



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS - MBA**

Planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas  
de Lima, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Br. Robles Calderón Verónica Patricia (ORCID: 0000-0003-0914-1566)

**ASESOR:**

Mg. Chicchon Mendoza Oscar Guillermo (ORCID: 0000-0001-6215-7028)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

A Dios, por la oportunidad de haber logrado completar esta etapa de estudio, por haber iluminado mi camino y animarme a salir siempre adelante.

A mis padres por su incondicional apoyo y comprensión especialmente durante esta etapa.

## **Agradecimiento**

Agradezco a los todos docentes de postgrado del MBA de la Universidad Cesar Vallejo que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, han logrado que pueda tener una visión más amplia en gestión administrativa.



## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Veronika Patricia Robles Calderón, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de Lima, 2020” presentada, en 75 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de parafraseo proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

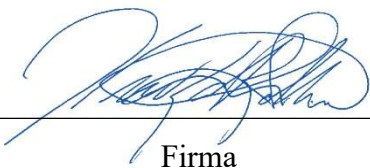
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de agosto del 2020



Firma

Veronika Patricia Robles Calderón

DNI: 40733675

## **Presentación**

Señor Presidente

Señores miembros del jurado

Presento la tesis titulada: “Planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de Lima, 2020”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA.

El aporte de este estudio contribuirá a la mejora de la competitividad de las empresas fabricantes de la región Lima, de manera especial las empresas fabricantes de tintas de impresión.

La información se ha estructurado en seis capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación utilizado por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción, la cual contiene la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema de estudio, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta la metodología con la que se abordará los objetivos y las hipótesis planteadas, basados en el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V y VI contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

La autora

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	ix
<b>Abstract</b>	x
<b>I. Introducción</b>	1
<b>II. Método</b>	11
2.1 Tipo y diseño de investigación	12
2.2 Escenario de estudio	13
2.3 Participantes	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5 Procedimiento	14
2.6 Métodos de análisis de datos	14
2.7 Aspectos éticos	15
<b>III. Resultados</b>	15
<b>IV. Discusión</b>	33
<b>V. Conclusiones</b>	36
<b>VI. Recomendaciones</b>	38
Referencias	40
Anexos	45
Autorización	57

## Índice de Figuras

Figura 1. Diamante de Porter (Factores de Competitividad).....	8
Figura 2. Análisis de cadena de valor para el sector de tintas de impresión. ....	17
Figura 3. Producción de tintas y pigmentos 2012-2019. ....	18

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tintas importadas por el país en valor monetario y cantidad .....	2
Tabla 2. Tintas exportadas por el país en valor monetario y cantidad .....	2
Tabla 3. PyMEs fabricantes de tintas de impresión, Lima, 2020 .....	12
Tabla 4. Exportación 2019 de las empresas en estudio .....	18
Tabla 5. Importación 2019 de las empresas en estudio .....	19
Tabla 6. Análisis Infocorp de las empresas en estudio.....	20



## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general describir la importancia del planteamiento estratégico en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima 2020. Se realizó una investigación del tipo básica, con enfoque cualitativo y un diseño metodológico no experimental de corte transversal. Se aplicó como instrumentos la entrevista y el análisis documental. La población de estudio fueron 8 PyMEs fabricantes de tintas las que tienen más de 10 años de presencia en el mercado. Los resultados muestran que hay evidencia sobre la importancia significativa del planteamiento estratégico en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas y esto se da principalmente a través del manejo de sus factores internos, externos y de sus estrategias sobre la innovación, la calidad y la productividad. Se acepta la hipótesis general, el planeamiento estratégico es importante para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas Lima 2020. Por lo tanto, se cumple con el objetivo general, porque se describe la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas Lima 2020.

**Palabras claves:** planeamiento estratégico, competitividad, PyMEs.

## **Abstract**

The objective of this research was to describe the importance of the strategic planning on the competitiveness of the ink manufacturing companies, Lima 2020. A basic type of research was carried out, with a qualitative approach and a non-experimental cross-sectional methodological design. The interview and the documentary analysis were applied as instruments. The study population was 8 ink manufacturing SMEs that have more than 10 years of presence in the market. The results show that significant importance of the strategic approach on the competitiveness of ink manufacturing companies and this occurs mainly through the management of its internal and external factors and its strategies based on innovation, quality and productivity. Therefore, the general objective is met, because the importance of strategic planning is important for the competitiveness of the ink manufacturing companies, Lima 2020.

**Keywords:** strategic planning, competitiveness, SMEs.

## **I. Introducción**

El sector de manufactura de productos químicos (productos como las tintas de impresión) se encuentra actualmente entre la supervivencia o la extinción, reflejado en un estancamiento en su participación en el PBI, así como en el volumen de sus exportaciones. Aunque existía una estimación de crecimiento positiva de la industria nacional de 4% para el 2020 según los datos del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) publicados en *América Economía*; se espera que, después de la pandemia, la industria nacional experimente un significativo retroceso debido principalmente al cierre temporal de la mayoría de empresas y a la recesión de la economía a nivel mundial. Ante esta coyuntura, solo las empresas que mejoren su nivel de competitividad y puedan crear más oportunidades de negocio, lograrán un crecimiento sostenible. Para lograrlo, deben de establecer estrategias, las cuales deben ser el resultado de un planeamiento. Es necesario contar con un proceso de Planeamiento Estratégico desde su elaboración hasta su aprobación, implementación, y revisión periódica, que ayude a la formulación, reformulación y seguimiento de los objetivos y las estrategias que deberán ser compartidos por todos los colaboradores para generar el compromiso de cada integrante de la organización.

Las empresas fabricantes de tintas de acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), están comprendidas dentro del rubro de fabricación de pinturas y barnices (302 unidades productivas), de las cuales los fabricantes de tintas pertenecen a las pequeñas empresas (menos de 100 trabajadores y menos de 1700 UIT/año según Decreto Legislativo 1086, 2008) que representan menos del 5% de esta CIIU. Por lo tanto, no cuentan con un sector organizado y solo están asociados con organizaciones relacionadas principalmente al uso final de la tinta. Localmente, su mercado está distribuido entre el sector de estampado de prendas de vestir (solo las que realicen este servicio dentro de las 37,264 empresas sector textil y confecciones), el sector “papel, imprenta y reproducción” (dentro de las 20,651 empresas), y el sector de empaques y embalajes. Internacionalmente, su mercado lo componen principalmente países de la región de América Latina. Según los datos expresados en la tabla 1 y 2, la participación en volumen y precio de las importaciones de tintas de impresión es mayor que la participación de exportaciones, indicando que hay más tinta de impresión extranjera en el mercado local que tinta de impresión que se exporta. Por todas las razones expuestas, es importante que se pueda

enfocar las estrategias resultantes de un planeamiento a la búsqueda de la mejora de la competitividad de este sector.

Tabla 1

*Tinta importada en el país en valor monetario y cantidad.*

Posición	País	Valor importado 2019 (miles \$)	% participación	Cantidad importada en Toneladas
1	Colombia	7,646	18	2,294
2	Indonesia	6,208	14.6	133
3	Estados Unidos	5,669	13.3	974
4	China	4,348	10.2	820
5	Alemania	3,435	8.1	835
6	Filipinas	2,546	6	57
7	España	1,574	3.7	336
8	México	1,542	3.6	488
9	Reino Unido	1,437	3.4	80
10	India	1,206	2.8	389
Mundial		42,513	100	7170

Fuente: Trademap, elaboración propia

Tabla 2

*Tinta exportada por el país en valor monetario y cantidad*

Posición	País	Valor exportado 2019 (miles \$)	% participación	Cantidad exportada en Toneladas
1	Guatemala	1,871	14.8	373
2	Costa Rica	1,796	14.2	367
3	Chile	1,739	13.7	485
4	Bolivia	1,213	9.6	245
5	Colombia	1,003	7.9	211
6	Brasil	982	7.8	248
7	República Dominicana	970	7.7	214
8	Ecuador	746	5.9	136
9	EEUU	726	5.7	88
10	México	616	4.9	180
Mundial		12,648	100	2712

Fuente: Trademap, elaboración propia

En el Perú, el estudio realizado en Mayo 2019 por Real Time Management (RTM) y el PAD de la Universidad de Piura a 374 directores y gerentes de empresas de diferentes sectores que facturan hasta más de US\$ 500 millones, señala que la mayoría de empresas no han implementado los planes estratégicos, entre las razones que mencionan son por poco “benchmark” (comparación con lo que hacen los mejores dentro y fuera del sector), otras de las razones son también por poca profundidad en los análisis de diagnóstico, la falta de proyecciones financieras rigurosas, entre otras razones según el estudio publicado en el diario Gestión. El propósito de tener su planeamiento estratégico implementado nace de la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas, para generar nuevas oportunidades. Por eso, en el caso de las empresas manufactureras, la Cámara Comercio de Lima (CCL) enfatiza que antes de gestionar la producción, se debe buscar condiciones de competitividad considerando los recursos con los que se cuente, dejando de lado el concepto de tener primero el producto antes que haber analizado la factibilidad de desarrollar condiciones de competitividad para el producto que se desee ofrecer al mercado.

En el mundo actual y a nivel mundial, complejidad, diversidad e incertidumbre son las características de estos tiempos de crisis y son parte del día a día de las empresas (Dotlich, Cairo y Rhinesmith, 2009). En estos tiempos de crisis, el planeamiento estratégico cobra vital importancia para las organizaciones, y además como lo señala Sun Tzu en su libro “El Arte de la Guerra” (2011) puede significar la diferencia entre la supervivencia y la extinción. Por eso que, Drucker (1993) recalca que el planeamiento estratégico es un proceso continuo. Teniendo como horizonte la visión y la misión, este proceso no termina con la elaboración de estrategias sino su implementación y continua revisión. En efecto, actualmente empresas muy competitivas como Walmart, Starbucks y Netflix tienen estrategias de diferenciación implementadas, producto de su plan estratégico, que le han permitido en los últimos 5 años aumentar sus ingresos anuales comparados con el año anterior de hasta 3.0, 16.5, 27.6 % respectivamente según los datos obtenidos en el portal Macrotrends.

El presente trabajo de investigación es importante desde el punto de vista teórico porque brinda la oportunidad de tener información organizada sobre el conocimiento existente del planeamiento estratégico sobre los factores internos (cultura organizacional, capital humano, administración y procesos), y del entorno (político, económico, social y tecnológico), así como de las estrategias para un sector de manera que permite tener un

abanico de casos a las empresas que se encuentren dentro del proceso de planeamiento estratégico. Desde el punto de vista práctico, es importante porque busca encontrar algunos factores y estrategias del planeamiento estratégico que afecten la competitividad de las PyMEs a fin de crear oportunidades de mejora para el negocio. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación usa la entrevista para dar a conocer las relaciones de las variables desde la perspectiva de las empresas participantes así como el análisis de la literatura busca dar una visión general, revelar aquello que se ha utilizado con éxito y donde ha generado problemas, para abordar las conclusiones en un contexto más amplio tal como mencionó Knof (2006), ambas técnicas han sido poco utilizadas en el proceso de planeamiento estratégico y pueden aportar bastante información para lograr validez y confiabilidad.

Por lo expuesto anteriormente, en la presente tesis, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cuál es la importancia del Planeamiento Estratégico en la Competitividad de las empresas fabricantes de tintas de impresión de Lima en el año 2020?, así también se plantean las preguntas específicas relativas a los factores que han sido revisados en el planeamiento estratégico de la organización ¿cuál es la importancia de los factores internos en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas de impresión en el año 2020?, y también ¿cuál es la importancia de los factores externos en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas de impresión en el año 2020? Finalmente, la tercera pregunta específica es relativa a las estrategias resultantes del planeamiento estratégico y su influencia en la competitividad ¿cuál es la importancia de las estrategias en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas de impresión en el año 2020?.

Como antecedentes de la investigación nacional, con relación a la variable planeamiento estratégico tenemos a Alfaro et al. (2017) quienes en su tesis sobre “Planeamiento estratégico del sector industrial de la alcachofa en el Perú” expusieron como objetivo establecer un plan estratégico para el desarrollo de esta industria con el fin de lograr ser más competitivos y sostenibles, estudio en el que se aplicó la metodología de investigación cualitativa y cuyos resultados de la investigación demostraron que dentro de sus principales fortalezas están factores externos (expansión agrícola, alto rendimiento y producción continua del tipo cultivo en la región, mercado a nivel mundial) y como debilidades los factores internos (alto grado de parcelación de tierras, escaso nivel técnico

de los agricultores a excepción de las cinco empresas agro-exportadoras, baja capacidad producción usada) y una de sus conclusiones señala que existe un potencial de aumento de la competitividad con la aplicación de diversas estrategias. El planeamiento estratégico obtenido busca aumentar el 15% de las ventas, 122% de la producción en Kg., asimismo aumentar de 8.6 a 35% la rentabilidad, así como lograr un consumo interno en el país que represente el 15% del valor FOB de las exportaciones.

Además, la tesis doctoral de Machaca (2015) sobre planificación estratégica para empresas del sector impresión de la región Puno, tomando una muestra de 35 empresas y en un estudio cuantitativo explicativo, de corte longitudinal y con diseño cuasi-experimental concluyó que el 85% de las empresas de este sector tienen una gestión deficiente principalmente por la poca profundidad en el estudio de sus factores internos y externos de su planeamiento estratégico. Sin duda, la evaluación interna y externa del planeamiento estratégico aportan significativamente como lo señala la tesis de Espinoza, Machaca y Sarmiento (2019), gracias a dicha evaluación se pudo identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) permitiendo explorar las ventajas competitivas. La investigación tuvo un enfoque cualitativo teniendo como objetivo plantear estrategias para que la empresa incremente sus ventas para el año 2020, logrando ingresos por S/. 6 millones (que representa el 40% de incremento respecto al año 2015), con un ROE de 15% (respecto al 8.1 % del 2015), con una cobertura geográfica en toda la macro región sur este.

También se tiene planeamientos estratégicos desarrollados para asociaciones, como es el caso de las curtiembres ecológicas expuestos por Pimentel (2018) quien tomó una muestra de 63 empresarios que se dedican a la fabricación del cuero y calzado, usando el método cuantitativo, con diseño no experimental transversal, donde se concluye que más del 60% se encuentra entre un nivel medio a bajo en cuanto al planeamiento estratégico. Otro sector que tiene estudios sobre planeamiento estratégico es el sector del ají Capsicum en la tesis de Barrionuevo et.al (2019) quienes mediante una investigación cualitativa tienen buscar estrategias para el crecimiento del sector a partir del plan estratégico desarrollado y concluyen con 10 estrategias que se enfocan en mayor competitividad, busca la creación de asociaciones, impulsar la innovación y el desarrollo de técnicas que permitan obtener un mejor producto final. De lo que se podría decir que la innovación es una estrategia clave para alcanzar la competitividad de un sector.

Ramos (2017) ha identificado a la calidad como sinónimo de competitividad, especialmente en el sector de impresión, en su tesis realiza una investigación básica con enfoque cuantitativo del tipo descriptivo y correlacional y tomando una muestra de 20 personas, donde se plantea como objetivo implantar un sistema de control en base a parámetros del proceso de impresión offset, empleando el Control Estadístico de Procesos para la mejora de la Gestión de Calidad y concluye que la mejora de la gestión de la calidad en el proceso de impresión offset mejora la gestión financiera de la empresa. También tenemos la tesis de investigación básica y enfoque cualitativo de Vecco (2014) quien en base al análisis documental soporta la importancia de la calidad de la tinta en el proceso de impresión flexográfica para la competitividad de los impresores gráficos.

A nivel internacional, Adani y Konnerth (2019) plantearon como objetivo de su investigación, entender las relaciones entre el planeamiento estratégico y el desempeño de las PyMEs fabricantes de Alemania, usando el enfoque cualitativo realizaron 10 entrevistas a diez representantes de diferentes PyMEs del estado de Baden-Württemberg. Las entrevistas mostraron que el entorno competitivo tiene influencia en las PYMES, además un resultado inesperado fue el hecho de los modelos de negocio influyen en su desempeño, de esta manera modelos similares tienen similares planes estratégicos y también presentan los mismos niveles de buen desempeño. Como conclusión tuvieron que, para los mejores resultados del negocio en este grupo, juegan un rol importante el modelo de negocio, el entorno competitivo, y los empresarios.

En la revisión sobre planeamiento estratégico en PyMEs, también tenemos a Chikwama (2016), con un estudio en Zimbabwe, usando metodología cuantitativa encuestó a 150 PyMEs de la provincia de Harare, tanto propietarios y gerentes, aplicando SPSS confirmó que los cuatro factores impulsores percibidos (globalización, motivación del propietario, dinamismo entorno y, la innovación y el avance tecnológico) tuvieron una influencia positiva y estadísticamente significativa en la adopción o práctica de la planificación estratégica entre PyMEs. De estos, 2 factores de planeamiento estratégico (entorno e implementación de la estrategia) mostraron que tenían impacto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño comercial de las PyMEs.

En la segunda variable, tenemos una investigación de Maldonado (2019) propone un modelo para mejorar la competitividad interna de una empresa, usando como dimensiones productividad y eficiencia en el uso de recursos. En el desarrollo metodológico se utilizaron

instrumentos y técnicas para la recolección de información como la entrevista y encuestas, además se realizó el análisis de la situación actual de la empresa, y un diagnóstico estratégico mediante las matrices EFI, PESTEL, EFE y el análisis FODA. La población fue el área administrativa de la empresa conformada por 19 personas.

Además, en los estudios sobre innovación a nivel internacional tenemos un artículo sobre la influencia de la innovación del producto sobre la ventaja competitiva para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Filipinas que ha sido publicado por Herman, Hardy y Arafah (2018) luego de una investigación usando un diseño exploratorio sobre 153 empresas del distrito de Batam confirman el impacto positivo y significativo en el mercado. Tenemos también un estudio sobre la innovación como estrategia de competitividad en el sector de textiles orgánicos en Pakistán (2018) centrado las cuatro dimensiones de innovación que plantea, la de mercado, la de procesos, la de producto y la de estrategias concluye que la innovación estratégica se percibe principalmente como la de mayor influencia. “Los encuestados paquistaníes para competir en los mercados internacionales utilizan la innovación como una estrategia competitiva. Los factores de éxito más críticos del sector textil orgánico identificados en esta investigación incluyen calidad, certificación (GOTS o Organic Exchange), atención al cliente e imagen de marca.”

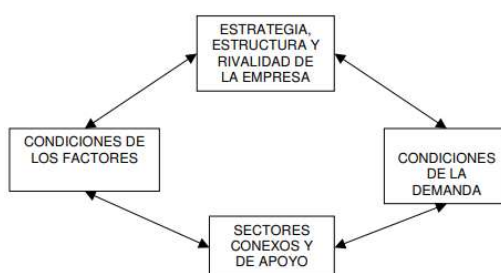
En la investigación de Leyva, Cavazos y Espejel (2018) se revisa la influencia tanto del planeamiento estratégico como de las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad del negocio de pequeñas y medianas empresas de Hermosilla en México, en una investigación mixta. Los instrumentos usados son un panel de discusión abierto (cualitativo) y una encuesta usando el método Delfi con un panel de 6 expertos. Llegaron a la conclusión de que sí existe una influencia con un  $Q2 = 0.656$ , destacando una diferencia desde la percepción de la pequeña respecto a la mediana empresa. Como conclusión del trabajo se señala que las habilidades gerenciales son importantes para el manejo eficiente de la innovación, y de la competitividad para tener mayor productividad.

Como parte de las bases teóricas del estudio, partimos del nacimiento del término de planificación estratégica que surge según lo indica Fred (2003) en los años cincuenta, llegando a ser muy popular en las décadas posteriores, y fue inicialmente considerada como la respuesta a todos los problemas. (p.5). En la actualidad, como vivimos en un mundo globalizado, donde los cambios son constantes mientras que la complejidad aumenta, se requiere que las organizaciones estén preparadas para reaccionar con rapidez y atino a fin de



continuar siendo exitosas, y la planificación estratégica mantiene su vigencia como instrumento para la gestión de las empresas. Pisano (2015) menciona que la importancia de la planeación estratégica radica en que puede lograrse generar ventajas competitivas mediante los procesos que distingan a las organizaciones, mediante su posición en el mercado y mediante la imitación de las buenas prácticas de la competencia. A esto, Rubio y Baz (2015) añaden que es la competitividad lo que hace que una empresa pueda ser exitosa en el ámbito en el que se desenvuelve. La competitividad ha sido definida en 2014 por Sallenave como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Aunque existe la necesidad de que todas las empresas tengan que ser competitivas, la realidad indica que la mayoría de empresa no son competitivas como lo señala Valdes (2004).

Si hablamos de competitividad, no podemos dejar de mencionar a Porter (1990) que establece 4 factores principales para obtener una ventaja competitiva, en su conocido diamante de Porter (ver Figura 1). A esto, Fathi y Ahmadian (2016) agregan 2 factores, investigación y desarrollo el primero y absorción del producto el segundo. Además, Porter mencionó que se debe generar estrategias basadas en la relación de las empresas con el medio ambiente, para lograr la competitividad de las empresas. Por ello, propone 3 tipos de estrategias para las organizaciones: Liderazgo de Costos, Diferenciación y Enfoque. La primera consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen de venta alto. La segunda estrategia consiste en crear al producto algo que fuera percibido por la industria como único. La tercera estrategia consiste en centrarse en tipo específico de cliente o mercado.



*Figura 1.* Diamante de Porter (factores de competitividad)

Tenemos 2 variables de estudio: planeamiento estratégico y competitividad. La primera es definida por Hutcherson (2014) quien precisa lo siguiente: “El Planeamiento Estratégico es el proceso organizacional de determinación y definición de su estrategia”. A

esta definición, D'Alessio (2008) añade respecto al planeamiento estratégico que “debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.” (p.11).

A partir de la definición de la primera variable, se establece las dimensiones de factores internos, factores externos y estrategias. Los factores internos según señala Butuner (2015) “son las capacidades, limitaciones y características de un negocio”. (p.49). Mientras que, las factores o fuerzas externas para Fred David (2013) señaló que pueden clasificarse en 5: el económico; el social, cultural, demográfico, ambiental; el político, gubernamental, legal; el tecnológico; y el competitivo. (p. 79). Sobre el concepto de estrategia en las organizaciones, para Peteraf y Strickland (2012) es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones o como una serie de planes. A fin de evitar confundir estrategias con planes, la especialista en consultoría de negocios, PhD. Latham(2017) en su artículo en la revista Forbes redefine a la estrategia como referente ante cualquier decisión del día a día relacionada al negocio desde inversiones de capital hasta cuestiones operativas.

La segunda variable, competitividad es definida por los autores Rubio y Baz (2015) “La competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios que elaboran “(p.14). Además, Alonso & Leiva (2019) agregan que la competitividad requiere ser abordada y evaluada de manera integral con una visión a largo plazo (p. 29). Anteriormente Porter ya había manifestado que la competitividad se logrará por medio de la estrategia competitiva. Esta estrategia de largo plazo se obtiene como resultado de un buen planeamiento estratégico, tomando en consideración factores de competitividad claves como los que menciona Baca (2014) “para que la empresa pueda tener ventaja competitiva debe mejorar la calidad de sus productos, innovar constantemente, incrementar su productividad y reducir sus costos” (p.134).

Según el Manual de Oslo de la OECD 2005, citado por Diaz (2019) señala que: “La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o

servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores”. La innovación es reconocida como centro de la competitividad por Carralero et. al. (2015). Mientras que, la otra dimensión, la calidad, es definida por Cardona (2012, como se citó en Marrufo, 2018) como “un tipo de tensión utópica que nos impulsa al mejoramiento de todo cuanto hacemos desde el medio educativo guiada a la búsqueda constante de la perfección” (p.166). También, tenemos Ching et al.(2018) demuestra que todas las causas de los problemas internos pueden ser mejorados con la implementación de diferentes herramientas de calidad. Finalmente, la dimensión productividad es definida por Nemur (2016) como “ el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios” (p.3), que complementa la definición del diccionario, productividad es la capacidad de la naturaleza o la industria para producir. Para Saavedra y Milla (2012) se requiere alcanzar un buen nivel de estas dimensiones para sostener la competitividad ( p. 28).

Dalas y Duane (2016) tratan directamente estas 2 variables en su libro sobre Strategic Management en el cual se menciona varios casos de éxito de las empresas respecto a su planeamiento y gestión estratégica como el famoso “plan para ganar” (basado en la excelencia operativa, un buen marketing y constante innovación) de McDonald donde el planeamiento estratégico influyó significativamente sobre la competitividad. Sin embargo; Wasnaswa et al.(2017) en su investigación llegan a la conclusión de que se requiere revisar el estado actual de la competitividad, es decir primero debe conocerse la ventaja competitiva de la empresa, para poder realizar el planeamiento estratégico. Lo que ambos trabajos coinciden y que también lo señala Robbins y Coulter (2014) es que el planeamiento estratégico a diferencia de otros tipos de planeación, abarca a toda la organización, dando dirección a los gerentes permitiendo coordinar actividades, coordinar entre sí e ir tras la meta; reduciendo la incertidumbre (atención al futuro, al cambio, su impacto y sus respuestas); minimizando el desperdicio y la redundancia (las ineficiencias se corrigen o eliminan) y estableciendo los objetivos o estándares que utilizarán en la función de control.

En la presente investigación se tiene como objetivo principal, describir la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020. Además, se tiene los objetivos específicos, OE1: Describir la importancia de los factores internos en la competitividad de las empresas fabricantes de

tintas de la ciudad de Lima, año 2020; como segundo objetivo específico tenemos OE2: Describir la importancia de los factores externos en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020; y por último, tenemos el objetivo OE3: Describir la importancia de la formulación de estrategias en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020.

## II. Método

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de estudio de esta investigación es básica o pura, porque pretende aportar conocimiento. Fidas (2012) señala que todo estudio que está orientado al incremento de teoría a una determinada ciencia es un tipo de investigación básica o pura.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, seleccionado por el particular interés de buscar el mejor entendimiento de las variables de estudio a partir de las perspectivas de los participantes (Rosenthal, 2016), en base a las diferentes perspectivas encontradas en la literatura. A través de la investigación cualitativa analizaré mediante las entrevistas (perspectivas de los participantes) y el análisis documental (información cuidadosamente revisada) como se describe la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad de las PyMEs fabricantes de tintas. Además, usar el enfoque cualitativo es un reto apasionante como lo mencionó Schettini y Cortazzo (2015) ya que se tiene una gran cantidad de información que trabajar haciendo uso del sentido común, con una riqueza analítica y con profundidad narrativa.

El diseño de investigación es no experimental debido a que no realiza un monitoreo de las variables, tampoco existe una asignación aleatoria de los intervinientes, la recolección de datos se da en un solo momento, es decir en un tiempo único. The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009) como lo mencionan en el libro de Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), describe a la observación de fenómenos como base de una investigación no experimental, fenómenos a ser analizados tal como se presentan en su contexto natural (pag.152). El corte de investigación es de tipo transversal porque se evalúa en un tiempo específico, año 2020. Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) indica que es de corte transversal porque es una fotografía del momento (pag. 154), es decir los hechos a los que hacemos referencia se dan para el período de tiempo previamente definido.

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, porque busca conocer el comportamiento de las variables y su relación. Fidas (2012) menciona que “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pag. 25).

## 2.2. Escenario de estudio

Se describe del escenario de estudio en base a las formas de organización en grupos y las características. En el Perú, alrededor del 5.4% de las empresas formalmente registradas son micro y pequeñas industrias manufactureras (I trimestre 2020, INEI). Dentro de este universo, se encuentran las que se dedican a la fabricación de sustancias químicas, en este caso, las fabricantes de tintas de impresión cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima. A fin de que se pueda revisar la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad de estas empresas, se ha elegido que tengan como mínimo 10 años como empresa fabricante.

## 2.3. Participantes

El presente trabajo ha sido desarrollado bajo el enfoque cualitativo, con datos obtenidos a través de la entrevista y análisis documental sobre las empresas fabricantes de tintas de impresión ubicadas en Lima formalmente registradas, activas fiscalmente, y con más de 10 años en el mercado, que son listadas a continuación.

Tabla 3.

*PyMEs fabricantes de tintas de impresión, Lima, 2020*

Nombre de la empresa	Año de creación	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas: CIU	Número de trabajadores (Abril, 2020)
Desarrollos Químicos Modemos	1981	2011, Fabricación de sustancias químicas básicas	25
Grafinal	1968	2022: Fabricación de pinturas y barnices	50
Flint Group Perú	1996	2022: Fabricación de pinturas y barnices	89
Sociedad Química Alemana	1993	2022: Fabricación de pinturas y barnices	92
Peruvian Color	1994	2022: Fabricación de pinturas y barnices	21
Indubras	1996	2022: Fabricación de pinturas y barnices	61
Tinfluba	1987	2022: Fabricación de pinturas y barnices	50
Sun Chemical Perú	1976	4690 : Venta al por mayor no especializada	65

Fuente: DatosPerú.org , elaboración propia.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para el presente trabajo de investigación, de enfoque cualitativo, se ha utilizado la entrevista, además del análisis documental.

Entrevista: Según lo detalla Troncoso y Amaya (2017) la entrevista es una herramienta eficaz en el enfoque cualitativo ya que permite descubrir significaciones que se pueden obtener en los discursos, en los relatos o las experiencias del sujeto entrevistado. Además, señalan que el proceso previo a una entrevista debe tener una estructura enfocadas en los objetivos de estudio, por eso es necesario el uso de un protocolo, un registro formal de las secuencias detalladas en el proceso.

Análisis documental: Marín, Hernández y Flores (2016) enfatizan que para la realización del análisis documental se debe focalizar el objeto de estudio, con la mayor recolección de información. Esta información debe ser repetidamente leída. Para nuestro estudio, se revisarán cada una de las dimensiones propuestas en nuestra Matriz de Operacionalización.

Los instrumentos a utilizar serán la guía de entrevista y la ficha de análisis documental. Se define como guía de entrevista a un grupo de preguntas que siguen un protocolo para el interrogador y para el interrogado, en la recolección de los datos, el mismo que brinda un esquema preliminar de la situación organizacional y el análisis de los datos obtenidos. (Fidas, 2012, pag. 73). Y, se denomina ficha de análisis documental al instrumento que tiene la finalidad de registrar datos sobre registros, documentos o procesos realizados por la organización y que guardan relación con nuestra investigación. Los documentos son producidos por los distintos actores (visuales, escritos, actuados), según lo señala Schattini y Cortazzo (2015). Junto con la entrevista y la observación van articulándose cual piezas de un rompecabezas, articulándose una a una, en la búsqueda de la comprensión e interpretación.

En un enfoque cualitativo, la validez está basado en la suficiente cantidad de información para pretender dar una interpretación correcta. Penalva et.al (2015) confirma que, para este tipo de investigación, la construcción de la teoría se realiza por interpretación y comprensión. Siendo la interpretación correcta de estos datos lo que le da la validez, la variabilidad de la información (también denominada saturación de la información) lo que le da la fiabilidad. Mientras que la confiabilidad, según Stenbacka, (2001) es irrelevante para un estudio cualitativo, llegando a mencionar que no sería un buen estudio si se parte de la confiabilidad como criterio (pag. 552).

## **2.5. Procedimiento**

En la investigación cualitativa, el diseño se caracteriza por ser provisional y flexible, siendo pocas decisiones las que están cerradas desde el inicio según lo señala Penalva et al (2015). En este caso aplicamos las técnicas del análisis documental y de la entrevista. La investigación inició con la revisión sistemática documental, a fin de conseguir la mayor cantidad de artículos científicos existentes, que son analizados y sintetizados luego de haber seleccionado y evaluado sus contribuciones, a fin de llegar a conclusiones claras como lo indica Denyer y Tranfield (2009) (pag.672). Además, Marín, Hernández y Flores (2016) enfatizan que para la realización del análisis documental se debe focalizar el objeto de estudio, con la mayor recolección de información. Esta información debe ser repetidamente leída. Para nuestro estudio, se revisarán cada una de las dimensiones propuestas en nuestra Matriz de Operacionalización.

Para el caso de la entrevista, luego de seleccionar el escenario de estudio y los participantes, y teniendo en cuenta las dimensiones propuestas en la Matriz de Operacionalización, se ha elaborado la guía de entrevista que figura en el anexo 2. Realizada la entrevista, se transcribió y analizó para presentar la información relevante para este estudio en el capítulo de resultados. De la mano de la entrevista, también se buscó información mediante la técnica del análisis documental para soportar y/o confirmar la información de los entrevistados.

## **2.6. Método de análisis de datos**

En el enfoque cualitativo, luego de la recopilación y registro de datos, se procede con el análisis y según lo señala Rodríguez, Gil y García (1996) “Definimos el análisis de datos como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación”. El análisis de datos en la investigación cualitativa según lo menciona Penalva et al (2015) está basada en la interpretación correcta dentro del marco de referencia. Para el análisis:

1. Luego de realizada la entrevista, se procede a codificar a la entrevista según la empresa que el entrevistado represente. Se transcribe la entrevista, y se lee repetidamente para identificar las dimensiones, y realizar las interpretaciones pertinentes.



2. Toda información recogida en la entrevista y que pueda ser verificada por algún documento, se lista, se recoge la información disponible, se revisa, se compara o se contrasta y se redacta como soporte para las entrevistas realizadas.

## **2.7. Aspectos éticos**

La ética de la investigación se basa en los tres principios fundamentales a continuación:

- Respeto por las personas
- Beneficencia
- Justicia

Para la obtención de la información, así como para la elaboración de este estudio, y en concordancia con los principios éticos, se procede a:

- Firmar la Declaración de autoría, con el compromiso de citar a los autores.
- Consentimiento informado para la entrevista.
- Mantener los datos de los entrevistados que así lo soliciten, en reserva. La información registrada solo se usará con fines académicos.

### III. Resultados

El propósito del estudio es describir la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020, para lo cual se han planteado 1 objetivo general y 3 objetivos específicos. Con la guía de entrevista adjunta en el anexo 2, y las transcripciones de las entrevistas realizadas también en el mismo anexo responde al objetivo planteado. El análisis documental va de la mano con los resultados obtenidos en cada entrevista, sea a través de información de las empresas y entidades gubernamentales y privadas relacionadas con el sector, así como de la lista de revisión incluida en el anexo.

#### **3.1 Análisis del objetivo general: Describir la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, 2020.**

Según lo manifestado por los representantes de las empresas en estudio, si consideran el planeamiento estratégico importante en la competitividad, conforme a las entrevistas realizadas y su importancia abarca desde los lineamientos y políticas de las empresas (pregunta 1: ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?), hasta los indicadores de gestión están alineadas con las estrategias resultantes del plan estratégico (pregunta 11: ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.). El representante de la empresa 1 señaló que se ha informado a toda la organización los lineamientos para lograr una mejora constante de la competitividad a través del director de proyectos. Asimismo, el representante de la empresa 3 manifiesta que se tiene constantes charlas (referente a todos las políticas y lineamientos de la empresa) y que la mayoría del personal tiene el compromiso en su ADN (compromiso de mejora de la competitividad). También se tiene el compromiso de la alta dirección para la mejora de la competitividad según lo indica el representante de la empresa 4.

Además, se ha revisado los factores de competitividad como Innovación, Calidad y Productividad. Respecto a Innovación, se formularon dos preguntas (pregunta 7: ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas? y pregunta 8: ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?) 5 de las 6 empresas además de considerar importante la innovación de productos, tienen las metas con una o más áreas responsables de realizar esta tarea. En ese sentido el representante

de la empresa 1 señaló que “Se da especial importancia al departamento de investigación y desarrollo, se espera la obtención de nuevos desarrollos en un tiempo no mayor a 6 meses”. Mientras que, el representante de la empresa 4 enfatizó que “Los productos nuevos son prioridad para la empresa” y mencionó algunos indicadores como el % de productos que cumplen las especificaciones funcionales a la primera, costos del desarrollo y número de veces que se modifica el desarrollo.

Respecto a Calidad, se formularon dos preguntas (pregunta 9: ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc) ?, pregunta 10: ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?). De sus respuestas tenemos que 5 de las 6 empresas cuentan con certificación ISO 9001, según lo manifestaron. También mencionaron certificaciones propias del sector, como EupIA. Además, todas realizan seguimiento a sus clientes. El seguimiento algunas veces está a cargo del Departamento de Marketing a través de encuestas como en el caso de la empresa 2. Al igual que la empresa 2, el representante de la empresa 6 coincide en los seguimientos y controles de reclamos.

Respecto a Productividad, se formuló una pregunta (pregunta 11: ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.). Se encontró que, todas manejan indicadores alineados con los objetivos y estrategias resultantes del Planeamiento Estratégico. Algunos de los ejemplos tenemos en el caso de la empresa 1 donde se maneja diferentes tipos de indicadores como exactitud del inventario, utilización del espacio, eficiencia en el tiempo de despacho, ahorro en el consumo de agua, producción de residuos ordinarios, cumplimiento de presupuesto de ventas, costos en ventas y marketing, tiempo de respuesta a pedidos de clientes, crecimiento de clientes, efectividad en visitas comerciales, eficiencia tratamiento de quejas, Índice de satisfacción del cliente, accidentalidad laboral por horas trabajadas. Mientras que la empresa 4 señaló los más importantes enfocados en la actividad administrativa financiera como el Incremento del portafolio de clientes, indicadores ROE (Return on Equity), eficiencia en la toma de decisiones. Los indicadores financieros también son los principales en el caso de la empresa 5 donde se muestra crecimiento del EBITDA, días de inventario, cumplimiento del presupuesto mensual de Ventas.

Mediante la revisión documental, analizamos la competitividad de las empresas a través de su ventaja competitiva y las estrategias empleadas. Primero, a partir de diferentes

estudios de mercado realizados a las tintas de impresión a nivel global, se estableció la cadena de valor mostrada en la figura siguiente. Además de tener información del mercado global proyectado para el 2020 que es de \$20 billones, el cual es liderado por USA con un 27% de participación, siendo el principal producto de consumo las tintas al agua que representan el 22.8%, seguidas por las bases oleosas 18.7%.

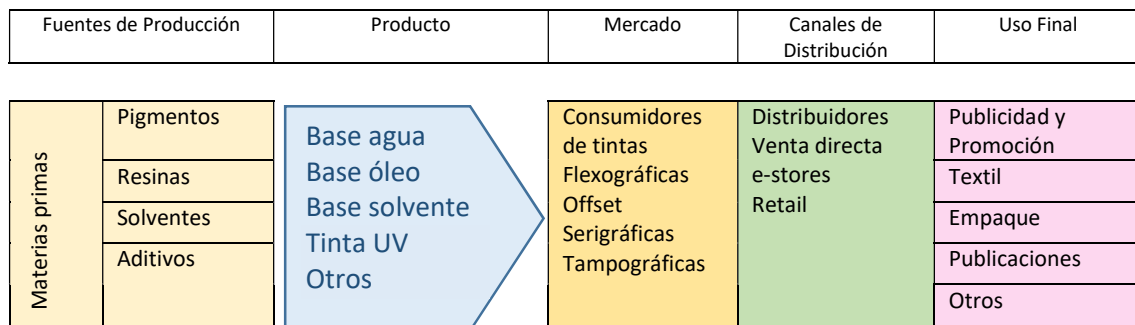


Figura 2. Análisis de cadena de valor para el sector de tintas de impresión

Fuente: En base a los estudios de mercado de Transparency Market Research, Report Linker y Technavio, sobre tintas de impresión, elaboración propia.

Entonces revisando el producto, puesto que para la empresa 1 se plantea como estrategia de crecimiento el aumento de 15 a 25% de su producción, se ha verificado la cantidad de tintas producidas anualmente observando que se ha mantenido alrededor de las 9,000 toneladas anuales en los últimos 8 años, según lo muestra la figura 6. Lo que indica que la producción no ha disminuido ni ha aumentado.

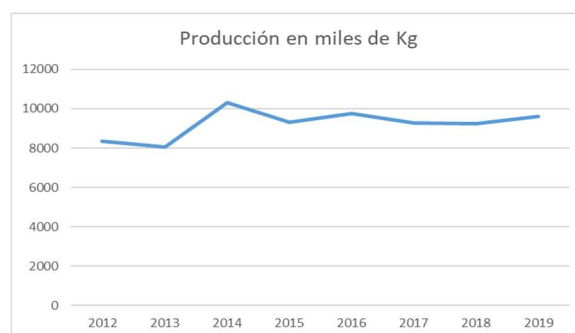


Figura 3. Producción de Tintas y pigmentos 2012-2019

Fuente: tomados de los datos de INEI, Indicadores de la Industria Manufactura de Sustancias Químicas Básicas, elaboración propia.

También se mencionó en las entrevistas que uno de los indicadores más importantes era el aumento de ventas tanto a nivel local como en el exterior, para el caso de la empresa

2 señala el aumento de Ventas en América Latina y el Caribe. Para contrastar esta información, se ha resumido el valor FOB de las exportaciones 2019 de las empresas en estudio, con alrededor de los \$13.6 millones en total.

Tabla 4.

*Exportaciones de las empresas en estudio, período 2019*

EXPORTADOR	RUC / Destino	C.A.N.	Latino América	Centro América y Caribe	U.S.A.	Europa	Asia	Otros	TOTAL
FLINT GROUP PERU SA.	20305875296	\$ 2,721,960.00	\$ 2,051,801.00	\$ 1,264,483.00	\$ 9,173.00	\$ 1,215.00	\$ -	\$ -	\$ 6,048,632.00
SOCIEDAD QUIMICA ALEMANA S.A.	20123187157	\$ 420,861.00	\$ 248,058.00	\$ 2,320,380.00	\$ 694,848.00	\$ 31,422.00	\$ -	\$ -	\$ 3,715,569.00
INDUBRAS S.A.C.	20304634554	\$ 95,995.00	\$ 966,542.00	\$ 1,770,389.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,832,926.00
TINFLUBA-TINTAS FLUIDAS BARNICES S.A.	20107579673	\$ 2,324.00	\$ 14,664.00	\$ 968,492.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 985,480.00
SUN CHEMICAL PERU S.A.	20102305273	\$ 58,168.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58,168.00
DESARROLLOS QUIM. MODERNOS S.A.	20100435498	\$ 14,048.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,048.00
GRAFINAL DEL PERU	2050149617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PERUVIAN COLOR S.R.L.	20257552609	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 3,313,356.00	\$ 3,281,065.00	\$ 6,323,744.00	\$ 704,021.00	\$ 32,637.00	\$ -	\$ -	\$ 13,654,823.00

Fuente: Sunat, elaboración propia. C.A.N. : Comunidad Andina / Bolivia - Peru - Ecuador - Colombia. Latin America : Chile - Argentina - Brasil – Venezuela; Centro America y Caribe: Mexico - Costa Rica - Panama - El Salvador - Guatemala - Honduras - Rep. Dominicana; U.S.A. : Estados Unidos de N.A.

Cabe mencionar que, de todo el volumen importado es mayor que lo exportado. Lo que hace suponer, que se compran tintas de la Corporación puesto que el mayor volumen es de Europa, seguido por el de USA lo que corroboraría dicha información.

Tabla 5.

*Importaciones de las empresas en estudio, 2019 .*

PARTIDA ARANCELARIA / DESCRIPCION	C.A.N.	LATIN AMERICA	CENTRO AMERICA Y CARIBE	U.S.A. y CANADA	EUROPA	ASIA	OTROS AFRIKA	TOTAL 2019
<b>3208.10.00.00</b>								
PINTURAS Y BARNICES DISUELTOS EN UN MEDIO NO ACUOSO	\$ 821,848.00	\$ 1,102,544.00	\$ 877,090.00	\$ 2,035,712.00	\$ 2,455,041.00	\$ 86,788.00	\$ -	\$ 7,379,023.00
<b>3209.90.10.00</b>								
PNTURAS Y BARNICES EN MEDIO ACUOSO	\$ 1,641.00	\$ 225,131.00	\$ 58,157.00	\$ 331,344.00	\$ 1,036,389.00	\$ 110,376.00	\$ -	\$ 1,763,038.00
<b>3210.00.90.00</b>								
LAS DEMAS PINTURAS Y BARNICES (EJEM) PINTURAS AL AGUA	\$ -	\$ 168,615.00	\$ 1,178.00	\$ 778,141.00	\$ 409,131.00	\$ 19,440.00	\$ 114.00	\$ 1,376,619.00
<b>3212.90.20.00</b>								
TINTES Y DEMAS MATERIAS COLORANTES EN ENVASES PARA VENTA AL POR MENOR	\$ -	\$ 250,032.00	\$ -	\$ 455,303.00	\$ 40,146.00	\$ 53,392.00	\$ -	\$ 798,873.00
<b>3215.90.90.00</b>								
LAS DEMAS TINTAS	\$ -	\$ 113,577.00	\$ -	\$ 190,445.00	\$ 1,595,967.00	\$ 865,692.00	\$ -	\$ 2,765,681.00
<b>TOTALES</b>	\$ 823,489.00	\$ 1,859,899.00	\$ 936,425.00	\$ 3,790,945.00	\$ 5,536,674.00	\$ 1,135,688.00	\$ 114.00	\$ 14,083,234.00

Fuente: Sunat, elaboración propia

### 3.2 Análisis del objetivo específico 2: Describir la importancia de los factores internos de la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, 2020.

De acuerdo a las entrevistas, los factores internos como la cultura organizacional, el área administrativa y los procesos son importantes para la competitividad de la empresa. Para tal fin se realizaron 3 preguntas (pregunta 1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas

por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?, pregunta 2 ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?, pregunta 3 ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?). Respecto a la cultura organizacional, 3 de las empresas siguen los lineamientos de su compañía según la entrevista realizada. En el caso de la empresa 5 además de indicar que los lineamientos vienen dados por la casa matriz, muestra un orgullo al mencionar que su compañía es líder en el mercado con más de 100 años y presencia en 256 países. Hay 4 empresas que pertenecen a grandes compañías del sector químico como son: Sun Chemical, Flint Group, Polyone e Indubras. Solo 1 participa a través de su corporativo en Great Place to Work con 77% aceptación de los empleados. Respecto al área administrativa sabemos por la empresa 2 que ésta participa activamente en los objetivos anuales que se establecen producto de las estrategias del Planeamiento Estratégico:

Respecto a los procesos eficientes y también al área administrativa, se ha observado que ninguna de las empresas se encuentra en problemas de endeudamiento, lo que indicaría que el área administrativa financiera está realizando una buena gestión de créditos y cobranzas según señala el reporte de Infocorp.

Tabla 6.

*Análisis Infocorp 2020 de las empresas en estudio*

Empresa	Ruc	Score Inforcorp	Análisis del reporte Equifax-Infocorp	Entidades de endeudamiento
Sun Chemical Peru S.A.	20102305273	Riesgo Muy Bajo	Empresa con endeudamiento Alto y riesgo muy bajo de no pago	1
Sociedad Quimica Alemana S.A.	20123187157	Riesgo Muy Bajo	Empresa con edudamiento bajo y riesgo muy bajo de no pago	2
Desarrollos Quimicos Modernos S.A.	20100435498	Riesgo Alto	Empresa con edudamiento medio y riesgo alto de no pago	6
Grafinal del Peru S.A.C.	20501491617	Riesgo Bajo	Empresa con edudamiento medio y riesgo bajo de no pago	4
Indubras S.A.C.	20304634554	Riesgo Muy Bajo	Empresa con endeudamiento medio y riesgo muy bajo de no pago	3
Peruvian Color S.R.L. Perucolor S.R.L.	20257552609	Riesgo Muy Bajo	Empresa con endeudamiento medio y riesgo muy bajo de no pago	2
Flint Group Peru S.A.	20305875296	Principal Contribuyente	Empresa con endeudamiento medio y riesgo muy bajo de no pago	1

Fuente: Reporte Equifax-Infocorp (Julio 2020), elaboración 2020

### **3.3 Análisis del objetivo específico 2 : Describir la importancia de los factores externos de la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, 2020.**

De acuerdo a las entrevistas, los factores externos tanto políticos, económicos, sociales y

tecnológicos son importantes para la competitividad de este sector según lo corroborarán las respuestas a la pregunta 4 realizada en la entrevista: Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa? . En la entrevista con el representante de la empresa 2 mencionó que producto de la pandemia, el precio de las materias primas les afecta en el precio final del producto y de esta manera afecta su competitividad.

Además, del análisis documental se ha podido confirmar que, debido al período de cuarentena por pandemia experimentado este año, el nivel de índice de producción ha caído a 40 en Marzo de casi 115 entre Enero y Febrero (2012=100).

### **3.4 Análisis del objetivo específica 3: Describir la importancia de la formulación de estrategias de la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, 2020.**

Según las entrevistas realizadas las estrategias son importantes para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas donde se formularon 2 preguntas al entrevistado : pregunta 6: ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa? y pregunta 7: ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?. La periodicidad de revisión es 1 año en la mayoría de los casos, salvo en la empresa 1 que indicó cada 5 años, y teniendo a la empresa 5 con una revisión de 2 veces al año (buena práctica corporativa). Respecto a las estrategias, 2 de las 6 señalaron que usa estrategia de liderazgo de costos y 2 definen su estrategia como diferenciación, mientras que 1 señaló que ha utilizado tanto liderazgo de costos, diferenciación y enfoque en diferentes momentos de su presencia en el mercado.

Respectos a los proyectos que manejan, de la revisión documental se tiene los lanzamientos de productos nuevos según las publicaciones en páginas web como en las redes sociales, que se aprecian en el anexo 8.

#### **IV. Discusión**

Un primer aspecto es que el planeamiento estratégico es sumamente importante en la competitividad de las empresas fabricantes de tinta. De acuerdo con los instrumentos empleados, sobre las actuales estrategias generadas a partir de un Planeamiento estratégico, las empresas fabricantes del sector de tintas de Lima son competitivas, ya que han logrado diferenciarse en los factores de Innovación, Calidad y Productividad. En innovación, vemos que las empresas apuestan por la innovación, ya que tienen objetivos definidos, y personal involucrado, además de lanzamientos de productos periódicos; sin embargo, la tesis de Gerrero(2015) confirmaba que una de las debilidades de la industria peruana es la falta de innovación, y para eso la inversión en capacitación y tecnología es necesaria. Esto sucede en grandes empresas, como Huawei y Samsung que pese a tenerlo definido en su planeamiento estratégico, requieren que sus sedes del Golfo utilicen más herramientas de innovación y calidad para ser más competitivo (Dawood y Bakheet, 2020). En calidad, tenemos que las entrevistadas además de estar certificadas por ISO 9001, también realizan seguimiento a la satisfacción del cliente. A veces una certificación en calidad puede significar la apertura de nuevos mercados, como es el caso de la certificación de producto orgánico de parte del sector cafetalero (Aliaga, 2019). En productividad, hemos visto que pese a haberse mantenido constante su volumen en los últimos 8 años. Cabe mencionar lo indicado por Tanjung (2017) que, para las pequeñas empresas el entorno afecta las estrategias elegidas, y es el entorno, quien influye en la relación entre la estructura organizacional, la postura estratégica y el desempeño de la organización. Además, las pequeñas empresas son más resilientes ante la crisis que las empresas grandes, puesto que son más flexibles al cambio. Por lo tanto, las empresas en estudio buscan como todas las empresas la generación de dinero de forma sostenible, y la única forma es logrando que la empresa sea competitiva, que genere valor. Por esta razón, el planeamiento estratégico surge como una herramienta para buscar la competitividad. De acuerdo a nuestra lista de revisión, hay estudios realizados sobre el planeamiento estratégico (o también gestión estratégica) con la competitividad para grupo de MyPes peruanas, (Padilla, 2018 y Torres y Melenez, 2019) que han encontrado una relación significativa entre ambas (según señala su hipótesis específica con un Rho de Spearman de 0.479) y también se ha demostrado la relación de ambas variables para un sector de pequeñas empresas de Nigeria (Ifedioranma, Ngige y Okeke, 2020). Encontramos también evidencia de que el planeamiento estratégico ha logrado mejorar la competitividad de sectores como el de la industria farmacéutica peruana,



o como el sector metalmecánico donde se apuesta por un aumento de la rentabilidad en 100%, las ventas en 80% y disminuir la morosidad de 50 a 10%. Siendo la mejora de la competitividad uno de los pilares del desarrollo del país, aún los esfuerzos para el sector PyMEs es poco (entrevista a Presidente Ceplan, 2020 y artículo sobre competitividad en Ucrania del Dr. Makarenko, 2020).

Un segundo aspecto es que los factores internos son importantes en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas, porque tienen una influencia positiva, especialmente para las 4 que pertenecen a un corporativo y adoptan lineamientos de la casa matriz, que son las que tienen cultura organizacional mejor orientada en las estrategias, gestionan y se mantienen actualizadas y flexibles al cambio, con mejor nivel crediticio y son las que presentan participación en el mercado internacional y están en constante innovación de productos en sus redes sociales. Un resultado similar es descrito parte de los antecedentes donde las empresas con cultura organizacional son las que tienen mejores resultados (Adani y Kennerth, 2019). No solo la cultura, sino también la alineación, integración y sincronización de la organización son resultantes del planeamiento estratégico lo indica Vinayavekhin y Phaal(2020). Otros factores internos importantes son el capital humano, la administración y los procesos. Se ha hecho notar de las entrevistas que las empresas corporativas tienen inducción respecto a su marca (cuando mencionan por ejemplo el número de países en los que está presente y que son líderes en el mercado) y están aplicando políticas sobre bienestar laboral (ejemplo, caso Great Place to Work). También se ha hecho notar la participación activa no solo de la parte productiva sino de la parte administrativa en la elaboración de estrategias. Asimismo, el manejar su economía de manera sostenible (no optar por banca rota ante el tiempo de parada) es reflejo de una buena gestión de los procesos. En general, los factores internos son los que mejor se perfilan como clave de éxito para empresas pequeñas. (Hankinson (2000) citado por Tanjung (2017)), El reporte sobre 200 empresas de Kenia (Kamau,2018) también corroboran que la cultura organizacional es un factor de éxito. Además, generar procesos eficientes mediante un modelo de gestión basado en procesos alineado con las estrategias influye en la competitividad de las empresas (Sanchez, 2019).

Un tercer aspecto es que los factores externos son importantes para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas, por ejemplo, la pandemia, como principal factor externo en el ámbito político, económico, social y tecnológico, ha afectado significativamente este sector por el cierre temporal de las fábricas durante la cuarentena. A

nivel político económico, se han otorgado 2 beneficios importantes como Decreto de Urgencia N° 033-2020 para subsidio del 35% planilla de sueldos menores a S/1500, y el programa Reactiva Perú al cual las 4 empresas no corporativas han aplicado a los préstamos. En este contexto, las empresas de este sector no han sido perjudicadas financieramente en su nivel crediticio, ninguna de las 8 empresas registra deudas significativas en Infocorp. Por el contrario, el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias en la entrevista anexo 6, mencionó que el contexto postpandemia puede generar nuevas oportunidades para los distintos sectores de manufactura, como la de dar un valor agregado a nuestros productos apostando por la innovación. En otros sectores, como las empresas de seguros según lo indicado por Ávila (2018), que el impacto de los factores externos es más significativo en la competitividad (desempeño), principalmente los factores económicos (obras civiles) y sociales (parque automotor). Cuando se mencionó sobre la coyuntura, se pudo rescatar que ha tenido impacto en su cadena de suministros. Al respecto, la tesis de maestría de Hualla (2020) afirma la importancia de la cadena de suministros como factor clave en la competitividad, ya que la estrategia de la unidad minera estudiada está basada en garantizar la máxima disponibilidad de repuestos e insumos. También, Krumar (2019) estudió cuantitativo a 150 PyMEs de la India, propone que para enfrentar los problemas originados por la globalización, debe mejorar la coordinación de la cadena de suministros. El factor externo, tecnológico también influye en la competitividad. Hay empresas, como Talía (Albatrino, 2018) que han disminuido su participación en el mercado por el ingreso de nuevas tecnologías. De hecho, también hay varias propuestas de utilizar aplicaciones móviles como por ejemplo para la gestión de los productos impresos publicitarios como parte de la estrategia de diferenciación (Gil et.al., 2018).

Y un cuarto aspecto es que las estrategias son importantes para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas, según lo obtenido sobre la revisión de objetivos y la participación en el mercado. Se cumple con la revisión por objetivos con una frecuencia definida en las empresas. Referente a la participación en el mercado, la importación de tintas de impresión representa un 80% del volumen de la producción total (lo que hace una participación de mercado aproximada del 55%) y es mayor comparado con otros sectores, como por ejemplo el del calzado, que también está constituido en un 99% por MyPEs con una participación en el mercado respecto a sus importaciones de 55% (tomado de la tesis de Castro et.al., 2014). Tenemos que tener en cuenta que las MyPEs peruanas usualmente no tienen estrategias definidas para mejorar su competitividad, como el caso de las del sector

hotelero Huaraz que tienen poco conocimiento sobre las estrategias de Porter (Lozada, 2019). En muchos trabajos se apuesta como estrategia de crecimiento, a la asociación de MyPEs, como el de Barranquela y Zacarías (2018) para la chirimoya, la de Bertezolo (2018) a través de una plataforma para los transportes de carga, Aedo (2018) para la quinua, Díaz y García (2019) para textiles artesanales. Cuando se elaboran estrategias, se tiene que revisar el nivel de competitividad tanto en innovación, calidad y productividad, tal como lo señala Angles (2018) donde producto del estudio, se eligió a la calidad como base para la estrategia de Marketing. Otros, han empleado estrategias basadas en la calidad y la productividad para la mejora de la competitividad tal es el caso de Perez y Sulluchuco (2019) que estudian el sector agroindustrial exportador. Para las PyMEs fabricantes en Sudáfrica se ha demostrado la necesidad de estrategias basadas en la productividad para mejorar la competitividad. De acuerdo con el estudio de Maceda (2019) la mejor estrategia del sector de la moda, es la diferenciación por velocidad en la innovación, la cual debe ir de la mano con la capacitación como el caso que las MyPEs de joyería de Sullana (Pulache, 2019) y no sea la causa de pérdida de grandes clientes como en el caso de la empresa Exsa (Mayta, 2019). A la pregunta referida al tipo de estrategia de Porter utilizada, si bien es cierto tienen sus indicadores orientadas a la reducción de costos, no necesariamente aplican un liderazgo de costos porque el volumen no es un factor que ha estado en crecimiento. Uno de los casos de éxitos de empresas que han empleado estrategias de liderazgo de costos, llegando a ser en 5 años una las 10 principales exportadoras, es el caso de Confecciones SAC (Arroyo, 2018), quien manteniendo su calidad está en la búsqueda constante de oportunidades de mejora. Respecto a la diferenciación, las empresas en estudio tienen sus indicadores y responsables definidos, promueven la innovación, aunque no necesariamente sea un factor que el cliente lo perciba. La estrategia de enfoque se puede apreciar en los segmentos de mercado que han elegido. Tenemos también, la tesis doctoral de Zuñiga (2018) llega a la conclusión que la mejor estrategia para las PyMEs comerciales de consumo masivo del Milagro Ecuador, es la estrategia de enfoque. Los otros dos indicadores de la dimensión estrategias han sido marketing y proyectos. Como se puede apreciar en el anexo 6 es que en el 2020 si existen lanzamiento de productos nuevos y redes sociales con información actualizada. En el caso de las corporativas, el tipo de estrategia de marketing empleado está basada en el posicionamiento de marca por calidad/precio. Cabe resaltar que, durante 2020, 2 de estos corporativos han incrementado su portafolio con la compra de líneas de negocio de otras compañías que también tienen sedes en el Perú.

## V. Conclusiones

**Primera:** El Planeamiento Estratégico tiene importancia significativa en la competitividad de las empresas fabricantes, especialmente con respecto a la innovación, la calidad y la productividad, creando en las empresas nuevas oportunidades de negocio, nuevos productos y nuevos mercados a través de proyectos y estrategias de marketing.

**Segunda:** Los factores internos son importantes para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima, de acuerdo a los resultados del análisis, donde el indicador interno que más sobresale es la cultura organizacional orientada hacia el logro de objetivos y estrategias, ya que contribuye significativamente a mejorar el nivel competitivo de la empresa.

**Tercera:** Los factores externos son importantes para la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima, ya que puede beneficiar o perjudicar significativamente a una organización. Considerando que el contexto actual es un mundo globalizado complejo, diverso y con mucha incertidumbre, se requiere un planeamiento estratégico flexible a los cambios del entorno.

**Cuarta:** Las estrategias generadas en el Planeamiento Estratégico son significativamente importantes para la competitividad de las empresas del sector de fabricantes de tintas de Lima, porque gracias a ella han permitido mantenerse en el mercado bastante tiempo y pueden ser la causa del éxito cuando han sido revisadas e implementadas adecuadamente o pueden ser la causa del fracaso cuando se ha descuidado su revisión o han estado basadas en un mal referente del mercado.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se sugiere a las empresas del sector actualizar el plan estratégico cada vez que haya cambios significativos en los factores interno o externos para que contribuya a mejorar el nuevo nivel de competitividad y genere, mayores oportunidades de negocio.

**Segunda:** Mantener a todo el personal alineado y comprometido con las estrategias a tomar ya que ha mostrado ser es un factor primordial para el alcance y éxito de las mismas. Además, se recomienda considerar joint-venture o asociaciones que puedan ayudar a mantener y potenciar la competitividad del sector.

**Tercera:** Ante la coyuntura política, económica, social y tecnológica, las empresas del sector deben enfocar sus esfuerzos en la innovación de sus productos, dando mayor valor agregado y también mejorar su productividad a través de su sistema de gestión de calidad para renovar sus estrategias a corto y largo plazo. Además, se recomienda implementar una gestión de riesgos que permitan tener estrategias alternativas ante el cambio del entorno según el impacto que pueda tener en las organizaciones.

**Cuarta:** A las empresas de estudio se recomienda elegir un responsable (o un área) para el seguimiento y revisión de las estrategias que son resultado del plan estratégico buscando crear ventajas competitivas para lograr oportunidades en nuevos mercados y para mejorar la participación en el mercado local.

## Referencias:

- Adani, S and Kornneth, P (2019); *Strategic Planning and Performance in Small and Medium Enterprises: A Multiple Case Study in the German Manufacturing Industry*. MBA thesis. Lund University, Sweden.
- Alfaro, L., Argote, P., Farfá, C., & Huallpa, E. (2016). *Planeamiento estratégico del sector industrial de la alcachofa en el Perú*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Perú.
- Agencia Peruana de Noticias(2019) *Industria peruana crecerá 4% en 2020, impulsada por el sector primario*. America Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/industria-peruana-creceria-4-en-2020-impulsada-por-el-sector-primario>
- Alonso, S. y Leiva J. (2019), *Competitividad empresarial en Costa Rica- Tec Empresarial* 13, 28-41, Costa Rica, 2019.
- Arias, F. (2012) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología* (6ta. ed). Editorial Episteme, Caracas-Venezuela.
- Barrionuevo, J Becerra, J; Uriarte, R.; Vegas F.; Zegarra, J. (2019) *Planeamiento estratégico para el sector capsicum en el Perú*” Tesis de maestría, PUCP. Perú.
- Bustamante, C., Noriega L., Pérez, O., & Vallejos, C. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado*. Tesis de maestría, PUCP. Perú.
- Cascamayta, J (2018). *Planeación Estratégica Para La Competitividad De La Empresa Equipos Sonidos Rossi - Cusco 2018*. Tesis de maestría. Universidad CésarVallejo (UCV). Perú.
- Clarke, J. (2011), What is a systematic review? *Evidence-Based Nursing* 2011;14:64.
- Corrales, C (2013), *Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos de sus operaciones*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú.
- Chikwama, R. (2016). *Strategic planning practices: The antecedents and business performance outcomes in Zimbabwean Small to Medium Enterprises (SMES)*. Tesis de maestría. Universidad de Zimbabwean, Zimbabwe

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ching, N., Jian, Y., Khew K., Chian Y.,Kun Y; Huat, B., Pin C. (2019) “Total quality management analysis in printing industry” *Journal of Fundamental and Applied Science* volumen 10, 3.
- Dalas, M, Duane, R. (2016). “*Strategic Management, competitiveness and globalisation*”. Edit Cengage Learning, Australia.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. *The Sage handbook of organizational research methods* (p. 671–689). Sage Publications Ltd.
- Diaz, I. (2019). “La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave”. *Innovar*, 29(71), 43-54. doi:10.15446/innovar.v29n71.76394
- Dotlich, D.;Cairo, P.; Rhinesmith, S.(2009) Title *Leading in Times of Crisis: Navigating Through Complexity, Diversity and Uncertainty to Save Your Business*, Edit. John Wiley & Sons, 2009.
- Espinoza, J. Machaca, H, Sarmiento, S (2019) “*Planeamiento estratégico de Azor Ingenieros S.R.L*”, Tesis de Maestría, PUCP.
- Fathi, A; Ahmadian,S; Competitiveness of the Iran Automotive Industry for Entrancing into Foreign Markets, *Procedia Economics and Finance*, Volume 36, 2016, Pages 29-41, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30013-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30013-2).
- George, B.; Walker, R; Monster, J. (2019), *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis - Public Administration*, 2019 - Wiley Online Library.
- Hankinson, A . (2000); “The key factors in the profiles of small firm owner managers that influence business performance. The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000”. *Industrial and Commercial Training*, Vol 32 No 3.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hutcherson, R.(2014). *Organizational Optimization*, Editorial Autorhouse. United States, Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=FdnIBQAAQBAJ>

- Ibarra, M; Gonzales, L; Demuner, M (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos* 18(35) pp 107-130.
- Knopf, J. (2006) Doing a literature review, *Political Science and Politics* Vol. 39, No. 1 (Jan., 2006), pp. 127-132
- Latham, Ann (2017). What The Heck Is A Strategy Anyway?, *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/annlatham/2017/10/29/what-the-heck-is-a-strategy-anyway/#233ac8d7ed84>
- Leyva, A; Cavazos, J; Espejel, J (2018). Influence of Strategic Planning and the management skills as factor internal of business competitiveness of SME's , *Contaduria y Admisnsitración* 63(3) pp 1-20.
- Machaca, A (2015), *Eficacia de la planificación estratégica para el mejoramiento de la Gestión en Empresas Dedicadas a las Actividades de Impresión de la Región Puno*, 2012. Tesis Doctorado. UANCV.
- Macazana, R (2017), *Gestión de calidad y su influencia en la competitividad de la empresa de servicios Copemi S.A.C. Sayán - Huaura*, 2017. Tesis maestría. Universidad César Vallejo(UCV). Perú
- Maldonado, D. C., & Méndez, E. M. (2019). *Modelo de gestión administrativa y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma*. Tesis. Universidad de Otavalo, Ecuador.
- Marrufo Meca, G. M. (2018). *Planeamiento estratégico y gestión de calidad en la Institución Educativa José Martí, Comas*, 2018. Tesis de maestría, UCV. Perú.
- Middleton, S.(2010), *Build a Brand in 30 Days: With Simon Middleton, The Brand Strategy Guru*, Wiley. USA.
- Muhamad (2019) "Innovation is creating competitive advantage: a perspective to improve the organic textile products for business growth" , *Industria Textil* (2019, vol 70, 2, pp 147-153).



- Penalva, C.; Alaminos, A.; Francés, F.; Santacreu, O. *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Cuenca, Ecuador: Pydlos Ediciones, 2015. ISBN 978-9978-14-303-2, 177 p.
- Peñafiel, J. (2019), La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(1 ESPECIAL), 107-133. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1>
- Peteraf, T., y Strickland, G. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*, (18ª ed). México: Editorial McGraw Hill.
- Pino, F.; García, F. & Piattini, M. (2006). Revisión sistemática de mejora de procesos software en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software* vol. 2, número 001.pp 6-23 Asociación de Técnicos de Informática. Madrid, España
- Pimentel, N.(2019). *Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018*. Tesis de maestría, UCV, Perú.
- Pisano, G. (2015) A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 16-036*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2667018> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2667018>
- Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Editorial Simon & Schuster, New York, USA.
- Posada,C (2015) “ *La competitividad productiva y la necesaria inserción en las cadenas globales de Valor*”, Cámara de Comercio de Lima, recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada\\_746/-la-competitividad-productiva-y-la-necesaria-inserci%C3%B3n-en-las-cadenas-globales-de-valor.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_746/-la-competitividad-productiva-y-la-necesaria-inserci%C3%B3n-en-las-cadenas-globales-de-valor.pdf)
- Ramos, A. (2017), *Mejora de la gestión de calidad en el proceso de impresión offset empleando el control estadístico de procesos en la empresa editora y comercializadora cartolan EIRL. de la ciudad de Lima*. Tesis. Universidad Nacional Federico Villareal.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014), *Administración*, Editorial Pearson, México.
- Rodríguez Gómez, G; Gil Flores, J.; García,E. (1996) “*Metodología de la Investigación Cualitativa*”. Ediciones Aljibe. Granada (España).
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6533/Romero\\_rp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6533/Romero_rp.pdf)
- Rosenthal,M. (2016); Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research, *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, Volume 8, Issue 4,2016,Pages 509-516. University of Missisipi,United States of America.
- Sallenave, J (2014) *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia. Editorial: Norma.
- Sanabria, H. (2016). *Gestión empresarial & innovación*. UCA Profesional, V. 1. Costa Rica. Recuperado de <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol1.pdf>
- Sandoval, L. (2017). *Planeamiento Estratégico Y El Desarrollo Empresarial De La Empresa Servicios De Mantenimiento Electromecánico*. Tesis de maestría, UCV
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), page 551-555.
- Ries, A. y Trout, J.. *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. 2ª edición, McGraw Hill, México, 1999.
- Schettini, P. ; Cortazzo I.(2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*- 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2015. E-Book. ISBN 978-950-34-1231-2.
- Tanjun, J. y Tanjun H. (2017). Development of Porter generic strategy model for Small and Medium Enterprises (SME’s) in dealing with Asean Economics Community (AEC), *International Journal of Recent Scientific Research*, Vol. 8, Issue, 9, pp. 20262-20269.

- Taylor S.J y. Bogdan R, *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*, Barcelona: Paidós, 1992.
- Trigoso, M (21/06/2019) “Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico”, Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/?ref=gesr>
- Troncoso-Pantoja, Claudia, & Amaya-Placencia, Antonio. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Valdes, Luigi (2004) *Innovación. El arte de inventar el futuro*. Ed. Norma.España.
- Vecco, S. (2004). *Control de calidad de tintas según el destino de la impresión flexográfica, previo a la etapa de impresión*. Tesis. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Wanaswa, P; Awino, Z; Ogutu, M (2019) “Organizational Innovation, Technology, Strategic Planning and Competitiveness: Conceptual Perspective” , *DBA Africa Management Review* 2017 Vol 7 No.2. Pp 26-51 ISSN 2224-2023
- Wildemuth, B. (2016) *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, California-USA, 2nd Edition recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=uv98DQAAQBAJ>



**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		DISEÑO Metodológico	MARCO TEÓRICO
	Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variable 1	Variable 2	Método	Índice
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TINTAS, LIMA 2020</b>	¿Es importante el Planeamiento Estratégico en la Competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima en el año 2020?,	Describir la importancia del planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de Lima, año 2020.	El planeamiento estratégico es importante en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020.	<b>Planeamiento Estratégico</b>  ✓ Factores externos ✓ Factores internos ✓ Estrategia	<b>Competitividad</b>  ✓ Innovación ✓ Calidad ✓ Productividad	Enfoque: Cualitativo.  Diseño:  No experimental de corte transversal  Tipo de investigación: Básica  Técnicas: instrumento de recaudación de datos: Entrevista Análisis documental	<b>Capítulo I</b> <b>Introducción</b> Realidad problemática Justificación Pregunta de investigación Antecedentes Marco teórico Objetivos <b>Capítulo II</b> <b>Metodología</b> Tipo y diseño de investigación Escenario de estudio Participantes Técnicas e instrumentos de recolección de datos Procedimiento Método de análisis de información Aspectos éticos <b>Capítulo III: Resultados</b> <b>Capítulo IV: Discusión de resultados</b> <b>Capítulo V: Conclusiones</b> <b>Capítulo VI:</b> Recomendaciones Referencias
	<b>Problema Secundario</b> ¿son importantes los factores internos en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas en el año 2020?	<b>Objetivo Específico</b> Describir la importancia de los factores internos en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020.	<b>Hipótesis Secundaria</b> Los factores internos son importantes en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020				
	¿son importantes los factores externos en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas de Lima en el año 2020?	Describir la importancia de los factores externos en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020	Los factores externos son importantes en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de la ciudad de Lima, año 2020				
	¿son importantes las estrategias en la competitividad de las empresas peruanas fabricantes de tintas de Lima en el año 2020?	Describir la importancia de la formulación de estrategias en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima, año 2020	Las estrategias son importantes en la competitividad de las empresas fabricantes de tintas de Lima, año 2020				

## ANEXO 2 : ENTREVISTAS

### 1.1. Metodología

- Entrevistado: .....
- Entrevistadora: Veronika Robles
- Tipo de entrevista: Estructurada individual
- Técnica de entrevista: En profundidad
- Lugar: A través de plataforma Zoom
- Tiempo estimado: 30 minutos

### 1.2 Objetivo de la entrevista

- Conocer si los principales factores internos, externos y estrategias del Planeamiento Estratégico que han influido en la competitividad de las empresas.

### 1.3 Consentimiento informado

- Redacción de documento y presentación al entrevistado.

### 1.4 Guión o cuestionario de la entrevista semiestructurada

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
<b>PLANEAMIENTO</b>	Factores Internos	Cultura organizacional	1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?
		Capital humano Administración	2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?
		Procesos	3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?
<b>ESTRATÉGICO</b>	Factores Externos	Político	4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?
		Económico	
		Social	
		Tecnológico	
Estrategias		Revisión de los objetivos	5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?
		Proyectos	6. ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?
		Participación en el mercado.	
		Marketing	

<b>COMPE TITI VIDAD</b>	Innovación	Productos nuevos	7. ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?
		Mercados	
		Marcas registradas	
		Procesos eficientes	8. ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?
	Calidad	Sistemas de Gestión de Calidad	9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc) ?
		Certificaciones	
		Satisfacción del cliente	10. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?
		Quejas de clientes	
	Productividad	Capacidad instalada	11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.
		Volumen producido	
		KPIs	
Mejora continua			

### ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA 1

Perfil del entrevistado: Profesional del área técnica

**1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**

El director de proyectos informa los lineamientos y políticas para mejora constante de la competitividad, los que están relacionados directamente con nosotros son:

- Incrementar satisfacción de los clientes de forma coherente para ello por ejemplo Desarrollan productos a la medida de clientes que tienen un alto consumo de nuestros productos. Mayor a 5 toneladas mensuales (con productos que generan considerable ganancia) durante 3 meses como mínimo y con posibilidad a aumentar el consumo.
- Innovar y desarrollar nuevos productos: Se da especial importancia al departamento de investigación y desarrollo, se espera la obtención de nuevos desarrollos en un tiempo no mayor a 6 meses.

**2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**

El área administrativa tiene claro los objetivos de la empresa porque participa de las reuniones con el director de proyectos y nosotros.

Ellos se encargan de asegurar la compra de insumos y materiales necesarios para nuestra área en el tiempo prudente.

**3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**

Nuestros procesos son evaluados de forma continua por personal de la gerencia y además cumplimos con estándares como las 5 S.

**4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

La empresa ha previsto que tendrá un crecimiento sostenido en los próximos 5 años de entre 15 al 25 % en producción con capacidad instalada.

**5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**

La empresa realiza la revisión de los objetivos cada 5 años.

**6. ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**

La empresa ha adoptado la estrategia de diferenciación por:

- Calidad de productos.
- Desarrollo de productos a la medida del cliente sin que afecte a la producción.
- Exclusividad de marcas importadas

**7. ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**

Se tiene como meta mínimo 3 productos nuevos por año. Incluye productos solicitados por los clientes como los propuestos por la dirección de investigación. Las áreas involucradas son: Dirección de investigación, Laboratorio de investigación y desarrollo y control de calidad y planta piloto.

**8. ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**

- Proceso de almacenamiento de producto terminado.
- Proceso de control de calidad.

**9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc) ?**

Cuenta con ISO 9001.

**10. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**

Los seguimientos los realiza el área de ventas químicos, mediante diversas formas:

- Monitoreo de forma personal a las empresas, contacto directo en la verificación de nuestro producto que utilizan en su planta.
- Visitas periódicas a nuestros clientes para recabar posibles mejoras al producto que utilizan y la posibilidad de desarrollar otros productos.

**11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.**

Algunos de los indicadores cuantitativos son (KPIs):

Almacén



- Exactitud del inventario
- Utilización del espacio
- Eficiencia en el tiempo de despacho

#### Ambientales

- Ahorro en el consumo de agua
- Producción de residuos ordinarios

#### Ventas

- Cumplimiento de presupuesto de ventas
- Costos en ventas y marketing
- Tiempo de respuesta a pedidos de clientes
- Crecimiento de clientes
- Efectividad en visitas comerciales

#### Cliente

- Eficiencia tratamiento de quejas
- Índice de satisfacción del cliente

#### Salud en el trabajo

- Accidentalidad laboral por horas trabajada

## ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESAS 2

Perfil del entrevistado: Profesional del área comercial

**1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**

Como toda empresa buscamos la mejora de la competitividad, a través de todos los lineamientos y políticas. La empresa tiene su misión y visión y visión establecidos, queremos ser líderes del mercado de suministros gráficos.

**2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**

A través no solo de la Gerencia de Administración y Finanzas, sino también de Ventas y de Producción, se elabora los objetivos anuales de la empresa.

**3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**

Procesos claves son el área de Ventas y el área de Producción. En estas 2 áreas, vienen mejorando los indicadores de gestión. Por ejemplo, el tiempo de producción de las tintas y barnices ha mejorado significativamente en los últimos 5 años.

**4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

Como todas las empresas, nos hemos visto afectada por la coyuntura, pero también hemos aplicado algunos beneficios, como el programa Reactiva Perú. Tenemos confianza en que el sector se reactivará pronto.

**5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**

Los objetivos son revisados anualmente por las respectivas gerencias.

**6. ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**

Estamos trabajando en mejorar nuestros costos, por lo que la estrategia más adecuada sería la de liderazgo de costos.

**7. ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**

Puesto que tenemos 4 líneas de negocio, no estamos apostando por los productos nuevos en la línea de producción.

**8. ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**

Producción, ha mejorado en tiempo de entrega y en menor cantidad de productos rechazados por Control de Calidad

**9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.) ?**

Sí, tenemos implementado la certificación ISO 9001.

**10. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**

A través del área de Ventas, se realiza el seguimiento constante de los clientes. Se atienden todas las oportunidades de mejora que nos den a conocer.

**11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.**

Mencionaré solo los 2 principales, % crecimiento del volumen de ventas tanto nacional como en el exterior, y costo de mano de obra por Kg.

### ENTREVISTA 3

Perfil del entrevistado: Profesional del área exportaciones

**1. ¿Cree que los lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**

Efectivamente, desde que iniciamos nos propusimos siempre mantener la mejora como una constante y tanto es así que creamos el Departamento de investigación y Desarrollo para ese fin y estar un paso adelante en el rubro.

**2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**

Hacemos charlas constantes con el personal Administrativo y la mayoría tiene varios años con nosotros, por lo cual ya tienen el compromiso en su ADN.

**3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces? En la escala del 1 al 100, ¿con qué valor definiría los procesos de la empresa considerando 100 como todos los procesos eficientes y eficaces?**

Optamos por la Certificación ISO 9000 para Atención y Servicio al cliente, por lo cual nuestros procesos están Certificados para la satisfacción del cliente.

Nuestros procesos claves son: Investigación y Desarrollo, Control de Calidad, Despacho y Servicio Post-Venta.

**4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

En los momentos actuales sobreviven las empresas que se preocupan de mantenerse con los desafíos del mundo actual. Por ejemplo, desarrollamos una Tinta Ecológica, que no utiliza Resina Plástica en su composición.

**5. ¿Con qué periodicidad se revisan los objetivos de la empresa? ¿participan todos los representantes de área?**

Efectivamente, tenemos un programa anual de objetivo, el cual es revisado trimestralmente y participan los jefes de área que conforman un Comité.

**6. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan para mantener o mejorar la participación en el mercado de la empresa?**

Nuestro personal de ventas mantiene constante contacto con el cliente y sus necesidades. Es más, personalizamos el producto para que sea exclusivo del cliente. Otro objetivo es el tiempo de despacho el cual es en un tiempo de 24/48 horas a partir de su pedido.

**7. ¿Hay algún indicador relacionado con los productos nuevos y qué áreas son las involucradas?**

Así es, nuestras Áreas de Investigación y Desarrollo y Marketing trabajan juntos para este fin.

**8. ¿Han implementado procesos nuevos que busquen mejora de eficiencia este año?**

Este año es atípico, por lo cual al retornar a las labores estamos previendo que lo haremos a partir de Agosto.

**9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.) ?**

Como indicado, tenemos Certificación ISO 9000 y lo renovamos anualmente con la empresa SGS.

**10. ¿Cómo se hace seguimiento a la satisfacción del cliente?**

Hacemos encuestas a los clientes y verificamos su nivel de satisfacción. Las quejas son registradas y hacemos seguimiento hasta su solución.

**11. ¿Se encuentran los indicadores de gestión alineados a las estrategias de la empresa?**

Así es, los indicadores de gestión son revisados constantemente por el Comité a fin de mantener nuestra calidad y satisfacción del cliente. Mencionaré, los más importantes desde mi punto de vista, el crecimiento de las ventas en Latinoamérica y el Caribe, así como el crecimiento de las Ventas a nivel local.

## ENTREVISTA 4

Perfil del entrevistado: Profesional del área ingeniería

**1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**

Para la mejora de la competitividad se deben establecer políticas y el compromiso de la alta dirección en la implementación de un sistema de BPM como mínimo, un departamento de aseguramiento de la calidad, un buen servicio técnico y una capacitación constante de los vendedores con respecto a los diferentes tipos de tintas y sus aplicaciones en el mercado de empaques.

**2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**

Se puede dar este compromiso mediante la fidelización de los trabajadores a través de capacitaciones e incentivos (los trabajadores valoran cualquiera de los dos).

**3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**

Se debe tener identificado los procesos que no añaden valor de los que si añaden valor y son procesos de apoyo. Por otro lado, uno de los procesos claves es la eficiencia en el proceso productivo (selección de materias primas, dosificación y pesaje, molienda y dispersión, control de calidad, envasado y despacho) y tener la tecnología mínima necesaria para realizar las pruebas respectivas a la tinta dando como resultado la satisfacción del cliente con el objetivo de darle no sólo lo que necesita, sino que también excedan sus expectativas.

**4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

Es complicado dar una apreciación al respecto ya que el factor principal que afecta la economía de estas empresas son los costos de las materias primas que están en constante fluctuación, así como también las exigencias de las aplicaciones de las tintas en el mercado. Considerando lo anterior si la empresa no se mantiene a la vanguardia perderá competitividad.

**5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**

Una vez al año se definen los objetivos.

6. **¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**  
Se aplica una agresiva estrategia de reducción de costos buscando materias primas alternativas, economía a escala (comprar barato para vender barato o mantener los precios de acuerdo al mercado).
7. **¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**  
Las áreas involucradas son el área de Investigación y Desarrollo, control de calidad y producción. Los indicadores son: % de productos que cumplen las especificaciones funcionales a la primera, costos del desarrollo y número de veces que se modifica el desarrollo.
8. **¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**  
Control estadístico de procesos y reducción de tiempos muertos.
9. **¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.)?**  
Se encuentra afiliada a la EUPIA (European Printing Ink Asociación).
10. **¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**  
Control de observaciones y reclamos de clientes, tiempo de atención al cliente.
11. **¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.**
  - Incremento del portafolio de clientes.
  - Indicadores ROE (Return on Equity).
  - Eficiencia en la toma de decisiones.

## ENTREVISTA 5

Perfil del entrevistado: Profesional del área administrativa

1. **¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**  
Los lineamientos y políticas vienen establecidos de la casa matriz. Nuestra empresa, pertenece a una compañía líder en el mercado, más de 100 años y presencia en 256 países.
2. **¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**  
Nuestra compañía tiene un riguroso programa de inducción para todo el personal nuevo sobre la Compañía a nivel mundial, para conocer e identificarse con la cultura organizacional el cual se refuerza anualmente a todos los empleados.

**3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**

. Área de Producción y Ventas. Se evalúan en funciones de los indicadores de gestión de cada área, así como los objetivos específicos del área.

**4. Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

Creo que la empresa al igual que la sociedad se encuentra afectada por la pandemia, de hecho, se ha tenido que reducir personal, y creo que su recuperación será lenta, pero será positiva. Hay todavía muchos proyectos en ejecución que nos van a permitir mantenernos líder.

**5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**

Los objetivos específicos se revisan a mitad de año, los objetivos generales se revisan al final del año.

**6. ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**

Diferenciación de producto, debido a que nuestra tinta además de ser de buena calidad cuenta con el respaldo de la compañía que está en constante innovación, de esa manera se piensa lograr una mejor participación de la empresa en el mercado.

**7. ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**

Tenemos una meta de número de productos nuevos por año, principalmente a cargo del área de Investigación y Desarrollo.

**8. ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**

Hemos reducido el nivel de inventario, esto debido a movimiento lento de más de 300 existencias y reprocesos de producto que generaban el mayor costo no deseado para la empresa.

**9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.)?**

Estamos en proceso de implementación de ISO 9001.

**10. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**

Se utiliza el seguimiento de parte de la Gerencia, además de las encuestas inopinadas, y las visitas técnicas del personal técnico y representante de Ventas.

Además, se ha propuesto identificar nuevas oportunidades de negocio para ofrecer a los potenciales clientes una gama de productos para el sector de tintas banda angosta, serigraficas etc.

**11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa? Mencionarlos.**

Crecimiento del EBITDA, días de inventario, cumplimiento del presupuesto mensual de Ventas.

## ENTREVISTA 6

Perfil del entrevistado: Profesional del área contable

1. **¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**

Los planes y políticas de la empresa están definidos que pasan por todos los procesos, todos basados en nuestros 3 pilares que son calidad, la salud ocupacional y el medio ambiente.

2. **¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**

El área administrativa conoce los objetivos de la empresa. La visión y misión de la empresa se encuentra publicada en las oficinas.

3. **¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**

Planeamiento, Distribución, Transportes, Asesoría Técnica y Operaciones Comerciales son los procesos claves ya que de ellos son los que dan el valor agregado del producto.

4. **Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las empresas de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**

La empresa también ha sido beneficiada con el programa Reactiva Perú. Creo que la pandemia ha generado una recesión económica a nivel global, pero también ha generado nuevas oportunidades de negocio.

5. **¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**

Anualmente.

6. **¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**

Creo que se han empleado los 3 tipos de estrategias para mantener y mejorar nuestra posición en el mercado

7. **¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**

En el área de Investigación y Desarrollo, tenemos un indicador de mejora de productos.

8. **¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**

Mejora en los procesos productivos, actualmente se tiene varios proyectos en planta para mejora de eficiencia de los procesos.

9. **¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de tintas que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.) ?**

ISO 9001.

10. **¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**

Las mediciones de satisfacción del cliente mediante encuestas e indicadores de gestión y controles de reclamos.

11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa?  
**Mencionarlos.**

Primero, a nivel de seguridad tenemos el tener cero accidentes. Luego, tenemos el aumento del portafolio de clientes, crecimiento del volumen de Ventas, entre otros.

### ANEXO 3: LISTA DE COTEJO

**Instrucciones:**

Revise las actividades y coteje colocando según corresponda, “SI” cuando la evidencia se cumple, en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” escriba alguna nota que pueda justificar la respuesta, de ser necesario.

Empresa : .....

N°	ITEMS	Categoría /Codificación		Observaciones
		SI (1)	NO (2)	



1	¿Se cuenta con Planeamiento Estratégico actualizado?			
2	¿Cuenta con visión y misión?			
<b>DIMENSIÓN FACTORES INTERNOS</b>				
3	¿En la visión se ha considerado aspectos relacionados al capital humano?			
4	¿Se cuenta con un manual de procesos actualizado.?			
<b>DIMENSIÓN FACTORES EXTERNOS</b>				
5	Revisión de los factores económicos y sociales, post pandemia: ¿se tuvo una reunión para revisar la continuidad del negocio?			
6	¿Han proyectado su crecimiento para este año?.			
<b>DIMENSIÓN ESTRATEGIAS</b>				
7	¿Se cuenta con objetivos publicados?			
8	¿El personal conoce los proyectos que vienen trabajando la empresa?			
<b>DIMENSIÓN INNOVACIÓN</b>				
7	¿Se proyecta lanzar algún producto o línea nueva este año?			
8	Búsqueda de nuevos mercados: El nivel de exportación está en crecimiento			
9	Productos nuevos y competitivos: ¿Cuántas marcas registradas maneja?			
<b>DIMENSIÓN CALIDAD</b>				
10	¿Se encuesta al cliente sobre la satisfacción?			
11	¿Cuenta con certificaciones nuevas o recertificaciones en el último año?			
<b>DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD</b>				
12	Indicadores de gestión: ¿Cuenta con KPIs para cada proceso?			

**ANEXO 4: MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable 1</b>  Planeamiento Estratégico	“El Planeamiento Estratégico es el proceso organizacional de determinación y definición de su estrategia”. (Hutcherson, 2014, pp.49). D’Alessio (2008) añade que “debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética; la evaluación de los <b>factores externos e internos</b> que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las <b>estrategias</b> específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.” (p.11)	<b>1. Factores externos</b> Fred David (2013) señaló que pueden clasificarse en 5: el económico; el social, cultural, demográfico, ambiental; el político, gubernamental, legal; el tecnológico; y el competitivo. (p. 79).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Político</li> <li>• Económico</li> <li>• Social</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>
		<b>2. Factores internos</b> “Son las capacidades, limitaciones y características de un negocio”. (Butuner, 2015, p.49).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Administración</li> <li>• Procesos eficientes</li> </ul>
		<b>3. Estrategia</b> Peteraf y Strickland (2012), definen la estrategia como el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de objetivos.</li> <li>• Participación en el mercado.</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Marketing</li> </ul>
<b>Variable 2</b>  Competitividad	Según Rubio y Baz (2015) La competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios que elaboran (p.14). Baca, G (2014) agrega que “Para que la empresa pueda tener ventaja competitiva debe mejorar la <b>calidad</b> de sus productos, <b>innovar</b> constantemente, incrementar su <b>productividad</b> y reducir sus costos ” (p.134)	<b>1. Innovación</b> Según el Manual de Oslo de la OECD 2005, citado por Diaz(2019) “La innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos nuevos</li> <li>• Mercados</li> <li>• Procesos eficientes</li> <li>• Marcas registradas</li> </ul>
		<b>2. Calidad</b> Cardona (2012, como se citó en Marrufo, 2018) define calidad como “ un tipo de tensión utópica que nos impulsa al mejoramiento de todo cuanto hacemos desde el medio educativo guiada a la búsqueda constante de la perfección” (p.166).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Gestión de Calidad</li> <li>• Certificaciones</li> <li>• Quejas de clientes</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>
		<b>2. Productividad</b> Nemur (2016) define como “ el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios” (p.3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad instalada</li> <li>• Volumen producido</li> <li>• KPIs</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>

## ANEXO 5 : LISTA DE REVISIÓN

No	Autores	Título	Pais	Año	link
1	Padilla Rosales, Elizabeth	Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información. San Isidro. 2019	Perú	2019	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/36189">https://hdl.handle.net/20.500.12692/36189</a>
2	Torres Martínez, Dante Raúl Melendez Llerena, Nataly Fiorella	La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las Mypes del Centro Comercial e Industrial Gamarra	Perú	2018	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8547">http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8547</a>
3	Rosa Audrey Aquije Saavedra Cecilia Canales Gómez de T. Angele Abril Gonzales Calle	Planeamiento estratégico Para La Industria farmacéutica	Perú	2019	<a href="https://search.proquest.com/openview/f2d4c1fd05dec92983714d6a7227983b/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/f2d4c1fd05dec92983714d6a7227983b/1?pq-</a>
4	Carlos Alberto Asto Carbajal	Propuesta de implementación de Plan estratégico para la empresa de metalmecánica SEMAFASH	Perú	2018	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7012">http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7012</a>
5	Baena Ordozgoitia, Angie Bonett Balza, Kateryn	Análisis de las estrategias implementadas por el Sena Regional Atlántico en el marco del proyecto de nodos, como apuesta a la pertinencia, la calidad de la	Colombia	2018	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12585/2202">https://hdl.handle.net/20.500.12585/2202</a>
6	Galarza Rosazza, Efraín Carlos	Propuesta de crecimiento de la participación de mercado de neumáticos para vehículos SUV de Empresa Fabricante de Llantas	Perú	2018	<a href="http://hdl.handle.net/10757/625975">http://hdl.handle.net/10757/625975</a>
7	HECTOR PORTILLO RIOS	INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL DE LAS PANIFICADORAS EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL REGIÓN CALLAO –	Perú	2018	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/37527/FESIS_MAEST_ADMINI_HECTOR">http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/37527/FESIS_MAEST_ADMINI_HECTOR</a>
8	Carranza Corcuera, Mayra Elizabet Cisneros Ruiz, Maira Lizbett	Plan de negocio de una empresa fabricante de zapatos estandarizados para pacientes diabéticos en la ciudad de Trujillo	Perú	2018	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12640/1450">https://hdl.handle.net/20.500.12640/1450</a>
9	Espinoza Luis Enrique Espejo Alejos	Planeamiento estratégico para la empresa Cirs Corporation S.A.	Perú	2019	<a href="https://search.proquest.com/openview/840ff66003bdac279a16304d0db21a92/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/840ff66003bdac279a16304d0db21a92/1?pq-</a>
10	Tejada Carbajal, Madeleine Jacqueline	Propuesta de un plan estratégico para la empresa comercial Tejada Arequipa 2019 - 2022	Perú	2019	<a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/16115">http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/16115</a>
11	Martha Viteri-Vilchez	Propuesta de proceso de planeación en una empresa familiar	Perú	2018	<a href="https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3734/TSP_AE_023.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3734/TSP_AE_023.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
12	Amambal Gonzales, Rosa Esmerita Portal Navarrete, Carmen	Plan estratégico para la empresa Corporación Techno Food E.I.R.L., Cajamarca 2019 – 2023	Perú	2019	<a href="http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1097">http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1097</a>
13	Medina Silva, Elaine Lised	Factores de la competitividad y el merchandising en las mype comerciales rubro - abarrotes en el distrito de la Brea - Talara, período 2016	Perú	2016	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2238">http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2238</a>
14	Pozo Gonzales, Fernando José Aguilar Meneses, Bryan Mauro Tejada Panta, Carmen Magaly	Gestión de aprovisionamiento interno y su relación con la competitividad en la empresa Plásticos y Metálicos S. A. C. Arequipa 2018	Perú	2019	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2281">http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2281</a>
15	Mónica Isabel Del Águila Del Águila Avrton Novoa Cárdenas	Planeamiento Estratégico para la Empresa Resemin S.A	Perú	2018	<a href="https://search.proquest.com/openview/ee352badc0c9d93373bcfbhb31759881/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/ee352badc0c9d93373bcfbhb31759881/1?pq-</a>
16	Duilio Martín Jaime Vega Gustavo Roberto Neyra Tapia Víctor Jesús Viteri Valiente	Planeamiento estratégico Para A. Jaime Rojas Representaciones Generales S.A. 2016 - 2025	Perú	2016	<a href="https://search.proquest.com/openview/9668a5eb3dd56f660ad069feh5292118/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/9668a5eb3dd56f660ad069feh5292118/1?pq-</a>
17	Naranjo Rojas, Janina Lisset	Incorporación del plan estratégico financiero como herramienta para mejorar la situación económica financiera de la empresa de transportes Ave Fenix	Perú	2018	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10762">http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10762</a>
18	Marini Rojas, Renzo Arturo	Modelo estratégico de planificación y su influencia en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L.	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/11537/22486">http://hdl.handle.net/11537/22486</a>
19	Ávila Moncayo, Alba Brillith	Plan estratégico y comercialización de servicios para la empresa "Ecoseguros" de la ciudad de Santo Domingo. 2018	Ecuador	2019	<a href="http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9980">http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9980</a>
20	Inocente Vera, Doris Vanessa Lara Baldeón, Frank Christian	Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/10757/625714">http://hdl.handle.net/10757/625714</a>

96	Reyes Trejo, Marco Antonio	Plan informático para la gestión de seguridad de Información del departamento de TICS en la <u>universidad Técnica Luis Vargas Torres de la provincia</u>	Ecuador	2018	<a href="http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9127">http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9127</a>
97	Lina Mercedes Maya Salazar Hernán Castellanos Ramírez Hernán Montañez Cifuentes	Planeamiento estratégico Para El Sector Minorista Colombiano	Colombia	2013	<a href="https://search.proquest.com/openview/73de8d1e1c5fa4d09c99f8893ab4d9ea/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/73de8d1e1c5fa4d09c99f8893ab4d9ea/1?pq-origsite=scholarlink</a>
98	Morales Zubiarte, María Eliza Noemi	Gestión de calidad y formalización de las mypes en el sector comercio, rubro venta de repuestos para <u>vehículos menores (motoricetas) en el distrito de san</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2794">http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2794</a>
99	Moyano, Matias	MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MAXION-MONTICH S.A.	Argentina	2018	<a href="https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/15234">https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/15234</a>
100	Zegarra Evidos, Estefany Betsabeth	La asociatividad como modelo de gestión empresarial para la internacionalización de los artesanos <u>productores de cerámicas del distrito de Chulucanas</u>	Perú	2019	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/5212">http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/5212</a>
101	Quijandría Cayo, Karim del Rosario	Plan de negocios para la creación de una consultoría de asuntos regulatorios especializada en dispositivos <u>médicos a demanda</u>	Perú	2019	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2585">http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2585</a>
102	Aguila Calle, Rosa Inelda	Caracterización del control interno administrativo en las entidades públicas del Perú. caso: Dirección <u>Ejecutiva de Medicamentos Insumos y Drogas (Demid)</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4260">http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4260</a>
103	De La Cruz Camacho, Ángel Ricardo Hurtado Añero, Cynthia	Prenda interior desechable	Perú	2018	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3736">http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3736</a>
104	Hualla Mariño, Miguel Angel	Propuesta de manejo del Vendor Managed Inventory como política de gestión de inventarios en una Unidad <u>Minera del Sur</u>	Perú	2020	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10790">http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10790</a>
105	Bernardo Daga, Edson Michel Chanduvi Casas, Gina Luz Díaz Mendoza, Kelly Massiel	Plan de negocio de una empresa de importación y comercialización de lentes a base de bambú con <u>diseños exclusivos peruanos "Birour"</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.cientifica.edu.pe:8080/xmlui/handle/UCS/578">http://repositorio.cientifica.edu.pe:8080/xmlui/handle/UCS/578</a>
106	Ordoñez Merino, Nelson Alexander	Estudio técnico-económico para la implementación de un tecnecentro en la ciudad de Macará-Loja	Ecuador	2020	<a href="https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4067">https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4067</a>
107	Barranzuela Mamani, Kimberley Sara Zacarias Echevarría, Carol	Propuesta de un modelo asociativo para la mejora de la producción de chirimoya en el distrito de San Juan, <u>valle de Jequeteneque, para la exportación de harina</u>	Perú	2018	<a href="http://hdl.handle.net/11537/12729">http://hdl.handle.net/11537/12729</a>
108	Bertezolo, Diego Martín	Plan de negocio: Avancargo, logística compartida	Argentina	2018	<a href="http://hdl.handle.net/10908/17229">http://hdl.handle.net/10908/17229</a>
109	Angles Benites, Cinthia Antoinette	Estrategias de marketing enfocadas en el posicionamiento de la empresa manufacturas <u>Eléctricas S.A. 2016</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26769">http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26769</a>
110	Gago De La Cruz, Tania Magaly	Nivel de Percepción de los Funcionarios y Servidores de la Municipalidad Distrital de San Ramón sobre el <u>Sistema de Control Interno y el Desarrollo de las</u>	Perú	2019	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/1148">http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/1148</a>
111	Pérez Díaz, Carlos; Sulluchuco Pérez, Juan Rolando	Calidad y productividad y su influencia en la competitividad del sector agroindustrial en el <u>departamento Lima</u>	Perú	2019	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/3870">http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/3870</a>
112	Gil Díaz, Patricia del Pilar Guerreros Palomino, Hoellini Pasanera Del Águila, Juan	Plan de negocio para determinar la viabilidad de un aplicativo móvil que controle el material publicitario <u>en los puntos de venta</u>	Perú	2018	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12640/1297">https://hdl.handle.net/20.500.12640/1297</a>
113	Pineda Ospina, Alejandro	Análisis del proyecto plataforma logística del eje cafetero (plec) como aporte al desarrollo logístico del <u>amco, en relación al conpes 3547 del 2008</u>	Colombia	2019	<a href="http://hdl.handle.net/10785/5214">http://hdl.handle.net/10785/5214</a>
114	Claudia Vanesa Aedo Ruesta Oscar Ernesto Barraza Salinas Luis Alberto Porro Aranda	Planeamiento Estratégico para la Industria de la Quinoa Peruana	Perú	2018	<a href="https://search.proquest.com/openview/d795031a0099622c4e7e29ae168d5888/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/d795031a0099622c4e7e29ae168d5888/1?pq-origsite=scholarlink</a>
115	Ruiz Salvatierra, Edilma del rocio	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN EN LA VENTA POR CATÁLOGO DE LA <u>EMPRESA IDR&amp;S</u>	Ecuador	2019	<a href="http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/5711">http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/5711</a>
116	Espichan Levano, Carlos Alberto Ventura Aronez, Felix Rodolfo	Implementación de un sistema de información para mejorar la gestión contable de la empresa textil <u>Arawak Clothing S.A.C</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/529">http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/529</a>
117	Oscar Macurí Camargo Miguel Vilcas Mansilla Melissa Yáñez Pérez	Diagnóstico Operacional para la Empresa Prolim Distribuidores SAC	Perú	2019	<a href="https://search.proquest.com/openview/d8413d7484c351cdc80021b5825f1ab3/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/d8413d7484c351cdc80021b5825f1ab3/1?pq-origsite=scholarlink</a>
118	Leon Obispo, Erika Jhaqueline; Marin Camarena, Liliana Mariel	El Leasing Y Su Influencia En La Gestión Empresarial De LA EMPRESA SOGA DIVERSIONES SOCIEDAD ANÓNIMA <u>CERRADA DEL DISTRITO DE BREÑA 2017</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/475">http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/475</a>
119	Pedraza Cariga, Karina	LEAN MANAGEMENT PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COPACABANA <u>S.R.L. HUÁNUCO PERIODO 2017</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/1053">http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/1053</a>
120	Benites Guevara, Carlos Eduardo	Caracterización de la rentabilidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas del rubro de <u>ferreterías de la AV. Graú sector Oeste- Piura: 2015</u>	Perú	2018	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3775">http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3775</a>

178	Morales Zegarra, Manuel Eduardo Villanueva Candela, Antonio	Diseño de un sistema integrado de gestión de calidad e inocuidad para una empresa que elabora pisco puro	Perú	2019	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1931">http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1931</a>
179	Abregu Hurtado, Salomón Fernando Álvarez Díaz, Fnnis Neovani	Plan de negocios para la implementación de un taller móvil de inspección previa a la entrega (PDI) de vehículos nuevos al concesionario	Perú	2018	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12640/1415">https://hdl.handle.net/20.500.12640/1415</a>
180	Caldas Espejo, Yamina Aurora Turpo Arias, Elizabeth Rosario	Muñecos terapéuticos "Pechocho"	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/10757/641164">http://hdl.handle.net/10757/641164</a>
181	MANZANO ASCANIO, SAMUEL EDGARDO SANCHEZ CARBALLO, ESTHER	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN CENTRO RECREACIONAL CON ATRACCIONES ACUATICAS EN EL MUNICIPIO DE OCANA NORTE DE SANTANDER	Colombia	2018	repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/handle/123456789/2032
182	Solis Valle, Eduardo Alberto Cornejo Raymundo, Rafael Martín	Edusystem	Perú	2019	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1670">http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1670</a>
183	Requejo Laja, Jorge Indalecio	Influencia de aplicaciones motivacionales en el nivel de fidelización de clientes en pymes del Centro Comercial Polvos Azules	Perú	2018	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2602">http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2602</a>
184	Pulache Romero, Maidolly Yomira	La gestión de calidad y el marketing de las micro y pequeñas empresas del rubro joyerías en el centro de Sullana, año 2019	Perú	2019	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11474">http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11474</a>
185	Díaz del Castillo, María Fernanda García Meija, Mavra Yoseline	Asociatividad de los productores de textiles artesanales de la provincia de San Miguel Cajamarca para promover su exportación al mercado Canadiense	Perú	2018	<a href="http://hdl.handle.net/11537/21670">http://hdl.handle.net/11537/21670</a>
186	Centurion Gutierrez, Benito Rohet	Propuesta de mejora del proceso de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles para disminuir la ocurrencia de accidentes	Perú	2018	<a href="http://hdl.handle.net/11537/12986">http://hdl.handle.net/11537/12986</a>
187	Daniel Ruiz Ortez	Reconocimiento de marca del Restaurante La Terraza Colombiana en la ciudad de Estelí durante el I semestre del año 2018	Colombia	2019	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/11547">http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/11547</a>
188	Paucas Pariona, Juan Carlos	Análisis, diseño e implementación de la herramienta de calidad 5s para optimizar los procesos de gestión de almacén en la empresa Seven Pharma Perú, 2018	Perú	2018	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/687">http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/687</a>
189	Cedron Cabrejos, Jessica Cecilia López Maguiña, Elizabeth	Plan de marketing para el lanzamiento de agua embotellada alcalina Alkali	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/11354/2279">http://hdl.handle.net/11354/2279</a>
190	Zambrano Rodríguez, Oscar David	Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de carne de langosta precocida a Madrid - España	Ecuador	2019	<a href="http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11397">http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11397</a>
191	Sr. Rómulo Castro Chambi Sr. Christian Esquivel Paredes Srta. Úrsula Pérez Loayza	Planeamiento Estratégico de la Empresa Trade Sandder	Perú	2014	<a href="https://search.proquest.com/openview/ac8fb52c45ea8e1a52587b9544cb3dc9/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/ac8fb52c45ea8e1a52587b9544cb3dc9/1?pq-origsite=scholarlink</a>
192	Gamaniel Julio Arroyo Omonte Henry Giovanni Aquije Velásquez	Diagnóstico Operativo Empresarial de Confecciones S.A.C	Perú	2018	<a href="https://search.proquest.com/openview/d7c684576436eb8ab9a2752276a3e9c5/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/d7c684576436eb8ab9a2752276a3e9c5/1?pq-origsite=scholarlink</a>
193	García Ventura, Katherine Marín Lira, Percy Natterri López, Giorgio	Análisis, diagnóstico y propuestas de mejora de la cadena de abastecimientos de la constructora Inmac S.A.	Perú	2018	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12640/1307">http://hdl.handle.net/20.500.12640/1307</a>
194	Flores Ramos, Jesús Otoniel.	Identificación y análisis de la experiencia lograda por el personal aerotécnico en la Fuerza Aérea del Perú como generadora de competencias para su	Perú	2018	<a href="https://search.proquest.com/openview/fb0a22664872294e068aacfba1e02f2/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/fb0a22664872294e068aacfba1e02f2/1?pq-origsite=scholarlink</a>
195	Chacon Ccacya, Mary Carmen	Propuesta de un plan de negocio para la elaboración de derivados lácteos de la Asociación San Juan Bautista del Distrito de Espinar - Cusco	Perú	2018	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6744">http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6744</a>
196	Barrantes Becerra, Leonidas	Fortalecimiento de la marca Leoncito en el segmento conurbano bajo el modelo de Emilio Llopis en la región Lambayeque - 2018	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12423/1805">http://hdl.handle.net/20.500.12423/1805</a>
197	Martínez Quispe, Alber Fabricio	Plan de negocio para la creación de un taller mecánico con atención nocturna en la Ciudad de Arequipa - 2018	Perú	2018	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7947">http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7947</a>
198	Pico Gutiérrez, Eduardo Vinicio Métiga Quiroz, Steven Andrés	Estrategias de comercialización para mejorar las ventas de la empresa depósito de madera Ávila, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año	Ecuador	2019	<a href="https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5113">https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5113</a>
199	Huertas Angulo, Juan Félix	Gestión de velocidad de los buses de transporte terrestre de pasajeros fiscalizados por la Sutran	Perú	2018	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/19645">https://hdl.handle.net/20.500.12692/19645</a>
200	Martínez Palomino, Patricia Claudia Mivoshi La Madrid, Diana Silvia	Plan estratégico de la Corporación Delta Signal 2019-2022	Perú	2019	<a href="http://hdl.handle.net/11354/2512">http://hdl.handle.net/11354/2512</a>
201	Roca Becerra, Jorge Luis	Impacto de la implementación de la Norma de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión en una empresa comercializadora ovme	Perú	2019	<a href="https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11703">https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11703</a>
202	Paz Y Miño Riera, Kleber David	Plan informático para mejorar la gestión tecnológica de la compañía Cedeño Construcciones ubicado en la ciudad de Santo Domingo	Ecuador	2018	<a href="http://45.238.216.28/handle/123456789/8060">http://45.238.216.28/handle/123456789/8060</a>
203	Medina Huisacayna, Erika Susana	Implementación de un Plan de Mejora de Procesos para optimizar la gestión de Requerimiento de Materiales en el Archivo de Pensionamiento de una	Perú	2019	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2534">http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2534</a>
204	Cuzcano Calderón, Kristofer Antony	Implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa de ensayos no destructivos según la Norma ISO 9001: 2015 para mejorar la calidad de sus	Perú	2019	<a href="https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10753">https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10753</a>
205	Lupe Milagros Gutiérrez Rojas Víctor Antonio Molina Loayza Adriana Michelle Ortiz	ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS PROCESOS DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HARINAS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA ALICORP - PERÚ	España	2019	<a href="http://eae.xebook.es/xmiui/bitstream/handle/123456789/1628/180425700%20-">http://eae.xebook.es/xmiui/bitstream/handle/123456789/1628/180425700%20-</a>
206	Mayta Valle, Nilo Armando.	Nuevos desarrollos de innovación en productos explosivos que afianza el dominio del mercado minero del Perú, caso exclusivo FXSA S.A	Perú	2019	<a href="https://search.proquest.com/openview/1e8929646c0a789870a6c5279d20f3d0/1?pq-origsite=scholarlink">https://search.proquest.com/openview/1e8929646c0a789870a6c5279d20f3d0/1?pq-origsite=scholarlink</a>

207	Chauca Palomino, Nelly Beatríz Bernui San Martín, Iricia Alexandra Di Laura Melloh, Antonella Ferrand	La implementación de la gestión de calidad y la mejora en el proceso de importación en una empresa comercializadora	Perú	2019	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1910">http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1910</a>
208		Caso Delta Signal Corporation	Perú	2019	<a href="http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2531">http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2531</a>
209	Huanca Salazar, Miriam Elena Infante Barrera, Janet Verónica	Importación de fundas para celulares desde China y su comercialización en el mercado nacional	Perú	2018	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2605">http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2605</a>
210	Plúas Lucio, Mónica Sayenka	Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar.	Ecuador	2018	<a href="http://192.188.52.94/handle/3317/9925">http://192.188.52.94/handle/3317/9925</a>
211	Padilla Rosales, Elizabeth	Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información. San Isidro. 2019	Perú	2019	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12692/36189">https://hdl.handle.net/20.500.12692/36189</a>
212	Aquino Castillo, Mary Carmen	Formulación de estrategias basadas en un modelo dinámico para mejorar la rentabilidad de una compañía de transportes	Perú	2018	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5072">http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5072</a>
213	Conti, Luis Darío	La transformación digital el nuevo contexto competitivo que atraviesan las empresas en el mundo, su magnitud y alcance hasta la pyme Argentina	Argentina	2018	<a href="http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/171">http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/171</a>
214	Amancio Castro, Gloria Roxana Torres Martínez, Natalia Marielle	Plan estratégico para Tesla Motors 2019-2023 en el mercado de los Estados Unidos	usa	2018	<a href="http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2334">http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2334</a>
215	Centurión Seminario, Karina Díaz Tejada, Eliana Ramos Castañeda, Frika	Plan de marketing para el relanzamiento de Dominar 400	Perú	2019-07	<a href="http://190.119.238.41/handle/11354/2434">http://190.119.238.41/handle/11354/2434</a>
216	Saldaña Jara Rubén Darío	La evolución de la industria plástico en el Ecuador período 2013-2017	Ecuador	#####	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41415">http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41415</a>
217	Ortiz Aramburú, José Luis Osorio Rodríguez, Omar José Salazar Silva, Edgar Orlando	Plan de negocios para la implementación de un outsourcing de almacenamiento para productos farmacéuticos, cosméticos y afines en el Sur de Lima	peru	2019	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1608">https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1608</a>
218	Loza Domenack, Adriana Patricia	Relación entre la inteligencia de negocios y la competitividad en la empresa GL TRACKER SUR S.A.C.	peru	#####	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23549">https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23549</a>
219	González Calle, María José Jerves Ordoñez, José Moisés Vintimilla Rendon, Álvaro José Atauje Guillen, Geancarlos Fernando	Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio	Ecuador	2019	<a href="http://dspace.uazuav.edu.ec/handle/datos/8888">http://dspace.uazuav.edu.ec/handle/datos/8888</a>
220	Salvatierra Manchego, Víctor	Factores de éxito que influyeron en el crecimiento de las exportaciones de Calamar Gigante Congelado al	peru	2019-02-16	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626367">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626367</a>
221	Paredes Mendo, Ingrid Anaís; Silva Lezama, Laura Tatiana	Estudio de factibilidad de la exportación de espárrago fresco al mercado Japones para aumentar la rentabilidad económica de una empresa	peru	2019-08	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe/handle/JUNITRU/13392">http://dspace.unitru.edu.pe/handle/JUNITRU/13392</a>
222	Aliaga Ramos, George Mijail Ramírez Tijero, Peter Christian Antonio	Evaluación del incremento de las exportaciones de café peruano a Alemania debido a la certificación	peru	#####	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626015">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626015</a>
223	Jacinto Acevedo, Alan Reynaldo; Villarruel Díaz, Cynthia Magaly	Plan Estratégico Empresarial para Autopartes La Repuestera SAC	Peru	2013	<a href="https://search.proquest.com/openview/ca42b6b6acd04c070aa423517d1ab56d/1?pq-https://srvidspace-pub.up.edu.pe/handle/11354/2302">https://search.proquest.com/openview/ca42b6b6acd04c070aa423517d1ab56d/1?pq-https://srvidspace-pub.up.edu.pe/handle/11354/2302</a>
224	Bellido Mariátegui, Pamela Astrid	Plan estratégico de Amazon para la adquisición de Target en Estados Unidos para el período 2018-2027	Peru	2019-04	<a href="https://search.proquest.com/openview/ec6ed718fc4b3379c9832928b1f6ac05/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/ec6ed718fc4b3379c9832928b1f6ac05/1?pq-</a>
225	Rodríguez Rodríguez, Aldo; Valdivia Gonzales, Dean; Velazco Díaz, José	Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña Textil de Fibra de Alpaca	Peru	2018	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1785">https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1785</a>
226	Sánchez Villegas, Pedro José	Propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en procesos para la mejora de la competitividad de un taller automotriz	Peru	2019	<a href="https://search.proquest.com/openview/d87f83532b2c7ea04ec38cef2678caa3/1?pq-https://search.proquest.com/openview/8f14ef32f2dd1578345af6abc06359c/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/d87f83532b2c7ea04ec38cef2678caa3/1?pq-https://search.proquest.com/openview/8f14ef32f2dd1578345af6abc06359c/1?pq-</a>
227	Jánica Alva Duran Rebeca Morocho Flores Rilley Guillermo Reto Morales	Planeamiento estratégico JJM servicios generales SRL	Peru	2013	<a href="https://search.proquest.com/openview/8f14ef32f2dd1578345af6abc06359c/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/8f14ef32f2dd1578345af6abc06359c/1?pq-</a>
228	Avalos Cutiri, Milagros Lilliana; Cuadros Prado, Juan Felipe; Duran Pastor, Luis Flov	Planeamiento estratégico de Transportes Leon del Sur 2019 - 2023	Peru	2019	<a href="https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27091">https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27091</a>
229	DT- Gómez Romo, María del Carmen Vargas Inostroza, Verónica	Efecto de la Asociatividad en la productividad de las Empresas Avícolas de Tungurahua	ecuador	Ene-18	<a href="https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7972">https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7972</a>
230	Zúñiga Santillán, Xiomara Leticia	<b>Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016</b>	Peru	2018	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe/handle/JUNITRU/10976">http://dspace.unitru.edu.pe/handle/JUNITRU/10976</a>
231	Zavaleta León, Roger Eduardo	Planeamiento estratégico para mejorar el desempeño financiero y creación de valor de la empresa Neo Motors Lima SAC - Año 2016	Peru	2018	<a href="https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/4855.pdf">https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/4855.pdf</a>
232	Emmanuel Alejandro Brusa	Un aliado estratégico a la hora de sobrellevar una crisis Reputación Corporativa	Peru	#####	<a href="https://search.proquest.com/openview/c25c538769c16b49a9607a36673205df/1?pq-https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/c25c538769c16b49a9607a36673205df/1?pq-https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-</a>
233	Alvarez Flores, Alfredo Raúl; Sáenz Musayón, Elizabeth Del Pilar; Gutiérrez Fernández de Lima Yanque, José Eduardo;	Planeamiento Estratégico de la Industria de Prendas de Vestir de Exportación en el Perú	Peru	Ago-18	<a href="https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-</a>
234	Pari Mendoza, Yoshida; Rojas Huaroto, Hugo Maneses	Planeamiento Estratégico para Dyl Electric	Peru	2020	<a href="https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-">https://search.proquest.com/openview/8c42d29bdf5b24cc5c7e727276582f5e/1?pq-</a>

## ANEXO 6 : ENTREVISTAS A EXPERTOS

### ENTREVISTA 1

**Entrevistado:** Fernando D'Alessio

**Entrevistador:** Diario El PERUANO

**Fecha de publicación:** Febrero 2019

**Fuente :** <https://www.elperuano.pe/noticia-regiones-deben-contribuir-con-desarrollo-y-a-reducir-pobreza-76039.aspx>



**Tema principal:** Política Nacional de Competitividad y Productividad

**Transcripción:**

**En enero de este año, el Gobierno presentó la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), que permitirán coordinar la intervención pública y privada en estos temas.**

**¿Cree que es un gran avance para trabajar en busca del desarrollo?**

–Es un magnífico inicio, porque muchas veces hablamos, damos recetas maravillosas, pero no pasamos a la ejecución y todas se quedan en grandes y buenas ideas. Si un país es competitivo, se debe a que es más productivo. El ser productivo es tener mayores y mejores resultados con los mismos recursos. Otro modelo es el Ranking de Competitividad Mundial, elaborado todos los años por el Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica, como socio local en el Perú. En este índice, el país bajó del puesto 35 al 54, pero allí están todas las recetas, ya no tenemos que reinventar la rueda sino ejecutarlas y no seguir haciendo planes que nunca se cumplen. Por eso, es importante que tengamos Política Nacional de Competitividad y Productividad y que todos la apoyemos.

**–Pero ¿cómo apoyar esta iniciativa desde el sector privado?**

–Hay temas importantes: la estrategia, pues hay que mirar las cosas en el largo plazo; el liderazgo, que lo debe tener aquel que transforma las organizaciones, que no es lo mismo que un director o gerente; y la modernidad, ya que se tiene que asimilar la tecnología y la innovación en el manejo de las operaciones, de modo que no se genere burocracia. Por tal motivo, en marzo de este año lanzaremos el Centro de Investigación para la Transformación y Modernidad Estratégica (Citme). Hemos convocado alrededor de 200 profesionales de muy buen nivel, personas con pergaminos, honorables, con valores. Muchos de ellos son exministros, ex gerentes generales de compañías, con conocimiento del sector público. Tenemos experiencia en realizar el planeamiento estratégico de más de 500 organizaciones, que involucran a regiones, ciudades, empresas públicas y privadas. El fin del Citme es diagnosticar, real y objetivamente, la situación de los sectores industriales del país y también la educación, salud, transportes y comunicaciones, puertos, entre otros, de tal manera que se genere competitividad.

**–¿Será una entidad similar al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan)?**

–Sin desmerecer al Ceplan, queremos cubrir el espacio que no abarca, porque no tiene la infraestructura y el personal para hacer este trabajo en todo el país. No queremos competir con esta institución, sino

complementarla. Se prevé desenfocar el tema de la economía, porque todas las instituciones tienen un sesgo económico, nosotros queremos ir más allá. Hemos dividido en 40 áreas de interés como relaciones internacionales, acciones para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), lo que debería ser una prioridad; también cambios en el tema de justicia.

**–¿Qué iniciativas propondrá esa institución?**

–En el lanzamiento del Citme propondré algunas acciones para apoyar la gestión del presidente de la República, Martín Vizcarra. Este año tenemos todas las condiciones para enfocarnos en el país, que haya unión sin ruido político, porque la responsabilidad del desarrollo económico es de todos. Recursos nos sobran, lo que no sabemos es explotarlos. Por eso, Citme no es un laboratorio de ideas (think tank), sino que dará la receta y ayudará a aplicarla (think action tank).

### **Estrategia conjunta en todos los niveles de gobierno**

Un aspecto importante en que todos los peruanos deberían trabajar es en reducir la pobreza, específicamente las autoridades regionales, porque es un problema que engloba, entre otros temas, la salud y la educación, aseguró D'Alessio.

El también doctor en administración de negocios, dijo que la estrategia de lucha contra este flagelo debe implementarse conjuntamente en los tres niveles de gobierno (Nacional, regional y local), porque si se resuelve el problema de la pobreza, podremos enfocarnos en otorgar una mejor educación, seguridad, y se reducirá significativamente la corrupción. “Tenemos ministerios buenos, pero algunos compiten entre ellos, por lo tanto, debería establecerse un enfoque más claro de sus funciones”. Agregó que un problema paralelo a la pobreza es la falta de acceso al agua, porque si este recurso falta en la población no hay desarrollo. Esta debe llegar en condiciones adecuadas a todos los peruanos. “La pobreza tiene dos ejes: el agua contaminada y la mala alimentación, lo que deriva en anemia”.

## **Ficha de Entrevista 2**

**Entrevistado: Javier Abugattas, presidente del CEPLAN**

**Entrevistador: Propuesta PAÍS**

**Fecha de publicación: Noviembre 2019**

**Fuente :** <https://propuestapais.pe/entrevista/javier-abugattas-ceplan-es-el-organo-rector-del-sistema-nacional-de-planeamiento/>

**Tema:** Planeamiento Estratégico Nacional



**Javier Abugattás: «Ceplan es el órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento»**



A un año de la aprobación de la Guía de Políticas Nacionales, Propuesta País conversa con Javier Abugattás sobre las funciones del CEPLAN, la visión del Perú, las políticas de Estado y la Política General del Gobierno.



### Ficha de Entrevista 3

**Entrevistado:** Ricardo Marquez, presidente de la Sociedad Nacional de Industrias

**Entrevistador:** Willax

**Fecha de publicación:** Mayo 2020

**Fuente :** <https://www.youtube.com/watch?v=UzHhQePy0TU>

**Tema:** Retos y oportunidades post pandemia



## ANEXO 7: REPORTE INFOCORP DE LAS EMPRESAS DE ESTUDIO



### Reporte de Crédito Infocorp

Ciente :

Usuario :

Nro de Operación : SA2007200027658

Julio, 2020 16:31:45

**SUN CHEMICAL PERU S.A.**

RUC 20102305273 Dirección : AV. GALLOS Y AV. B MZ A LT 1 LAS PRADERAS DE LURIN

### Resumen Crediticio

**SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES**

**SCORE**  
Riesgo Muy Bajo

986

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 2 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

**PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE**

- ▶ Peor calificación en el Sistema Financiero Regulado (RCC), en el último periodo: NOR ●
- ▶ Presenta deuda castigada, refinanciada o judicial (SFR y/o SFNR), en el último año: No ●
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año: No ●
- ▶ Presenta deuda negativa reportada por SUNAT, en el último año: No ●
- ▶ Presenta protestos no aclarados, en el último año: SI ●

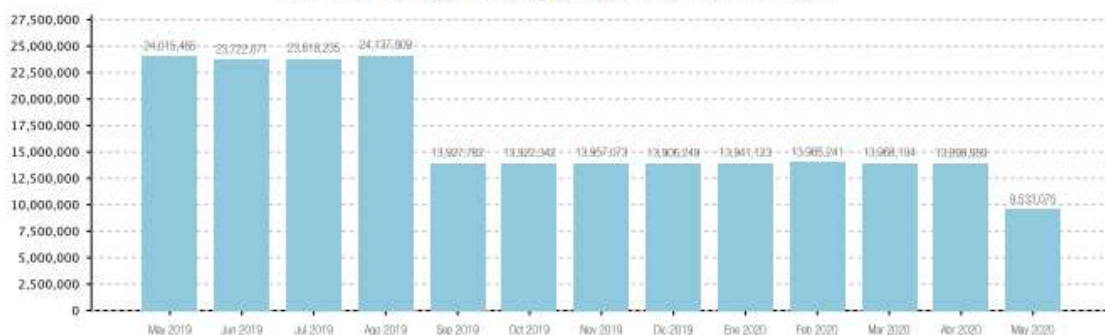
SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado(MICROFINANZAS)

---

**RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO** Reporte a Mayo 2020

<p><b>Deuda Total</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">1</span></p> <p>S/ 9,533,075</p>	<p><b>Deuda Castigada</b></p> <p>S/ 0</p>	<p><b>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</b></p> <p>1 Entidades</p>
---	---	--

Sistema Financiero Regulado y No Regulado (considera deuda directa e indirecta)



Reporte de Crédito Infocorp

Cliente :

Usuario :

Nro de Operación : S02007200029776

Julio, 2020 16:28:28

**SOCIEDAD QUIMICA ALEMANA S.A.**

RUC 20123187157 Dirección : AV. REVOLUCION 842 VENTANILLA PASANDO LA REFINERIA LA

Resumen Crediticio

**SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES**

SCORE  
**Riesgo Muy Bajo**

**956**

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 2 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

**PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE**

- ▶ Peor calificación en el Sistema Financiero Regulado (RCC), en el último periodo NOR ●
- ▶ Presenta deuda castigada, refinanciada o judicial (SFR y/o SFNR), en el último año No ●
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año No ●
- ▶ Presenta deuda negativa reportada por SUNAT, en el último año No ●
- ▶ Presenta protestos no aclarados, en el último año No ●

SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado(MICROFINANZAS)

**RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO** Reporte a Mayo 2020

<p><b>Deuda Total</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">1</span></p> <p>S/ 208</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="font-size: 8px; margin-right: 5px;"> <tr><td>NOR</td><td>100%</td></tr> <tr><td>SFR</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DEF</td><td>0%</td></tr> <tr><td>QUI</td><td>0%</td></tr> <tr><td>PER</td><td>0%</td></tr> </table> </div>	NOR	100%	SFR	0%	DEF	0%	QUI	0%	PER	0%	<p><b>Deuda Castigada</b></p> <p>S/ 0</p>	<p><b>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</b></p> <p>2 Entidades</p>
NOR	100%											
SFR	0%											
DEF	0%											
QUI	0%											
PER	0%											



# Reporte de Crédito Infocorp

Cliente :

Usuario :

Nro de Operación : S92007200028741

Julio, 2020 16:32:34

## DESARROLLOS QUIMICOS MODERNOS S.A.

RUC: 20100435498 Dirección: CALLE LOS EBANISTAS 132 LOS ARTESANOS

### Resumen Crediticio

**SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES**

SCORE  
**Riesgo Alto**

217

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 36 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

**PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE**

- ▶ Poca calificación en el Sistema Financiero Regulado (RFC), en el último periodo: ● CFP
- ▶ Presenta deuda castigada, refinanciada o judicial (SFR y/o SFNR), en el último año: ● No
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año: ● Si
- ▶ Presenta deuda negativa reportada por SUNAT, en el último año: ● No
- ▶ Presenta protestos no acabanados, en el último año: ● Si

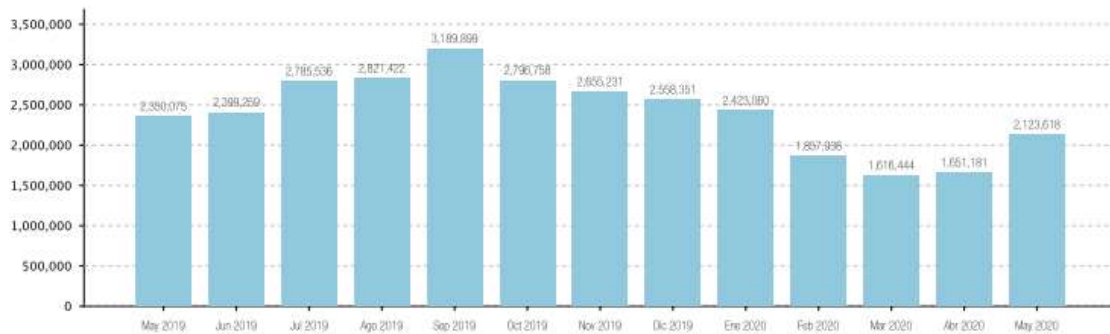
SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado (MICROFINANZAS)

---

**RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO** Reporte a Mayo 2020

<p>Deuda Total <span style="color: red;">1</span></p> <p>S/: 2,123,618</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="background-color: #008000; color: white;">NOR</td><td>81%</td></tr> <tr><td style="background-color: #90EE90;">CPE</td><td>10%</td></tr> <tr><td style="background-color: #FFFF00;">DEF</td><td>0%</td></tr> <tr><td style="background-color: #FF0000;">DUD</td><td>0%</td></tr> <tr><td style="background-color: #800000; color: white;">PER</td><td>0%</td></tr> </table>	NOR	81%	CPE	10%	DEF	0%	DUD	0%	PER	0%	<p>Deuda Castigada</p> <p>S/, 0</p>
NOR	81%											
CPE	10%											
DEF	0%											
DUD	0%											
PER	0%											
		<p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>6 Entidades</p>										

Sistema Financiero Regulado y No Regulado (considera deuda directa e indirecta)



Reporte de Crédito Infocorp

Ciente :

Usuario :

Nro de Operación : S92007200028832

Julio, 2020 16:34:07

**GRAFINAL DEL PERU S.A.C.**

RUC : 20501491617 Dirección : AV. OSCAR R. BENAVIDES 2140 CONDE ANTES AV. COLONIAL

Resumen Crediticio

**SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES**

SCORE  
**Riesgo Bajo**

768

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 8 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

**PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE**

- ▶ Peor calificación en el Sistema Financiero Regulado (FCC), en el último periodo NOR ●
- ▶ Presenta deuda castigada, refinanciada o judicial (SFR yo SFNR), en el último año No ●
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año No ●
- ▶ Presenta deuda negativa reportada por SUNAT, en el último año No ●
- ▶ Presenta protestos no aclarados, en el último año No ●

SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado(MICROFINANZAS)

**RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO** Reporte a Mayo 2020

<p>Deuda Total <span style="color: red; font-weight: bold;">1</span></p> <p>S/ 1,270,194</p>	<table border="1" style="font-size: 0.8em; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: green; color: white;">NOR</td><td style="text-align: right;">100%</td></tr> <tr><td style="background-color: yellow;">OPF</td><td style="text-align: right;">0%</td></tr> <tr><td style="background-color: orange;">DEF</td><td style="text-align: right;">0%</td></tr> <tr><td style="background-color: red;">DOD</td><td style="text-align: right;">0%</td></tr> <tr><td style="background-color: darkred;">PER</td><td style="text-align: right;">0%</td></tr> </table>	NOR	100%	OPF	0%	DEF	0%	DOD	0%	PER	0%	<p>Deuda Castigada</p> <p>S/ 0</p>	<p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>4 Entidades</p>
NOR	100%												
OPF	0%												
DEF	0%												
DOD	0%												
PER	0%												

Sistema Financiero Regulado y No Regulado (considera deuda directa e indirecta)



## Reporte de Crédito Infocorp

Cliente : I

Usuario : E

Nro de Operación : S02007200029834

Julio, 2020 16:29:36

### INDUBRAS S.A.C.

RUC: 20304634554 Dirección: AV. SANTA ROSA 346 LOT INDUSTRIAL LA AURORA ALT.CRA.23

## Resumen Crediticio

#### SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES

**SCORE**  
Riesgo Muy Bajo

874

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 3 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

#### PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE

- ▶ Pior calificación en el Sistema Financiero Regulado (RCC), en el último periodo: NOR ●
- ▶ Presenta deuda castigada, refinanciada o judicial (SFR y/o SFNR), en el último año: No ●
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año: No ●
- ▶ Presenta deuda negativa reportada por SUNAT, en el último año: No ●
- ▶ Presenta protestos no aclarados, en el último año: No ●

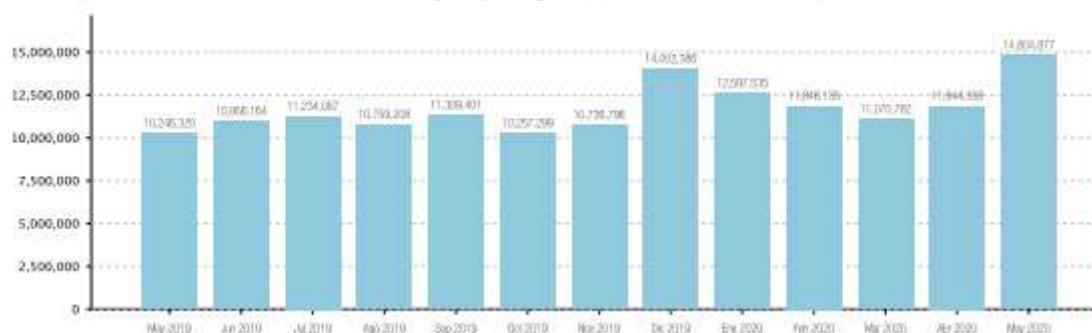
SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado(MICROFINANZAS)

---

#### RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO Reporte a Mayo 2020

<p><b>Deuda Total</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">1</span></p> <p>S/ 14,804,877</p>	<p><b>Deuda Castigada</b></p> <p>S/ 0</p>	<p><b>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</b></p> <p>3 Entidades</p>
--	---	--

Sistema Financiero Regulado y No Regulado (considera deuda directa e indirecta)



Reporte de Crédito Infocorp

Ciente :

Usuario :

Nro de Operación : S02007200030049

Julio, 2020 16:33:18

**PERUVIAN COLOR S.R.L. PERUCOLOR S.R.L.**

RUC 20257552609 Dirección : CALLE LOS RODAJES MZ A L34B ZONA INDUSTRIAL LA MILLA

Resumen Crediticio

**SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES**

SCORE  
**Riesgo Muy Bajo**

893

**CONCLUSIÓN**  
De cada 100 empresas con este Score, se espera que 3 de ellas incumplan en sus pagos durante los próximos 12 meses.

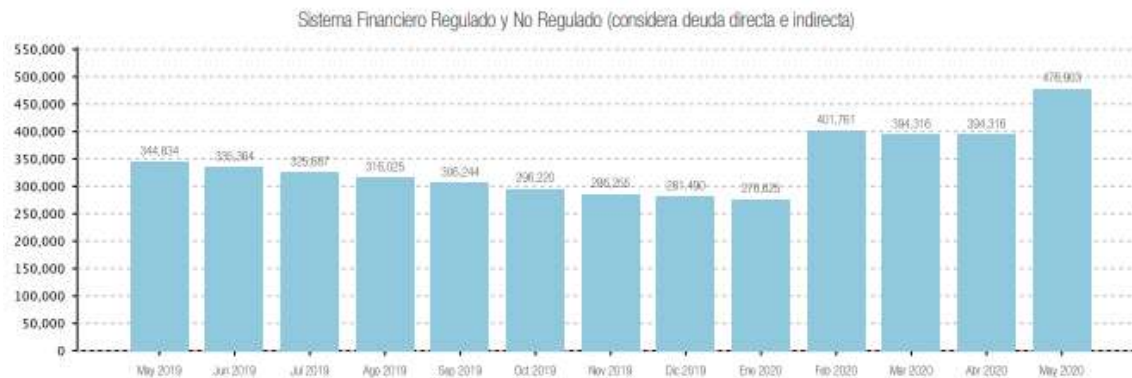
**PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE**

- ▶ Peor calificación en el Sistema Financiero Regulado (RFC), en el último periodo NCR ●
- ▶ Presenta deudas castigada, refinanciada o judicial (SFR y/o SFNR), en el último año No ●
- ▶ Presenta deudas atrasadas mayores a 30 días en el SFR, en el último año No ●
- ▶ Presenta deudas negativas reportadas por SUMAT, en el último año No ●
- ▶ Presenta protestos no aclarados, en el último año No ●

SFR: Sistema Financiero Regulado (SBS)  
SFNR: Sistema Financiero no Regulado(MICROFINANZAS)

**RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO** Reporte a Mayo 2020

<p>Deuda Total <span style="color: red;">1</span></p> <p>S/. 478,903</p>	<p>Deuda Castigada</p> <p>S/. 0</p>	<p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>2 Entidades</p>
--	-------------------------------------	---



Reporte de Crédito Infocorp

Ciente : |

Usuario : |

Nro de Operación : S02007200029520

Julio, 2020 16:23:05

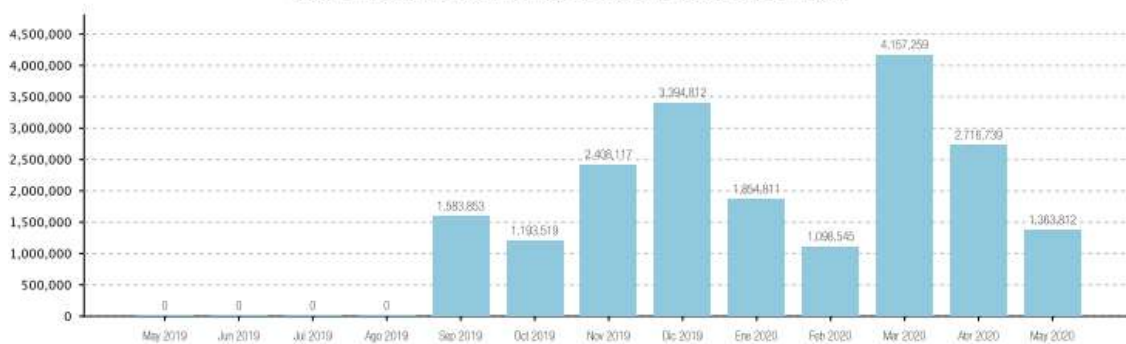
**FLINT GROUP PERU S.A.**

RUC : 20305875296 Dirección : AV. LOS TUSILAGOS ESTE 400 ZONA INDUSTRIAL DE LA URB.

Resumen Crediticio

<p><b>SCORE PREDICTIVO CON VARIABLES</b></p> <p>No se calcula score porque la empresa es principal contribuyente de Sunat a nivel nacional</p>	<p><b>PRINCIPALES VARIABLES DEL SCORE</b></p> <p>No se calcula score porque la empresa es principal contribuyente de Sunat a nivel nacional</p>														
<p><b>RESUMEN FINANCIERO: SISTEMA REGULADO Y NO REGULADO</b> Reporte a Mayo 2020</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="263 1265 399 1355"> <p>Deuda Total <sup>1</sup></p> <p>S/ 1,363,812</p> </td> <td data-bbox="438 1265 550 1377"> <table border="1"> <tr><td>NDR</td><td>100%</td></tr> <tr><td>CRP</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DEF</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DUD</td><td>0%</td></tr> <tr><td>PER</td><td>0%</td></tr> </table> </td> <td data-bbox="694 1265 821 1355"> <p>Deuda Castigada</p> <p>S/ 0</p> </td> <td data-bbox="1109 1265 1284 1355"> <p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>1 Entidades</p> </td> </tr> </table>		<p>Deuda Total <sup>1</sup></p> <p>S/ 1,363,812</p>	<table border="1"> <tr><td>NDR</td><td>100%</td></tr> <tr><td>CRP</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DEF</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DUD</td><td>0%</td></tr> <tr><td>PER</td><td>0%</td></tr> </table>	NDR	100%	CRP	0%	DEF	0%	DUD	0%	PER	0%	<p>Deuda Castigada</p> <p>S/ 0</p>	<p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>1 Entidades</p>
<p>Deuda Total <sup>1</sup></p> <p>S/ 1,363,812</p>	<table border="1"> <tr><td>NDR</td><td>100%</td></tr> <tr><td>CRP</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DEF</td><td>0%</td></tr> <tr><td>DUD</td><td>0%</td></tr> <tr><td>PER</td><td>0%</td></tr> </table>	NDR	100%	CRP	0%	DEF	0%	DUD	0%	PER	0%	<p>Deuda Castigada</p> <p>S/ 0</p>	<p>Entidades a las que debe en el Sistema Financiero</p> <p>1 Entidades</p>		
NDR	100%														
CRP	0%														
DEF	0%														
DUD	0%														
PER	0%														

Sistema Financiero Regulado y No Regulado (considera deuda directa e indirecta)





## ANEXO 8: LANZAMIENTO DE PRODUCTOS



### Flint Group Flexographic Introduces new nyloflex® FTL Digital Flat Top Dot Plate for the Corrugated Post-print Market

25 May 2020

- Highest print quality with lowest washboarding/fluting effect
- Reduced press setup time, resulting in less start up waste of inks and substrate by up to 40%
- Mylar and plate material cost savings up to 50% on a single colour separation

Stuttgart, Germany, May 20, 2020: With nyloflex® FTL Digital Flint Group announced the launch of a very low durometer flat top dot flexographic printing plate for printing on sustainable substrates with a higher content of

## ANEXO 9: DOCUMENTOS LEGALES REFERENTES

NORMAS LEGALES	375103
<p>da en el artículo 13º, a de manera directa Regionales, en los ardo con lo dispuesto</p> <p>el</p> <p>oral comprendido dentro iva pública.</p> <p><b>MENTARIAS</b></p> <p>plementarias y Funciones, y los aprobados conforme an un plazo de ciento su publicación.</p> <p>imientos edimientos iniciados le las Concesiones ? del INRENA, a la creto Legislativo, se ente norma en tanto</p> <p><b>OR</b> refrendado por el y por el Ministro de número de personal cumplimiento de sus ta luego de aprobado uniones (ROF) y el CAP) del OSINFOR, Complementaria</p> <p>erencia ferencia conformada s Agricultura, quien la FOR a fin de dirigir el io Organismo, de los inden por derecho de bles, equipos y otros; a misma que deberá (60) días calendario la presente ley, de</p> <p><b>IA DEROGATORIA</b> nse las disposiciones e Ley.</p> <p>dando cuenta al</p> <p>Lima, a los veintisiete l ocho.</p> <p>epública</p>	<p><b>DECRETO LEGISLATIVO N° 1086</b></p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA</p> <p>POR CUANTO:</p> <p>El Congreso de la República por Ley N° 29157, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, por un plazo de ciento ochenta (180) días calendario, sobre diversas materias relacionadas con la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos y con el apoyo de la competitividad económica para su aprovechamiento; entre las que se encuentran la promoción del empleo y de las micro, pequeñas y medianas empresas;</p> <p>De conformidad con lo establecido en el artículo 104º de la Constitución Política del Perú;</p> <p>Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y,</p> <p>Con cargo de dar cuenta al Congreso de la República;</p> <p>Ha dado el Decreto Legislativo siguiente:</p> <p><b>DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD, FORMALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y DEL ACCESO AL EMPLEO DECENTE</b></p> <p><b>Título I Disposiciones Generales</b></p> <p><b>Artículo 1º.- Objeto</b> El presente Decreto Legislativo tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.</p> <p><b>Artículo 2º.- Modificación del artículo 3º de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa</b> Modifíquese el artículo 3º de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el cual queda redactado de la siguiente forma:</p> <p><b>“Artículo 3º.- Características de las MYPE</b> Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:</p> <p><i>Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).</i></p> <p><i>Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).</i></p> <p><i>El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la</i></p>

**DECRETO DE URGENCIA**

**Nº 033-2020**

**DECRETO DE URGENCIA QUE ESTABLECE MEDIDAS PARA  
REDUCIR EL IMPACTO EN LA ECONOMÍA PERUANA, DE  
LAS DISPOSICIONES DE PREVENCIÓN ESTABLECIDAS EN  
LA DECLARATORIA DE ESTADO DE EMERGENCIA  
NACIONAL ANTE LOS RIESGOS DE**

**PROPAGACIÓN DEL COVID - 19**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, se declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y se dictan medidas de prevención y control del COVID-19, y dispone que toda persona que ingrese al territorio nacional proveniente de países con antecedentes epidemiológicos y que se encuentren en la relación que elabore el Centro de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades – CDC del Ministerio de Salud, tales como la República Italiana, el Reino de España, República Francesa y República Popular de China, debe sujetarse a un periodo de aislamiento domiciliario por catorce (14) días;

Que, la Organización Mundial de la Salud (OMS) eleva la alerta por el COVID-19 a "nivel muy alto" en todo el mundo tras los casos de brote que se han detectado en más de ciento veinte (120) países"; asimismo, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, precisado por el Decreto Supremo N° 046-2020-PCM, se declara el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y se dispone el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19;

# El Peruano

FUNDADO EL 22 DE OCTUBRE DE 1825 POR EL LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR

## DECRETO LEGISLATIVO QUE CREA

### EL PROGRAMA “REACTIVA PERÚ” PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD EN LA CADENA DE PAGOS ANTE EL IMPACTO DEL COVID-19

#### TÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA “REACTIVA PERÚ”

##### **Artículo 1. Objeto**

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a efectos de asegurar la continuidad en la cadena de pagos en la economía nacional.

##### **Artículo 2. Creación del Programa de Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la Cadena de Pagos**

2.1 Créase el Programa de Garantía del Gobierno Nacional para la Continuidad en la Cadena de Pagos (en adelante “Programa REACTIVA PERÚ”), que tiene por objeto garantizar el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a través de un mecanismo que otorgue la garantía del Gobierno Nacional a los créditos en moneda nacional que sean colocados por las Empresas del Sistema Financiero (ESF).