



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**Planeamiento estratégico y su relación con el
presupuesto en mypes textiles del emporio comercial
de Gamarra 2019**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con
mención en Costos y Presupuestos en la Gestión Estratégica

AUTOR

Hans Jhordan SILVA TORRALVA

ASESOR

Dr. Bernardo Javier SÁNCHEZ BARRAZA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Silva, H. (2021). *Planeamiento estratégico y su relación con el presupuesto en mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	https://orcid.org/0000-0003-3018-0738
DNI	74022216
Código ORCID del asesor	https://orcid.org/0000-0001-6755-388X
DNI	09594228
Grupo de investigación	“-----”
Agencia financiadora	Autofinanciado
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Lima – La Victoria Latitud: -12.0653, Longitud: -77.0311 12° 3' 55" Sur, 77° 1' 52" Oeste 101 m.s.n.m.
Año o rango de años que la investigación abarcó	2019
Disciplinas OCDE	Negocios, Administración http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES VICEDECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN COSTOS Y PRESUPUESTOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA N°004-VDIP-DUPG-FCC/2021

En la ciudad de Lima, a los 02 días del mes de Febrero del 2021 a las 10:00 horas, se realiza la Sustentación Virtual de Tesis de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, siendo desarrollada la sesión virtual en el link <https://meet.google.com/aac-tesb-nhs>, de acuerdo a la Directiva para Sustentación Virtual de Tesis de Posgrado aprobado con Resolución Rectoral N° 01357-R-20 de fecha 08 de junio del 2020, bajo la Presidencia de la Dra. Beatriz Herrera García; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dr. Victor Dante Ataupillco Vera; Dr. Bernardo Javier Sánchez Barraza, Mg. Victor Ricardo Masuda Toyofuku; y la Dra. Catya Evelyn Vásquez Tarazona; el candidato a **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN COSTOS Y PRESUPUESTOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**, **Bach. Hans Jhordan Silva Torralva**, procedió hacer la exposición y defensa pública bajo la modalidad virtual de su Tesis titulada: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EN MYPES TEXTILES DEL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA 2019**, requisito principal para optar el Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Costos y Presupuestos en la Gestión Estratégica.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE BUENO (16) Dieciséis

La Ceremonia de Sustentación Virtual concluyó a horas: 11:35 a.m.


Dra. Beatriz Herrera García
Presidente


Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Miembro


Dr. Bernardo Javier Sánchez Barraza
Asesor - Miembro


Mg. Victor Ricardo Masuda Toyofuku
Miembro


Dra. Catya Evelyn Vásquez Tarazona
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación Virtual de Tesis dan fe del acto público, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue al **Bach. Hans Jhordan Silva Torralva**, el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con mención en Costos y Presupuestos en la Gestión Estratégica.

Ciudad Universitaria, 02 de Febrero de 2021


Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Director de la Unidad de Posgrado

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Agradecimientos

A mis profesores de pregrado de la Universidad del Pacífico por sedimentar en mí las bases académicas y humanas que permitieron el desarrollo de esta investigación.

A mis profesores de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por permitirme aplicar lo aprendido en la academia de forma empírica y haberme brindado las herramientas necesarias para desarrollar distintos puntos de vista de una problemática.

Dedicatoria

A mis amados padres, Carlos y Miriam, que con esfuerzo, constancia y cariño han contribuido a que este sueño se haga realidad.

A mi querido hermano Bryan por su gratificante apoyo durante este camino.

A mis abuelitos: Arcenio, Norberta, Samuel y Carolina, por forjarme como persona y constituir un pilar importante en mi vida.

A mi amada Josselyn por su paciencia y comprensión durante este desafío.

A mi querido maestro y amigo Edgar Alva, quien, con su notable autoridad académica y afecto fraternal incondicional, me guió durante esta bella etapa de mi vida.

A mi querido amigo Jorge Lladò, por haberme dado sabios consejos y conocimientos para mi desarrollo profesional y personal.

ÍNDICE

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1:	13
1.1 Situación problemática	13
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Justificación teórica	16
1.4 Justificación práctica.....	17
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo general	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO 2:	18
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación	18
2.2 Antecedentes del problema	19
2.3 Bases teóricas.....	22
CAPÍTULO 3:	38
3.1 Tipo y diseño de investigación	38
3.2 Unidad de análisis.....	38
3.3 Población de estudio	38
3.4 Tamaño de muestra	39
3.5 Selección de muestra	39
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	39
3.7 Análisis e interpretación de la información	41
CAPÍTULO 4:	42
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	42
4.2 Prueba de hipótesis	44
4.3 Presentación de resultados	47
CAPÍTULO 5	54
5.1 Propuesta para la solución del Problema	54
5.1.1 Sistema de Costeo Variable o Directo.....	54
5.1.2 Planeamiento estratégico del sector textil en Gamarra.....	55

5.2	Costos de implementación de la propuesta.....	56
5.3	Beneficios que aporta la propuesta	57
	CONCLUSIONES.....	58
	RECOMENDACIONES	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	ANEXOS	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Características del planeamiento estratégico</i>	25
Tabla 2 <i>Escala y baremos de la variable Planeamiento Estratégico</i>	40
Tabla 3 <i>Prueba Rho de Spearman para correlacionar el planeamiento estratégico y el presupuesto</i>	45
Tabla 4 <i>Prueba Rho de Spearman para correlacionar la formulación de estrategias y el presupuesto</i>	45
Tabla 5 <i>Prueba Rho de Spearman para correlacionar la implantación de estrategias y el presupuesto</i>	46
Tabla 6 <i>Prueba Rho de Spearman para correlacionar la evaluación de estrategias y el presupuesto</i>	47
Tabla 7 <i>Características generales de los empresarios del emporio Comercial de Gamarra 2019</i>	47
Tabla 8 <i>Relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019</i>	49
Tabla 9 <i>Relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019</i>	50
Tabla 10 <i>Relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019</i>	51
Tabla 11 <i>Relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019</i>	52
Tabla 12 <i>Análisis de impactos</i>	76
Tabla 13 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	78
Tabla 14 <i>Productos sustitutos</i>	79
Tabla 15 <i>Matriz FODA cruzada</i>	87
Tabla 16 <i>Objetivos de Marketing para HAN-SI</i>	91
Tabla 17 <i>Criterios de segmentación de mercado HAN – SI</i>	91
Tabla 18 <i>Detalle de prendas para el segmento Mujeres en HAN-SI</i>	93
Tabla 19 <i>Detalle de prendas para el segmento Hombres en HAN-SI</i>	93
Tabla 20 <i>Detalle de prendas para el segmento Empresas en HAN-SI</i>	94
Tabla 21 <i>Objetivos de operaciones para HAN-SI</i>	98
Tabla 22 <i>Estrategias de operaciones para HAN-SI</i>	99
Tabla 23 <i>Especificaciones Modelo N°1</i>	100

Tabla 24 <i>Especificaciones Modelo N°2</i>	101
Tabla 25 <i>Especificaciones Modelo N°3</i>	102
Tabla 26 <i>Especificaciones Modelo N°4</i>	103
Tabla 27 <i>Descripción de procesos HAN-SI</i>	104
Tabla 28 <i>Objetivos financieros de HAN-SI</i>	107
Tabla 29 <i>Desglose de Estado de resultados proyectados</i>	109
Tabla 30 <i>Resumen de Indicadores de Gestión Proyectados</i>	110

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo integral de planeamiento estratégico.....	26
<i>Figura 2.</i> Sistema de planeamiento estratégico de Kaplan y Norton	29
<i>Figura 3.</i> Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	31
<i>Figura 4.</i> Planeamiento estratégico en Mypes textiles del emporio comercial Gamarra 2019	48
<i>Figura 5.</i> Fases del planeamiento estratégico en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra	48
<i>Figura 6.</i> Nivel de presupuesto en las Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019	49
<i>Figura 7.</i> Relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019	50
<i>Figura 8.</i> Relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019	51
<i>Figura 9.</i> Relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019	52
<i>Figura 10.</i> Relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019	53
<i>Figura 11.</i> Detalle de procesos HAN-SI	80
<i>Figura 12.</i> Mapa de actividades - Logística de entrada	81
<i>Figura 13.</i> Mapa de actividades – operaciones	82
<i>Figura 14.</i> Diseño de página de Facebook (I).....	83
<i>Figura 15.</i> Diseño de página de Facebook (II).....	83
<i>Figura 16.</i> Tienda de "El Rey de Gamarra"	84
<i>Figura 17.</i> Espacio físico de almacenamiento en tienda	85
<i>Figura 18.</i> Mapa de actividades – compras.....	86
<i>Figura 19.</i> Factores de la ventaja competitiva	89
<i>Figura 20.</i> Modelo Manga Corta.....	100
<i>Figura 21.</i> Modelo Manga Larga	101
<i>Figura 22.</i> Modelo Pantalón.....	102
<i>Figura 23.</i> Modelo Casaca	103
<i>Figura 24.</i> Flujograma de Compra de Mercadería.....	105

RESUMEN

Objetivo: El presente estudio tiene como objetivo determinar la asociación entre la planeación estratégica y la elaboración de presupuestos en micro y pequeñas empresas textiles de Gamarra.

Metodología: Investigación cuantitativa, observacional, transversal y correlacional. La muestra fue 65 establecimientos de microempresas textiles. La técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento de medición fue el cuestionario. Para determinar la validez de las hipótesis y objetivos se usó la prueba de correlación de Spearman.

Resultados: El 63.1% de las Mypes emplea un planeamiento estratégico a un nivel de desempeño regular. También, de acuerdo con las dimensiones del planeamiento, el 75.4% de Mypes textiles desarrolla una formulación de estrategias al mismo nivel, es decir, regular. Además, dicho grado de desempeño es llevado a cabo por un 60% de Mypes que inicia una implantación de estrategias y un 67.7% de Mypes que monitorea la evaluación de estrategias. Finalmente, el presupuesto se utiliza a un nivel regular para un 46.2% de Mypes. Además, se apreció una asociación directa y significativa directa entre la planificación estratégica y la elaboración de presupuesto, al igual que con la dimensión de implementación y la dimensión de evaluación; sin embargo, no se asoció con la formulación.

Conclusión: Mientras mayor sea el nivel de desempeño de la planificación, el presupuesto tendrá un nivel mayor de rendimiento y viceversa, en cuanto al cumplimiento de los componentes que implica cada herramienta. Así, un desempeño adecuado en ambos va en favor de una gestión eficiente muy próxima a poder alcanzar los objetivos de largo plazo.

Palabras clave: Planificación estratégica, presupuesto, formulación, implantación y evaluación.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study is to determine the relationship between the strategic planning and budget process in textile micro and small enterprises (MSEs, known as MYPEs in Peru) of the Gamarra commercial emporium.

Methodology: Quantitative, observational, cross-sectional and correlational research. The sample was 65 establishments of micro textile companies. The collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire. The Spearman correlation test was used to answer the hypotheses and objectives.

Results: 63.1% of Mypes use strategic planning at a regular performance level. And, according to its dimensions, 75.4% of the micro and small textile companies develop the formulation of strategies at the same level. In the same way, said degree of performance is carried out in 60% who initiate the implementation of strategies and 67.7% who monitor the evaluation of strategies. Likewise, the budget is used at that level for 46.2%. Furthermore, a significant direct relationship between strategic planning and budget was evident, as well as with the implementation dimension and the evaluation dimension; however, it was not associated with the formulation.

Conclusion: The higher the level of planning performance, the budget will have a higher level of performance and vice versa, in terms of compliance with the components involved in each tool. Thus, proper compliance in both is in favor of efficient management very close to being able to achieve long-term objectives.

Keywords: Strategic planning, budget, formulation, implementation and evaluation.

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

En la actualidad, lo más importante en las empresas es hallar los mecanismos a través de los cuales se logre afrontar con éxito la incertidumbre (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008: pp. 44-50). Lo anterior con el objetivo de conservar la competitividad estratégica en la organización (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008: pp. 44-50).

Por lo tanto, a decir de Mallo, una de las principales funciones de un directivo dentro de una organización es lidiar con problemas sofisticados que requieren soluciones, a menudo urgentes y orientadas a resultados. En ese sentido, los mismos autores sostienen que las decisiones que se toman implican que se lleven a cabo ciertos procesos de análisis cuya valoración, por lo general, tiende a ser cuantitativa y objetiva (Mallo Carlo, Robert S., & Silva y Giménez, 2000: pp. 63-68).

De acuerdo a la elevada interacción de la organización con el ambiente y a la complejidad que caracteriza a la misión de las organizaciones hoy en día, la actividad de planeamiento¹ tiene una gran importancia en el proceso administrativo (Robbins & Courtler, 2014: pp. 216-218).

Lo anterior, se debe a que la actividad de planeación establece un conjunto de formas en los que una organización puede adaptar su estructura y su estrategia al entorno. En este sentido, las acciones estratégicas se podrían desarrollar de forma sistemática y ordenada para cumplir con los objetivos planteados (Rojas Casimiro, 2008: pp. 35-47; Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 1999: pp. 15-18).

¹ Actividad entendida como el proceso a través del cual los directivos realizan una serie de acciones, entre las que se encuentran 1) el diagnóstico de la organización y de su entorno, 2) la formulación de interrogantes sobre la identidad o la razón de ser de la empresa y definen sus estrategias y 3) la definición de objetivos y metas (Robbins y Courtler, 2014: pp. 20-22; Koontz et al., 2012: pp. 62-68).

Por consecuente y en línea con lo mencionado, la elaboración de presupuestos es una extensión del trabajo anterior durante el planeamiento estratégico, debido a que el ciclo presupuestal permite a las organizaciones distribuir los activos gracias a la definición de prioridades estratégicas para conseguir la rentabilidad deseada (Boronat Ombuena, 2004: pp. 32-35).

En la actualidad, en el Perú, el 90% de empresas son Mypes² y su actividad económica reúne el 22% del PBI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016: p. 44). Uno de los sectores más dinámicos es el de las confecciones, el cual representa el 2% del PBI y el 10% de la producción de manufactura (Sociedad Nacional de Industrias, 2018: p. 2). En este sentido, el valor agregado de la industria de confecciones de prendas de vestir es el 7% del total de manufactura, alcanzando alrededor de 7 billones de soles (Sociedad Nacional de Industrias, 2018: p. 2).

Según cifras del INEI, en el 2019, la cantidad de establecimientos comerciales se estimaron en 2,662,940 unidades. Además, se crearon 72,365 empresas, cerrando así 31,165, experimentando una variación del 41, 200 organizaciones. Además, del total de organizaciones el 99% son Mypes (INEI, 2017: pp. 120-122).

Huayhua & Quincho (2017: p. 35) mencionaron que estas organizaciones nacieron como consecuencia del emprendimiento juvenil, sin presentar un conocimiento académico o profesional sobre cómo administrar; asumiendo problemas relacionados a la competencia, la liquidez, el financiamiento, el pago de impuestos, entre otros.

Ahora bien, dentro de este cúmulo de Mypes se encuentra el emporio comercial Gamarra, importante clúster tradicional y dinámico. Los rubros desarrollados generalmente son el comercio, la moda y la producción de vestimenta (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016: p. 3).

De acuerdo con el estudio de caracterización socioeconómica del Emporio Comercial de Gamarra, foco de desarrollo dinámico, al cierre del 2016 son 27,280 empresas las que operan

² Abreviación que se utilizará para denotar a las micro y pequeñas empresas.

en Gamarra, entre microempresas (93.5%), pequeñas empresas (6%) y medianas y grandes empresas (0.5%). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016: p. 120).

El 18.9% del total de empresas constituyen la industria manufacturera, la cual es una de las actividades importantes, debido a la fabricación de prendas de vestir y productos textiles, representando el 61.7% y 27.7% en cada caso del total de empresas. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016: p. 25).

Las Mypes desarrollan un actuar trascendente dado que contribuyen a la formación de empleo, incentivan el desarrollo económico y reducen la pobreza. De hecho, durante el 2016, las ventas de Gamarra fueron aproximadamente 7 billones de soles siendo las principales campañas comerciales las correspondientes a las Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo. En este sentido, las Mypes tuvieron una participación del 62% de los ingresos por 4,030 millones de soles (Diario Oficial El Peruano, 2017: p. 2). Sin embargo, estas organizaciones enfrentan obstáculos y limitaciones que impiden su desenvolvimiento en el largo plazo (Avolio, Mesones, & Roca, 2008: p. 72).

Los problemas de gestión se enfocan en la estructura organizativa y en la capacidad para desarrollar los elementos suficientes e incluyen factores relacionados con las personas, las microfinanzas y la dirección a del negocio (Avolio, Mesones, & Roca, 2008: p. 72). Por otro lado, los inconvenientes de operación están asociados a distribuir los recursos, por lo que los más habituales suceden en las áreas comerciales, de operación y distribución (Avolio, Mesones, & Roca, 2008: p. 73). Las dificultades estratégicas vienen dadas de acuerdo a las habilidades desarrolladas por los pequeños empresarios para ajustar sus productos o servicios según la demanda externa. Por último, los problemas externos abordan temas relacionados a infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda. (Avolio, Mesones, & Roca, 2008: p. 73).

Los inconvenientes señalados antes implican que el desarrollo económico de las microempresas sea escaso. Esto se debe a (i) la poca capacidad de dirección, (ii) falta de

acceso a las tecnologías, (iii) barreras para financiarse³ e (iv) informalidad (Avolio, Mesones, & Roca, 2008: p. 77).

Hoy por hoy, un tema importante para lograr objetivos es la adecuada implementación del sistema presupuestario (Navarro, 2018: p. 85), al que no se le viene dando la significancia adecuada por parte de las medianas y pequeñas empresas en lo que corresponde al sector privado.

En ese sentido, esta investigación buscará conocer la relación entre la planificación estratégica y la elaboración de presupuesto en las microempresas de confecciones textiles de Gamarra en el periodo 2019.

1.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019?

1.3 Justificación teórica

El estudio permitirá corroborar la existencia de la asociación entre el planeamiento estratégico y la elaboración de presupuestos en las Mypes textiles de Gamarra. Asimismo, a través de este estudio se evaluarán sendos factores en relación a la planificación estratégica.

³ Al cierre del 2016, del total de empresas en Gamarra, se sabe que el 79% aún se encuentra constituida como persona natural, dejando expuesto así su patrimonio personal ante cualquier inconveniente y percance (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Finalmente, se buscará corroborar si este último elemento es relevante al momento de llevar a cabo el ejercicio del presupuesto en este tipo de empresas.

1.4 Justificación práctica

En el aspecto práctico, se verificará si se encuentra una asociación positiva. Adicionalmente, se validará si existe relevancia de la planificación estratégica en estas organizaciones de forma empírica. Lo que antecede podría ser beneficioso para las Mypes de confecciones de otros entornos que no desarrollen formalmente una planificación de metas de largo plazo que estén orientas a crecer en el tiempo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.
- Determinar la relación entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.
- Determinar la relación entre la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La necesidad de conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la elaboración del presupuesto ha implicado investigar distintas posturas sobre el tema y a plantear un instrumento metodológico que permita dar solución a los problemas cotidianos y recurrentes que afrontan los agentes en estudio, las Mypes textiles de Gamarra. Sin embargo, para encontrar una respuesta válida desde un punto de vista técnico, se utilizó el método científico. Su aplicación en la ciencia permitió, a partir de formulaciones y problemáticas, elaborar conclusiones ante esta necesidad particular.

Ahora bien, dar solución al problema de investigación obliga que ser partícipes de otros estudios es crucial, ya que esto ayudará a entender la ocurrencia de determinados hechos basados en una teoría y que, independientemente de que este alineada al contexto actual, originará a una serie de discusiones donde el investigador debe elegir la teoría que más se aproxima a lo que se desea demostrar.

La contabilidad es una ciencia básicamente empírica, donde a partir de la experimentación y la observación del contexto estudiado, brinda soluciones a problemas concretos que mejoran la calidad de las personas. La contabilidad debe relacionarse al comportamiento de las economías, donde la capacidad de pensamiento de las personas posibilita acercarse a un concepto más moderno de la contabilidad y la ciencia. Su uso es relevante porque ayuda a la toma de decisiones adquiriendo como ciencia un valor relevante en el contexto económico y financiero actual. Además, ninguna ciencia es autosuficiente y dependerá también del apoyo de otras ciencias para poder explicarse y ejecutarse.

En el periodo científico de la contabilidad existen numerosas tendencias y escuelas, como las resumidas por García, citado por Echavarría (2016: pp. 19-20) como son la doctrina jurídico-personalista, la doctrina contista y neo-contista, el enfoque económico, la teoría matemática y el empeño formalizador y, por último, la introducción a los aspectos conductistas y la concepción comunicacional.

El investigador se vale de estos aspectos teóricos que se aproximan a la realidad y como consecuencia evidencia lo que se da en la práctica.

2.2 Antecedentes del problema

Antecedentes internacionales

Maisaroh (2019) menciona en su artículo “The Budget planning determinant factors at state primary school in Yogyakarta Province”, la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, teniendo como población la primaria estatal de la provincia de Yogyakarta, con una totalidad de 1478 escuelas, teniendo una muestra de 284 escuelas, la técnica de muestreo fue aleatoria por conglomerados, teniendo como técnica la encuesta y de instrumento el cuestionario. Los resultados mostraron una asociación significativa de las variables planeamiento y la planeación de presupuestos.

Hou, Ho et al. (2016) en su artículo “Tigh Budget constraints and the absence of strategic planning – an exploratory analysis of FM service outsourcing”, cuya metodología utilizada fue de enfoque cualitativo. Las conclusiones indican que se han la ausencia de planificación estratégica demostrando ser factores que influyen en la tercerización de FM, demostrando que la mentalidad de la masa empresarial en Hong Kong priorizará la generación de desarrollo económico de las actividades para así impulsar un adecuado rendimiento financiero presupuestal.

Fadol et al. (2015) en su artículo “The mediating role of extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance” cuyo objetivo principal fue mejorar la comprensión del papel mediador de la amplitud de la planificación estratégica y su relación sobre la falta de recursos, la metodología utilizada es de enfoque cuantitativo con una técnica de recolección de datos basada en la encuesta, donde la población fue de 102 hospitales privados y públicos. Los resultados presentan una asociación positiva directa entre la ausencia de recursos y el desarrollo empresarial.

Chaparro et al (2012) desarrolló una investigación titulada “Proceso de planeación estratégica aplicado en contexto de la empresa boyacense”. La investigación fue de tipo descriptiva aplicada. La técnica de recolección fue la observación, a través del uso de entrevistas y aplicando encuestas, donde se identificaron los gustos y expectativas de los

clientes internos y externos, el comportamiento de la competencia, así como del personal de la empresa. La muestra estuvo compuesta por 53 personas. Se recomendó implementar un plan estratégico sobre la base del conocimiento de la organización, el cual genere una propuesta interesante muy útil para el presente y futuro de la empresa.

Beckett (2003) menciona en su artículo “An examination of the relationship between the municipal strategic plan and the capital budget and its effect on financial performance” la importancia del uso de la planificación estratégica, siendo en la actualidad de uso obligatorio por los Estados, de esta manera el objetivo principal enfatiza el análisis de la planificación estratégica por resultados, a su vez trata con igual importancia el uso del presupuesto del capital en todos los sectores del gobierno, buscando de esta manera establecer la relación existente entre ambos. La población fue de 432 municipios, de los cuales se utilizó un muestreo no probabilístico para determinar una muestra de 363 municipios, siendo estos el 84% de la población, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento usado el cuestionario. Se concluyó con que los resultados para los profesionales indican que el uso de la planificación estratégica y el presupuesto de capital es una influencia importante en el desempeño financiero, así como que la combinación de un presupuesto de capital y un plan estratégico es crucial para la toma de decisiones.

Antecedentes nacionales

Arce (2018) en su proyecto “Planeamiento estratégico y presupuesto según el personal administrativo de la unidad ejecutora 002 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos sede Lima, 2016”, la muestra fue determinada de manera no probabilística y se estableció en 120 colaboradores, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento, la aplicación de un cuestionario. Se concluyó que se presenta un coeficiente de 0.8, que establece una correlación significativa directa. Además, se halló un coeficiente de 0.8 con la dimensión fase de formulación, un 0.8 con la dimensión fase de aprobación, un 0.801 con la dimensión fase de ejecución y un 0.8 con la fase de evaluación, considerando otorgar la significancia debida a las fases del presupuesto, dando paso a resultados eficientes de acuerdo a lo plasmado en el planteamiento estratégico.

Saavedra et al (2017) en la investigación “Eficacia del plan estratégico institucional en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital Sanagorán, Provincia Sánchez Carrión, Departamento La Libertad – 2017”, plantean como principal objetivo determinar la eficacia

del plan estratégico institucional en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital Sanagorán, Provincia Sánchez Carrión, Departamento La Libertad, 2017. El tipo de investigación fue aplicada con un diseño observacional, un alcance correlacional de enfoque cuantitativo de corte transversal. La población estuvo conformada por 72 trabajadores de la municipalidad distrital de Sanagorán, siendo la muestra de igual tamaño a la población, calculado por medio del muestreo no probabilístico. La técnica usada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Los resultados de la investigación demostraron la existencia de una asociación entre el planeamiento estratégico y el ciclo presupuestal.

Fuentes et al (2017) en el proyecto de investigación titulado “Ejecución del presupuesto público en el plan estratégico institucional del Instituto Peruano del Deporte – año 2016”, tuvo como objetivo principal el explicar cómo la ejecución del presupuesto público incide en el plan estratégico institucional del Instituto Peruano del Deporte durante el año 2016. La metodología utilizada fue de tipo aplicada con un alcance descriptivo-explicativo. El diseño de la investigación fue observacional ex post facto, de enfoque cuantitativo y de corte transversal. La población se determinó en 62 trabajadores del área administrativa del Instituto Peruano del Deporte, la muestra utilizada fue igual al total de la población determinada por un muestreo no probabilístico. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La investigación concluye con la demostración de la influencia del plan estratégico institucional sobre la ejecución de presupuesto público.

Guerrero (2017) en la investigación titulada “Presupuesto por resultados y la planificación estratégica de la comunicación en los Hospitales de la Región de Lima 2016”, tuvo como objetivo principal establecer una relación entre el presupuesto por resultados y la planificación estratégica de la comunicación en los hospitales mencionados. El tipo de investigación fue básica con un diseño observacional, de alcance correlacional, de enfoque cuantitativo y de corte transversal. La población fue conformada por todos los miembros de los cuatro hospitales de nivel II-2 de Lima, la muestra fue determinada de manera no probabilística en 44 funcionarios. La encuesta fue usada como técnica y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Se concluyó que existe una correlación significativa entre ambas variables ($Rho = 0,341$).

2.3 Bases teóricas

2.1.1 Planeamiento estratégico

2.1.1.1 Definición

El planeamiento estratégico, considerado como sinónimo de “dirección estratégica” según David (2013: p. 5), se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (p. 5)”. Así, Fernández (2012: pp. 8-9) señala que la dirección estratégica o planeamiento estratégico es un proceso que incluye (i) la planificación estratégica, (ii) los programas y planes de acción, (iii) presupuestos y (iv) los sistemas de información y control. El primero mencionado tiene el propósito de indicar las acciones a realizar para conseguir los fines. Ello considerando la posición competitiva de la empresa y las previsiones del futuro. Los programas y planes de acción, por su parte, indican (i) lo que se tiene que hacer, (ii) el momento en que se debe llevar a cabo y (iii) los recursos que se deben emplear. Mientras que los sistemas de información forman la base para controlar el cumplimiento del plan.

Para Levy (1981) (citado en Ossorio, 2003: p. 65) el planeamiento estratégico es un proceso que produce planes de la conducta empresarial ante los cambios ocurridos en el entorno económico, cultural, tecnológico, social y político.

En esa misma línea, De Carlos (2004: p. 12) señala que el planeamiento estratégico se puede definir como “el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas” (p. 12). Asimismo, sostiene que “planeamiento estratégico” también puede ser entendido como un proceso de identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; así como un proceso de establecimiento de metas, definición de estrategias, objetivos y planes para la implementación (Citado en Campos, 2013: p. 25).

Al igual que De Carlos (2004: p. 12), Díaz (2005: p. 91) sostiene que el planeamiento estratégico es considerado como una función y una herramienta de la administración. Así, sostiene que, a través de ella, se producen esfuerzos de forma organizada para tener una perspectiva del futuro de la sociedad y el papel de la empresa, así como de las decisiones y acciones que deben tomarse para conducirla hacia ese horizonte (p. 91).

2.1.1.2 Beneficios del planeamiento estratégico

Entre los beneficios que se generan al utilizar el planeamiento estratégico en las empresas, Álvarez (2006: pp. 25-34) señala, de forma general, mejores resultados cuantitativos y cualitativos. Específicamente, el autor enfatiza los beneficios que se mencionan a continuación:

- Fortalecimiento de la estructura organizacional, con personal más productivo y profesional.
- Evaluación periódica de cumplimiento de objetivos e indicadores de desempeño.
- Diseño e implementación de programas de capacitación.
- Formación de equipos de trabajo para cumplir los objetivos de mejora.
- Implementación de proyectos de mejora, tales como motivación, ampliación y remodelación de instalaciones, mejoras en la higiene, entre otros.
- Incremento de la competitividad y cultura orientada a cumplir la visión del negocio.

Bojórquez y Pérez (2013: pp. 45-49) señalan que, si el planeamiento estratégico es aplicado correctamente, los beneficios que trae consigo superan a las desventajas. Así, según Steiner (2007: pp. 71-76) y Quintal (2005: pp. 52-60) entre los beneficios del planeamiento estratégico se pueden mencionar los siguientes:

- Formula y responde preguntas relevantes para la empresa.
- Introduce fuerzas decisivas en un negocio, tales como los siguientes:
 - La simulación del futuro.
 - Un enfoque de sistemas.
 - Establecimiento de objetivos.
 - Identifica oportunidades y amenazas.
 - Establece una estructura para la toma de decisiones.
 - Mide el desempeño.
 - Muestra temas de estrategia.
- Mejora la comunicación, el sentido de participación y la capacitación.
- Incrementa la eficiencia.
- Mejora las tomas de decisiones con base en una perspectiva externa e interna.
- Aumenta la productividad.

- Proporciona mayor capacidad para solucionar problemas y manejar situaciones con incertidumbre.
- Ubica las fortalezas y debilidades.
- Genera información estratégica (citado en Bojórquez y Pérez, 2013: pp. 45-49)

2.1.1.3 Importancia del planeamiento estratégico

La importancia del planeamiento estratégico, siguiendo a Tito (2003: p. 106), radica en las numerosas ventajas que este puede generar. En ese sentido, señala que el planeamiento permite a los administradores de las empresas tener una perspectiva a nivel macro, manteniendo claros los objetivos; de tal forma que las acciones del día a día permitan alcanzar las metas trazadas. Asimismo, sostiene que este mantiene un enfoque simultáneo del presente y el futuro, refuerza principios, fomenta el planeamiento y la comunicación. A su vez, prioriza la asignación de recursos, mejora el desempeño de la empresa y permite una gestión efectiva. Finalmente, indica que su importancia se ve traducida en la creación del valor, a través de trabajo en equipo, mayor compromiso, calidad, desarrollo humano, liderazgo, innovación, creatividad entre otros.

Según Palacios (2016: p. 18), dado que el planeamiento estratégico permite ver los riesgos a los que se enfrenta una empresa, así como predecir el futuro, capacitar e informar; la importancia del planeamiento estratégico reside en que solo a través de ella los administradores de una empresa pueden saber cómo organizar a sus recursos tangibles, intangibles y humanos. Además, enfatiza que, sin este planeamiento, las posibilidades de alcanzar las metas trazadas son mínimas, puesto que no hay forma de llevar un control de que los resultados se están desviando de lo que se quiere conseguir.

2.1.1.4 Características del planeamiento estratégico

Según Chiavenato (2001: p. 148), el planeamiento estratégico posee las siguientes características:

1. Tiene proyección a largo plazo.
2. Se enfoca en las relaciones de la empresa con el entorno y su incertidumbre
3. Incluye a la totalidad de la organización y su respuesta estratégica implica un comportamiento de carácter global.

Asimismo, Díaz (2005: p. 42), menciona las características del planeamiento estratégico, de tal forma que se comprenda por qué se confiere el calificativo “estratégico” al planeamiento. En la siguiente tabla, se muestran las características según en mencionado autor:

Tabla 1

Características del planeamiento estratégico

El plan	Al enfrentar el contexto	Debe ser estratégico
El plan es...	El contexto presenta...	Y la respuesta estratégica es...
<ul style="list-style-type: none"> • El diseño consciente de un futuro deseado. • Una secuencia ordenada de fases. • La formulación volitiva y expresa de finalidades. • La trayectoria proyectada que debe seguirse para alcanzar el futuro. • Seleccionar la mejor vía para hacerlo, bajo una disciplina y una lógica finalista. • Una selección entre aspiraciones y valores: no todo puede hacerse al mismo tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad (son muchas variables). • Incertidumbre (no se conocen los valores de las variables). • Dinamismo y turbulencia (Cambio acelerado e impredecible). • Competencia y, a veces, hostilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar las finalidades de la organización. • Asegurar el suministro y la disposición de los recursos. • Buscar la certeza mediante el acotamiento del universo. • Jerarquizar y posponer la atención de otros valores y objetivos, reducir el número de variables por evaluar, y realizar un ajuste sistemático entre problemas y recursos.

Fuente: Tomado de Díaz (2005: p. 42). Análisis y Planeamiento.

2.1.1.5 Fases para el proceso de planeamiento estratégico

Las fases o etapas para el proceso de planeamiento estratégico, dependen del modelo aplicado. En la literatura, autores como David (2013), Kaplan y Norton (2000) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005) han propuesto diversos modelos, los mismos que serán especificados a continuación:

a) Modelo de Fred David

Según este modelo, el planeamiento estratégico tiene tres fases como se aprecia en la figura 1.

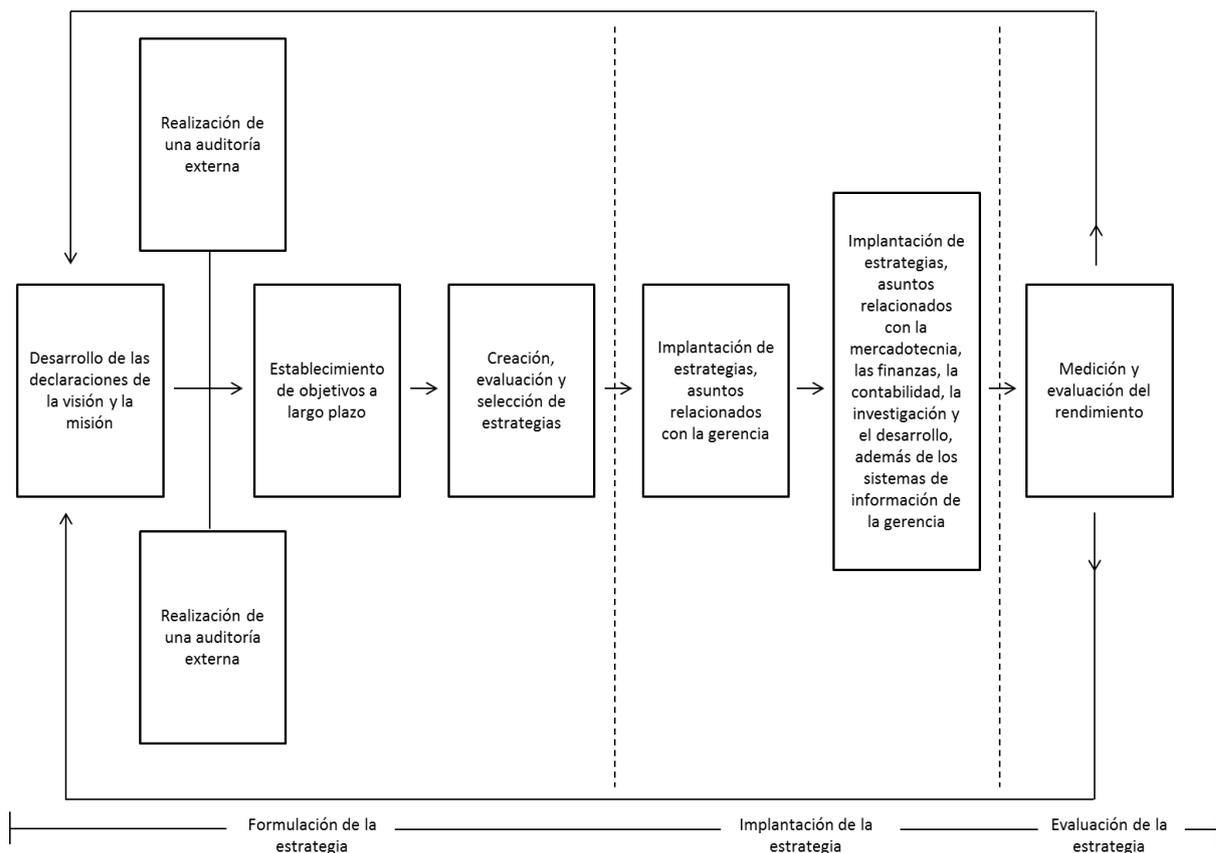


Figura 1. Modelo integral de planeamiento estratégico

Fuente: David, F. (2003: p. 40).

- **Formulación de estrategias**

Durante esta etapa se crea la misión y visión de la empresa, se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Asimismo, se establecen metas a futuro, se crean tácticas y se eligen las habilidades a seguir (David, 2013: p. 42).

A continuación, se detalla brevemente cada una de estas subetapas:

- La misión y visión de la empresa: Esta se refiere a la filosofía que la organización quiere adoptar, en base a las creencias para brindar un producto o servicio (David, 2013: p. 44).
- La evaluación externa: Consiste en la identificación y evaluación de los hechos como tendencias que se encuentran fuera del control de la empresa, como el envejecimiento de la población o la volatilidad de los mercados financieros. Indica las oportunidades o amenazas a la cual una empresa deber afrontar, que plasmaran a través de estrategias (David, 2013: p. 45).

- La evaluación interna: Consiste en evaluar lo bueno y malo de una organización en relación al rubro económico donde se desenvuelve, esto incluye, la dirección, marketing, finanzas y contabilidad, producción, etc., así como la gestión de los sistemas de información. Evaluando de la misma forma la relación entre los rubros mencionados, los alcances estratégicos y describiendo, el proceso de esta etapa (David, 2013: p. 45).
 - Estrategias de acción: Proporciona las principales estrategias apropiadas para la administración de una empresa, así como algunas líneas de acción genéricas como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2013: p. 47).
 - Análisis y selección de estrategias: Brindar las posibles alternativas de estrategias, para luego evaluarlas y hacer la selección de las más idóneas (David, 2013: p. 46).
- **Implantación de estrategias**

Esta segunda etapa es comúnmente conocida como la fase de acción, es decir, aquella en la que se moviliza a los colaboradores y líderes para llevar a cabo las tácticas expuestas. Esto implica desarrollar una cultura empresarial acorde a las estrategias, crear una estructura organizacional eficaz, orientar las actividades de marketing, preparar presupuestos, etc. Asimismo, esta etapa requiere de motivación, disciplina, compromiso y habilidades interpersonales. La implantación de las estrategias, implica la conducción durante el trabajo, centrarse en la eficiencia, es un proceso totalmente operativo (David, 2013: p. 50).

A continuación, se detalla brevemente cada una de estas subetapas:

- Asuntos asociados con la administración: Luego de la formulación de las estrategias, esta debe incorporarse en fondo y forma a las actividades que desarrollan las empresas. Es decir, se inicia una labor de transición, del pensamiento a la acción. Esta última se realizará más factible cuando los gerentes y empleados comprendan el negocio. Sin este requisito la implantación de las estrategias se convertirá en un problema más que una solución (David, 2013: p. 52).
- Cuando una organización realiza la implantación de las estrategias, tiene que tener en cuenta la forma de comercialización de sus productos y bienes, así como la recaudación del capital de trabajo necesario, la tecnología utilizada o si cuentan o no con un sistema de información. Es necesario que toda empresa, que desea

incorporar las estrategias planteadas tome en cuenta algunos temas como: la evaluación del valor de una empresa, la segmentación y posicionamiento del mercado, la determinación del grado de uso de la deuda (David, 2013: p. 53).

- **Evaluación de estrategias**

La última etapa del proceso de planeamiento estratégico es importante dado que las estrategias pueden variar junto con los cambios de los factores internos y externos. Esta fase final incluye las siguientes actividades: Revisión de factores externos e internos, medición de rendimiento y toma de medidas correctivas (David, 2013: p. 55).

A continuación, se detalla brevemente cada una de estas subetapas:

- Revisión de factores externos e internos: Cada vez las empresas se enfrentan a ambientes más dinámicos, donde el contexto externo como interno van cambiando con una gran rapidez y de forma drástica. El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. De esta manera es necesario hacer una revisión de las matrices en el contexto interno como externo. Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas deben ser revisadas buscando realizar cambios que beneficien a todos (David, 2013: p. 55).
- Medición de rendimiento: Reside en la contrastación de los resultados esperados versus los reales, así como cualquier distorsión o cambio en los planes formulados inicialmente, la evaluación del desempeño del personal, así como una evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos (David, 2013: p. 48).

b) Modelo de Kaplan y Norton

El modelo de planeamiento estratégico de Kaplan y Norton está basado en el Cuadro de Mando Integral. El mismo que es empleado para llevar a cabo las siguientes fases:

- **Clarificación de la visión y la estrategia**

En esta primera etapa se traduce la estrategia en objetivos estratégicos: i) objetivos de clientes, ii) objetivos financieros, iii) objetivos de procesos internos y iv) objetivos de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2000: p. 28).

- Comunicación y vinculación de los objetivos e indicadores estratégicos**
 En la segunda etapa tanto los objetivos como los indicadores son comunicados a la organización a través de diversos medios tales como boletines, videos, tableros de anuncios o de forma electrónica. El propósito es indicar a los colaboradores cuáles son los objetivos críticos que deben cumplirse para que la estrategia tenga éxito (Kaplan y Norton, 2000: p. 28).
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineamiento de iniciativas estratégicas**
 Esta etapa le permite a la organización lo siguiente (Kaplan y Norton, 2000: p. 28):
 - Cuantificar los resultados que desean lograr en el largo plazo.
 - Identificar mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para lograr los resultados.
 - Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.
- Aumento del *feedback* y formación estratégica**
 En la etapa final se les permite a los directivos monitorear y ajustar las estrategias implementadas, e incluso, modificarlas (Kaplan y Norton, 2000: p. 28).

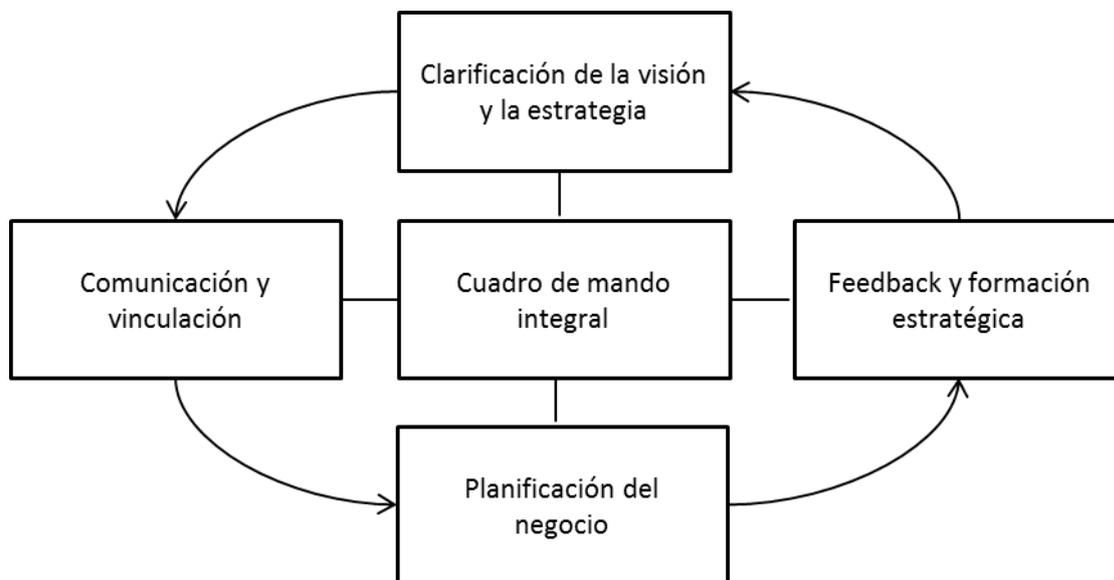


Figura 2. Sistema de planeamiento estratégico de Kaplan y Norton

Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2000: p.28).

c) **Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer**

El modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer tiene mayor utilidad en las empresas medianas y pequeñas y se desarrolla a través de nueve fases (Fuentes y Luna, 2011: pp. 14-18):

1. **Planeación:** Se refiere al proceso de planear, identificar el equipo, y el involucramiento de la gerencia en forma continua.
2. **Búsqueda de valores:** Se refiere a los valores presentes y futuros de la organización, la filosofía y cultura organizacional.
3. **Formulación de misión:** Enunciado claro sobre lo que busca lograr la compañía.
4. **Diseño de la estrategia de negocio:** Fase en la que se establecen objetivos, indicadores, acciones estratégicas y la cultura de apoyo.
5. **Auditoría del desempeño:** Fase en la que se estudian de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.
6. **Análisis de brechas:** Fase en la que se comparan los resultados de la auditoría del desempeño con lo necesario cumplir el plan estratégico. Asimismo, se desarrollan estrategias para cerrar dicha brecha.
7. **Integración de los planes de acción:** Fase en la que se detallan los planes de acción y posteriormente se integran como un todo.
8. **Planeación de contingencias:** Fase en la que se generan estrategias que podrían ser adoptadas en escenarios para los que no se haya realizado el planeamiento.
9. **Implementación:** Fase que da inicio a los planes, a su monitoreo y a su integración a nivel de la empresa.

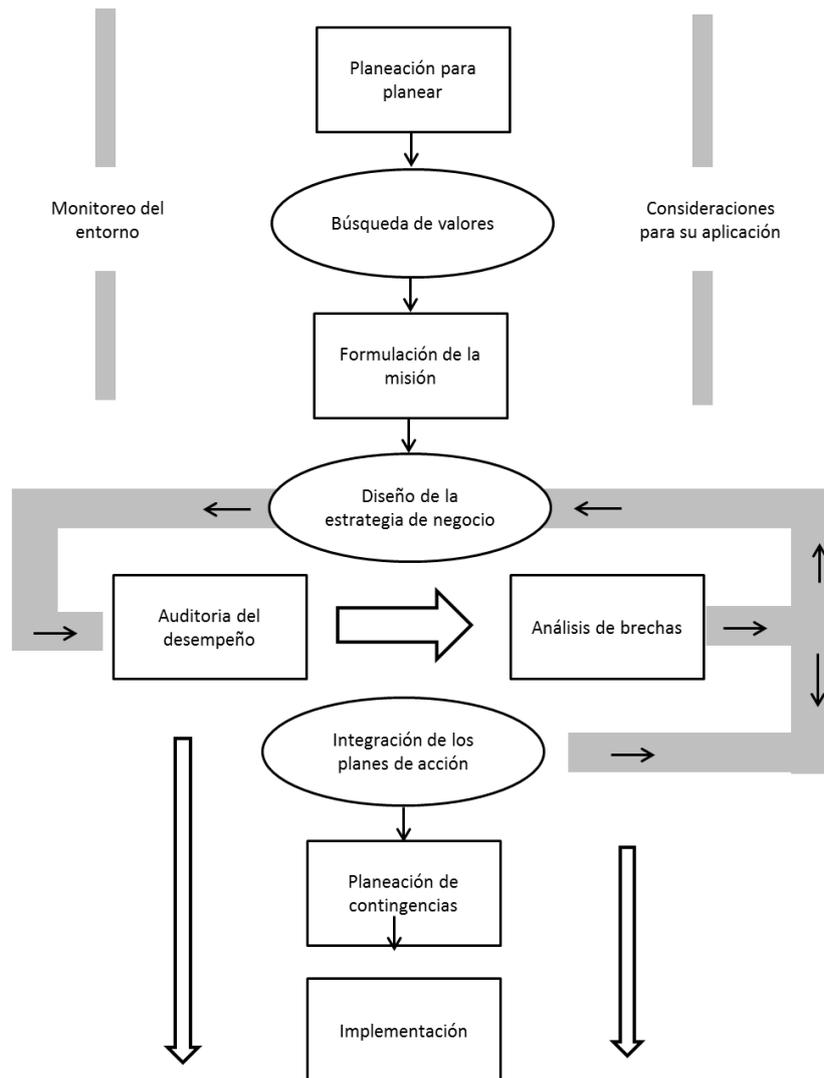


Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Fuente: Fuentes y Luna (2011: p.85)

En la presente investigación, las fases del planeamiento estratégico propuestas en el modelo de David (2013) serán empleadas como dimensiones.

2.1.2 Presupuesto

2.1.2.1 Definición y concepto

Según Burbano (2005: pp. 15-18) existen diversas definiciones para el presupuesto, algunas de las recopiladas por el autor son las siguientes:

- El presupuesto es la estimación de las condiciones de operación y de los resultados de una empresa en un determinado periodo.
- Conjunto coordinado de decisiones anticipadas para obtener los resultados propuestos.
- Términos cuantitativos de los objetivos esperados por la dirección de una organización para un periodo establecido, adoptando estrategias específicas.

Polo (2017: p. 28) define al presupuesto como un plan financiero que es empleado para estimar y controlar las operaciones futuras. Así, señala que es un plan porque a través de él se plantea lo que quiere realizar a futuro. Es financiero por manejar los recursos económicos de la empresa. Sirve para estimar porque predice actividades que pueden acontecer y es un control porque representa una guía para la administración orientada al logro de objetivos.

Conceptualmente, Rincón (2011: p. 3) señala que “el presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente del proceso productivo y financiero de una empresa” (p. 3). Dicho análisis implica el cálculo de las entradas y salidas de dinero, tiempo, materiales, uso de las máquinas, espacio y otros recursos. De tal forma que al final se muestra la rentabilidad de los recursos empleados.

2.1.2.2 Funciones del presupuesto

Herrscher (2013: p. 33) señala que los presupuestos tienen cinco funciones importantes:

1. Implementación de estrategias

Las estrategias se implementan en el nivel operativo, es decir, en el plan anual o presupuesto.

2. Asignación de fondos

La función del presupuesto es “separar lo que puede financiarse con los recursos disponibles de aquello que deberá esperar una próxima oportunidad” (p. 33).

3. Campo de conflicto, negociación y acuerdo

Esta función implica que el presupuesto genere una conducción basada en valores, colaboración y negociación.

4. Plan operativo para la acción

Esta función implica utilizar el presupuesto como una especie de “ordenador” de lo que cada una de las personas intentará realizar y lograr.

5. Verificar y asegurar la viabilidad de un emprendimiento

Función que engloba a las otras cuatro funciones. A través de la misma se pretende probar que lo que se propone en el año entrante no es imposible, es decir, es una “no garantía de fracaso”.

Asimismo, Carrasco y Pallerola (2013: p. 16) señalan que las funciones de los presupuestos son las siguientes:

- Ser el control financiero de la organización.
- Ser el proceso de descubrir lo que se está haciendo.
- Desempeñar roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

2.1.2.3 Importancia del presupuesto

Dado que el presupuesto refleja el comportamiento de la competencia e indicadores económicos y, a su vez, se relaciona con lo contables de la organización, su importancia radica en que se desempeña como una herramienta moderna de planeamiento y control frente a un contexto económico con incertidumbre (Burbano, 2005: p. 29).

Asimismo, Rincón (2011: p. 12) señala que un presupuesto es importante porque permite prevenir situaciones inciertas, realizar las actividades empresariales con un rumbo trazado, establecer metas razonables, anticiparse al futuro, determinar mecanismos para lograr lo planteado, analizar estrategias entre otros.

En el nivel de PyME's, Herrscher (2013: p.12) sostiene que el presupuesto no solo es importante, sino también necesario por los siguientes motivos:

- Es un programa de acción o plan que se intentará cumplir, tomando cuenta los diversos cambios de la realidad.
- Es un programa flexible, es decir, permite la organización dentro de lo previsible y da la capacidad para adaptarse a lo impredecible.
- El presupuesto es la parte operativa del planeamiento integral, es decir, mediante este se pretende llevar la práctica el plan estratégico.
- Cuantifica metas operativas y verifica que, si se cumplen las premisas, el plan sería viable y ético, desde una perspectiva financiera, económica y política.
- La demostración de viabilidad que brinda es una información vital a la hora de pedir un crédito bancario.

- Cuando se arma el presupuesto, las estrategias adquieren categoría de acción.
- El presupuesto es un organizador de la gestión al responder preguntas como qué, cuánto, cuándo y quién.
- Genera aprendizaje, puesto que enseña en la práctica que debe trabajarse en equipo.
- En una PyME, el presupuesto permite pasar a una dirección profesional, donde los dueños ya no se tienen que ocupar del día a día.
- La gestión presupuestaria dificulta en gran medida a la corrupción.

2.1.2.4 Clasificación del presupuesto

De acuerdo con Burbano (2005; p. 20), el presupuesto se puede clasificar según la flexibilidad, según el periodo que cubren, según el campo de aplicabilidad en la empresa y según el sector en el que se utiliza. A la clasificación mencionada, Rincón (2011: p.55) añade dos: según el área y según la importancia.

Según el área

- Fábrica
- Apoyo a la producción
- Administración
- Ventas
- Servicios

Según su importancia

- Presupuestos generales
- Presupuestos de proyectos
- Presupuestos auxiliares

Así, Carrasco y Pallerola (2013: p. 15) sostiene que el presupuesto también se puede clasificar según el campo de aplicabilidad:

- Presupuesto maestro
- Presupuesto intermedio
- Presupuesto operativo
- Presupuesto de inversiones

Por su parte, Polo (2017: p. 32) señala dos clasificaciones más: según el procedimiento y según su cubrimiento.

Según el procedimiento

- Presupuesto histórico
- Presupuesto base cero

Según su cubrimiento

- Presupuesto sectorial
- Presupuesto integral

2.1.2.5 Ventajas del presupuesto

Siguiendo a Burbano (2005: p. 26), las ventajas del presupuesto son las que se mencionan a continuación:

- Según la asignación de actividades, cada miembro se enfocará en el logro de metas específicas
- Implica un plan anticipado de riesgos y oportunidades y el hábito de analizarlos para la toma de decisiones
- Apoya a la planeación de costos de producción
- Optimiza los resultados a través de adecuado manejo de los recursos
- Permite el monitoreo de las actividades y funciones de la empresa de forma efectiva

2.1.2.6 Fases de preparación del presupuesto

Según Polo (2017: pp. 32), para la elaboración de un presupuesto se requiere de cinco fases:

- **Fase de previsión**

En esta primera etapa, se estima el comportamiento a futuro mediante la aplicación de técnicas de proyección. Esta fase tiene como resultado un programa (Q), el cual es expresado en cantidades y es elaborado con métodos estadísticos y analíticos (Polo, 2017: p. 32).

- **Fase de formulación**

En la segunda fase, se convierte el programa (Q) en un presupuesto, al multiplicarlo por un valor unitario en la moneda funcional del país. Tal y como se muestra a continuación (Polo, 2017: p. 32):

$$\text{Presupuesto} = Q * Vu$$

- **Fase de aprobación**

Esta fase implica llevar a cabo las acciones administrativas que legalicen el presupuesto (Polo, 2017: p. 36).

- **Fase de ejecución**

Durante esta fase se pone en marcha el presupuesto (Polo, 2017: p. 37).

- **Fase de evaluación**

Finalmente, se compara lo presupuestado con lo real, a fin de identificar las desviaciones, las cuales pueden ser favorables o no (Polo, 2017: p. 38).

En la presente investigación, estas fases señaladas por Polo (2017: pp. 32-38) serán empleadas como dimensiones del presupuesto.

Finalmente, cabe mencionar que el modelo elegido es el de Fred David, dado que es el más empleado en los estudios realizados sobre las variables tratadas en la presente investigación, lo cual permitió tener una presentación sobre los resultados con un mejor análisis.

Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hipótesis específicas

- Existe relación significativa de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.
- Existe relación significativa de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

- Existe relación significativa de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Identificación de variables

- **Variable independiente:**

- Planeamiento estratégico

Es un conjunto de actividades basado en el conocimiento de la empresa, haciendo uso de recursos. Abarca distintas actividades, cuyos objetivos están orientados de acuerdo a sus prioridades. Busca desarrollar ventajas competitivas con la finalidad de lograr sus objetivos y metas (Navarro, 2018: 86).

- **Variable dependiente:**

- Presupuesto

Es una herramienta administrativa, que se utiliza para la estimación programada, sistemática de las condiciones de operación y resultados de una organización en un periodo determinado, usualmente un año (Navarro, 2018: p. 89).

CAPÍTULO 3:

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo pues, a partir de la idea planteada, se formularon preguntas y objetivos, posterior a ello, se analizó la literatura para la construcción del marco teórico. Luego, se dio lugar al planteamiento de hipótesis de acuerdo a las variables de interés, las cuales fueron medidas y analizadas estadísticamente para dar respuestas a las hipótesis y objetivos planteados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pp.46-55).

Diseño

Es observacional debido a que el estudio se realizó sin la manipulación de las variables, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pp.46-55). Es decir, las variables planeamiento estratégico y presupuesto no serán manipulados por el investigador, limitándose a observar el comportamiento de las mismas.

Es transversal porque la recolección de los datos fue en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pp.46-55).

Es correlacional debido que se buscó relaciones o asociaciones entre las variables de interés en una población específica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pp.46-55).

3.2 Unidad de análisis

Micro y pequeña empresa textil del emporio comercial de Gamarra 2019.

3.3 Población de estudio

La población estuvo conformada por 33, 000 Mypes de Gamarra 2019.

3.4 Tamaño de muestra

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática, la cantidad de establecimientos en Gamarra hasta el año 2017 asciende a 33 002 unidades económicas. Dado que se desconoce el marco muestral de establecimientos en el emporio comercial, se hizo uso del muestreo no probabilístico. Entonces, el tamaño de la muestra fue establecido a criterio del investigador, el cual fue de 65 Mypes textiles.

3.5 Selección de muestra

Como el tipo de muestreo fue no probabilístico, la técnica de selección fue por conveniencia. Cabe señalar que la unidad de información fue el empresario o representante legal de la empresa.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Empresario textil del emporio de Gamarra
- Empresario o representante legal.

Criterios de exclusión

Empresario o representante que no desee participar.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Técnica

Fue la encuesta; es decir, recurriendo a fuentes primarias, es decir se tuvo contacto directo con el empresario la Mype textil de Gamarra.

Instrumento

Se utilizaron los cuestionarios, los cuales evaluaban la planificación estratégica y otra la variable presupuesto, donde tuvieron una serie de preguntas y que el micro o pequeño empresario contestó.

a.- Cuestionario de la variable Planeamiento Estratégico

El cuestionario de Planeamiento Estratégico estuvo conformado por 18 indicadores, estuvo dividido en 3 dimensiones: formulación de estrategias (6 indicadores), implantación de

estrategias (6 indicadores) y evaluación de estrategias (6 indicadores). Cada ítem tuvo un puntaje de acuerdo a la respuesta, donde 5=“Totalmente de acuerdo”, 4=“De acuerdo”, 3=“Parcialmente de acuerdo”, 2=“En desacuerdo” y 1 = “Totalmente en desacuerdo”. La categorización del puntaje fue designada según los percentiles 50 y 80 de la sumatoria total, detallada a continuación:

- Adecuada (> P80 o de 69 a 90 puntos)
- Regular (P50 a P80 o de 54 a 68 puntos)
- Inadecuada (< P50 o de 18 a 53 puntos)

Tabla 2

Escala y baremos de la variable Planeamiento Estratégico

Cualitativo	Cuantitativo			
	General	Dim1	Dim2	Dim3
Adecuada	69 - 90	24 - 30	24 - 30	24 - 30
Regular	54 - 68	18 - 23	18 - 23	18 - 23
Inadecuada	18 - 53	6 - 17	6 - 17	6 - 17

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

b.- Cuestionario de la variable Presupuesto

El cuestionario de Presupuesto estuvo compuesto por 13 indicadores , estuvo dividido en 4 dimensiones: fase de previsión (4 indicadores), fase de formulación (3 indicadores), fase de aprobación y ejecución (2 indicadores) y fase de evaluación (4 indicadores). Cada ítem tuvo un puntaje de acuerdo a la respuesta, donde 5=“Totalmente de acuerdo”, 4 =“De acuerdo”, 3 = “Parcialmente de acuerdo”, 2 = “En desacuerdo” y 1 = “Totalmente en desacuerdo”. La categorización del puntaje fue designada según los percentiles 50 y 80 de la sumatoria total, detallada a continuación:

- Adecuada (> P80 o de 50 a 65 puntos)
- Regular (P50 a P80 o de 39 a 49 puntos)
- Inadecuada (<P50 o de 13 a 38 puntos)

Confiabilidad de instrumentos

La evaluación de confiabilidad para los cuestionarios fue el Alfa de Cronbach, el cual resultó mayor a 0.7, tal como se muestra en el anexo 4.

3.7 Análisis e interpretación de la información

Se realizó una base de datos en el programa estadístico SPSS 25 versión en español, la cual pasó por un control de calidad de datos para proseguir con el análisis estadístico respectivo.

Análisis descriptivo

Para el caso de las variables cualitativas, éstas fueron presentadas mediante frecuencias absolutas (n) y relativas (%), mientras que para las variables cuantitativas se calcularon medidas de tendencia central (promedio) y medidas de dispersión (desviación estándar).

Análisis inferencial

Para determinar la relación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto se realizó la prueba de correlación de Spearman, por lo que se tomó en cuenta un nivel de significancia del 5%, por lo que un valor $p < 0.05$ será considerado como significativo.

Presentación de resultados

Los resultados fueron presentados en tablas de frecuencia y contingencia, además estuvieron acompañadas de gráficos de barras y circulares según lo amerite la variable. Se usó el programa Microsoft Excel 2016.

CAPÍTULO 4:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

A pesar de que las investigaciones que se describieron en el presente estudio no son del mismo rubro, estas contienen las mismas variables y dimensiones. Los resultados de la presente investigación “Planeamiento estratégico y su relación con el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra” fueron contrastados con las investigaciones citadas en los antecedentes de estudio.

Entre los resultados se encontró que existe asociación entre la planificación estratégica y el presupuesto ($p=0.001$, $Rho=0.472$), siendo significativa ($p=0.001$) y directa ($Rho=0.472$). Es decir, el desarrollo de un buen planeamiento estratégico influirá favorablemente en la planificación y ejecución del presupuesto. Esto fue similar a lo reportado por Arce (2018) quien elaboró un estudio titulado “Planeamiento estratégico y presupuesto según el personal administrativo de la unidad ejecutora 002 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos sede Lima, 2016”, el cual llegó a concluir que existe una asociación directa ($Rho=0.791$). Para Saavedra y Hurtado (2017) quienes elaboraron su estudio en la Municipalidad Distrital Sanagorán, Provincia Sánchez Carrión, Departamento La Libertad – 2017, encontrando que existe una alta o fuerte correlación positiva entre la eficacia del plan estratégico institucional y la ejecución presupuestal.

Los resultados que encontramos en la presente investigación es la asociación entre fase Formulación de estrategias de la planificación estratégica y el presupuesto ($Rho=0.168$). Sin embargo, no es significativa ($p=0.180$). Resultados que no concuerdan con lo reportado por Mogollón (2017) manifestó que si existe relación entre la formulación de la estrategia y los Costos del Programa Presupuestal obteniendo un índice de correlación Rho de Spearman $=0.360$ y significativa ($p=0.000$). Para Arce (2018) halló que se asocian la fase formulación con el lineamiento estratégico. Estas diferencias pueden deberse a diversos factores, resaltando entre los principales el sector al que pertenece la empresa de estudio, el tipo de entidad (pública o privada), tipo de empresa (MYPE) entre otros. Asimismo, es importante resaltar que las MYPEs de Gamarra presentan cierta

complejidad para ser analizadas económicamente, lo cual podría generar un resultado diferente al de otras organizaciones.

Respecto a la fase de Implantación estratégica se encontró la asociación de la fase de implantación estratégica de la planificación estratégica y el presupuesto ($Rho=0.489$), siendo significativa ($p=0.001$). Resultado similar por Guerrero (2017) cuya investigación fue realizada en los Hospitales de la Región de Lima 2016, evidenciándose relación significativa positiva ($p < 0,05$) entre las variables estudiadas.

Finalmente, existe asociación directa entre la fase de evaluación estratégica y el presupuesto ($rho=0.371$), siendo significativo ($p=0.002$). Hallazgos similares por Arce (2018) quien concluyó que existe asociación entre la fase evaluación y el planeamiento estratégico, asimismo, se evidenció que el 75% que reconocen un nivel muy destacado en la dimensión de la fase de evaluación consideran un planeamiento estratégico. Asimismo, fue para Guerrero (2017) quien encontró que existe asociación positiva entre el presupuesto por resultados con la Evaluación.

Estos resultados confirman la fuerte relación de la administración o planeación estratégica en el presupuesto de las organizaciones, específicamente en las Mypes del sector textil en el emporio comercial de Gamarra.

La convergencia de estos conceptos implica que se deben tomar las medidas necesarias para que esta relación se logre de forma efectiva y sostenible, lo que significa anticiparse oportunamente a los problemas potenciales como es el caso de una epidemia o pandemia a nivel mundial.

La pandemia que actualmente se está viviendo producto del brote del Coronavirus o Covid-19 está originando sus primeros impactos en la economía mundial y el Perú no es ajeno a ello. En enero del 2020, las exportaciones peruanas al país de China (lugar de origen de la pandemia) han caído en 16%, lo cual ha puesto en riesgo el futuro de las exportaciones peruanas, sabiendo que China es el primer mercado de destino de nuestras exportaciones (Diario Gestión, 2020: p. 1-2).

En específico, el sector textil peruano ha sido uno de los más afectados con una caída en el valor de las exportaciones a dicho país asiático de 60.34%, como también en las

prendas de vestir, contrayéndose así en un 45.28%. El Centro de Investigación Empresarial de Perú Cámaras, advierte que a medida que la epidemia siga extendiéndose, el impacto económico será mayor (Diario Gestión, 2020). El último informe del mes de abril 2020, del Instituto Peruano de Economía, estimó que entre el 50 y 55% del PBI estaría paralizado, agudizándose en sectores como hidrocarburos, manufactura no primaria y transporte. En el sector textil, donde el 60% de la producción se dirige al mercado internacional, se habrían cancelado los pedidos programados (Instituto Peruano de Economía, 2020: p. 1).

Esta situación, configura un cambio en las estrategias de todo el sector empresarial y específicamente del sector textil, de tal manera de que el riesgo de fracaso o quiebra se vea mitigado. En complemento a ello, Scotiabank (2020) mencionó que para el presente año se espera una fuerte caída del Producto Bruto Interno de un 9%. Por lo que habrá un desplome en varios sectores como en la manufactura no primaria, la cual implica al rubro textil. Ello debido a la imposibilidad de poder llevar a cabo sus operaciones a lo largo de la cuarentena y a una demanda interna deprimida al dañarse la cadena de pagos, añadiéndose a ello una posible crisis en las exportaciones ante la recesión mundial. Por lo que, se avizora un panorama pesimista en la producción y las ventas del conglomerado textil de Gamarra.

Asimismo, expertos afirman que la caída es consecuencia de la inasistencia presencial a tiendas cuyos productos son las prendas de vestir, causando el cierre de las mismas y de las fábricas de producción (Para Quitarse el Sombrero (PQS), 2020: p. 17). Bloomberg (2020) estima que alrededor de 1089 fábricas de prendas de vestir en Bangladesh se han visto afectadas, dándose en la obligación de cancelar sus órdenes de fabricación, consecuentemente, las pérdidas asciende a 1.5 billones de dólares e impactando en 1.2 millones de trabajadores aproximadamente. En contrastación para el caso del Perú, el emporio comercial de Gamarra registró cerca de S/ 3000 millones (Para Quitarse el Sombrero (PQS), 2020: p.17).

4.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hi: Existe relación significativa del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Tabla 3

Prueba Rho de Spearman para correlacionar el planeamiento estratégico y el presupuesto

Coefficiente de correlación		Presupuesto
Planeamiento estratégico	r de Spearman	0.472
	p-valor	0.001
	N	65

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Toma de decisión

En la Tabla 3, el p-valor fue menor a 0.05, por lo que se rechaza (Ho). Es decir, existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hi: Existe relación significativa entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Tabla 4

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la formulación de estrategias y el presupuesto

Coefficiente de correlación		Presupuesto
Formulación de estratégica	r de Spearman	0.168
	p-valor	0.180
	N	65

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Toma de decisión

En la Tabla 4, el p-valor fue mayor a 0.05, por lo que no se rechaza (H_0). Es decir, no existe relación significativa entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

H_1 : Existe relación significativa entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Tabla 5

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la implantación de estrategias y el presupuesto

Coefficiente de correlación	Presupuesto
r de Spearman	0.489
Implantación de estratégica p-valor	0.001
N	65

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Toma de decisión

En la Tabla 5, el p-valor fue menor a 0.05, por lo que se rechaza (H_0). Es decir, existe una relación significativa entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación significativa de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

H_1 : Existe relación significativa de fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

Tabla 6

Prueba Rho de Spearman para correlacionar la evaluación de estrategias y el presupuesto

Coefficiente de correlación		Presupuesto
Evaluación de estrategias	r de Spearman	0.371
	p-valor	0.002
	N	65

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Toma de decisión

En la Tabla 6, el p-valor fue menor a 0.05, por lo que se rechaza (H₀). Es decir, existe relación significativa de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.

4.3 Presentación de resultados

Tabla 7

Características generales de los empresarios del emporio Comercial de Gamarra 2019

Características generales		
Edad	$\bar{X} \pm DS$	
	43.5 ± 11.9	
	N	%
≤35 años	16	24.6%
36 a 45 años	20	30.8%
46 a 55 años	17	26.2%
≥ 56 años	12	18.5%
Sexo		
Masculino	40	61.5%
Femenino	25	38.5%
Años de actividad		
≤ 5 años	14	21.5%
6 a 15 años	35	53.8%
16 a 25 años	12	18.5%
≥ 26 años	4	6.2%
Cargo		
Empresario	22	33.8%
Microempresario	43	66.2%
Total	65	100%

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La tabla 7 muestra que la edad promedio de los empresarios fue 43.5 ± 11.9 años, teniendo el 30.8% entre 36 y 45 años. Asimismo, se observó que el 61.5% fueron varones y el 53.8% tuvo entre 6 a 15 años de actividad y el 66.2% fueron microempresarios.

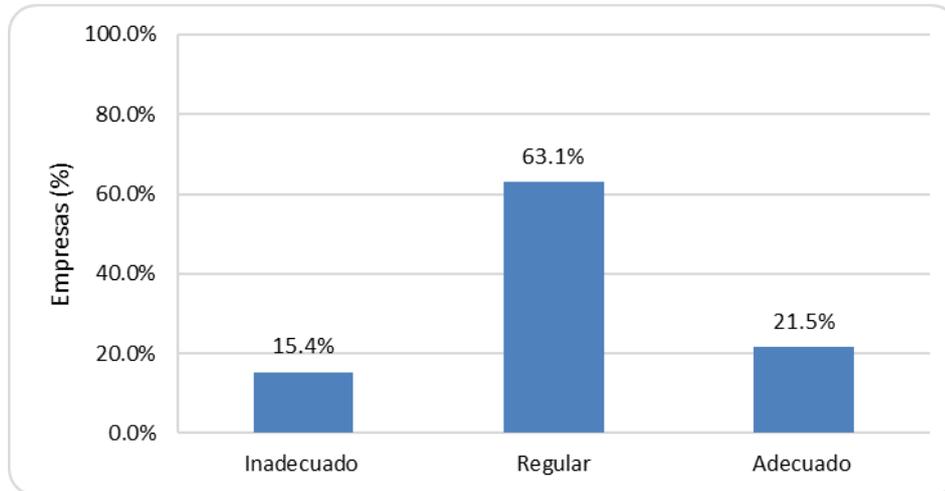


Figura 4. Planeamiento estratégico en Mypes textiles del emporio comercial Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

En la figura 4 se evidencia que el 15.4% alcanzaron un nivel inadecuado en planeamiento estratégico, mientras que el 63.1% alcanzaron un nivel regular y el 21.5% lograron un nivel adecuado con respecto a esta variable.

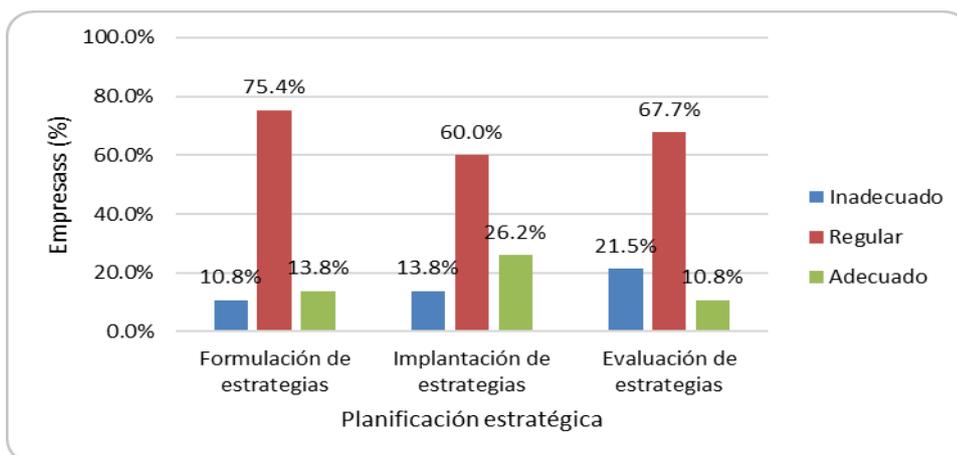


Figura 5. Fases del planeamiento estratégico en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La figura 5 muestra que más de la mitad de las empresas lograron un nivel regular en 3 fases del planeamiento estratégico: Formulación de estrategias (75.4%), Implantación de estrategias (60%) y Evaluación de estrategias (67.7%).

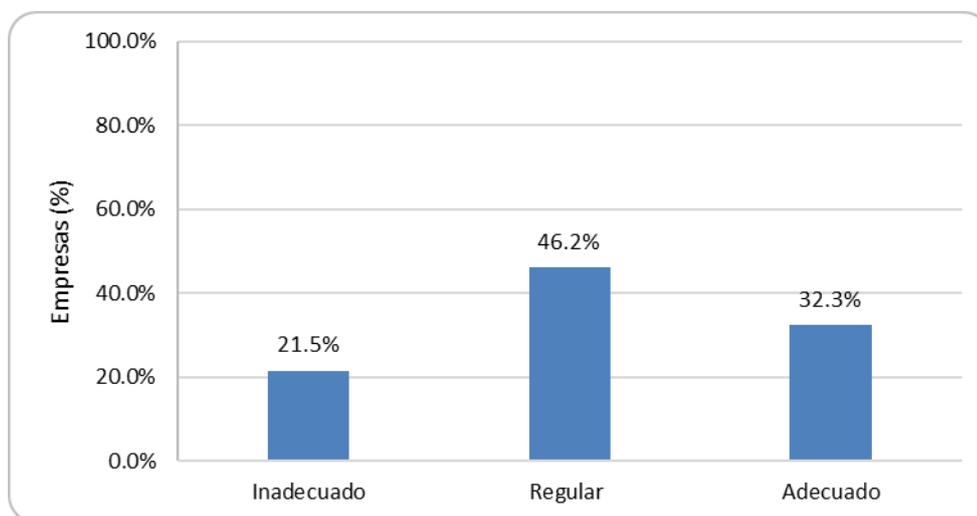


Figura 6. Nivel de presupuesto en las Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La figura 6 muestra que el 21.5% de Mypes alcanzó un nivel inadecuado en presupuesto, el 46.2% alcanzaron un nivel regular y el 32.3% lograron un nivel adecuado con respecto a esta variable.

Tabla 8

Relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Planificación estratégica	Presupuesto						P*	Rho
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	7	50.0%	3	10.0%	0	0.0%	0.001	0.472
Regular	5	35.7%	24	80.0%	12	57.1%		
Adecuado	2	14.3%	3	10.0%	9	42.9%		
Total	14	100%	30	100%	21	100%		

(*) Rho de Spearman

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La tabla 8 muestra que existe relación significativa directa débil entre la planificación estratégica y el presupuesto ($p=0.001$, $Rho=0.472$). Se observó que el 42.9% de Mypes con presupuesto adecuado también lograron un nivel adecuado en planificación estratégica. Asimismo, el 50% de las Mypes con presupuesto inadecuado, lograron un nivel inadecuado en esta fase. (Ver gráfico 7)

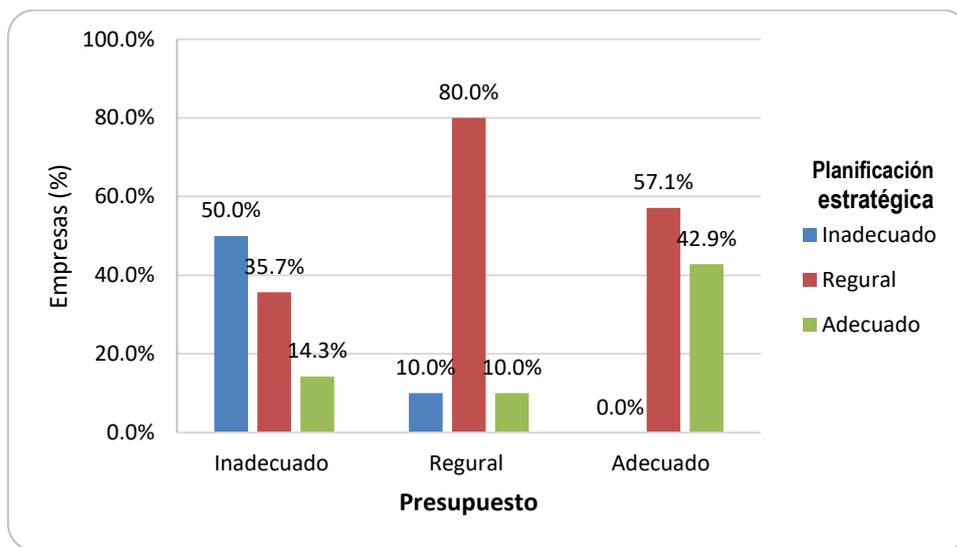


Figura 7. Relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Tabla 9

Relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Formulación de estrategias	Presupuesto						P*	Rho
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	2	14.3%	5	16.7%	0	0.0%	0.180	0.168
Regular	10	71.4%	22	73.3%	17	81.0%		
Adecuado	2	14.3%	3	10.0%	4	19.0%		
Total	14	100%	30	100%	21	100%		

(*) Rho de Spearman

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La tabla 9 muestra que no existe relación significativa entre la fase Formulación de estrategias de la planificación estratégica y el presupuesto ($p=0.180$, $Rho=0.168$). Sin

embargo, se observó que el 19% de Mypes con presupuesto adecuado también lograron un nivel adecuado en la fase de formulación de estrategias. Asimismo, el 14.3% de las Mypes con presupuesto inadecuado, lograron un nivel inadecuado en esta fase. (Ver figura 8)

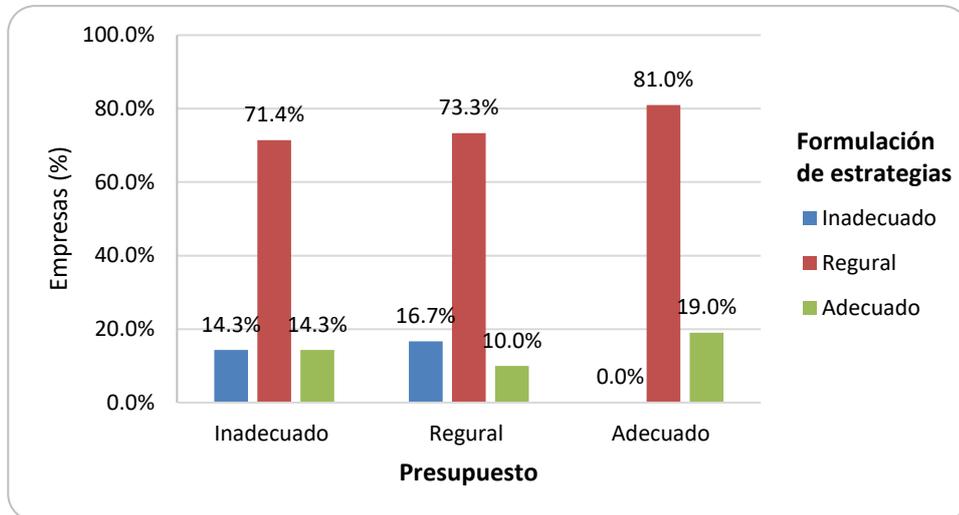


Figura 8. Relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Tabla 10

Relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Implantación de estrategias	Presupuesto						P*	Rho
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	5	35.7%	4	13.3%	0	0.0%	0.001	0.489
Regular	7	50.0%	23	76.7%	9	42.9%		
Adecuado	2	14.3%	3	10.0%	12	57.1%		
Total	14	100%	30	100%	21	100%		

(*) Rho de Spearman

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La tabla 10 muestra que existe relación significativa directa débil entre la fase de Implantación estratégica de la planificación estratégica y el presupuesto ($p=0.001$, $Rho=0.489$). Se observó que el 57.1% de Mypes con presupuesto adecuado también

lograron un nivel adecuado en implantación de estrategias. Asimismo, el 35.7% de las Mypes con presupuesto inadecuado, lograron un nivel inadecuado en esta fase. (Ver figura 9)

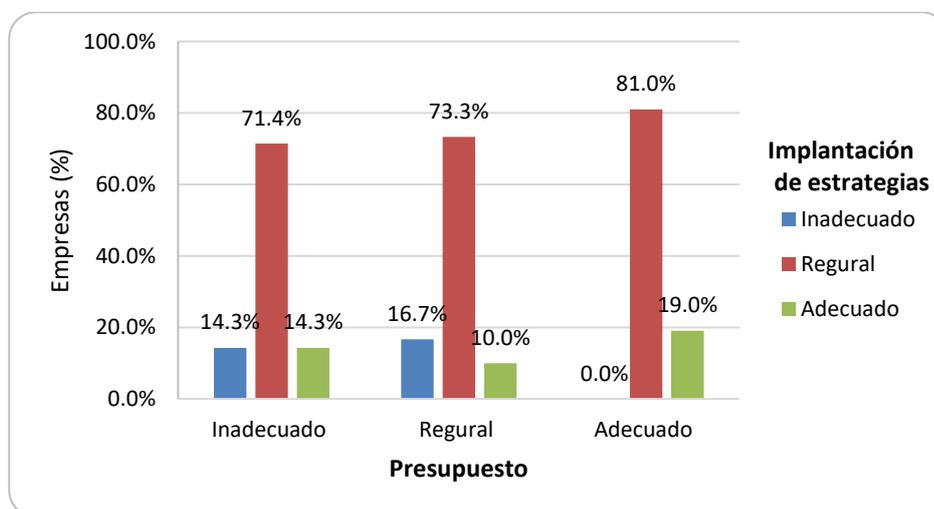


Figura 9. Relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

Tabla 11

Relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Evaluación de estrategias	Presupuesto						P*	Rho
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	7	50.0%	5	16.7%	2	9.5%	0.002	0.371
Regular	6	42.9%	24	80.0%	14	66.7%		
Adecuado	1	7.1%	1	3.3%	5	23.8%		
Total	14	100%	30	100%	21	100%		

(*) Rho de Spearman

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

La tabla 11 muestra que existe relación significativa directa débil entre la fase de Evaluación de estrategias de la planificación estratégica y el presupuesto ($p=0.002$, $Rho=0.371$). Se observó que el 2% de Mypes con presupuesto adecuado también lograron un nivel adecuado en evaluación de estrategias. Asimismo, el 50% de las Mypes con presupuesto inadecuado, lograron un nivel inadecuado en esta fase. (Ver figura 10)

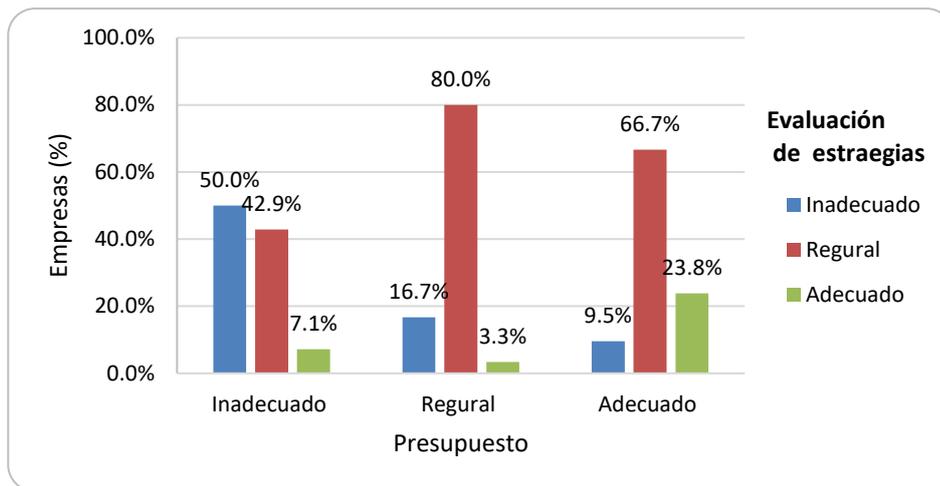


Figura 10. Relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Fuente: Investigación académica. Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del Problema

Ante los problemas recurrentes relacionados a la gestión de liquidez y rentabilidad que pueden llevar a que una empresa quiebre en poco tiempo, las Mypes del rubro textil de Gamarra deben darle importancia a optimizar su presupuesto y establecer un planeamiento estratégico adecuado. De esta manera, con el fin de asegurar tanto un planeamiento estratégico y un presupuesto idóneo a la vez, se proponen dos elementos trascendentales que mejorarán el control y la planeación de las actividades empresariales. Las propuestas son las siguientes: (i) Sistema de costeo variable o directo y (ii) Planeamiento estratégico del sector textil en Gamarra.

5.1.1 Sistema de Costeo Variable o Directo

El sistema de costeo variable es de uso eminentemente práctico, ya que clasifica los costos de acuerdo con el comportamiento de estos en cuanto al alcance de determinado nivel de actividad, llámese volumen de ventas o de producción. La principal diferencia entre el sistema de costeo tradicional o absorbente y variable se encuentra en el tratamiento de los costos indirectos de fabricación fijos (Mayor Gamero, 2019: p. 51).

En este sentido, se podría afirmar que su principal ventaja proviene de la facilidad con la que se pueden separar todos los costos en fijos y variables (Udolkin Dakova, 2017: p.102). Este método es mayoritariamente empleado para la elaboración de informes internos para la gerencia, ello debido a que permite una acertada toma de decisiones en cuanto planeación y control estratégico de costos, además de su fácil maniobrabilidad en la elaboración de proyecciones financieras que dependen de los volúmenes de venta o producción (Santa Cruz & Torres Carpio, 2008: p. 63).

Asimismo, cabe resaltar que mediante la aplicación de este método se pueden construir de manera práctica resultados que respondan a un determinado número de escenarios

manteniendo como variables a (i) la composición de la mezcla de ventas⁴, (ii) los precios de venta, (iii) el nivel de actividad, entre otras determinantes que se seleccionen (Santa Cruz & Torres Carpio, 2008: p. 127). Finalmente, el empleo de este tipo de costeo simplifica la aplicación de enfoques de análisis interesantes como lo es el modelo Costo-Volumen-Utilidad, el cual permite encontrar, por ejemplo, bajo una serie de procedimientos aritméticos y apoyándose en el costeo variable, el punto de equilibrio para una mezcla de ventas.

Ahora bien, a propósito de lo mencionado anteriormente sobre esta propuesta de solución y de su facilidad de aplicación práctica, con el objetivo de demostrar empíricamente la relación directa y positiva existente entre un adecuado planeamiento estratégico y la elaboración de presupuestos, se optó por ejecutar tres acciones complementarias: (i) realizar un planeamiento estratégico simplificado, (ii) elaborar un esquema de presupuestos aplicando el sistema de costeo variable o directo y (iii) analizar una serie de métricas aproximadas utilizando el modelo CVU. De esta manera, se seleccionó a la Mype textil “HAN-SI”, debido a la facilidad de acceso a información histórica y a la relación directa con los microempresarios dueños. Este detalle se puede observar en el ANEXO 5.

5.1.2 Planeamiento estratégico del sector textil en Gamarra

Ante una realidad del sector textil tan versátil, la gestión estratégica es clave para la obtención de objetivos empresariales a largo plazo por parte de las Mypes. En este sentido, se opta por recomendar que las autoridades gremiales más representativas junto con la contratación de empresas especializadas desarrollen un planeamiento estratégico para su sector.

Si bien dicho planeamiento se caracterizará por ser un análisis general en contraste con uno enfocado a una sola Mype, ello servirá como pauta e incentivo a que cada microempresa pueda seguir los lineamientos elaborados en dicho plan y lo adapten al suyo de acuerdo con sus características y necesidades particulares.

⁴ Conjunto de bienes o servicios que forman parte de las ventas. Normalmente, se suele expresar la participación de cada uno de los elementos de las ventas en términos porcentuales.

Formulación de estrategias

Para el inicio del proceso estratégico es fundamental la participación de los gremios más representativos del emporio comercial y así darle una orientación a largo plazo al sector. Por lo que se va requerir que identifiquen la situación actual del conglomerado textil para, posteriormente, entender cómo se quisiera estar en un punto del futuro, planteándose así la visión, misión y los valores para dicho sector. Asimismo, llevar a cabo las primordiales herramientas estratégicas que sirven de ayuda para realizar el análisis externo de las oportunidades y amenazas que influyen en la industria.

Por otro lado, será importante la elaboración de los objetivos para darle dirección a la visión y, luego, las mediciones de dichos objetivos. Asimismo, se debe examinar las principales herramientas de gestión existentes para adecuar las estrategias formuladas a los objetivos del sector textil mediante un proceso de filtraje.

Implantación de estrategias

Habiendo realizado ya la formulación estratégica, se procede a diseñar los objetivos de corto plazo, planes de acción, presupuestos y un modelo de estructura organizacional que da soporte a la correcta implementación del plan estratégico.

Evaluación de estrategias

Luego de las dos primeras fases, se procede al control y evaluación del proceso estratégico mediante el *Balanced Score Card* y los mapas estratégicos. Los cuáles serán herramientas útiles para lograr el crecimiento sostenible y la competitividad del conglomerado textil, garantizándose así el éxito empresarial.

5.2 Costos de implementación de la propuesta

Los costos de la implementación de las dos medidas resultan en la sumatoria de los presupuestos de cada plan de acción perteneciente al planeamiento estratégico del emporio comercial junto con el pago de haberes a los contadores de gestión, los cuales promoverán la implementación del sistema de costeo variable o directo.

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La implementación de un sistema de costeo variable o directo y la elaboración de un planeamiento estratégico del sector conllevará en aportes favorables con respecto a la eficiencia y la rentabilidad de las Mypes textiles de Gamarra.

Por un lado, al poder entender mejor la estructura de costos desde un punto de vista práctico como lo permite el costeo variable o directo, las Mypes tomarán decisiones apropiadas y flexibles respecto de, por ejemplo, cuántas prendas producir y qué precios y márgenes se deben establecer por cada producto. Asimismo, esta solución propiciará un monitoreo permanente para analizar la ejecución presupuestal y, en consecuencia, realizar análisis de variaciones entre lo gastado y presupuestado, tomando así las acciones correctivas pertinentes.

Por otro lado, la elaboración de un planeamiento estratégico del sector textil ubicado en Gamarra brindará las herramientas profesionales necesarias a los empresarios del emporio, desde un punto de vista estratégico y de largo plazo. De este modo, la Mypes textiles se encontrarán en mejores condiciones de hacer frente a diversas externalidades que se puedan presentar, volviéndose así más competitivas y rentables.

CONCLUSIONES

- Existe asociación positiva, significativa y directa entre la planificación estratégica y el presupuesto. Es decir, mientras más adecuada sea la planificación, el presupuesto será adecuado y viceversa. Asimismo, se observó que casi la mitad de Mypes con presupuesto adecuado, tuvieron una planificación estratégica adecuada y exactamente el 50% con presupuesto inadecuado tuvieron una planificación estratégica inadecuada.
- No existe relación significativa entre la fase de formulación de estrategias y el presupuesto. Sin embargo, se observó que casi la quinta parte de Mypes con presupuesto adecuado, tuvieron una formulación estratégica adecuada y en igual proporción, la Mypes con presupuesto inadecuado tuvieron una formulación estratégica inadecuada.
- Existe relación significativa directa entre la fase de implantación de estrategias y el presupuesto. Es decir, mientras más adecuada sea la implantación de estrategias, el presupuesto será adecuado y viceversa. Asimismo, se observó que más de la mitad de Mypes con presupuesto adecuado, tuvieron una implantación estratégica adecuada y más del 30% con presupuesto inadecuado tuvieron una implantación estratégica inadecuada.
- Existe relación significativa directa entre la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto. Es decir, mientras más adecuada sea la evaluación de estrategias, el presupuesto será adecuado y viceversa. Asimismo, se observó que más de la quinta parte de Mypes con presupuesto adecuado, tuvieron una evaluación estratégica adecuada y exactamente el 50% con presupuesto inadecuado tuvieron una evaluación estratégica inadecuada.
- Como propuestas de solución o afianzamiento de la relación directa entre la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos, se propone: por un lado, la implementación de un sistema de costeo variable o directo, de tal forma de que el empresario se sienta cómodo y con la facilidad de entender su estructura de costos

adecuadamente y así poder fijar objetivos claros y tomar acción sobre las distintas problemáticas del día a día. Por otro lado, se sugiere llevar a cabo un planeamiento estratégico del sector textil de Gamarra, el cual beneficiaría a los empresarios a seguir lineamientos profesionales y así aumentar el nivel de desempeño de sus herramientas estratégicas. Ello resultaría favorable en la medida en estas acciones contribuyan a una gestión eficiente los recursos de la empresa y a una generación de impacto económico positivo en los resultados del periodo.

RECOMENDACIONES

- Según los resultados generales, se ha evidenciado que existe un grupo de empresas que aún no realizan de forma adecuada la planeación estratégica, generando en consecuencia que el presupuesto no se ejecute de forma favorable. La causa puede deberse a que no se estaría realizando adecuadamente la formulación de las estrategias. Por lo tanto, para mitigar esta situación sería recomendable que las autoridades gremiales desarrollen un programa de capacitación continua a sus asociados y la contratación de empresas especializadas en el tema para realizar el acompañamiento y seguimiento no solo de esta etapa sino de todo el ciclo, identificando los aspectos críticos y hacer los cambios o la retroalimentación apropiada.
- Debido a que la formulación de estrategias es uno de los puntos débiles de las Mypes textiles del emporio de Gamarra, el aspecto en el cual se debería colocar mayor énfasis es el conocimiento más profundo del mercado y la industria. Mejorar el análisis del sector para generar las estrategias adecuadas puede conllevar a lograr los objetivos planteados a corto y largo plazo.
- En cuanto a la implantación de las estrategias, muchas de las empresas lo realizan de forma adecuada y regular, sin embargo, existe un grupo que aún no lo realiza satisfactoriamente, por lo que sería recomendable la contratación de empresas especializadas que acompañen a las Mypes al momento de aplicar su planeamiento estratégico. Lo anterior, de tal forma de que se implante una cultura de cambio que apoye a las estrategias ya formuladas, mejorando aspectos como el marketing o publicidad, así como la parte motivacional de los trabajadores.
- Por último, respecto de la evaluación de las estrategias, un aspecto fundamental para realizar las correcciones apropiadas en el funcionamiento de las Mypes, sería recomendable que consultoras especializadas en planeamiento estratégico, también acompañen a los empresarios a realizar esta labor y en paralelo realizar

capacitaciones, pasantías, o convenios con empresas que llevan a cabo actividades similares que demuestren lo ventajoso de desarrollar esta etapa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica/Manual of Strategic Planning*. Panorama Editorial
- Arce, J. (2018). *Planeamiento Estratégico y Presupuesto según el personal administrativo de la Unidad Ejecutora 002 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Sede Lima, 2016* (tesis de maestría). Escuela de Posgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2ktmFJs>
- Arellano. (2017). Obtenido de Los seis Estilos de Vida: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2008). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Lima: CENTRUM Católica.
- BBVA Research. (23 de Abril de 2020). BBVA Research. Obtenido de Situación Perú. Segundo trimestre 2020: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2020/>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planificación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Publicación trimestral de la revista El Buzón de Paccioli*, 4-18.
- Boronat Ombuena, G. (2004). Presupuesto, beneficio y estrategia empresarial. *Estrategia financiera*.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Tercera edición. Universidad del Valle. Recuperado de: <http://bit.ly/2kJYhDB>
- Campos, W. (2013). ¿Planeamiento estratégico en las Mypes? Apuntes para un nuevo modelo de análisis. *Conocimiento para el desarrollo*, 4(1).
- Carrasco, C., & Pallerola, J. (2013). Gestión financiera. E. Carrasco, & S. Pallerola, *Gestión Financiera*. 5, 7-16.
- Chaparro, C. (2012). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *Revista In Vestigium Ire*, 5, 7-16. Recuperado de: <http://bit.ly/2lZvQl8>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGrawHill.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (Agosto de 2017). Perú: Población 2017. Lima, Perú.

- Cuevas Villegas, C. F. (2010). *Contabilidad de costos: Enfoque gerencial y de gestión*. Bogotá, DC: Pearson Educación.
- D'Alessio, I. F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Diario Gestión (2020). *China le compró 16% menos al Perú en enero debido al coronavirus*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bVy89E>
- Diario Oficial El Peruano. (13 de Julio de 2017). *Gamarra generó ventas por S/ 6,618 millones en el 2016*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-gamarra-genero-ventas-pors-6618-millones-el-2016-57555.aspx>
- Diario Oficial El Peruano. (13 de Junio de 2020). DECRETO SUPREMO N° 116-2020-PCM. Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N° 008-2020-SA.
- Diario Oficial El Peruano. (5 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE. Anexo 1: PROTOCOLO SECTOR TEXTIL CONFECCIONES.
- Diario Oficial El Peruano. (5 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. “Reanudación de Actividades”.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José: EUNED.
- Echavarría, J. (2016). *Paradigmas y programas de investigación contable. Contaduría pública*. Colombia: Corporación Universitaria Uniremington. Recuperado de: <https://bit.ly/2yAGjtH>
- El Comercio (2019). *Gamarra y las cifras económicas más relevantes del comercio comercial*. Recuperado de: <http://bit.ly/2kmM7QG>
- Fadol, Y., Barhem, B., Elbanna, S. (2015). The mediating role of the extensiveness of strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance. *Emerald Insight*. 53(5). 1023-1044. <http://bit.ly/2k2TaOr>
- Fernández, R. (2012). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*.
- Fuentes, J. (2017). *Ejecución del presupuesto público en el plan estratégico institucional del Instituto Peruano del Deporte - año 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <http://bit.ly/2lWMuBW>

- Fuentes, T. & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2).
- Galván, E. (2009). *Promoción del sector mype en el Perú*. Lima: Ministerio de Producción.
- Gestión. (29 de Abril de 2019). Obtenido de Arellano: Lima Norte y Sur desarrollarán polos comerciales como Gamarra o Mesa Redonda: <https://gestion.pe/economia/arellano-lima-norte-sur-desarrollaran-polos-comerciales-gamarra-mesa-redonda-265257>
- Guerrero, L. (2017). *Presupuesto por resultados y la planificación estratégica de la comunicación en los Hospitales de la Región Lima. 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <http://bit.ly/2ktnnGC>
- Herrscher, E. (2013). *Presupuesto sistémico: clave para la supervivencia de emprendimientos y PyMEs*. Ediciones Granica.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. México D.F.: Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & Madhav V. R. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Hou, H., Ho, D., Chung, J., Wong, K. (2016). Tight budget constraints and the absence of strategic planning – an exploratory analysis. *Emerald Insight*. 34. <http://bit.ly/2lZ1nno>
- Huayhua, R., & Quincho, W. (2017). *Análisis de las estrategias comerciales utilizadas por las PYMES del sector textil, del emporio comercial de Gamarra, de la línea de ropa para damas y caballeros con el fin de afrontar la competencia del mercado, y el impacto en su gestión comercial* (tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2krfXUi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017b). *Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2krfXUi>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Demografía Empresarial en el Perú. II Trimestre 2019. Informe Técnico N° 3*. INEI. Lima, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2mn8MwY>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (18 de Enero de 2018). Nota de prensa: Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. Lima, Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016-2017). Producción de las industrias textiles, cuero, calzado, papel.
- Instituto Peruano de Economía (2020). Tercer informe: Análisis del impacto económico del Covid-19 en el Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2UP9hyA>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- La República. (15 de Noviembre de 2018). Ejecutivo aprueba norma que agiliza contratación de trabajadores extranjeros en Perú. La República.
- La República. (16 de Febrero de 2019). Sale ordenanza que prohíbe ambulantes en Gamarra. La República.
- La República. (28 de Marzo de 2019). Solo 840 ambulantes de Gamarra serán formalizados en primera etapa del plan de La Victoria. La República.
- Maisaroh, S. (2019). The budget planning determinant factors at state primary schools in Yogyakarta province. *International journal of instruction*. 12(2), 354-368. <http://bit.ly/2lzOboH>
- Mallo Carlo, K., Robert S., M., & Silva y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costes y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (1999). *Cómo elaborar y controlar presupuestos anuales*. Madrid: Esic S.A.
- Mayor Gamero, G. (13 de Julio de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=1741>:
- MERCER. (2019). Economic Trends LATAM.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Marco Macroeconómico Multianual (2019-2022). Lima: El Peruano.
- Mogollón A. (2017). *Planeamiento estratégico y costos del programa presupuestal control del cáncer del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, Surquillo 2017*. [Maestría Gestión Pública]. Universidad César Vallejo.
- Navarro, H. (2018). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la Región Ica, 2014-2017* (tesis de maestría). Facultad de Ciencias Contables, Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <http://bit.ly/2kTkBKL>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública. Buenos Aires Argentina: INAP. Recuperado de: <http://bit.ly/2ktnVME>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Para Quitarse el Sombrero (PQS). (25 de Mayo de 2020). *Coronavirus y su impacto en la industria textil*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/economia/coronavirus-su-impacto-en-la-industria-textil>
- Perú21. (19 de Julio de 2012). Obtenido de El 41% de limeños compra en Gamarra: <https://peru21.pe/economia/41-limenos-compra-gamarra-37650>
- Polo, G. (2018). *Manual de presupuestos: Teórico y práctico*. Grupo editorial Nueva Legislación SAS.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.
- PQS. (25 de Mayo de 2020). PQS. Obtenido de Coronavirus y su impacto en la industria textil: <https://www.pqs.pe/economia/coronavirus-su-impacto-en-la-industria-textil>
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Courtler, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas Casimiro, M. (2008). *Planeamiento y Presupuesto Estratégico*. Lima: Entrelíneas S.R.L.

- Saavedra, L., Hurtado, H. (2017). *Eficacia del plan estratégico institucional en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital Sanagorán, Provincia Sánchez Carrión, Departamento La Libertad 2017* (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2koSoLH>
- Scotiabank (2020). Reporte Macroeconómico - Reporte Especial. En: Scotiabank. Recuperado de: <https://bit.ly/3gg9weO>
- Seminario, K., & Torres, E. (2018). *Diagnóstico del sector textil de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el distrito de la Victoria – Lima metropolitana* (tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Sociedad Nacional de Industrias. (2018). *Industria de textil y confecciones: Junio 2018*. Lima: Sociedad Nacional de Industrias.
- Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10).
- Udolkina Dakova, S. (2017). *Contabilidad de costos y de gestión*. Lima: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección

Planeamiento estratégico y su relación con el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas sobre sus datos generales y dos cuestionarios sobre Planeamiento estratégico y Presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra. Te recordamos que su participación es anónima y por ello se le pide la mayor sinceridad posible para responder las preguntas que se le realizarán. Deberás marcar con un aspa (“X”) en el recuadro que consideres sea tu respuesta o escribir tu respuesta en las líneas.

A. Datos generales

Edad: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Años de actividad: _____

Cargo: _____

B. Cuestionario de Planificación Estratégica

Marca con una “X” la respuesta que consideras correcta

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Formulación de estrategias					
1. ¿En la empresa se ha declarado una misión y visión a largo plazo (4 años a más)?	1	2	3	4	5
2. ¿A nivel externo, se identifican las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa?	1	2	3	4	5
3. ¿A nivel interno, se identifican las fortalezas y debilidades que posee la empresa?	1	2	3	4	5
4. ¿A largo plazo (4 años a más), se establecen objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
5. ¿En la empresa se realiza un análisis y se crean estrategias para afrontar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?	1	2	3	4	5
6. ¿La empresa selecciona estrategias adecuadas que debe seguir para lograr los objetivos planteados?	1	2	3	4	5
Implantación de estrategias					
7. ¿En la empresa se establecen objetivos anuales para ejecutar las estrategias formuladas?	1	2	3	4	5
8. ¿En la empresa se diseñan políticas adecuadas para ejecutar las estrategias formuladas?	1	2	3	4	5
9. ¿En la empresa se motiva a los colaboradores, de tal forma que se lleve a cabo la estrategia formulada?	1	2	3	4	5
10. ¿En la empresa se distribuyen los recursos adecuadamente, de tal forma que se lleve a cabo la estrategia formulada?	1	2	3	4	5
11. ¿En la empresa se desarrolla una cultura que apoyen las estrategias que formula?	1	2	3	4	5

12. ¿En la empresa se orientan las actividades de marketing a ejecutar las estrategias formuladas?	1	2	3	4	5
Evaluación de estrategias					
13. ¿Se revisan periódicamente los factores externos (oportunidades y amenazas) que puedan afectar las estrategias?	1	2	3	4	5
14. ¿Se revisan periódicamente los factores internos (fortalezas y debilidades) que pueden afectar las estrategias?	1	2	3	4	5
15. ¿Se comparan los resultados esperados con los resultados reales de los planes?	1	2	3	4	5
16. ¿Se compara el rendimiento de la empresa en diferentes periodos?	1	2	3	4	5
17. ¿Se compara el rendimiento de la empresa con el rendimiento de los competidores?	1	2	3	4	5
18. ¿Se toman medidas correctivas después de la evaluación para que la empresa sea más competitiva en el futuro?	1	2	3	4	5

C. Cuestionario de Presupuesto

Marca con una "X" la respuesta que consideras correcta

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Fase de previsión					
1. ¿Se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores antes de realizar un presupuesto?	1	2	3	4	5
2. ¿Se analizan las tendencias de los precios, costos, ventas, utilidad, etc., antes de realizar un presupuesto, de forma efectiva?	1	2	3	4	5
3. ¿Se realizan proyecciones adecuadas de las cantidades a vender?	1	2	3	4	5
4. ¿Se realizan proyecciones adecuadas de las cantidades a producir?	1	2	3	4	5
Fase de formulación					
5. ¿Se estima el valor de las ventas según lo que se prevé comercializar y los precios de forma adecuada?	1	2	3	4	5
6. ¿Se estima adecuadamente la producción tomando en cuenta las estimaciones de ventas y las políticas de inventario?	1	2	3	4	5
7. ¿La estimación de las compras a realizar tomando en cuenta el estimado de las ventas y de inventarios es óptima?	1	2	3	4	5
Fase de aprobación y ejecución					
8. ¿Se realizan actividades administrativas que validen el presupuesto?	1	2	3	4	5
9. ¿En la empresa pone en marcha lo presupuestado de forma adecuada?	1	2	3	4	5
Fase de evaluación					
10. ¿Se compara lo presupuestado con lo que ocurre realmente?	1	2	3	4	5
11. ¿Se identifican las desviaciones favorables o desfavorables?	1	2	3	4	5
12. ¿Se prepara un informe con los resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
13. ¿Se analizan las fallas y los éxitos de lo presupuestado?	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Material y método
<p>General ¿Cuál es la relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019?</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019? • ¿Cuál es la relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019? • ¿Cuál es la relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019? 	<p>General Determinar la relación del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. • Determinar la relación de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. • Determinar la relación de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. 	<p>General Existe relación significativa del planeamiento estratégico y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.</p> <p>Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación significativa de la fase de formulación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. • Existe relación significativa de la fase de implantación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. • Existe relación significativa de la fase de evaluación de estrategias y el presupuesto en Mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019. 	<p>Variable Independiente: Planeamiento estratégico</p> <p>Variable dependiente: Presupuesto</p>	<p>Tipo de investigación Enfoque cuantitativo</p> <p>Población de estudio: La población estará conformada por 33 002 micro y pequeñas empresas textiles del emporio comercial de Gamarra 2019.</p> <p>Tamaño de muestra: 65 establecimientos de micro y empresas textiles del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Técnicas de recolección de datos La técnica de recolección fue la encuesta.</p> <p>Análisis de información Prueba de correlación de Spearman</p>

Anexo 3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Independiente: Planeamiento estratégico	Es un conjunto de actividades que abarca la planificación, ejecución y control, asignado recursos, cuyos objetivos están orientados de acuerdo a sus prioridades, crecer, rentabilizar, sobrevivir entre otros. Es un plan que busca desarrollar ventajas competitivas con la finalidad de lograr sus objetivos y metas (Navarro, 2018).	Es un documento de planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa de una empresa para el cumplimiento de objetivos y alcanzar su misión de futuro	Cualitativa	Formulación de estrategias Implantación de estrategias Evaluación de estrategias	Cuestionario
Dependiente: Presupuesto	Es una herramienta administrativa, que se utiliza para la estimación programada, sistemática de las condiciones de operación y resultados de una organización en un periodo determinado, usualmente un año (Navarro, 2018.)	Conjunto de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo	Cualitativa	Previsión Formulación Aprobación Ejecución Evaluación	Cuestionario

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento

Planificación estratégica

Unid	Planificación Estratégica																		Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	80	
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	5	73
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	62
4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	4	4	4	76
5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	52
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	1	50
7	4	4	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	56
8	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	51
9	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	64
10	3	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	59
11	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	2	2	4	4	3	3	3	60
12	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	59
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
14	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	38
15	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	47
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
17	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	4	4	54
18	1	5	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	60
19	1	5	4	4	3	5	5	1	5	5	3	1	5	5	3	4	1	5	5	65
20	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	69
Varianza	1.22	0.89	0.66	0.54	0.78	0.79	1.17	1.04	0.99	1.19	0.94	1.06	0.80	0.63	0.95	0.83	0.88	1.08	1.08	129.14
Suma_var	16.43																			

Items 18
 Unidades 20
 r-Alpha de Cronbach **0.92**

Presupuesto

Unid	Presupuesto													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	3	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	52
2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	57
3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	45
5	3	2	3	3	4	2	2	1	1	3	3	3	3	33
6	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
7	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	42
8	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	28
9	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
10	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	43
11	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	1	2	39
12	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	2	4	45
13	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	39
14	3	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	1	24
15	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	38
16	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	21
17	2	2	4	4	4	4	4	4	4		3	3	3	41
18	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	40
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
20	5	5	3	3	5	3	3		2	2	2	2	2	37
Varianza	0.93	1.31	1.36	1.40	1.38	1.21	0.80	1.26	1.21	1.51	1.17	1.00	1.17	131.41
Suma_var	15.70													

Items 13
 Unidades 20
 r-Alpha de Cronbach **0.95**

Anexo 5. Planeamiento estratégico

Con el objetivo de demostrar empíricamente la relación directa y positiva existente entre un adecuado planeamiento estratégico y la elaboración de presupuestos, se optó por realizar un planeamiento estratégico simple y elaborar un esquema de presupuestos de una empresa de la muestra de Mypes encuestadas en el estudio. La empresa seleccionada es HAN-SI.

Reseña

HAN-SI es una microempresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para damas. Entre las prendas que se ofrecen al mercado, se encuentran los siguientes productos: blusas, pantalones, faldas y casacas. La empresa tiene una experiencia en la industria textil de más 20 años. Los dueños son los esposos Carlos Silva Cubas y Miriam Edith Torralva Rivera de orígenes cajamarquino y limeño, respectivamente.

Este negocio surge por la pasión a la moda femenina textil peruana que tienen los dueños. Por un lado, Carlos es una persona con perfil comercial de ventas y analítico que desde muy pequeño aprendió cuando arribó a Lima. Por su parte, Miriam es una mujer con mirada a largo plazo y enfocada en resultados. Ambos constituyen el capital humano que hizo que la empresa se mantenga vigente durante más de dos décadas. Cabe destacar que parte del éxito de ello, se les debe atribuir al rol que desempeñan los esposos, ya que evalúan detalladamente los costos de sus proveedores y la calidad de las prendas que compran.

El punto de venta se encuentra ubicado en la Victoria, específicamente en la galería comercial “El Rey de Gamarra”, la cual está situada en la Av. Antonio Bazo N°747. La modalidad de venta es directa al público; es decir, los clientes acuden a la tienda y se les ofrecen las prendas. La naturaleza de las ventas es cíclica, por lo que los meses en los que los ingresos incrementan significativamente son mayo, julio y diciembre. En estos meses, dado los eventos y celebraciones de costumbre, los clientes suelen acudir con mayor frecuencia a la tienda para comprar las prendas y, ocasionalmente, suelen hacer pedidos específicos.

A lo largo de estos años, la empresa se ha logrado posicionar en la mente de sus clientes debido a tres principales factores: (i) calidad de las prendas que se comercializan, (ii)

precios de venta razonables y accesibles al mercado y (iii) trato amable enfocado en la satisfacción de sus clientes.

Diagnóstico

HAN-SI no presenta criterios definidos ni cuenta con presupuestos que ayuden a direccionar las decisiones en el día a día. Esta situación hace que no se visualice la estrategia ni se cuente con la capacidad de respuesta necesaria para atender las exigencias del mercado en un entorno dinámico como lo es el de Gamarra. De continuar con esta situación, la empresa tendría escasas posibilidades de enfrentar exitosamente la competencia y asegurar su continuidad.

Al no contar con una planificación estratégica que derive en la elaboración de presupuestos confiables la empresa presenta los siguientes problemas:

- (i) Ausencia de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- (ii) Falta de liquidez y rentabilidad económica para hacer frente a necesidades operativas del negocio.
- (iii) Pérdida de cuota de mercado, a propósito de la creciente competencia textil.
- (iv) Falta de presupuestos dinámicos y entendibles que les permitan asignar correctamente sus recursos para tomar decisiones.
- (v) Falta de establecimiento de una estrategia de crecimiento sostenible.

Situación actual

Desde marzo del presente año y dado que la HAN-SI no estuvo preparada para hacer frente a la situación adversa producto de la declaración del estado de emergencia a propósito de la pandemia del coronavirus, la empresa no ha registrado ventas significativas y ha generado pérdidas importantes a nivel económico. Hoy en día, los dueños están en la búsqueda de encontrar la forma en la cual podrían reinventarse y así transformar el giro de negocio, con el objetivo de poder recuperarse gradualmente y comenzar a crecer económicamente de manera sostenible.

1.1 Propuesta para la solución del problema

1.1.1. Planeamiento Estratégico

1.1.1.1 Análisis del entorno

El análisis se realizará en los siguientes niveles: (i) externo, (ii) industrial e (iii) interno.

1.1.1.1.1 Análisis externo

Se analizó el macroentorno con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas en la industria. De esta manera, se identificaron variables, la tendencia de cada una de ellas y los impactos que tienen sobre HAN-SI.

Tabla 12

Análisis de impactos

	Variable	Tendencia Actual (Corto Plazo)	Resultado	Impacto para HAN-SI	Tipo de externalidad (Largo Plazo)	Fuente
Político / Legal	Situación política (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM y DECRETO SUPREMO N°116-2020-PCM)	Neutral	Ampliación del Estado de Emergencia desde el 01/07/2020 hasta el 31/07/2020. Esta prórroga no implica una ampliación de la cuarentena o estado de movilización obligatorio, el cual vence el 30/06/2020.	A pesar de la ampliación del Estado de Emergencia, eso da pie a HAN-SI de poder planificar internamente las estrategias de reinversión de marca y canal de ventas de cara al término de la inmovilización social.	Oportunidad	(Diario Oficial El Peruano, 2020) (Diario Oficial El Peruano, 2020)
	Reactivación económica de industria textil y confecciones (Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE)	Creciente	Aprueban Protocolos Sanitarios de Operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de las actividades “Textil y Confecciones” y “Comercio electrónico de bienes para el hogar y afines”, de la Fase 1 de la “Reanudación de Actividades”.	Esto impacta positivamente a HAN-SI dado que sus proveedores podrán reiniciar operaciones y así poder abastecer a los requerimientos de la empresa.	Oportunidad	(Diario Oficial El Peruano, 2020)
	Ordenanza N°035-MDLV	Creciente	Se publicó ordenanza que prohíbe la venta ambulante en el emporio comercial de Gamarra.	Se incentiva a que las microempresas puedan operar sin tener la misma cantidad de competencia que antaño.	Oportunidad	(La República, 2019)
	Formalización de ambulantes	Creciente	Se formalizaron 840 ambulantes en la primera etapa del plan de reestructuración de La Victoria.	Incrementa el número de competidores que puede tener HAN-SI.	Amenaza	(La República, 2019)
	Resolución Ministerial N°291-2018-TR	Creciente	A propósito de la migración de venezolanos, el Ministerio de Trabajo aprobó la normativa complementaria para la aprobación, prórroga o modificación de los contratos de trabajo para extranjeros que radican en Perú. Esta normativa agiliza los procedimientos de contratación de un trabajador de otro país.	Una de las principales causas por las que existe gran parte de comercio ambulante era la creciente necesidad de venezolanos por trabajar y subsistir en empleos que requieren de menor especialización, sin embargo, ante esta nueva iniciativa puede que parte importante de comerciantes se dedique a buscar un trabajo profesional y diferente. Ello impactaría positivamente a HAN-SI porque disminuiría su competencia.	Oportunidad	(La República, 2018)
Económico	Inflación	Decreciente	Al cierre del 2020, se proyecta una inflación del 0.9%, repuntando hacia el 2021 en 1.7%. Al cierre de marzo 2020, se ubicó en 1.8%.	En el corto plazo, el nivel de precios se encuentra hacia la baja. En el largo plazo, se espera que repunte el indicador. Se considera saludable para una economía emergente situarse en un rango de 2% a 3% de inflación. Esto brinda una mayor tranquilidad al consumidor peruano.	Oportunidad	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018) (BBVA Research, 2020)
	Producto Bruto Interno	Decreciente	Al cierre del 2020, se estima que el PBI se contraerá entre -8% y -5% en 2020, pero habrá un rebote importante en 2021 llegando a un 5% aproximadamente.	En el corto plazo, ello impacta negativamente a HAN-SI, dado que existirá menos probabilidades ingreso nacional agregado. Sin embargo, en el largo plazo, se proyecta una recuperación óptima alcanzando niveles superiores que el 2019 (2,2%).	Oportunidad	(BBVA Research, 2020)
	Gasto privado	Decreciente	Se estima que al cierre de 2020, el gasto privado experimente un decrecimiento de -4%, sin embargo se espera un rebote hacia 4,1% al cierre del 2021.	En el corto plazo, existirán menores posibilidades de gasto en la adquisición de prendas de vestir. En el largo plazo, ello podría revertirse.	Oportunidad	(BBVA Research, 2020)
	Estímulo económico	Creciente	Hasta el momento el Estado ha incorporado estímulos fiscales equivalentes al 7% del PBI. Gasto del Sector Público (0,8%), Alivio tributario (0,5%), Liberación de ahorros privados (1,5%) y Garantías para créditos (4%).	Los estímulos económicos tienen impacto en HAN-SI debido a que se intenta incentivar gasto privado y el consumo privado de bienes y servicios.	Oportunidad	(BBVA Research, 2020)
	Tipo de cambio	Decreciente	El tipo de cambio cerrará el 2020 oscilando entre S/ 3.40 y S/ 3.35, pero en el 2021 se proyecta un fortalecimiento de la moneda nacional S/ 3,35 y S/ 3,30.	En el corto plazo, probablemente, las materias primas incrementen su precio, a propósito de las importaciones. Sin embargo, en el largo plazo, puede que se abaraten los precios.	Oportunidad	(BBVA Research, 2020)
Demográfico	Población de Lima	Creciente	Desde el año 2000, la población ha venido incrementando año a año de 7 767 873 a 9 320 000 habitantes.	Existe mayores posibilidades de contar con un mayor número de demandantes de los productos.	Oportunidad	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)
	Lanzamiento de web digital de Gamarra	Creciente	A propósito de la coyuntura, el sitio web Gamarra Perú abrió una página web donde concentra a más de 31,900 empresas del sector.	Existe mayor competencia desde el canal de venta electrónico.	Amenaza	(PQS, 2020)
	Evolución del número establecimientos comerciales en Gamarra	Creciente	Del 2008 al 2016, el número de establecimientos comerciales en Gamarra ha experimentado un incremento de 31.4% (31,737).	El mayor número de establecimientos desviaría la atención de los clientes potenciales de HAN-SI hacia la compra de productos sustitutos.	Amenaza	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)
	Niveles socioeconómicos más bajos	Creciente	Los Niveles Socioeconómicos “C”, “D”, “E” representan el 73.5% de la población limeña.	La tendencia creciente ampliaría el público objetivo de HAN-SI.	Oportunidad	(Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2017)

Elaboración propia con aportes de diversas fuentes.

Después de haber realizado el análisis correspondiente, se concluye que el macroentorno es favorable para HAN-SI debido a que las oportunidades a largo plazo son más prometedoras que las amenazas de corto plazo, teniendo en cuenta de que esta situación de crisis es excepcional

1.1.1.2 Análisis industrial

A continuación, se desarrollará el análisis de la industria en la que opera HAN-SI, cubriendo las siguientes dimensiones: (i) poder de negociación de los compradores, (ii) poder de negociación de los proveedores, (iii) amenaza de sustitutos, (iv) amenaza de los nuevos entrantes y (v) rivalidad de los compradores. Es decir, se utilizó el modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Porter (Porter & Kramer, 2011).

1.1.1.2.1 Poder de negociación de los compradores:

Por un lado, HAN-SI se enfoca a un segmento de mercado que tiene distintas alternativas de compra en cuanto a prendas de vestir, además del hecho de que en Gamarra se existen establecimientos que ofrecen prendas con similares características.

Por otro lado, en Gamarra no existen precios fijos inamovibles, a diferencia de los centros comerciales, por lo que normalmente se tiende a negociar el precio final afectando así el margen de ganancia del microempresario. Es por ello que el poder de negociación de los clientes es **alto**.

Por lo tanto, se considera fundamental que desde un comienzo se demuestre la calidad de las prendas, el compromiso de la empresa y la buena atención del canal de ventas para generar un marketing boca a boca que será uno de los principales medios para fidelizar y atraer a nuevos clientes, instaurando de esta manera a HAN-SI como una “*love-brand*”.

1.1.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores:

Para poder realizar un análisis respecto del poder de negociación de los proveedores se consideró a los principales proveedores de la categoría: blusas, pantalones y casacas. Asimismo, se asignó una ponderación del 1 al 3 donde 1 es el poder de negociación más bajo y 3 el más alto.

Tabla 13

Poder de negociación de proveedores

	Concepto	Proveedores	Poder de Negociación	Ponderación
Blus	Blusas manga corta	Indummels S.A.C.	Medio	2
	Blusas manga larga	AFABRIL.C.	Bajo	1
Pantalo	Pantalón de vestir	TOBOTEX S.A.C.	Medio	2
	Pantalón Satinado	PANTS FAB S.A.C.	Medio	2
Casacas	Casacas de invierno/primavera	IMPORTACIONES YD S.A.C.	Alto	3
	Chalecos	IMPORTACIONES YD S.A.C.	Alto	3
TOTAL				2.17

Elaboración propia.

En general, luego de asignar una ponderación a cada categoría y promediarlos, el poder de negociación resultante es **medio**.

1.1.1.2.3 Amenaza de sustitutos:

Aquellas microempresas cuyos establecimientos se encuentran en el Rey de Gamarra que comercializan ropa urbana como polos de algodón, chompas o suéteres de lana o jean y pantalones de jean se pueden considerar como empresas cuyos productos son sustitutos de los que comercializa HAN-SI. Lo anterior, debido a que cubren la misma función, es decir, vestir a las personas.

Si bien el cliente podrá comprar cualesquiera de estos productos, ninguno de estos sustitutos llega a cumplir con el estándar de calidad, el buen trato durante el proceso de compra y servicio enfocado al cliente como lo hace HAN-SI. De esta manera, se considera que el nivel de la amenaza es **medio**. A continuación, se nombran algunos productos sustitutos de los que comercializa HAN-SI.

Tabla 14

Productos sustitutos

Prenda	Sustituto
Blusa de vestir	<ul style="list-style-type: none"> • Polos manga corta y larga de algodón colores entero. • Polos manga corta y larga de algodón con estampados o aplicaciones.
Pantalón	<ul style="list-style-type: none"> • Leggings de algodón o sintéticos. • Pantalones satinados.
Casaca	<ul style="list-style-type: none"> • Suéter o chompa de algodón o sintética.

Elaboración propia.

1.1.1.2.4 Amenaza de nuevos entrantes:

Se considera que para una microempresa pueda ser comparada con HAN-SI, esta debería tener operaciones como mínimo en la misma galería, es decir, en el Rey de Gamarra o en alguna otra que tenga el mismo nivel de exposición.

Ahora bien, se conoce que en promedio los costos fijos por alquiler tienden a superar los 1,500 dólares mensuales con previo acuerdo de desembolsar como mínimo seis meses por adelantado. Desde ese punto de vista, solo el hecho de ubicarse en una galería que tenga exposición media hacia el público, implicaría invertir por lo menos 30 mil soles al inicio. Adicional a ello, se debe invertir un monto importante de dinero en remodelación de muebles y enseres, así como en la compra de mercadería.

Por lo tanto, en suma, dado el monto dinerario que se debe invertir inicialmente y el conocimiento del negocio que se debe tener, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es **baja**.

1.1.1.2.5 Rivalidad entre competidores:

En Gamarra, la rivalidad entre competidores es muy **alta**, debido a la sustituibilidad de las prendas de vestir, además de los precios bajos. De esta manera, dado la guerra de precios entre las empresas de Gamarra, así como el sector Retail que, en los últimos años, ha entrado con fuerza al Perú; además de la baja fidelización de clientes, se considera que es más difícil para las empresas poderse diferenciar en el mercado.

1.1.1.3 Análisis interno

En líneas generales, los procesos en HAN-SI son los siguientes: (i) compras y recepción, (ii) empaquetado, (iii) venta de productos, (iv) servicio post-venta.



Figura 11. Detalle de procesos HAN-SI

Elaboración propia.

A continuación, se procederá a describir los elementos constitutivos de la cadena de valor para HAN-SI.

1.1.1.3.1 Actividades primarias

Logística de entrada

Una vez que la mercadería es comprada, se procede con el etiquetado, planchado y posteriormente embolsado. Luego, se clasifica la misma en las categorías correspondientes, es decir, blusas, pantalones o casacas. Finalmente, se realiza la toma de inventarios física y se almacena. A continuación, se esquematiza el proceso:

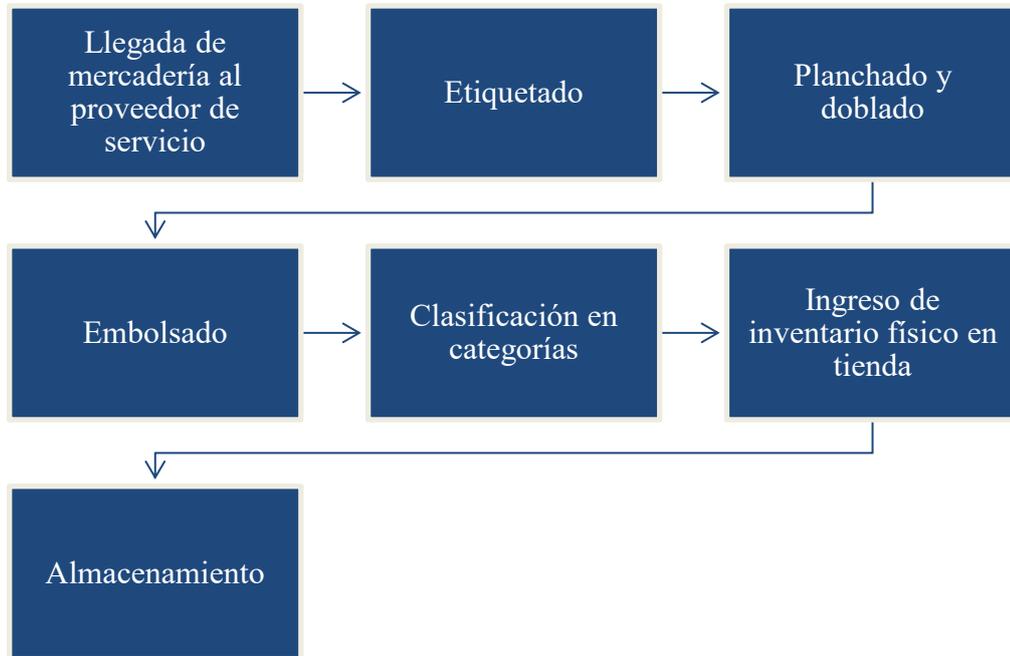


Figura 12. Mapa de actividades - Logística de entrada
Elaboración propia.

Operaciones

En esta parte de la cadena, la responsabilidad principal recae sobre la vendedora quien atentamente ofrece las prendas a las personas que transcurren por el pasillo. De encontrar clientes interesados se muestra la prenda, la potencial compradora se prueba la ropa y si está interesada se procede con el llenado de la boleta o factura de correspondiente, es decir, se ejecuta la venta.

A continuación, se esquematiza el proceso:

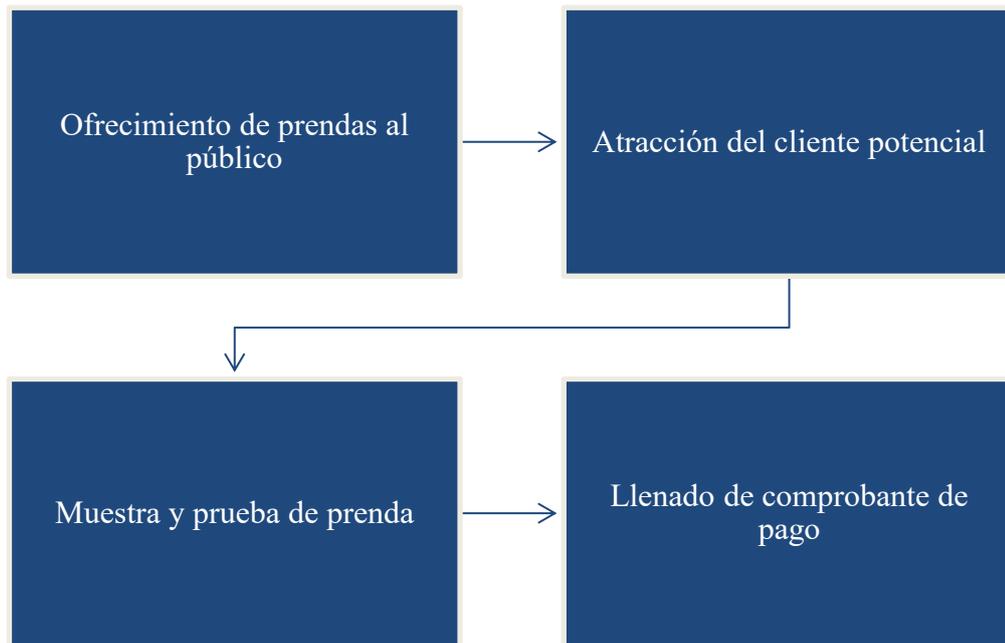


Figura 13. Mapa de actividades – operaciones

Elaboración propia.

Logística de salida

Una vez llenado el comprobante de pago, se procede con el embolsado final del producto para que luego se registre la salida de mercadería en el kardex. En ocasiones, cuando se han recibido pedidos para empresas u otras organizaciones esta logística de salida involucra el reparto de la mercadería y validación de la conformidad con el pedido en el sitio de entrega acordado con el cliente.

Mercadotecnia y ventas

Se utilizan las redes sociales como Facebook para publicitar la marca y a su vez generar pedidos nuevos. Asimismo, cada cierto tiempo se generan promociones para atraer a nuevos clientes. Hoy en día, la página no se ha actualizado desde abril del año pasado por falta de tiempo e inexperiencia de los dueños. A continuación, se muestra el diseño actual de la página de Facebook:

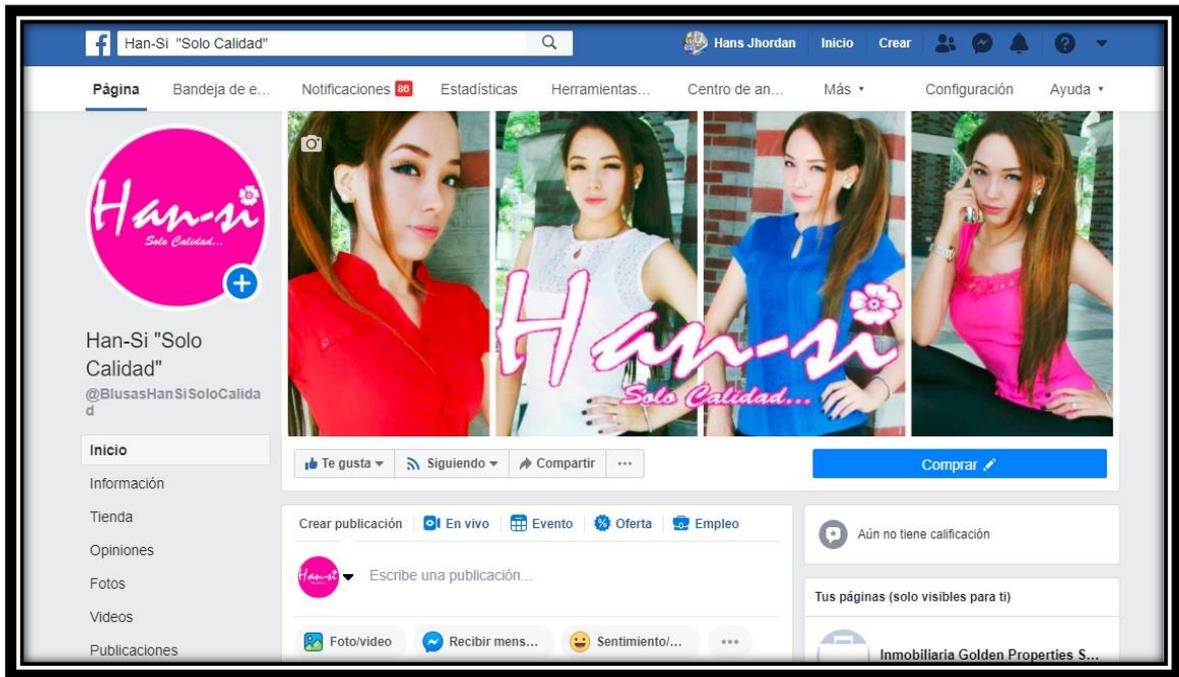


Figura 14. Diseño de página de Facebook (I)

Fuente: Página de Facebook.

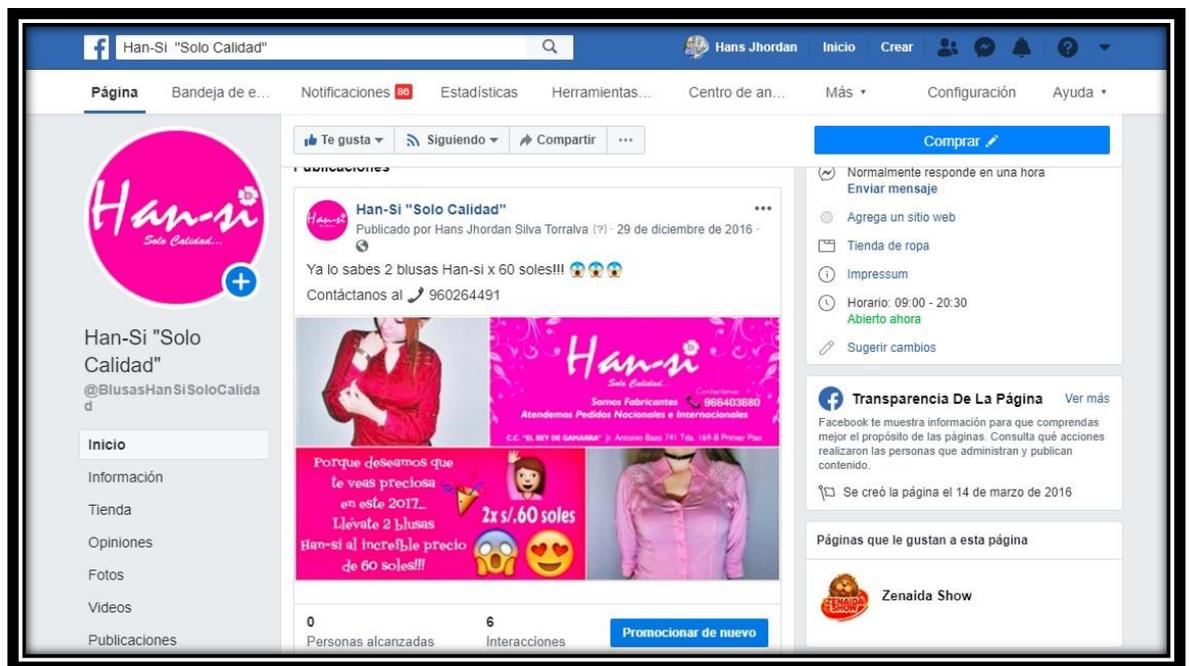


Figura 15. Diseño de página de Facebook (II)

Fuente: Página de Facebook.

Servicio post-venta

Finalmente, de manera frecuente y como un proceso de retroalimentación sobre las oportunidades de mejora que tiene HAN-SI, cuando un colaborador tiene un reclamo o consulta sobre algún producto adquirido, este es atendido a cabalidad. En caso de que se trate de una falla en la prenda que no haya sido detectada oportunamente, se realiza el cambio correspondiente. De no ser el caso, la solicitud del cliente entra a un proceso de revisión directa con los dueños para determinar una solución factible para ambos lados, devolución del dinero o cambio de prendas.

1.1.1.3.2 Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

Actualmente, la empresa cuenta con una tienda de venta cuya área asciende alrededor de seis metros cuadrados, la cual se encuentra amoblada y decorada para atraer la vista de los transeúntes del pasillo. El número de la tienda es el 169-B, ubicada en la entrada principal de la galería “El Rey de Gamarra”.

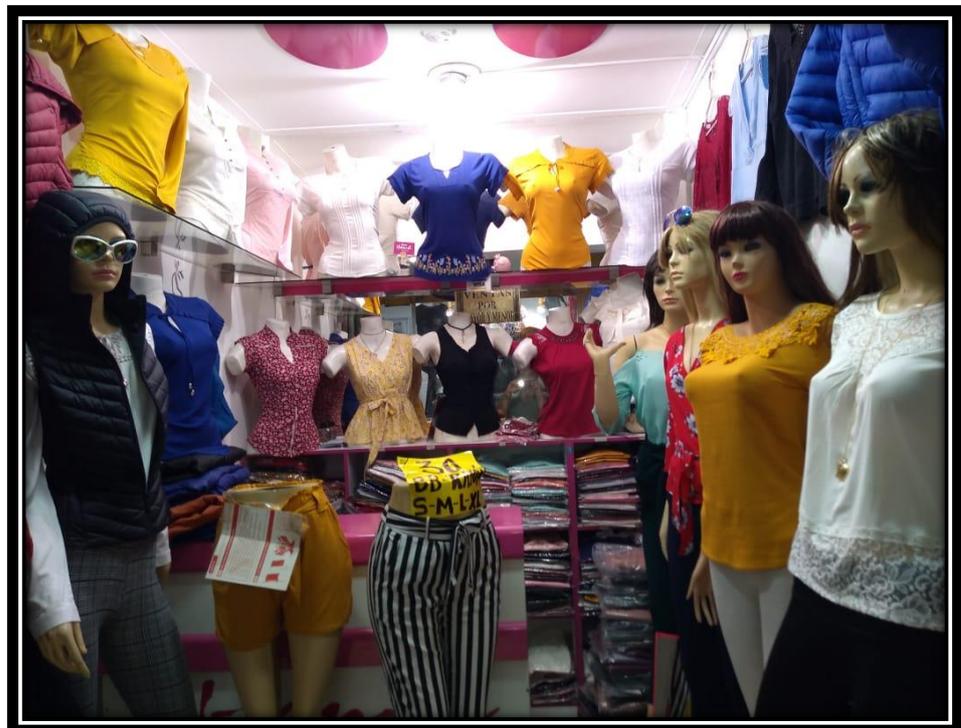


Figura 16. Tienda de "El Rey de Gamarra"

Fuente: Foto real tomada el 10 de mayo del 2019.

Al ser una empresa comercializadora, no se cuenta con maquinaria propia, ni personal a cargo respecto de la producción. Sin embargo, la capacidad de almacenamiento asciende a 1,500 prendas. El espacio físico asciende a 6 metros cuadrados.



Figura 17. Espacio físico de almacenamiento en tienda

Fuente: foto real tomada el 10 de mayo del 2019.

Compras

El proceso de compras inicia con la alerta que la vendedora hace a los dueños acerca de la falta de mercadería en determinadas prendas. Los dueños hacen una validación con el inventario actual para determinar si efectivamente existe un déficit de mercadería. De ser el caso, se estima manualmente cuánta es la cantidad aproximada necesaria que se debe tener y se realiza la compra con el proveedor.

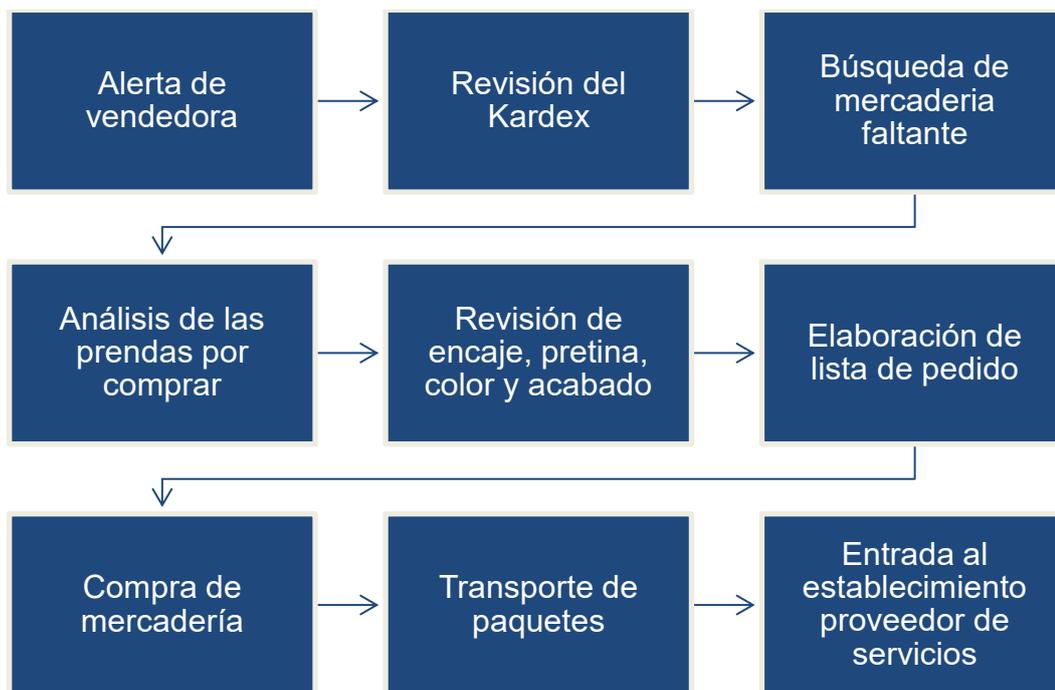


Figura 18. Mapa de actividades – compras

Elaboración propia.

1.1.1.4 Formulación estratégica

Una vez reconocido el entorno sobre el cual se desarrolla HAN-SI en la actualidad, a continuación, se comenzará a desarrollar el plan estratégico de HAN-SI. Cabe resaltar que el conjunto de directrices, lineamientos y estrategias que se mostrarán en este planeamiento estratégico es absolutamente nuevo para HAN-SI, ya que como se mencionó en el diagnóstico no se posee objetivos estratégicos claros ni mucho menos se cuenta con herramientas de gestión que les permitan tomar decisiones a los microempresarios.

El horizonte de tiempo que se manejará para este plan estratégico será de tres años, contados a partir de enero 2021. Los puntos que se revisarán en esta parte son los siguientes: análisis FODA, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias competitivas, ventaja competitiva, estrategia de crecimiento y los valores.

1.1.1.5 Matriz FODA

Como resultado del análisis externo, el interno y el industrial, a continuación, se desarrollará el FODA cruzado en el que se podrán esbozar las líneas estratégicas a seguir:

Tabla 15

Matriz FODA cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Empresa con 20 años en la industria de prendas de vestir par damas.</p> <p>F2: Dueños experimentados en el rubro textil y de confecciones.</p> <p>F3: Dueños que conocen la preferencia de sus clientes y poseen habilidades complementarias.</p> <p>F4: Aunque los dueños son de un generación antigua, no presentan inconvenientes a adaptarse al cambio.</p>	<p>D1: No existe sistemas automatizados de registro de ventas.</p> <p>D2: Falta de controles internos.</p> <p>D3: No se cuenta con tiendas propias.</p> <p>D4: Solo se tiene disponible el canal físico de ventas, el de Facebook se encuentra desactualizado por falta de apoyo, principalmente.</p>
Oportunidades	Estrategias Ofensivas - FO	Estrategias de Reorientación - DO
<p>O1: Crecimiento de uso de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp) e internet como canales promocionales.</p> <p>O2: Los medios de pagos se pueden agilizar a través de aplicaciones de pago.</p> <p>O3: Reanudación de actividades gradualmente en Gamarra, post-COVID.</p>	<p>(F1, F2, F3 - O3) Relanzar de la marca como una que ya no solo comercializa ropa de vestir para damas, sino también para hombres y empresas, ampliando así la línea de productos.</p> <p>(F4-O1, O2) Construir un medio digital (página web) más sofisticado que les permita canalizar su propuesta de valor hacia sus nuevos clientes. Esta página web deberá contar con los medios de pago actuales y más frecuentes como YAPE, PLIN, Mercado Pago, de tal forma que permitan agilizar la compra y así mejorar la satisfacción del cliente.</p>	<p>(D1, D2 – O3) Hacer uso de herramientas de internet (software o Excel) que permitan una mejora en la gestión interna, de manera gradual conforme las actividades se van retomando en Gamarra.</p> <p>(D3 - O3) Renegociar el monto por alquiler y los términos de contrato con los dueños de las tiendas.</p> <p>(D4 – O1) Contratar a un Community Manager a tiempo parcial que se encargue de relanzar la marca en las redes sociales y genere contenido digital atractivo para los potenciales clientes.</p>
Amenazas	Estrategias Defensivas - FA	Estrategias de Supervivencia - DA
<p>A1: Alto poder de negociación de compradores.</p> <p>A2: Alta amenaza de sustitutos.</p> <p>A3: Formalización de ambulantes extranjeros y nacionales.</p> <p>A4: Apertura de página web masiva de comerciantes en Gamarra.</p> <p>A5: Relanzamiento de principales competidores como BRUJHAS.</p>	<p>(F2 - A1, A5) Hacer uso de contactos para captar una mayor cantidad de clientes con el fin de contrarrestar a los nuevos entrantes y a la competencia que buscan adquirir presencia en el mercado.</p> <p>(F1, F3 - A2) Comenzar a confeccionar y comercializar otro tipo de prendas de vestir (ejemplo: polos para dama), con el objetivo de contrarrestar la amenaza de productos sustitutos.</p> <p>(F4 – A4) La flexibilidad al cambio permite contar con medidas adecuadas como la elaboración de una página web personalizada, lo cual permitirá</p>	<p>(D4 - A1, A2, A3) Realizar campañas de promoción y relanzamiento de marca para reforzar la propuesta de valor y así contrarrestar los nuevos entrantes extranjeros, ambulantes formalizados y competencia que utilizará la página web masiva de Gamarra.</p>

Elaboración propia

1.1.1.6 Misión

La misión propuesta es la siguiente:

“Brindar a nuestros distinguidos clientes productos textiles de calidad para cada ocasión y al mejor precio.”

1.1.1.7 Visión

La visión propuesta es la siguiente:

“Ser reconocida como una empresa peruana líder en confección y comercialización de productos textiles de calidad superior.”

1.1.1.8 Objetivos estratégicos

Los objetivos propuestos están enfocados en el crecimiento sostenido de HAN-SI respecto de su participación en el mercado, además de la fidelización de sus clientes y proveedores, así como en la generación de altos márgenes para los dueños.

Los objetivos propuestos están enfocados en el crecimiento sostenido de HAN-SI respecto de su participación en el mercado, además de la fidelización de sus clientes y proveedores, así como en la generación de altos márgenes para los dueños.

Por lo tanto, se consideraron las siguientes metas (al cierre del 2023):

1. Obtener un margen de utilidad neta equivalente al 30% de las ventas netas alcanzadas.
2. Alcanzar la satisfacción total (100%) de los clientes en cuanto a calidad y precio de los productos textiles.
3. Lograr posicionar a la empresa como una de las mejores comercializadoras de productos textiles en Lima y provincias.
4. Aperturar por lo menos 1 espacio físico de operaciones industriales y 1 espacio físico de administrativas en algún punto de Lima.
5. Lograr que la marca HAN-SI se posicione en la mente de los clientes como una LOVE-BRAND.
6. Haber destinado por lo menos 1% de las utilidades netas a iniciativas sociales en centros poblados.

1.1.1.9 Estrategia competitiva

Con el fin de alcanzar los objetivos antes mencionados, HAN-SI utilizará la estrategia de diferenciación con enfoque en costos.

Esto debido a que ofrecen productos textiles de primera calidad como consecuencia de los siguientes factores:

1. Aseguramiento de abastecimiento exclusivo de proveedores que proporcionen prendas de calidad a menor precio.
2. Búsqueda de la mejor relación precio-calidad enfocada en el público objetivo.
3. Conocimiento experimentado de la industria textil de Gamarra.
4. Soporte técnico de herramientas de gestión y contabilidad.

1.1.1.10 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa se fundamenta en cuatro pilares. Estos se basan en los recursos y capacidades con los que cuenta HAN-SI. Estos elementos son los siguientes:

Calidad	Responsabilidad	Experiencia	Puntualidad
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca la excelencia operativa en cuanto a calidad de materiales y acabados de primera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La prioridad de la empresa es la satisfacción de nuestros clientes, por lo tanto, garantizamos el cumplimiento del pedido antes, durante y después de la transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con más de 20 años en la industria, lo que nos ha permitido conocer a profundidad los gustos y preferencias del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se garantiza la entrega oportuna de nuestros productos en el plazo acordado.

Figura 19. Factores de la ventaja competitiva

Elaboración propia.

Por lo tanto, la ventaja competitiva de HAN-SI estará basada en competencias técnicas y blandas del personal de ventas, así como en la experiencia del negocio por parte de los dueños.

1.1.1.11 Estrategia de crecimiento

La estrategia a seguir será la de diversificación. Es decir, se buscará obtener mayor participación en mercados nuevos mediante un impulso en la promoción y publicidad de modelos de prendas de vestir nuevos para damas y se añadirá una línea para varones y una para empresas. Para alcanzar ello, se empleará nuevos medios de comunicación como lo son las redes sociales-se comenzará por Facebook e Instagram - y se elaborará una página web oficial y personalizada con la opción de compra online.

En el largo plazo, se intentará atraer a nuevos clientes provenientes de lugares diferentes a los de Gamarra, no se descarta explorar el sector Premium.

1.1.1.12 Valores

Las decisiones empresariales de HAN-SI se basan en un sistema de valores que en conjunto definen la filosofía por la cual se orienta el giro del negocio. Cada uno de los siguientes valores se considerará para el éxito en la satisfacción del cliente y por ende en beneficio para HAN-SI. A continuación, se nombran los valores propuestos:

Compromiso

Desde el primer momento en el que el cliente interactúe con la empresa, se le brindará asesoría personalizada atendiendo a sus necesidades hasta cubrir sus expectativas.

Solidaridad y desprendimiento

Con cada una de las acciones de la empresa se tratará de contribuir con el bienestar de la sociedad generando impacto económico, social y medioambiental hacia quienes más lo necesitan.

Orientación al servicio

Siempre se estará dispuesto a atender al cliente oportunamente, comprendiendo sus necesidades y dándole una propuesta de valor atractiva.

Ética

La empresa es transparente y honesta con sus clientes y con la sociedad.

1.1.1.4 Plan de Marketing

El plan de marketing propuesto busca establecer la expansión y comunicación de HAN-SI.

1.1.1.4.1 Objetivos del plan de marketing

A continuación, se presentan los objetivos del plan de marketing:

Tabla 16

Objetivos de Marketing para HAN-SI

Objetivos	Indicador	Herramienta	Año		
			2021	2022	2023
Lograr ventas anuales por S/. XX	Ventas anuales	Estado de Resultados	S/ 250,000	S/ 400,000	S/ 600,000
Alcanzar un porcentaje de satisfacción de los clientes de XX%.	N° de clientes satisfechos / N° de clientes totales	Encuestas de satisfacción al cliente	80%	85%	90%
Alcanzar un XX% de recomendación de clientes.	N° de clientes recomendados / N° de clientes totales	Encuestas de satisfacción al cliente	20%	25%	30%

Elaboración propia.

1.1.1.4.2 Formulación estratégica de marketing

1.1.1.4.2.1 Segmentación de mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se definió el mercado total, el mercado potencial y se aplicaron variables de segmentación que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17

Criterios de segmentación de mercado HAN – SI

Variable	Sub-variable	Descripción	Fuente
Geográfica	Lugar de residencia	Concentración de clientes 30% Lima Centro, 23% Lima Sur, 19% Lima Este, 17 Lima Norte y 11% Callao.	Gestión, 2019
Demográfica	Nivel socioeconómico	45 % pertenece al NSE “B” y el 27% pertenece al NSE “C”	Perú 21, 2012
Psicográfica	Estilo de Vida	Los Progresistas, Los Conservadores y Los Austeros	Arellano, 2017
Conductual	Roles de decisión	Decisor, Comprador y Usuario	Kotler & Keller, 2012
	Usuario y uso	Ocasión de uso	

Fuente: diversas.
Elaboración propia.

1.1.1.4.2.2 Estrategia de posicionamiento

HAN-SI busca posicionarse a través de la satisfacción total de los clientes en cuanto a calidad, presentación, innovación y moda de las prendas comercializadas. Es decir, se posicionará como una de las mejores comercializadoras de prendas de vestir en Lima Metropolitana, inicialmente.

Para ello, se busca que la empresa utilice herramientas de comunicación efectivas dirigidas a su público objetivo, teniendo como slogan **“Solo Calidad”**.

Finalmente, se considera fundamental que desde un comienzo se demuestre los atributos de la ventaja competitiva para generar recordación de marca en el cliente, de tal forma de que se fidelice y atraiga a nuevos clientes. Lo anterior, con el objetivo de instaurar a la marca como una *“love-brand”*.

1.1.1.4.2.3 Estrategia de crecimiento

Por un lado, HAN-SI tomará una posición competitiva de seguidor de mercado hacia otras empresas de mayor tamaño que se encuentren desatendiendo las necesidades de sus clientes. Asimismo, buscará fidelizar y atraer mayor público mediante ofertas atractivas que le permitirá adquirir mayor cuota de mercado.

Por otro lado, debido a la alta competencia en el sector será adecuado que se desarrolle una estrategia competitiva de ataque de flancos que permita aprovechar las debilidades de los competidores.

Finalmente, la estrategia a seguir será la de diversificación. Es decir, se buscará obtener mayor participación en mercados nuevos mediante un impulso en la promoción y publicidad de modelos de prendas de vestir nuevos para damas y se añadirá una línea para varones y empresas. Para alcanzar ello, se empleará nuevos medios de comunicación como lo son las redes sociales-se comenzará por Facebook e Instagram - y se elaborará una página web oficial y personalizada con la opción de compra online. En el largo plazo, se intentará atraer a nuevos clientes provenientes de lugares diferentes a los de Gamarra, no se descarta explorar el sector Premium.

1.1.1.4.2.4 Definición de la mezcla de marketing

A continuación, se detallará las 4 Ps del marketing mix que aplicará HAN-SI para alcanzar los objetivos trazados.

1.1.1.4.2.5 Producto

Antes HAN-SI únicamente comercializaba prendas de para damas como blusas, pantalones y casacas. Ahora, expandirá su línea de productos hacia los segmentos de hombres y empresas, dándole la posibilidad de poder incrementar sus ventas, a través de la diversificación.

A continuación, se detalla la lista de prendas por cada segmento.

Tabla 18

Detalle de prendas para el segmento Mujeres en HAN-SI

Segmento	Prendas		
Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Bividi • Blazer • Blusas • Casacas • Chalecos 	<ul style="list-style-type: none"> • Faldas • Medias • Pantalones • Chompas • Vestidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poleras • Polos • Shorts • Ropa de Bioseguridad

Elaboración propia.

Tabla 19

Detalle de prendas para el segmento Hombres en HAN-SI

Segmento	Prendas		
Hombres	<ul style="list-style-type: none"> • Bividi • Camisas • Casacas • Chompas • Medias 	<ul style="list-style-type: none"> • Poleras • Polos • Shorts • Ropa de Bioseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Corbatas

Elaboración propia.

Tabla 20

Detalle de prendas para el segmento Empresas en HAN-SI

Segmento	Línea Administrativa	Línea Escolar
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Blusas de oficina • Camisas de oficina • Chalecos tejidos • Chompas tejidas • Faldas de vestir • Pantalones de vestir • Polos camiseros • Sacos de vestir 	<ul style="list-style-type: none"> • Buzos escolares • Camisas y blusas • Camisetas deportivas • Casacas de promociones • Chompa tejida • Faldas y pantalones • Poleras de promociones • Shorts deportivos • Sombreros/gorros escolares
	Línea Publicitaria	Línea Industrial
	<ul style="list-style-type: none"> • Gorros • Poleras • Polos • Viseras 	<ul style="list-style-type: none"> • Camisa de seguridad • Casaca y chalecos de trabajo • Chalecos de seguridad • Cortavientos • Mameluco de trabajo • Polos de trabajo • Uniforme de trabajo
	Línea Médica	

	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas mortuorias • Cobertores de zapatos • Gorras • Mamelucos antibacteriales • Mandiles descartables/reusables • Mandilones descartables/reusables • Mascarrillas descartables/reusables • Sábanas para camillas • Scrubs
--	---

Elaboración propia.

1.1.1.4.2.6 Precio

Luego de revisar los precios de venta actuales del segmento de mujeres, se concluyó que estos son sugerentes en la medida de que logran cubrir la totalidad de los costos. Sin embargo, se evidenció la necesidad de impulsar los productos con los mayores márgenes de rentabilidad.

Ahora bien, para establecer la lista precios para el caso de las líneas de hombres y empresas, se utilizó el método del margen de ganancia instaurando de esa forma un precio final equivalente al costo más un 35% de margen por prenda. Este margen incluye las comisiones por venta online de Mercado Pago.

Es importante resaltar que los precios y la aceptación de los mismos son reforzados por la valoración que las prendas reciben por parte de los clientes de HAN-SI. Tal es así que, si bien existe una oportunidad de incrementar precios por paridad de mercado, se optó por mantenerlos como están, de tal forma de que se busque la mejor relación precio – calidad y no se genere pérdida de cuota de mercado.

1.1.1.4.2.7 Plaza

La empresa cuenta con una tienda de venta cuya área asciende alrededor de seis metros cuadrados, la cual se encuentra amoblada y decorada para atraer la vista de los transeúntes del pasillo. El número de la tienda es el 169-B, ubicada en la entrada principal de la galería “El Rey de Gamarra”.

Por el momento, hasta recuperar las pérdidas y la inversión que se realizará en promoción y publicidad para relanzar la marca, en los próximos tres años no se tiene previsto aperturar una tienda comercial adicional. Probablemente, dependiendo de los resultados que se obtengan, en el 2024 se piense alquilar una tienda en el Parque Cánepa o en la galería San Miguel.

1.1.1.4.2.8 Promoción

Las estrategias de promoción y publicidad se centrarán en realzar los principales atributos de las prendas de vestir de aquellos segmentos en los que se cumpla con los siguientes requisitos: (i) se tiene un saldo considerable de prendas, (ii) se cuentan con un mayor margen de ganancia y (iii) se cuenta con una menor participación en la mezcla de ventas. Asimismo, se buscará incrementar la notoriedad de la marca y, con esto, reforzar el alcance de las nuevas promociones, a través diferentes medios digitales como Facebook, Instagram, WhatsApp y Página Web.

Las estrategias de promoción y publicidad incluirán las siguientes iniciativas:

a) Packs Atractivos

Se sugiere enlazar prendas con menor rotación idealmente con productos relacionados a la belleza como lo son las colonias y perfumes. En este sentido, se formará packs de textiles con la oferta promocional de llevarse un producto Cyzone para mujeres u hombres.

b) ¡La quinta prenda con un 25% de descuento!

Se recomienda aplicar esporádicamente descuentos en prendas seleccionadas de mayor rotación y con un margen de rentabilidad alto. De optar por esta iniciativa, se deberá ser claro en la campaña promocional para evitar descontento en los clientes.

c) ¡Hoy se Celebra!

Se piensa innovar en las bolsas de presentación de las prendas de vestir, especialmente, en campañas como el “Día de la Madre”, “Día del Padre”, “Fiestas Patrias”, “Navidad” y “Año Nuevo”. De esta manera, los clientes tendrían mayor conexión con HAN-SI, ya que se reforzarían los vínculos en fechas especiales.

d) Tarjeta “Te regalamos la décima prenda”:

Con el fin de incrementar las ventas de los productos con mayor margen de rentabilidad y poca participación en las ventas, se podría implementar esta tarjeta.

Se ofrecería a los consumidores la opción de “acumular compras” de alguno de los productos especificados previamente.

Estas se registrarán en tarjetas de cartón a través de stickers o sellos por cada compra de prendas seleccionadas. Una vez que los compradores lleguen a novena compra, podrán reclamar una prenda gratis de algunos modelos seleccionados.

e) Campaña Digital – Ecommerce:

Se enfocará la energía en desarrollar las siguientes plataformas:

- **Facebook:** se actualizará el *fanpage* con el nuevo logo de HAN-SI, asimismo se colocarán los modelos que actualmente se tiene en stock y también se subirá un catálogo digital. El objetivo es que este medio sea uno de los más fuertes de cara al canal de comercio electrónico que se desea realizar.
- **Instagram:** se creará un *fanpage* de la empresa, asimismo se subirá contenido digital como fotos de las prendas de vestir y el stock disponible.
- **WhatsApp Business:** se manejará un número celular especial para colocar estados de campañas digitales sobre prendas de vestir y para responder pedidos.
- **Página Web:** se creará una página web especializada con cinco secciones (Inicio, Nosotros, Catálogo, Tienda Virtual, Contáctanos). El objetivo de esta página es permitir a HAN-SI darse a conocer en todo el mundo. Lo anterior con la finalidad de generar confianza y, a la vez, vender los productos textiles por este medio.

Se recomienda trabajar de manera constante en generar una excelente experiencia con los clientes con el fin de recibir recomendaciones favorables acerca de las páginas y *fanpages*.

1.1.1.5 Plan de Operaciones

En esta sección se desarrollarán los procesos claves para el óptimo desempeño de HAN-SI, poniendo énfasis en el control y gestión de la calidad con la finalidad de ofrecer prendas más atractivas que las de la competencia y así obtener mayores márgenes.

1.1.1.5.1 Objetivos de operaciones

A continuación, se detallarán los objetivos de operaciones para HAN-SI, teniendo en cuenta los cuatro criterios de cumplimiento:

Tabla 21

Objetivos de operaciones para HAN-SI

	Objetivos de operaciones	Indicadores	Herramientas	2021	2022	2023
Calidad	Disminuir el número de devoluciones.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de devoluciones}}{\text{N}^\circ \text{ de prendas vendidas}}$	Encuestas de satisfacción al cliente.	20%	25%	30%
Costo	Disminuir la cantidad de prendas en stock.	Saldo final de prendas de vestir por segmento (unidades)	Kardex	8%	10%	15%
Entrega	Disminuir el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos en tienda.	Tiempo de espera para la atención	Automatización del proceso de venta, a través de un sistema de venta.	5 min	8 min	10 min
	Disminuir el número de días hábiles de entrega de productos textiles (online).	Número de días transcurridos desde la compra / Número de días pactados (tiempo acordado inicialmente)	Estadística de página web	0 días	1 días	2 días
	Alcanzar un nivel de satisfacción con respecto a la comodidad en las tiendas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes totales}}$	Encuestas de satisfacción al cliente.	80%	85%	90%
Flexibilidad	Incrementar el número de cambios por modelo y color.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cambios}}{\text{N}^\circ \text{ de prendas vestidas}}$	Contar con stock más variado de mercadería.	5%	10%	15%

Fuente: Chávez, Quevedo, & Rivero, 2016
Elaboración propia.

1.1.1.5.2 Estrategias de operaciones

A continuación, se muestra las principales estrategias de operaciones:

Tabla 22

Estrategias de operaciones para HAN-SI

N^o	Actividades	Calidad	Costo	Entrega	Flexibilidad
1	Establecer contratos de exclusividad de modelos.	X		X	
2	Incrementar exposición luminosa de modelos con poca rotación.		X		
3	Modificar distribución de mobiliario en tienda, de tal forma de que se puedan automatizar el registro de comprobantes de pago.			X	
4	Contar con stock más variado de mercadería.				X

Fuente: Chávez, Quevedo, & Rivero, 2016
Elaboración propia.

1.1.1.5.3 Diseño de productos

A continuación, se detallarán las características generales de cada tipo de prenda comercializada por HAN-SI:

1.1.1.5.3.1 Blusa Manga Corta

Tabla 23

Especificaciones Modelo N°1

ESPECIFICACIONES DEL MODELO	
Peso:	150 gramos
Material:	Algodón
Aplicaciones:	Bordado princesa con encaje floral y botones dorados.
Colores	Guinda, Perla, Azulino, Verde Jade, Palo Rosa, Mostaza, Negro, Blanco.
Tallas:	XS, S, M, L, XL, XXL, XXL

Fuente: Interna. Elaboración propia.



Figura 20. Modelo Manga Corta

Fuente: Página de Facebook.

1.1.1.5.3.2 Blusa Manga Larga

Tabla 24

Especificaciones Modelo N°2

ESPECIFICACIONES DEL MODELO	
Peso:	190 gramos
Material:	Algodón
Aplicaciones:	Corte princesa con pespuntado en la pechera y botones dorados.
Colores	Guinda, Perla, Azulino, Verde Jade, Palo Rosa, Mostaza, Negro, Blanco.
Tallas:	XS, S, M, L, XL, XXL, XXL

Fuente: Interna. Elaboración propia.



Figura 21. Modelo Manga Larga

Fuente: Página de Facebook.

1.1.1.5.3.3 Pantalones

Tabla 25

Especificaciones Modelo N°3

ESPECIFICACIONES DEL MODELO	
Peso:	280 gramos
Material:	Algodón pretinado
Aplicaciones:	Pantalón pitillo con bordado a la cintura.
Colores	Negro, Marrón, Blanco.
Tallas:	28, 30, 32, 34, 36

Fuente: Interna. Elaboración propia



Figura 22. Modelo Pantalón

Fuente: Página de Facebook

1.1.1.5.3.4 Casacas

Tabla 26

Especificaciones Modelo N°4

ESPECIFICACIONES DEL MODELO	
Peso:	800 gramos
Material:	Poliéster, Algodón
Aplicaciones:	Capucha y doble forro acolchonado.
Colores	Perla, Negro, Marrón, Verde Militar
Tallas:	S, M, L, XL, XXL, XXXL, XXXXL

Fuente: Interna. Elaboración propia.



Figura 23. Modelo Casaca

Fuente: Página web.

1.1.1.5.3.5 Descripción de procesos

A continuación, se muestra la descripción de procesos en HAN-SI:

Tabla 27

Descripción de procesos HAN-SI

Proceso	Acción	Resultados
Procesos estratégicos	Planeamiento estratégico	Busca alinear los planes con la visión y misión de HAN-SI con el fin de llegar a un objetivo en común.
	Gestión de la calidad	Busca administrar la calidad de las prendas haciendo énfasis en la selección de modelos y en la atención hacia el público.
	Gestión de control y mejoramiento continuo	Busca monitorear cada uno de los procesos y a la vez encontrar oportunidades de mejora que permitan a HAN-SI tomar las correcciones necesarias.
Procesos operativos	Logística de entrada de mercadería	Una vez que la mercadería es comprada, se procede con el etiquetado, planchado y posteriormente embolsado. Luego, se procede a la clasificación de la mercadería en las categorías correspondientes, es decir, blusas, pantalones o casacas. Finalmente, se realiza la toma física de inventarios y se almacena.
	Atención al público (*)	En esta actividad la responsabilidad principal recae sobre la vendedora quien atentamente ofrece las prendas a las personas que pasan por el pasillo. De encontrar clientes interesados se muestra la prenda, la potencial compradora se prueba la ropa y si está interesada se procede con el llenado de la boleta o factura de correspondiente. En este último punto, lo que se realizará será reemplazar el llenado de comprobantes de pago con sistemas de venta automatizados.
	Logística de salida (*)	Una vez llenado el comprobante de pago, se procede con el embolsado final del producto para que luego se registre la salida de mercadería en el kardex. En ocasiones, cuando se han recibido pedidos para empresas u otras organizaciones esta logística de salida involucra el reparto de la mercadería y validación de la conformidad con el pedido en el sitio de entrega acordado con el cliente.
Procesos de soporte	Gestión de RRHH	Implica los procesos de reclutamiento, selección, retención y desarrollo de todo el personal, capacitación y evaluación del personal de HAN-SI.
	Gestión de proveedores	Incluye la identificación, selección, cotización, compra y gestión de pagos y compra de insumos adicionales como bolsas de presentación y etiquetas.
	Plan de marketing	Supervisión de las iniciativas de marketing para posicionar a HAN-SI.
	Plan financiero - presupuestal	Implica el control financiero, registro de gastos operativos, realización de estados financieros, presupuestos, entre otros trámites.

(*) Procesos enfocados en la atención física en tienda. Fuente: Interna. Elaboración propia.

1.1.1.5.3.6 Mapeo de procesos claves

Se identificaron dos procesos claves en HAN-SI: (i) Proceso de compra de mercadería y (ii) Atención al público. A continuación, se detalla gráficamente cada una de estos puntos:

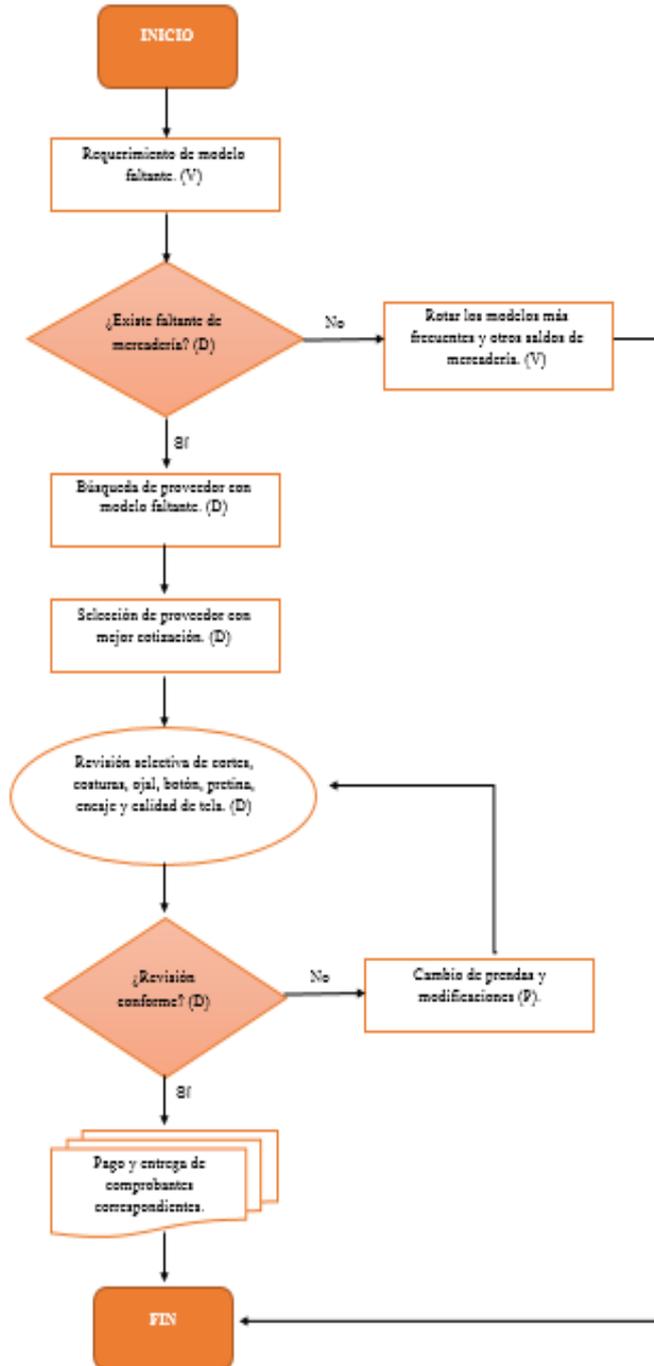
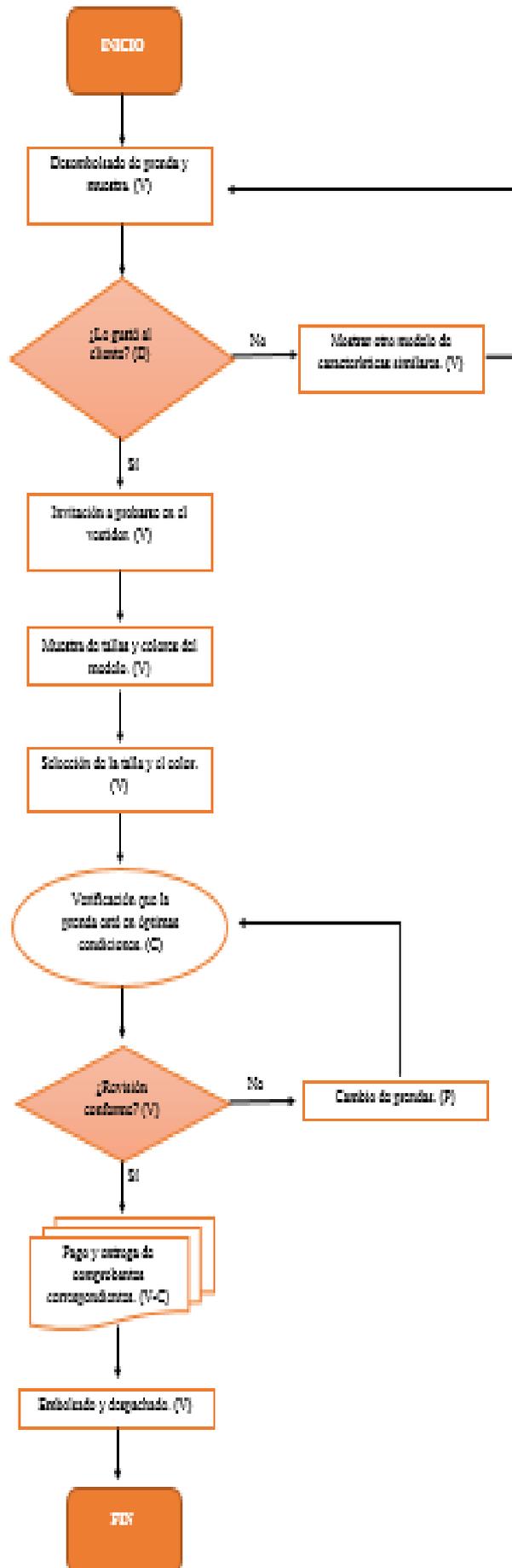


Figura 24. Flujograma de Compra de Mercadería



1.1.1.6 Plan de Finanzas

Se detallará el plan financiero de HAN-SI, el cual contiene los objetivos, el punto de equilibrio por año y el estado de resultados.

1.1.1.6.1 Objetivos de Finanzas

A continuación, se mencionan los objetivos de finanzas alineados a las prioridades estratégicas de HAN-SI, así como al sistema de costeo variable.

Tabla 28

Objetivos financieros de HAN-SI

N°	Objetivos	2021	2022	2023
1.	Alcanzar una razón de margen de contribución total en promedio del 35%.	30%	35%	40%
2.	Alcanzar un margen operativo promedio de 20%.	20%	25%	30%
3.	Obtener un margen de seguridad mínimo equivalente al 50% de las ventas proyectadas.	50%	55%	60%
4.	Obtener una rentabilidad neta promedio de 20%.	15%	20%	25%

Elaboración propia.

1.1.1.6.2 Presupuestos

Cabe resalta que, para las proyecciones correspondientes, se recurrió al registro histórico de ventas, así como a información de mercado respecto de las proyecciones de crecimiento del sector textil y en cuanto a costos, se revisó los últimos comprobantes de pago de cada proveedor, además de entrevistar a los dueños directamente.

Asimismo, se considera importante mencionar que los presupuestos se elaboraron teniendo como principal criterio el hecho de ofrecerle a los microempresarios la mejor forma de emplear las herramientas de gestión contable.

Dicho lo anterior, se optó por utilizar el enfoque de costeo variable o directo, de tal manera de que la comunicación de la propuesta de solución contable sea la mejor posible y se entienda adecuadamente.

A continuación, se detallará el estado de resultados y demás métricas propias del modelo Costo-Volumen-Utilidad.

1.1.1.6.3 Estado de Resultados Proyectado (Enfoque Variable)

Luego de haber calculado los ingresos, los costos variables totales, así como los costos fijos, a continuación, se desglosa el estado de resultados a través del enfoque variable.

Tabla 29

Desglose de Estado de resultados proyectados

HAN-SI					
Estado de Resultados Comparativo					
Método Variable					
		2020	2021	2022	2023
Ventas	S/.	103,257	S/. 282,973	S/. 414,004	S/. 641,956
Costos Variables	S/.	65,320	S/. 176,213	S/. 256,828	S/. 399,987
Margen de Contribución Total	S/.	37,937	S/. 106,761	S/. 157,177	S/. 241,970
Costos Fijos y Gastos Operativos Totales	S/.	57,815	S/. 59,480	S/. 61,240	S/. 78,040
Utilidad Operativa	S/.	-19,878	S/. 47,281	S/. 95,937	S/. 163,930

Fuente: Interna. Elaboración propia

1.1.1.6.4 Resumen de indicadores (Enfoque Variable)

A continuación, se presenta el detalle de los indicadores calculados siguiendo el modelo CVU:

Tabla 30

Resumen de Indicadores de Gestión Proyectados

	2020		2021		2022		2023	
Ventas (S/)	S/.	103,257	S/.	282,973	S/.	414,004	S/.	641,956
Crecimiento en Ventas (YoY)				174%		46%		55%
Crecimiento en Ventas (B=2020)				174%		301%		522%
Margen de Contribución Total (S/)	S/.	37,937	S/.	106,761	S/.	157,177	S/.	241,970
Razón de Margen de Contribución Total (%)		37%		38%		38%		38%
Utilidad Operativa (S/)	S/.	-19,878	S/.	47,281	S/.	95,937	S/.	163,930
Margen Operativo (%)		-19%		17%		23%		26%
Punto de Equilibrio (Unid)		3,863		3,712		3,817		4,915
Punto de Equilibrio (S/)	S/.	161,642	S/.	158,787	S/.	163,007	S/.	209,161
Margen de Seguridad (S/)	S/.	-58,385	S/.	124,186	S/.	250,997	S/.	432,795
Margen de Seguridad (%)		-57%		44%		61%		67%
Grado de Apalancamiento Operativo		-1.91		2.26		1.64		1.48
Margen Neto (%)		-15%		13%		18%		20%

Fuente: Interna. Elaboración propia.

Luego de revisar las cifras, se puede apreciar que aplicar la propuesta de solución brindará a HAN-SI la oportunidad de mejorar su salud financiera. Luego del 2020, se aprecia que el nivel de ventas se recuperó manteniendo un margen operativo promedio de alrededor del 22% y una rentabilidad neta promedio de 17% aproximadamente. También, se evidencia que la razón del margen de contribución oscila en 38% de manera anual, esto como parte del escenario inicial de recuperación de la empresa, ya que, producto de los estragos del COVID experimentará un cambio positivo de manera gradual.

Asimismo, se aprecia que la utilidad operativa es altamente sensible al incrementarse las unidades vendidas, a propósito del grado de apalancamiento operativo. Finalmente, gracias al margen de seguridad, se podría decir que aunque las ventas caigan en alrededor del 57%, HAN-SI aún gozaría de holgura financiera para poder operar mesuradamente e invertir en la generación de mayor valor.