son los que intervienen en el proceso? ¿Qué áreas intervienen?
6. ¿Qué herramientas cree que los dueños de pequeñas empresas conocen?
7. ¿Qué herramientas de planificación / Administración Estratégica cree que una pequeña empresa utiliza?
8. ¿Qué herramientas de planificación / Administración Estratégica cree que una pequeña empresa utiliza?

9. ¿Qué herramientas de planificación / Administración Estratégica cree que una pequeña empresa debería utilizar?
10. ¿Cuáles cree que son las principales variables en las que se fija una pequeña empresa al hacer el análisis de su entorno? ¿Cuáles son en las que se fija al hacer el análisis interno de su organización?
11. ¿Qué elementos considera importantes para la eficacia (factores de éxito) en la planificación estratégica / Administración Estratégica en una pequeña empresa?
12. ¿Considera que el planeamiento estratégico es eficaz en el contexto de pequeñas empresas?
13. ¿Qué grado de formalidad cree que tiene el proceso estratégico en una pequeña empresa?
14. Según su experiencia, ¿qué porcentaje de pequeñas empresas cree que recorre formalmente el proceso estratégico de forma parcial o total?
15. ¿Cuáles cree que son los factores que influyen en que una pequeña empresa planifique estratégicamente?
16. ¿Cuáles cree que son los obstáculos por los que una pequeña empresa no realiza planificación estratégica?
17. ¿Cree que la decisión de exportar influye en que una pequeña empresa realice planificación estratégica?
18. ¿Qué nivel de complejidad cree que el proceso estratégico de una pequeña empresa tiene?
19. ¿Cuáles considera que son las principales diferencias entre el proceso estratégico que realiza una pequeña empresa y el que se realiza en la gran empresa?

ANEXO C: Consentimiento informado de expertos

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, El proceso de Administración Estratégica en la pequeña empresa. Estudio de caso múltiple aplicado a pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

Mario Alonso Guerrero Rojas
20110049

Gabiella Yurie Ganiko Sinche
20110730

Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge
20110270

Yo _____, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre
Cargo

DNI: _____

Figura C1: Consentimiento informado entrevista Daniel McBride

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación


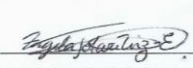
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz - Eldredge 20110270
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo DANIEL MCBRIDE, representante de FACULTAD DE GESTIÓN PUCP autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

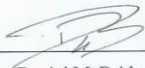

Daniel McBride González
Docente y Director de Estudios de la FGAD
DNI: 10611968

Figura C2: Consentimiento informado entrevista Regina Soriano

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz - Eldredge 20110270
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Regina Soriano Rivera, representante de D. A. C. G. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Regina Soriano Rivera
Docente y Coordinadora del Departamento
Académico de Ciencias de la Gestión
DNI: 09992283

Figura C3: Consentimiento informado entrevista Pablo Solórzano

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

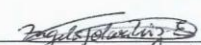
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz - Eldredge 20110270
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Pablo Humberto Solórzano López, representante de COPEMI SAC CONTRATORES autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Pablo Solórzano López
Gerente División Proyectos
DNI: 10792504

Figura C4: Consentimiento informado entrevista Eduardo Kieffer

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

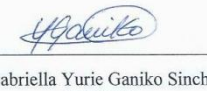
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz - Eldredge 20110270
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo EDUARDO NICOLAS KIEFFER BEGAZO, representante de BANCO CENCOSUD autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Eduardo Kieffer Begazo
Docente de la FGAD y Gerente de
Adm y Finanzas del banco Cencosud
DNI: 40230503

Figura C5: Consentimiento informado entrevista Luis Martín Salomón

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

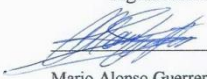
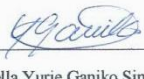
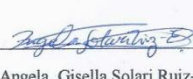
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Luis Martín Salomón Peña, representante de SALOMON HOLDING SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

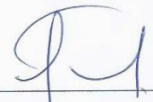

Luis Martín Salomón Peña
Ex Director de la Dirección Mi Empresa del Ministerio de la Producción y docente de Gestión de Empresas Familiares en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya
DNI: 10309436

Figura C6: Consentimiento informado entrevista Marco Raymundo

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

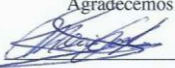


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Marco A. Raymundo Carrillo, representante de Ministerio de la Producción autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

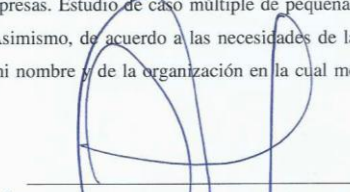

Marco Antonio Raymundo Carrillo
Director de la Dirección Mi Empresa del
Ministerio de la Producción
DNI: 08774463

Figura C7: Consentimiento informado entrevista Fernando Villarán

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo FERNANDO VILLARÁN DE LA PUENTE, representante de FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN U.A.P.M. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Fernando Villarán de la Puente
Decano de la Facultad de Ingeniería y
Gestión de la Universidad Antonio Ruiz de
Montoya
DNI: 08260776

Figura C8: Consentimiento informado entrevista Mariella Del Carpio

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuentes Anaya.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener información valiosa de parte de un experto que nos permitirá validar la teoría desde la práctica en la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.


Agradecemos su apoyo.



Mario Alonso Guerrero Rojas
20110049



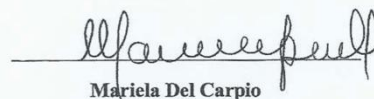
Gabriella Yurie Ganiko Sinche
20110730



Angela Gisella Solarí Ruiz - Eldredge
20110270

Yo Mariella del Carpio Nayra, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Mariella Del Carpio

Ex-Coordinadora Nacional de
Capacitación, Desarrollo de Proveedores y
Asistencia Técnica del Ministerio de la
Producción

DNI: 10605854

ANEXO D: Guía de entrevista sobre la administración estratégica para las pequeñas empresas

Buenos días / tardes.

Somos estudiantes de la PUCP y nos encontramos realizando un estudio sobre el proceso estratégico que se ha llevado a cabo por pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos completar el Anexo A: Consentimiento informado.

El objetivo de esta entrevista es conocer cómo se ha llevado a cabo el proceso estratégico dentro de la empresa, así como sus características y los obstáculos que surgieron. La estructura de la entrevista está dividida en preguntas por cada una de las etapas del proceso estratégico, formulación, implementación y control. Para no abusar de su tiempo vamos a tratar de responder las preguntas lo más concisos y precisos posible. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de 1 hora.

1. Introducción

- ¿Usted maneja con estrategias su empresa? ¿Nos podría explicar un poco más sobre eso?
- ¿Conoce en qué consiste el proceso estratégico o administración estratégica? (Conocimiento)

2. Planificación

Análisis interno y externo

2.1. Visión

- ¿Tiene una visión o imagen futura para su empresa en el largo plazo? ¿Qué quisiera que fuese a futuro?
- ¿Usó alguna herramienta o guía para formar esa visión a futuro?
- Al momento de pensar en su visión, ¿reflexionó sobre las siguientes preguntas?

Revisar cartilla

- ¿La escribió en algún documento de la empresa?

2.2. Misión

- ¿Se ha preguntado sobre la Misión o el propósito o razón por la cual su empresa existe?
- ¿Utilizó alguna herramienta o guía para definir esa Misión?
- Al momento de pensar en su Misión, ¿reflexionó sobre las siguientes preguntas?
Revisar cartilla
- ¿Se tiene por escrito?

2.3. FODA

- ¿Conoce usted la herramienta FODA?
- ¿Ha analizado cuáles son las fortalezas o aspectos positivos de su empresa y sus debilidades o aspectos por mejorar?
- ¿Ha analizado cuáles son las amenazas externas a la empresa que podrían afectarla o las oportunidades externas que se podrían aprovechar para crecer?
- ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas revisiones?

2.4. PESTE

- ¿Conoce usted la herramienta PESTE?
- ¿Analizó algunos de estos factores externos a su empresa? *Revisar cartilla*

2.5. 5 Fuerzas de Porter

- ¿Conoce usted la herramienta de las 5 fuerzas de Porter?
- ¿Ha analizado alguno de estos aspectos de la industria? *Revisar cartilla*
- ¿Ha vuelto a revisar estas dificultades?

2.6. Valores

- ¿Se consideraron temas éticos para planificar sus objetivos y estrategias?
- ¿Se creó un código de ética en la empresa?

2.7. Análisis para la exportación

- ¿Se analizaron aspectos internacionales / globales antes de tomar la decisión de exportar?
- ¿Qué aspectos tomaron en cuenta?

2.8. AMOFHIT

- ¿Conoce usted la herramienta AMOFHIT?
- ¿Ha analizado cuál es la situación interna de su empresa al momento de tomar decisiones importantes?

- ¿Identifica alguno de estas áreas en el análisis interno que realiza o ha realizado de su empresa? *Revisar cartilla*
- ¿Cada cuánto tiempo realiza la revisión?

Herramientas de generación y selección de estrategias

2.9. En la gestión de su negocio:

- Ha usado alguna de las siguientes herramientas:
 - a. Matriz Estratégica FODA
 - b. Matriz ANSOFF
 - c. Herramienta de Estrategia Genérica de PORTER
 - d. Océano Azul
- Podría indicarnos cuáles de estas preguntas o afirmaciones concuerdan con la manera en la que elabora sus estrategias. *Mostrar cartilla*

2.10. ¿Los resultados de todo este análisis fueron plasmados en un documento (plan estratégico)?

2.11. ¿Se propuso algunas metas u objetivos para su empresa? ¿Se tienen por escrito estos objetivos? ¿Se reformulan (actualizan) estos objetivos? ¿Cada cuánto tiempo?

2.12. ¿Quién es el encargado de realizar la formulación de la estrategia?

2.13. ¿Qué dificultades encontró al momento de realizar esta etapa?

3. Implementación

3.1. ¿Ha implementado alguna de las estrategias que tenía en mente? ¿Cómo lo realizó?

3.2. ¿Se comunicó la estrategia o plan de acción a los demás colaboradores?; es decir, una vez fijada la estrategia, ¿se comprometió a todo el personal para trabajar en esa dirección?

3.3. ¿Se modificó la estructura organizacional actual de modo que favorezca la implementación de las estrategias?

3.4. ¿Quiénes son los encargados de implementar la estrategia? ¿Quién guía a los demás en la ejecución?

3.5. ¿Se establecieron objetivos anuales que establezcan lineamientos generales para las estrategias a implementarse?

3.6. ¿Se vinculó los planes de incentivos y recompensas con el desempeño estratégico?

3.7. ¿Qué dificultades encontró al momento de implementar la estrategia?

4. Control

- 4.1. ¿Cómo evalúa si su estrategia ha funcionado? ¿Cada cuánto tiempo realiza esta evaluación? ¿Hay un cronograma establecido o cómo realizan el proceso?
- 4.2. ¿Cómo sabe que todo lo planeado se está llevando a cabo? ¿Tiene alguna manera de controlar o monitorear el avance? ¿Utiliza alguna herramienta para llevar el control de la estrategia?
- 4.3. ¿Le ha pasado que, de repente, las cosas no están yendo según lo planeado? ¿Qué hizo en ese caso? ¿Nos podría comentar algún cambio que haya realizado?
- 4.4. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el control de la estrategia?
- 4.5. ¿Qué dificultades encontró al momento de controlar o monitorear la estrategia?

Acabamos de ver las tres etapas del proceso estratégico, ¿usted considera que ha desarrollado las tres etapas como un proceso integrado?

Si la respuesta es sí, continuar con las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los encargados de realizar el proceso estratégico?
2. ¿Esto está establecido formalmente?
3. ¿Quiénes han participado en la elaboración de este proceso? ¿Contó con la participación de personal clave de la empresa?
4. ¿El proceso estratégico ha sido orientado hacia el largo plazo? ¿Existen objetivos que refuercen la visión?
5. ¿Cada cuánto se realiza o se modifica este proceso?
6. ¿Este proceso ha generado valor para los grupos de interés de la empresa (dueños, gerente, trabajadores, clientes, etc.)?
7. ¿Cree que el proceso que ha realizado ha sido eficaz? ¿Por qué razones?
8. Por último, ¿qué características deberían tener las herramientas estratégicas para que sea más fácil usarlas?

ANEXO E: Consentimiento informado de empresas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, El proceso de Administración Estratégica en la pequeña empresa. Estudio de caso múltiple aplicado a pequeñas empresas exportadoras del sector textil de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

Mario Alonso Guerrero Rojas
20110049

Gabiella Yurie Ganiko Sinche
20110730

Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge
20110270

Yo _____, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre
Cargo

DNI: _____

Figura E1: Consentimiento informado entrevista Lucy Barandiarán – Knit Couture

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación


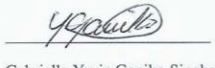
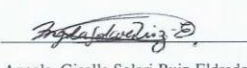
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

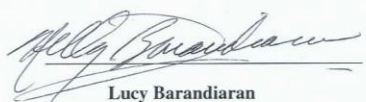
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Nelly L. Barandiarán INCIO, representante de KNIT COUTURE SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Lucy Barandiarán
Knit-Couture

DNI: 07855199

Figura E2: Consentimiento informado entrevista Víctor Guerrero – Texmaya

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

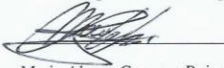
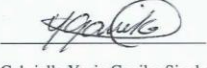
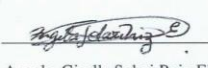
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

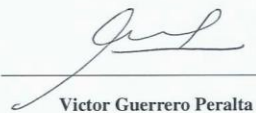
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Víctor Guerrero Peralta, representante de Texmaya eurl autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Victor Guerrero Peralta
Texmaya

DNI: 08595432

Figura E3: Consentimiento informado entrevista John Pérez – Textiles Cross

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

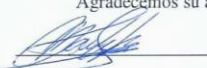

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo JOHN PEREZ, representante de TEXTILES CROSS autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



John Perez
Textiles Cross

DNI: 41033806

Figura E4: Consentimiento informado entrevista Jorge Villalobos - Applauzi

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

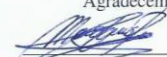


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

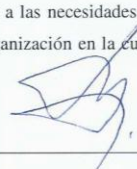
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 _____ Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 _____ Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo JORGE VILLALOBOS APLAUZI, representante de APPLAUZI SA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Jorge Villalobos
Applauzi

DNI: 07808282

Figura E5: Consentimiento informado entrevista Jimmy Moreno – Mundo Moda

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

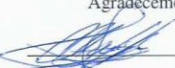


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solarí Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Jimmy Moreno, representante de Corporación Mundo Moda autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Jimmy Moreno Huerta
Corporación Mundo Moda

DNI: 10287907

Figura E6: Consentimiento informado entrevista Neil Cachay – Stealth

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación




CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuentes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Neil Michael Cachay Díaz, representante de Corporación STEALTH S.A.C. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



**Neil Cachay
Stealth**

DNI: 08690035

Figura E7: Consentimiento informado entrevista Raúl Ortiz – Ecotexma

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

		
Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270

Yo Raúl D. Ortiz Aranda, representante de Ecotexma SRL autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Raúl Ortiz
Ecotexma

DNI: 43586256

Figura E8: Consentimiento informado entrevista Moon Line – Daphne Padilla

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

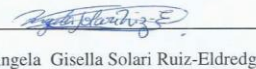
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Daphne Padilla, representante de Moon Line autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Daphne Padilla
Moon Line

DNE: 25539580

Figura E9: Consentimiento informado entrevista Manuel Murayama – Kusa Cotton

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo MANUEL MURAYAMA TAKAHASHI, representante de KUSA COTTON PERU SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Manuel Murayama
Kusa Cotton

DNI: 10544108

Figura E10: Consentimiento informado entrevista Priscilla Mendoza – Latash

ANEXO A: Consentimiento informado de participantes de la investigación



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Aldo Fuertes Anaya.

El objetivo de la entrevista es obtener información valiosa para validar los objetivos de la investigación desde la realidad de las pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Mario Alonso Guerrero Rojas 20110049	 Gabriella Yurie Ganiko Sinche 20110730	 Angela Gisella Solari Ruiz-Eldredge 20110270
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yo Priscilla Mendoza Paredes, representante de LOTASH EIRL autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis del Proceso Estratégico en Pequeñas Empresas. Estudio de caso múltiple de pequeñas empresas exportadoras de Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Priscilla Mendoza
Latash

DNI: 45118020

ANEXO F: Diccionario de Códigos

Tabla F1: Diccionario de códigos según las variables de la investigación

Código	Variable
COEM	Conocimiento empírico (experiencia) de la operatividad del negocio/sector
EUCN	Educación universitaria en carreras de negocios
EOC	Educación en otras carreras
CACO	Capacitación constante
GRMC	Motivación sobre el negocio es generar rentabilidad y maximizar el crecimiento
GRPE	Motivación sobre el negocio es generar realización personal
IFEG	Involucramiento de la familia en la gestión
PSEG	Participación de los socios en la gestión
ESEM	Estabilidad de la empresa
NCMA	Número de colaboradores mayor a 5
NCME	Número de colaboradores menor a 5
TEMA	Tiempo de existencia mayor a 3 años
TEME	Tiempo de existencia menor a 3 años
EAMX	Empresa exportadora
EAMI	Empresa atiende al mercado interno
ACFI	Acceso a financiamiento
POMP	Posesión de una marca propia
POEM	Proveedora de otra empresa
EPPR	Especialización en una etapa del proceso de producción
RTPP	Realización de todo el proceso de producción
DUNE	Dueño Único del Negocio
DCNE	Dueños Compartidos del Negocio
USES	Uso de estrategias para gestionar la empresa
COPE	Conocimiento del proceso estratégico
ELPR	Dueño líder del proceso estratégico
PPCP	Participación del personal clave en el proceso estratégico
ORLP	Orientación a largo plazo
NIPE	No Implementación del proceso estratégico
GVPE	Generación de valor del proceso estratégico
IEPP	Implementación de la etapa de formulación en proceso
EOLP	Establecimiento de Objetivos de Largo Plazo
DADE	Dueño como encargado de analizar y decidir las estrategias
DCEP	Dueño involucra a otros colaboradores en la etapa de planificación
IFEP	Implementación formal de la etapa de planificación
IIEP	Implementación informal de la etapa de planificación
COVI	Conocimiento de la herramienta visión

Código	Variable
DEVI	Desconocimiento de la herramienta visión
UFVI	Uso formal de la visión
FOVC	Formalidad de la visión por exigencia de un tercero
FOVI	Formalidad de la visión por iniciativa propia
UIVI	Uso informal de la visión
EIVI	Elaboración individual de la visión
UHVI	Orientación en la elaboración de la visión
CNFU	Consideración del Negocio en un Futuro
CECF	Consideración de las Expectativas de los clientes a futuro
CEGI	Consideración de las Expectativas de los grupos de interés a futuro
CEPI	Consideración de los escenarios más posibles de la industria
CAVI	Consideración de la alcance de la visión
COMI	Conocimiento de la herramienta misión
DEMI	Desconocimiento de la herramienta misión
UFMI	Uso formal de la misión
FOMC	Formalidad de la misión por exigencia de un tercero
FOMI	Formalidad de la misión por iniciativa propia
UIMI	Uso informal de la misión
EIMI	Elaboración individual de la misión
UHMI	Orientación en la elaboración de la misión
CCCO	Consideración de los clientes y/o consumidores de la organización
CPPO	Consideración de los principales productos que la organización produce
CUGM	Consideración de la ubicación geográfica en la que compite la organización y sus mercados
CCVP	Consideración de las creencias, valores y prioridades éticas de la organización
CVCO	Consideración de la ventaja competitiva de la organización
SSCA	Sensibilidad a los problemas sociales, comunitarios y ambientales
CEAV	Consideración de los empleados como activo valioso para la organización
COHP	Conocimiento de la herramienta PESTE
DEHP	Desconocimiento de la herramienta PESTE
UFHP	Uso formal de la herramienta PESTE
FOPC	Formalidad del PESTE por exigencia de un tercero
FOPI	Formalidad de la PESTE por iniciativa propia
UIHP	Uso informal de la herramienta PESTE
UPHP	Uso parcial de la herramienta PESTE
AFP	Análisis del factor político
AFE	Análisis del factor económico
AFS	Análisis del factor social
AFT	Análisis del factor tecnológico
AFEC	Análisis del factor ecológico

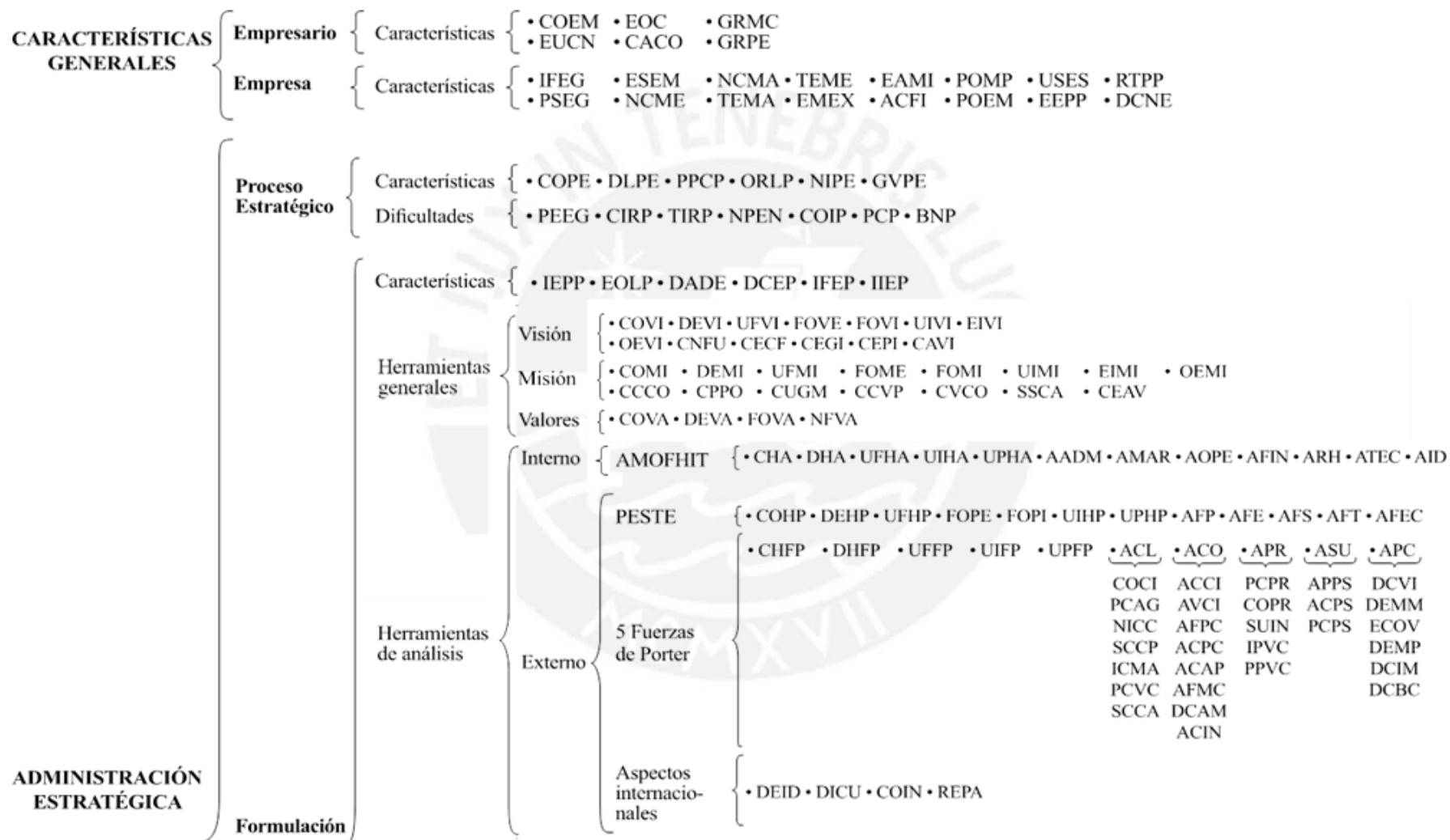
Código	Variable
CHFP	Conocimiento de la herramienta las 5 fuerzas de Porter
DHFP	Desconocimiento de la herramienta las 5 fuerzas de Porter
UFFP	Uso formal de las 5 Fuerzas de Porter
UIFP	Uso informal de las 5 Fuerzas de Porter
UPFP	Uso parcial de las 5 Fuerzas de Porter
ACL	Análisis de los clientes
ACO	Análisis de los competidores
APR	Análisis de los proveedores
ASU	Análisis de los sustitutos
APC	Análisis de los potenciales competidores
PCPR	Análisis de los precios cambiantes de proveedores
CPRD	Análisis de la concentración de proveedores
EIMM	Análisis de los insumos sustitutos
IPVC	Análisis de la importancia para los proveedores del volumen comprado
APVC	Análisis de la posibilidad de que el proveedor se vuelva competencia
CCDI	Análisis de la concentración de clientes
PCAG	Análisis de la posibilidad de que los cliente se agrupen
NICC	Análisis del nivel de Información que los clientes usan para comprar
SCCP	Análisis de la sensibilidad del cliente a cambios en los precios
ICMA	Análisis de la identificación del cliente con la marca
ACVC	Análisis de la posibilidad de que el cliente se vuelva competencia
SCCA	Análisis de la sensibilidad del cliente a la calidad
DCVI	Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado por el volumen de inversión (capital).
DEMM	Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado por la existencia de marcas reconocidas
ECOV	Análisis de la dificultad de los competidores para ser eficientes en los costos operativos debido a la producción en gran volumen
DEMP	Análisis de la dificultad de los competidores para entrar al mercado debido a la existencia de patentes
EMCI	Análisis de las dificultades para conseguir insumos al entrar al mercado
CPCB	Análisis de las dificultades para que los competidores puedan competir con bajas estructuras de costos
APPS	Análisis del precio de los productos sustitutos
CPPS	Análisis de la cantidad de productos sustitutos
PCPS	Análisis de la predisposición de los clientes para comprar productos sustitutos al nuestro
CCID	Análisis de la cantidad de competidores en la industria
CDIE	Análisis de las ventas de los competidores importantes
MPCC	Análisis de las fortalezas del producto de la competencia
TCMC	Análisis del costo de producción de la competencia
CPTC	Análisis de la capacidad de producción de la competencia
FMCM	Análisis de las fortalezas de las marcas de la competencia

Código	Variable
DCAM	Análisis de la dificultad de mis competidores para abandonar el mercado
CCIN	Análisis de la complejidad de la información
COVA	Conocimiento de valores
DEVA	Desconocimiento de valores
FOVA	Formalización de los valores
NFVA	No formalización de los valores
BAID	Desconocimiento del idioma
BACU	Diferencias culturales
COIN	Convenios internacionales
REPA	Regulaciones del país cliente
CHA	Conocimiento de la herramienta AMOFHIT
DHA	Desconocimiento de la herramienta AMOFHIT
UFHA	Uso formal de la herramienta AMOFHIT
UIHA	Uso informal de la herramienta AMOFHIT
UPHA	Uso parcial de la herramienta AMOFHIT
AADM	Análisis del área Administrativa
AMAR	Análisis del área de Marketing y Ventas
AOPE	Análisis del área de Operaciones
AFIN	Análisis del área de Finanzas
ARH	Análisis del área de RRHH
ATEC	Análisis del área de Tecnología
AID	Análisis del área de Información y Comunicaciones
COHF	Conocimiento de la herramienta FODA
DEHF	Desconocimiento de la herramienta FODA
UFHF	Uso formal de la herramienta FODA
FOFC	Formalidad de la herramienta FODA por exigencia de un tercero
FOFI	Formalidad de la herramienta FODA por iniciativa propia
UIHF	Uso informal de la herramienta FODA
UPHF	Uso parcial de la herramienta FODA
AFEM	Análisis de las fortalezas de la empresa
ADEM	Análisis de las debilidades de la empresa
AOEN	Análisis de las oportunidades del entorno
AAEN	Análisis de las amenazas del entorno
CMEF	Conocimiento de la matriz estratégica FODA
DMEF	Desconocimiento de la matriz estratégica FODA
UFMF	Uso formal de la matriz estratégica FODA
UIMF	Uso informal de la matriz estratégica FODA
FOOP	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
FOAM	Uso de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas
DEOP	Aprovechar oportunidades para minimizar las debilidades

Código	Variable
DEAM	Minimizar las debilidades y evitar amenazas
CMAN	Conocimiento de la matriz de ANSOFF
DMAN	Desconocimiento de la matriz de ANSOFF
UFMA	Uso formal de la matriz de ANSOFF
UIMA	Uso informal de la matriz de ANSOFF
PAMA	Aumento de la participación del producto actual en el mercado actual
NMPA	Nuevo mercado para el producto actual
NPMA	Nuevos productos para su mercado actual
NPNM	Nuevos productos para nuevos mercados
CEGP	Conocimiento de las estrategias genéricas de PORTER
DEGP	Desconocimiento de las estrategias genéricas de PORTER
UFEP	Uso formal de las estrategias genéricas de PORTER
UIEP	Uso informal de las estrategias genéricas de PORTER
ESCO	Estrategia de costos
ESPD	Estrategia de producto diferenciado
ESNM	Estrategia de nicho de mercado
CEOA	Conocimiento de la estrategia Océano Azul
DEOA	Desconocimiento de la estrategia Océano Azul
UFOA	Uso formal de la estrategia Océano Azul
UIOA	Uso informal de la estrategia Océano Azul
NESC	Creación de nuevos espacios sin competencia en el mercado actual
COIR	Propuso estrategias para que la competencia se torne irrelevante
CND	Pensó en acciones para capturar y crear nueva demanda
RDVC	Propuso estrategias para romper la disyuntiva entre el valor y el costo
DIBC	Pensó en formas de alinear todo el sistema en las actividades con el propósito de lograr la diferenciación y un bajo costo.
SIDO	Saturación de información y dificultad para organizarla
FOFE	Falta de objetividad en la formulación de estrategias
CUHE	Complejidad de la utilización de las herramientas estratégicas
SDRC	Sobredimensionar recursos y capacidades
DPYH	Desconocimiento del proceso de planificación y del uso de herramientas
EPGA	Elaboración del proceso entre un grupo aislado
IMES	Implementación de estrategias
NIES	No implementación de estrategias
IPES	Implementación de estrategias en proceso
DEIE	Dueño como encargado de implementar la estrategia
DDRI	Dueño delega responsabilidades para implementar la estrategia
IIEI	Implementación informal de la etapa de implementación
CCES	Comunicación a los colaboradores sobre la estrategia
CPCE	Comunicación solo a una parte de los colaboradores sobre la estrategia
ADES	Adecuación de la estructura

Código	Variable
EOAC	Establecer objetivos anuales o de corto plazo
ARO	Asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por los objetivos
CIOE	Conexión entre los incentivos y cumplimiento de objetivos estratégicos
ENCE	Algunos empleados no conocían o comprendían la estrategia.
NIPi	No se involucró a todo el personal de la empresa en la implementación de la estrategia
RECA	Resistencia al cambio
NCRO	No existe conexión entre las recompensas y los objetivos estratégicos
NERT	No se toca el tema de la estrategia en las reuniones de trabajo.
DIYH	Desconocimiento del proceso de implementación
PIES	El presupuesto era insuficiente para realizar la estrategia
COES	Control de la estrategia
NCES	No control de la estrategia
DEC	Dueño encargado del control
DDC	Dueño delega el control a colaboradores
IIEC	Implementación informal de la etapa de control
INCO	Elaboración de indicadores para realizar el control de la estrategia
DEI	Dueño elabora indicadores
CEI	Colaboradores responsables de la elaboración de indicadores
AAC	Aplicación de acciones correctivas
EBIN	Elaboración de buenos indicadores
ECF	Equilibrar el control y la flexibilidad
ACDA	Accesibilidad a la data
DCYH	Desconocimiento del proceso de control y del uso de herramientas
RCC	Rechazo al control por parte de los colaboradores
RCC	Rechazo al control por parte de los colaboradores
PEEG	Asume que el proceso estratégico es solo para empresas grandes
IRCA	Capital insuficiente para realizar el proceso.
IRTO	Tiempo insuficiente para realizar el proceso.
NPEN	No se contaba con el personal necesario para realizar el proceso.
ITPE	Conocimientos insuficientes para realizar el proceso.
PCP	Pensamiento de Corto Plazo
BNP	Los beneficios de realizar el proceso no eran percibidos

ANEXO G: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación



**ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA**

Formulación

Herramienta de convergencia

- { FODA { • COHF • DEHF • UFHF • FFET • FOFI • UIHF • UPHF • AFEM • ADEM • AOEN • AAEN

Herramientas de formulación

Matriz estratégica FODA

- { • CMEF • DMEF • UFMF • UIMF • FOOP • FOAM • DEOP • DEAM

Matriz de Ansoff

- { • CMAN • DMAN • UFMA • UIMA • PAMA • NMPA • NPMA • NPNM

Estrategias Genéricas de Porter

- { • CEGP • DEGP • UFEP • UIEP • ESCO • ESPD • ESNM

Océano Azul

- { • CEOA • DEOA • UFOA • UIOA • NESC • COIR • CND • RDVC • DIBC

Dificultades

- { • SIDO • FOFE • CUHE • SDRC • DPYH • EPGA

Implementación

Características

- { • IMES • NIES • IESP • DEIE • DDRI • IIEI

Actividades

- { • CCES • CPCE • ADES • EOAC • ARO • CIOE

Dificultades

- { • ENCE • NIPi • RECA • NCRO • NERT • DPIM • PIES

Evaluación

Características

- { • COES • NCES • DEC • DDC • IIEC

Actividades

- { • EICE • DEI • CEI • AAC

Dificultades

- { • EBIN • ECF • ACDA • DCYH • RCC

ANEXO H: Relación de herramientas que las pequeñas empresas deberían utilizar por experto

Tabla H1: Relación de herramientas recomendadas por experto

Herramienta	F. Villarán	D. McBride	L.M. Salomón	R. Soriano	M. Raymundo	P. Solórzano	M. del Carpio	E. Kieffer
Visión	x	x	x	x	x	x	x	x
Misión	x	x	x	x	x	x	x	x
Objetivos	x	x	x	x	x		x	x
FODA	x	x	x	x	x		x	x
Mapa Estratégico	x	x	x	x	x		x	
Tableros de Control	x	x	x	x		x	x	
Matriz estratégica FODA	x		x	x	x	x	x	x
5 fuerzas de Porter	x		x	x	x	x	x	x
Valores	x	x		x	x			
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			x			x		
PESTE					x			
Diamante Estratégico de Porter	x							
Matriz de Posición Competitiva	x							
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			x					
Matriz de Perfil Competitivo					x			
Pronóstico de Escenarios			x					

ANEXO I: Tabla de frecuencia de citas por familia por caso

Tabla I1: Frecuencia de citas ordenadas por familias

	P 1: Knit Couture	P 2: Texmaya	P 3: Texcross	P 4: Aplauzzi	P 5: Mundo Moda	P 6: Stealth	P 7: Ecotexma	P 8: Moon Line	P 9: Kusa Cotton	P 10: Latash	TOTALES:
5 Fuerzas de Porter	8	5	8	6	7	7	6	8	11	7	73
5 Fuerzas de Porter - Clientes	5	4	4	5	5	5	3	4	3	4	42
5 Fuerzas de Porter - Competidores Actuales	3	3	5	6	7	4	5	3	3	7	46
5 Fuerzas de Porter - Nuevos Competidores	3	2	2	2	6	3	3	3	2	4	30
5 Fuerzas de Porter - Proveedores	5	4	3	1	5	4	4	2	2	5	35
5 Fuerzas de Porter - Sustitutos	1	0	1	0	2	3	3	2	1	3	16
Actividades de la etapa de Evaluación	0	3	1	3	2	4	1	0	0	3	17
Actividades de la etapa de Implementación	0	4	1	1	3	2	2	1	0	3	17
AMOFHIT	1	8	7	8	10	6	8	8	5	7	68
Aspectos internacionales considerados	1	1	1	0	2	0	1	2	2	2	12
Características de la empresa	8	12	10	12	10	16	9	9	13	14	113
Características de la etapa de Evaluación	1	2	3	5	3	6	3	1	2	4	30
Características de la etapa de Formulación	2	3	2	5	2	2	2	1	1	3	23

	P 1: Knit Couture	P 2: Texmaya	P 3: Texcross	P 4: Aplauzzi	P 5: Mundo Moda	P 6: Stealth	P 7: Ecotexma	P 8: Moon Line	P 9: Kusa Cotton	P 10: Latash	TOTALES:
Características de la etapa de Implementación	1	2	4	4	3	3	2	3	5	3	30
Características del empresario	3	4	3	3	3	9	6	7	7	5	50
Características del Proceso Estratégico	3	4	3	5	2	3	4	3	4	4	35
Dificultades del Proceso Estratégico	2	7	1	2	4	6	2	5	2	1	32
Dificultades en la etapa de Evaluación	0	3	3	3	2	2	3	2	2	2	22
Dificultades en la etapa de Formulación	3	3	4	3	2	4	7	2	3	2	33
Dificultades en la etapa de Implementación	0	3	3	2	3	3	1	3	2	1	21
Estrategias Genéricas de Porter	1	7	3	4	5	3	4	3	6	4	40
FODA	14	8	3	6	3	8	4	4	4	6	60
Matriz de Ansoff	1	4	15	5	13	4	7	4	5	3	61
Matriz Estratégica FODA	3	4	9	4	7	4	4	4	6	3	48
Misión	14	13	18	10	11	8	8	5	7	11	105
Océano Azul	1	1	4	4	5	1	4	1	4	3	28
PESTE	8	12	16	7	8	13	8	7	9	11	99
Valores	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20
Visión	9	9	8	9	8	6	6	5	9	7	76
TOTALES:	103	137	147	127	145	140	122	104	123	134	1282

ANEXO J: Tabla de distribución de códigos por familia

Familias de códigos

UH: TESIS - GGS

File: [C:\Users\ANGELA\Desktop\Tesis\Codificación\Codificación 2.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2017-01-25 19:01:25

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter

Creado: 2017-01-16 04:35:04 (Super)

Códigos (9): [ACL] [ACO] [APC] [APR] [ASU] [CHFP] [DHFP] [UFFP] [UIFP]

Cita(s): 73

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter - Clientes

Creado: 2017-01-13 18:18:30 (Super)

Códigos (7): [COCI] [ICMA] [NICC] [PCVC] [PCAG] [SCCA] [SCCP]

Cita(s): 42

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter - Competidores Actuales

Creado: 2017-01-13 18:26:06 (Super)

Códigos (7): [ACAP] [ACCI] [ACPC] [AFMC] [AFPC] [AVCI] [DCAM]

Cita(s): 46

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter - Nuevos Competidores

Creado: 2017-01-16 04:23:17 (Super)

Códigos (6): [DCBC] [DCIM] [DCVI] [DEMM] [DEMP] [ECOV]

Cita(s): 30

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter - Proveedores

Creado: 2017-01-16 04:32:49 (Super)

Códigos (5): [COPR] [IPVC] [PCPR] [PPVC] [SUIN]

Cita(s): 35

Familia de código: 5 Fuerzas de Porter - Sustitutos

Creado: 2017-01-16 04:32:56 (Super)

Códigos (3): [ACPS] [APPS] [PCPS]

Cita(s): 16

Familia de código: Actividades de la etapa de Evaluación

Creado: 2017-01-25 22:24:20 (Super)

Códigos (4): [AAC] [CEI] [DEI] [EICE]

Cita(s): 17

Familia de código: Actividades de la etapa de Implementación

Creado: 2017-01-23 22:24:28 (Super)

Códigos (4): [ARO] [CCES] [CPCE] [EOAC]

Cita(s): 17

Familia de código: AMOFHIT

Creado: 2017-01-16 04:49:23 (Super)

Códigos (10): [AADM] [AFIN] [AID] [AMAR] [AOPE] [ARH] [ATEC] [DHA] [UIHA] [UPHA]

Cita(s): 68

Familia de código: Aspectos internacionales considerados

Creado: 2017-01-16 05:08:01 (Super)

Códigos (4): [COIN] [DEID] [DICU] [REPA]

Cita(s): 12

Familia de código: Características de la empresa

Creado: 2017-01-16 04:42:23 (Super)

Códigos (16): [COPE] [DCNE] [DUNE] [EAMI] [EAPP] [EMEX] [ESEM] [IFEG] [NCMA] [NCME] [POEM] [POMP] [PSEG] [RTPP] [TEMA] [USES]

Cita(s): 113

Familia de código: Características de la etapa de Evaluación

Creado: 2017-01-23 22:22:50 (Super)

Códigos (5): [COES] [DDC] [DEC] [IIEC] [NCES]

Cita(s): 30

Familia de código: Características de la etapa de Formulación

Creado: 2017-01-16 04:56:58 (Super)

Códigos (6): [DADE] [DCEP] [EOLP] [IEPP] [IFEP] [IIEP]

Cita(s): 23

Familia de código: Características de la etapa de Implementación

Creado: 2017-01-23 22:22:23 (Super)

Códigos (6): [DDRI] [DEIE] [IESP] [IIEI] [IMES] [NIES]

Cita(s): 30

Familia de código: Características del empresario

Creado: 2017-01-16 04:42:17 (Super)

Códigos (6): [CACO] [COEM] [EOC] [EUCN] [GRMC] [GRPE]

Cita(s): 50

Familia de código: Características del Proceso Estratégico

Creado: 2017-01-16 05:00:12 (Super)

Códigos (6): [COPE] [DLPE] [GVPE] [NIPE] [ORLP] [PPCP]

Cita(s): 35

Familia de código: Dificultades del Proceso Estratégico

Creado: 2017-01-16 05:03:48 (Super)

Códigos (7): [BNP] [CIRP] [COIP] [NPEN] [PCP] [PEEG] [TIRP]

Cita(s): 32

Familia de código: Dificultades en la etapa de Evaluación

Creado: 2017-01-16 05:06:09 (Super)

Códigos (4): [ACDA] [EBIN] [ECF] [RCC]

Cita(s): 22

Familia de código: Dificultades en la etapa de Formulación

Creado: 2017-01-16 04:57:43 (Super)

Códigos (6): [CUHE] [DPYH] [EPGA] [FOFE] [SDRC] [SIDO]

Cita(s): 33

Familia de código: Dificultades en la etapa de Implementación

Creado: 2017-01-16 05:01:44 (Super)

Códigos (5): [ENCE] [NCRO] [NERT] [NIPI] [PIES] [RECA]

Cita(s): 21

Familia de código: Estrategias Genéricas de Porter

Creado: 2017-01-16 04:54:04 (Super)

Códigos (6): [CEGP] [DEGP] [ESCO] [ESNM] [ESPD] [UIEP]

Cita(s): 40

Familia de código: FODA

Creado: 2017-01-16 04:45:55 (Super)

Códigos (8): [AAEN] [ADEM] [AFEM] [AOEN] [COHF] [FFET] [UFHF] [UIHF]

Cita(s): 60

Familia de código: Matriz de Ansoff

Creado: 2017-01-16 04:52:34 (Super)

Códigos (7): [CMAN] [DMAN] [NMPA] [NPMA] [NPNM] [PAMA] [UIMA]

Cita(s): 41

Familia de código: Matriz Estratégica FODA

Creado: 2017-01-16 04:51:14 (Super)

Códigos (8): [CMEF] [DEAM] [DEOP] [DMEF] [FOAM] [FOOP] [UFMF] [UIMF]

Cita(s): 48

Familia de código: Misión

Creado: 2017-01-16 04:44:48 (Super)

Códigos (14): [CCCO] [CCVP] [CEAV] [COMI] [CPPO] [CUGM] [CVCO] [EIMI] [FOME]
[FOMI] [OEMI] [SSCA] [UFMI] [UIMI]

Cita(s): 105

Familia de código: Océano Azul

Creado: 2017-01-16 04:55:00 (Super)

Códigos (8): [CEOA] [CND] [COIR] [DEOA] [DIBC] [NESC] [RDVC] [UIOA]

Cita(s): 28

Familia de código: PESTE

Creado: 2017-01-16 04:47:03 (Super)

Códigos (10): [AFE] [AFEC] [AFP] [AFS] [AFT] [DEHP] [FOPE] [UFHP] [UIHP] [UPHP]

Cita(s): 99

Familia de código: Valores

Creado: 2017-01-16 04:38:00 (Super)

Códigos (3): [COVA] [FOVA] [NFVA]

Cita(s): 20

Familia de código: Visión

Creado: 2017-01-16 04:38:39 (Super)

Códigos (12): [CAVI] [CECF] [CEGI] [CEPI] [CNFU] [COVI] [EIVI] [FOVE] [FOVI]
[OEVI] [UFVI] [UIVI]

Cita(s): 76

