



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Análisis de la relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, 2021.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Mas Villar, Valeria Jimena (0000-0002-4081-3319)

Mendoza Diaz, Alejandro Jesús (0000-0003-3896-4692)

ASESOR DE TESIS

Araya Ugarte, Guillermo Agustín (0000-0001-9068-8053)

Lima, 30 de Agosto de 2022

Dedicatoria

A nuestra familia y amigos que nos acompañaron y brindaron su apoyo incondicional en todo este proceso de aprendizaje y dedicación al presente trabajo de investigación.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a nuestros padres por el esfuerzo que realizaron por nosotros para darnos la oportunidad de llegar hasta aquí.

Agradecemos también a los docentes de la Facultad de Negocios por brindarnos los conocimientos necesarios para lograr el presente trabajo de investigación.

Y a nuestro asesor de tesis, Guillermo Araya, quien nos acompañó durante todo el camino de elaboración de nuestra tesis, gracias a su conocimiento y experiencia que ha aportado valiosamente a nuestra investigación.

Valeria Mas y Alejandro Mendoza

Resumen

Hoy en día, en el Perú, las PYMES componen el principal motor de la economía peruana tanto en crecimiento económico de cara al PBI y como generador de empleado para millones de peruanos.

Este estudio se ha realizado con el objetivo de poder identificar aspectos de mejoras en las PYMES para que puedan explotar de mejor manera las áreas estratégicas o críticas para el negocio y puedan aumentar su competitividad en el mercado.

Por ello, la presente investigación busca evaluar la relación que existe entre ciertas actividades y áreas funcionales, entre ellas, la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.

La metodología empleada en esta investigación fue cuantitativa probabilístico aleatorio simple, el cual sirve para investigaciones de carácter cuantitativo, que cuentan con una población delimitada. Para ello, se elaboró un instrumento con 46 preguntas con distintas variables que conforman estas dimensiones, mediante la escala de Likert. El mismo que fue aplicado sobre toda la muestra de 121 encargados de altos mandos de las PYMES para el sector estudiado entre el año 2021 y 2022.

Palabras clave: PYMES, manufactura, planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad, competitividad y comercialización.

Abstract

Nowadays, in Peru, SMEs are the main engine of the Peruvian economy, both in terms of economic growth in terms of GDP and as a generator of employment for millions of Peruvians.

This study has been carried out with the objective of identifying aspects of improvement in SMEs so that they can better exploit the strategic or critical areas for the business and increase their competitiveness in the market.

Therefore, this research seeks to evaluate the relationship between certain activities and functional areas, including strategic planning, production and operations activities, quality assurance and marketing of SMEs in the manufacturing sector of Metropolitan Lima, in 2021.

The methodology used in this research was quantitative, simple randomized probabilistic, which is used for quantitative research with a delimited population. For this purpose, an instrument was developed with 46 questions with different variables that make up these dimensions, using the Likert scale. It was applied to the entire sample of 121 top managers of SMEs in the sector studied between 2021 and 2022.

Key words: SMEs, manufacturing, strategic planning, production and operations activities, quality assurance, competitiveness and Marketing.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Capítulo: Introducción	11
1.1 Antecedentes del Problema de Investigación	11
1.1. Objetivo General	19
1.2. Objetivos Específicos	19
1.3. Significancia del Problema de Investigación	20
1.4. Preguntas de Investigación	21
1.4.1. Problema General	21
1.4.2. Problemas Específicos	22
1.7 Marco Teórico	24
1.7.1 Planeación Estratégica	24
1.7.2 Producción y Operaciones	27
1.7.3 Aseguramiento de la Calidad	31
1.7.4 Comercialización	33
1.8 Definición de términos	35
1.9 Limitaciones y Viabilidad del Estudio	38
1.9.1 Limitaciones	38
1.9.2 Viabilidad	39
2. Capítulo 2: Revisión de la Literatura	40
2.1. Planeación Estratégica	40
2.1.1. Resumen Histórico	40
2.1.2. Principales Hallazgos	44

2.2. Producción y Operaciones	46
2.2.1. Resumen Histórico	46
2.2.2. Principales Hallazgos	49
2.3. Aseguramiento de la Calidad	50
2.4. Comercialización	55
2.4.1. Resumen Histórico	55
2.4.2. Principales Hallazgos	57
3. Capítulo 3: Metodología	58
3.1. Diseño de la Investigación	58
3.2. Población	58
3.3. Muestra	59
3.4. Instrumento	60
3.5. Recopilación de Información	60
3.6. Análisis de Información	61
3.7. Confiabilidad del Instrumento	61
4. Resultados	63
4.1. Hallazgos	64
4.1.1. Análisis Cuantitativo	64
4.1.2. Interpretación de los Resultados para Validación de Hipótesis	68
4.1.2.1. Validación de Hipótesis General	68
4.1.2.2. Validaciones de Hipótesis Específicas	69
4.1.3. Principales Hallazgos	71
4.1.3.1. Hallazgo 1: Variable Planeación Estratégica	71

4.1.3.2.	Hallazgo 2: Variable Planeación Estratégica.....	72
4.1.3.3.	Hallazgo 3: Variable Producción y Operaciones	73
4.1.3.4.	Hallazgo 4: Variable Producción y Operaciones	74
4.1.3.5.	Hallazgo 5: Variable Aseguramiento de la Calidad.....	75
4.1.3.6.	Hallazgo 6: Variable Aseguramiento de la Calidad.....	76
4.1.3.7.	Hallazgo 7: Variable Comercialización.....	77
4.1.3.8.	Hallazgo 8: Variable Comercialización.....	78
4.2.	Resumen	82
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	82
5.1.	Conclusiones	82
5.2.	Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	87
	Referencias	89
6.	Anexos.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de V de Aiken según principios de claridad, coherencia y relevancia	62
Tabla 2: Resultados del alfa de Cronbach	63
Tabla 3: Resultado del Alfa de Cronbach de todas las variables	64
Tabla 4: Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 1	64
Tabla 5: Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 2	64
Tabla 6: Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 3	65
Tabla 7: Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 4	65
Tabla 8: Resultado de SPSS de Kolmogorov-Smirnov	66
Tabla 9: Grado de relación según coeficiente de correlación según Hernandez Sampieri & Fernandez Collado 1998	66
Tabla 10: Resultado de SPSS de Rho de Spearman	67
Gráfico 3: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable planeación estratégica	71
Gráfico 4: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable planeación estratégica	73
Gráfico 5: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones	74
Gráfico 6: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones	75
Gráfico 7: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad	76
Gráfico 8: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad	77
Gráfico 9: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización	78
Gráfico 10: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización	79
Gráfico 11: Promedio de las variables según encuesta Likert	80
Gráfico 12: Promedio de las variables según encuesta Likert	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Evolución de las cantidad de Mipyme formales, 2013-2020.....	17
Gráfico 2: Participación de las Mipyme formales en el sector manufacturero, según división CIIU, 2020 (%)	18
Gráfico 3: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable planeación estratégica.....	71
Gráfico 4: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable planeación estratégica.....	73
Gráfico 5: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones	74
Gráfico 6: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones	75
Gráfico 7: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad.....	76
Gráfico 8: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad.....	77
Gráfico 9: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización	78
Gráfico 10: Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización	79
Gráfico 11: Promedio de las variables según encuesta Likert.....	80
Gráfico 12: Promedio de las variables según encuesta Likert.....	81

1. Capítulo: Introducción

1.1 Antecedentes del Problema de Investigación

Los factores que afectan a las PYMES son derivados de una variable llamada competitividad. Dentro de las distintas definiciones que tiene la competitividad se puede definir como “la capacidad de combinar aspectos de calidad, precio, diseño y tiempo de entrega para satisfacer las necesidades de los clientes y eventualmente convertir a la empresa en un eslabón confiable de la cadena productiva de otras que oferten productos similares” (Saavedra, 2018, p.2).

Esta variable puede verse afectada por distintos factores. Como lo señala Ibarra, González y Demuner (2017) la competitividad presenta ocho dimensiones que determinan la diferenciación y el grado de éxito de la empresa con respecto a la competencia. En el Anexo 3 se muestran las múltiples actividades que abarcan las dimensiones en mención, en el presente estudio, se realizará hincapié en las cuatro dimensiones más importantes para las PYMES.

Otro concepto que describe la competitividad es el que señala Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila, Mejía-Trejo (2016) que la define como una variable multifactorial que tiene como objetivo principal velar por una alta calidad de producto. Además, tiene relación directa con las habilidades (en la producción y administración), la gestión, la formación empresarial, la innovación y el desarrollo tecnológico. Esto está directamente relacionado con la variable de producción y operaciones.

Adicionalmente, como menciona Bristow (2005, como se citó en Dechezlepetre , Sato, 2019, p.3) la competitividad “en general, se refiere a la capacidad de una empresa o sector para sobrevivir a la competencia en el mercado, crecer y ser rentable”. Lo que está relacionado con la dimensión comercialización del presente estudio.

Dentro de la presente tesis se busca tener una visión más amplia de lo que influye en la competitividad, como lo indica Leyva, et al., (2017) “la competitividad de la empresa se basa en la adquisición de las aptitudes para lograr mayor productividad que ayude a enfrentar la competitividad empresarial”. Para el autor esto implica generar valor para todos los stakeholders de la organización, lo cual permite que la empresa persiga objetivos de crecimiento organizacional asegurando la calidad de cada uno de los productos o servicios que da la empresa del caso.

Por su parte Castillo et al. (2018), consideraron que la competitividad depende de la capacidad que tiene la industria para poder innovar sus procesos y perfeccionarlos. En un mundo cambiante como el actual, y globalizado, esto se ha convertido en una prioridad para ellos. Además, esto conlleva a formar la ventaja competitiva de una empresa de forma estable y duradera lo cual puede verse reflejado en la dimensión de planeación estratégica.

Como lo señala Cecylan et al. (2019), en el sector PYMEs se puede encontrar ocho variables o factores que pueden afectar de manera positiva la competitividad de las empresas. Estas variables en mención se muestran en el Anexo 4.

En adición con lo anterior, se pueden encontrar otros factores que pueden sumar a la competitividad de una empresa no mencionados anteriormente. Como comenta Lock y Yap (2017) existe una variable llamada gestión de conocimiento la cual también es de gran importancia para las PYMEs dado que está enfocado no solo en el conocimiento del personal de la empresa, sino también del mercado actual, tendencias, etc.

Así mismo, como lo mencionaron Herrera et al. (2018) otras variables que influyen en la competitividad de una empresa es la responsabilidad social empresarial y la administración de recursos humanos. De hecho, como lo menciona Baek, Kim (2014,

como se citó en Herrera, Jorge, Martínez, Lechuga, 2018, p.1) “La relación entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y la administración de recursos humanos (ARH) se ha convertido muy recientemente en un área interesante y productiva / rentable de investigación”.

También, según Ferraris, Santoro y Winteler (2019) existe una de las variables para mejorar la competitividad de las PYMES llamada prácticas de innovación abiertas, que se refiere al uso de fuentes externas de conocimiento que puedan ayudar a mejorar la situación actual de la empresa. Esto indudablemente favorece a la competitividad de las PYMES de cualquier sector, siendo así los factores más relevantes encontrados.

Sarmiento, Nava, Carro, Hernández (2017) comentan que en el mundo organizacional existen también otros factores que afectan la competitividad del sector manufactura entre ellos “el retraso tecnológico, inexistencia de sistemas de calidad, subutilización de la capacidad instalada, poca experiencia en gestión del conocimiento, financiamiento escaso y caro, escasa cultura de registro de patentes y falta de articulación con instituciones educativas, entre otros”. Además, se indica que la buena gestión de estos factores contribuye a la innovación con el objetivo de ser más competitivos en el mercado.

De manera externa, como lo mencionan Dobes et al., (2017) el factor más significativo para que una PYME no se pueda desarrollar de una buena forma es el Estado, dado que por lo general con las leyes que imponen, impuestos, estatus etc; que establecen, muchas veces no son en favor del pequeño empresario sino, más bien de las grandes empresas que están en el sector.

Para concluir, Romero-Suárez, Pertuz y Orozco-Acosta (2020) señalan que la competitividad es un factor estratégico que las PYMES deben tener en cuenta para lograr un eficiente desarrollo económico. Los resultados de una fuerte competitividad se ven

reflejados en la rentabilidad y la participación en el mercado. Además, esta presenta diversos factores que inciden ya sea positiva o negativamente en la empresa, entre ellos se encuentran: el conocimiento, las relaciones laborales, niveles de capacitación de mano de obra, acceso a recursos financieros. También, el autor considera al factor innovación ya que se considera que fomenta el aprendizaje para lograr una posición competitiva en el mercado.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación

En la actualidad, las personas buscan independizarse y tener un negocio propio. Esto dado que, en general, ya no existe la misma predisposición que se tenía antes de estar subordinado a una jefatura, horario, salario, etc. Por este motivo es que año a año existe una tendencia en la creación de PYMES a nivel mundial.

Haciendo una retrospectiva al pasado como señala Romero (2006) antes de los ochenta del anterior siglo las PYMES no eran aceptadas coloquialmente dado que era considerado que iba en contra de la empresa fordista. Sin embargo, después de la crisis que se tuvo a mediados de los setenta las PYMES, comenzaron a tener mayor relevancia resaltando la capacidad de generar empleo, efecto de innovación, creador de riqueza y resiliencia.

Las PYMES, son importantes de distintas formas, estas pueden ser:

- 1) Creador de riqueza: actualmente las PYMES forman parte de la riqueza de los países más desarrollados del mundo, esto justifica su importancia dentro del sistema económico.
- 2) Creador de empleo: como el mismo nombre lo dice, sirven para poder crear empleo para otras personas dado que otorgan el (tanto por ciento) del empleo a nivel mundial.

- 3) Fomentar innovación: las PYMES, en su mayoría, como cualquier empresa deben tratar de diferenciarse arduamente para poder sobre salir en el mercado, esto quiere decir, que deben buscar ser más competitivas. La mejor forma de serlo, es innovando en procesos, productos, servicios, etc.

En base a los tres puntos resaltados, el más importante a resaltar es la necesidad de las empresas en ser más competitivas. Una empresa puede ser competitiva cuando se preocupa por las actividades clave de la misma. Por ello, diversos estudios relacionados a la competitividad han podido evidenciar los factores que inciden en el grado de competitividad que tienen las PYMES, y en general las empresas. Si bien es cierto estos factores pueden ser analizados desde distintas perspectivas, todas tienen en común que pertenecen a alguna área o actividad de la compañía. Además, los estudios revelan que cada una de estas actividades contribuye a la consolidación de la competitividad de una PYME.

Como lo menciona Ibarra, González y Demuner (2017) las variables seleccionadas para analizar son planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad y comercialización. Esto dado que están directamente relacionadas con las áreas y actividades de la empresa. Esta tiene el control directo sobre las mismas por lo cual es más sencillo lograr desarrollarse en el mercado.

Además, Ibarra, González y Demuner (2017) señalan que las PYMES dentro de su desconocimiento “no consideran la aportación de cada área, lo que degenera en áreas sobre apoyadas en términos humanos, financieros y de gestión; mientras que otras son vistas como secundarias y por tanto sin los recursos necesarios” (pag.126).

En adición con lo anterior, Ibarra, Gonzales y Demuner (2017) señalan que el hecho de no poder controlar de manera eficiente las actividades de una empresa dan como resultado un nulo crecimiento de la PYME de manera económica y física. Esto trae como consecuencia el hecho de no poder consolidarte en el mercado y, por ende, dejar de ser competitivo en frente de otras empresas.

En base a ello, en el presente trabajo de investigación se busca comprender la relación que tienen las PYMES con las variables mencionadas y su importancia para su competitividad. Asimismo, brindar recomendaciones de gestión en las dimensiones analizadas a las PYMES y con ello puedan desarrollar políticas para un mejor manejo de la empresa. Esto principalmente debido a que hoy en día, las organizaciones se están enfrentando a cambios originados por variables externas e internas y se desarrollan en un mercado mucho más competitivo, especialmente las PYMES donde la mayoría de las empresas lucha por subsistir en el mercado. En base a ello, la competitividad se ha convertido en un requisito para tener éxito en los resultados y no disolver la organización.

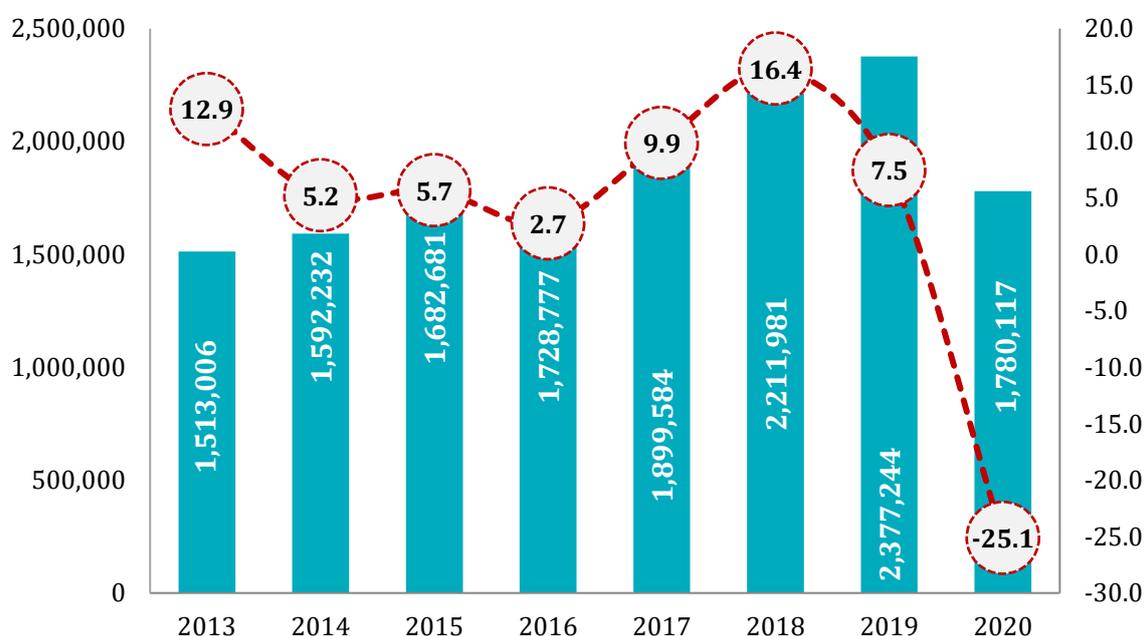
Asimismo, un dato importante a resaltar como lo indica el Global Entrepreneurship Monitor (2016) el Perú ocupa el cuarto lugar en capacidad emprendedora, sin embargo, 8 de cada 10 de las empresas creadas fracasan antes de que lleguen a los 5 años de existencia por la baja productividad y profesionalización. Por otro lado, el Institute for Management Development (IMD) (2013) ubicó al Perú en el puesto 44, de 60 naciones, del Ranking Mundial de Competitividad en las empresas. Lo mencionado es un indicador claro de que, si bien es cierto en el primer ranking se tiene un puesto resaltante, con el tiempo no se mantiene la consistencia que deberían de tener las empresas fundadas y no se resalta la competitividad en el país. Como afirma Perú Emprende (2017) los emprendedores peruanos buscan siempre tener el

espíritu de emprendimiento que los caracteriza, sin embargo, a esta cualidad se le debe sumar la orientación al mercado y la planeación a objetivos, actividades estratégicas que es lo que carecen en muchos casos.

Para poder ahondar de mejor manera en las PYMES para el Perú, se debe saber cuál ha sido el cambio en las mismas durante los últimos años. Para ello, se mostrará el siguiente gráfico:

Gráfico 1

Evolución de las cantidad de Mipyme formales, 2013-2020



En este gráfico se puede apreciar que, en el año 2020, las PYMES bajaron el 25.1% dado al efecto de pandemia por el COVID-19. Además, según el ministerio de producción (PRODUCE), las PYMES presentan el 4.3% del total de las Mipyme a nivel nacional, la diferencia principal radica en que las Mipyme incluyen microempresas que son grueso empresarial.

Dentro de las PYMES, existen distintos tipos de sectores estos son los siguientes:

- 1) Comercio

- 2) Servicio
- 3) Manufactura
- 4) Construcción
- 5) Agropecuario
- 6) Minería
- 7) Pesca

De estos sectores, en el presente estudio, está enfocado en el sector manufactura el cual representa el 8.6% del total de empresas reportadas. Específicamente, en el sector de fabricación de prendas de vestir, el cual representa el 16% de empresas dentro del sector manufactura. En el siguiente cuadro se explicarán los siguientes sub sectores de la manufactura.

Gráfico 2

Participación de las Mipyme formales en el sector manufacturero, según división CHU, 2020 (%)



Por último, cabe resaltar que el estudio se centra en Lima, provincia que abarca el 46.2% del total de empresas, gracias a este dato se puede decir que las empresas del sector manufactura, específicamente, del sub sector de producción de prendas en lima

metropolitana son 487 empresas. Esto nos da una senda demografía empresarial para poder realizar el presente estudio.

1.3 Objetivos del Estudio

1.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1.1. Determinar la relación que existe entre planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2.1.2. Determinar la relación que existe entre Planeación Estratégica y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2.1.3. Determinar la relación que existe entre Planeación Estratégica y Comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2.1.4. Determinar la relación que existe entre Producción y Operaciones y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2.1.5. Determinar la relación que existe entre Producción y Operaciones y Comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.2.1.6. Determinar la relación que existe entre Aseguramiento de la calidad y Comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.3. Significancia del Problema de Investigación

En base a las diversas fuentes revisadas, hemos podido notar que la relación entre la gestión de las actividades estratégicas, es decir, aseguramiento de calidad, planeación estratégica, producción y comercialización; si ha sido estudiada de manera independiente por cada variable. Sin embargo, el conjunto de estas no se ha visto reflejado en algún estudio.

Se puede considerar que estas variables son importantes para cualquier tipo de empresa, sobre todo, las PYMES que son empresas que recién están empezando en el mundo de los negocios y necesitan tener estas áreas consolidadas y/o controladas para poder ser competitivas dentro del sector manufactura.

Como lo mencionan Leyva et al., (2018) hoy en día las empresas en Latinoamérica, en especial las PYMES, no cuentan con competencias gerenciales en su gestión lo que podría asegurar cambios efectivos en estrategias, programas, estructuras y por consiguiente ser más competitivos en el mercado. Es por ello,

que en el presente estudio se encuentra una oportunidad de brindarle información a este sector empresarial.

En el Perú, se ha podido encontrar fuentes de carácter como tesis e investigaciones menores que pueden tener relación con las PYMES, pero no están directamente relacionadas con el sector al que se apunta, manufactura, ni con las variables de investigación. Es decir, no se tiene “papers” o fuentes bibliométricas pertenecientes a algún cuartil, incluso a nivel latinoamericano no se ha encontrado alguna fuente relevante, lo más cercano al mercado peruano, han sido un grupo de pequeñas fuentes de autores mexicanos que han podido, de alguna y otra manera, abarcar esta línea de investigación.

Cabe resaltar, que las principales fuentes de investigación bibliométrica obtenidas han sido encontradas fuera del continente americano. Esto dado que se han encontrado fuentes en los continentes de Europa, Asia y África para poder apoyar el estudio que se viene realizando. Por ello, se necesita estudiar más estas variables a nivel del sector manufactura para las PYMES en el Perú para, justamente, poder apoyar la investigación de este sector y, en general, la investigación en nuestro país y dejar antecedentes que puedan servir a las futuras generaciones.

1.4. Preguntas de Investigación

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del

sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2. Problemas Específicos

1.4.2.1. ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2.2. ¿Cuál es la relación entre planeación estratégica y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2.3. ¿Cuál es la relación entre planeación estratégica y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2.4. ¿Cuál es la relación entre las actividades de producción y operaciones y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2.5. ¿Cuál es la relación entre las actividades de producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.4.2.6. ¿Cuál es la relación entre aseguramiento de la calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Existe correlación positiva entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2. Hipótesis Específicas

1.5.2.1. H1: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2.2. H2: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2.3. H3: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2.4. H4: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2.5. H5: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.5.2.6. H6: Existe correlación positiva entre aseguramiento de la calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Planeación Estratégica

1.7.1.1 Definición de Planeación Estratégica

Una actividad muy importante para cualquier empresa es la planeación estratégica la cual puede ser definida por Bryson et al. (2018) como “un deliberativo, esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían que es, que hace y por qué realiza ciertas acciones una organización” (p. 2).

Asimismo, Almanza et al., (2020) define a la planeación estratégica como el proceso por el cual los directivos y gerentes de una organización se proyectan a largo plazo previniendo su futuro y desarrollando ciertas actividades para alcanzar sus objetivos.

Para afirmar lo indicado, se refuerza el concepto ya que Bateman y Snell (2005) sostienen que “La planeación es el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas

y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro”.

Por otro lado, Ibarra et al., (2017) señala que la planificación estratégica es el proceso por el cual “las organizaciones tienen objetivos y metas a largo plazo, políticas para su cumplimiento y seguimiento. Se considera si han realizado estudios sobre el entorno, amenazas y planes de contingencia”.

Además, afirma que esta dimensión deberían aplicarla todas las empresas ya que a través de ella se conoce el camino a seguir para lograr los objetivos.

Como se ha podido visualizar en la literatura revisada la planeación estratégica está basada en definir los objetivos que se pretenden lograr y las actividades que llevarán a cabo las unidades de negocio para poder alcanzarlos.

1.7.1.2 Beneficio de Planeación Estratégica en las PYMES

Según una de las fuentes revisadas en la bibliografía “las PYMES altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial” (Estrada et al., 2009). De la misma forma, se puede afirmar que la planeación estratégica desempeña un rol muy importante para lograr una alta competitividad de las PYMES y estas dos variables tienen una relación directamente proporcional. La planeación estratégica les permite a las empresas tener una visión a largo plazo

de los objetivos en los que están enfocados, además, permite que conozcan la ruta de acción que deben seguir para lograr eficacia y eficiencia de la PYME.

1.7.1.3 Factores que Aseguran la Competitividad de la Planeación Estratégica

Como lo señalan Leyva et al., (2018) para lograr el desarrollo de una PYME se debe tener en cuenta cinco aspectos:

1. Tener un gerente preparado profesionalmente con estudios superiores y orientación a ventas.
2. Realizar una planeación estratégica de manera formal.
3. Contar con una estructura organizativa bien desarrollada.
4. Utilizar nuevas Tecnologías de la Información (TICS).
5. Utilizar sistemas para contabilidad y administración financiera.

Respecto al punto 2, el autor señala que para asegurar la competitividad empresarial se debe hacer un buen trabajo de planeación estratégica que plantee objetivos, metas y planes de acción, donde se involucre a todos los colaboradores de la empresa.

1.7.1.4 Factores que Aseguran la Competitividad de Planeación Estratégica

Como lo señala Rudd et al., (2008) es importante tener en cuenta la flexibilidad en las decisiones que se tomen para el planteamiento de la planeación estratégica. Como, por ejemplo, la flexibilidad en las decisiones que se tomen para cambiar cuestiones operativas o

financieras. Además, también para decisiones tecnológicas, como por ejemplo la tecnología de producción y el software. Los resultados de este estudio mostraron que la planeación estratégica muestra mayor eficiencia si es que se tiene en cuenta la flexibilidad en la toma de decisiones ante problemas estructurados. El autor señala “la flexibilidad es una influencia que facilita el impacto de planeación estratégica sobre el desempeño de la empresa”.

1.7.2 Producción y Operaciones

1.7.2.1 Definición de Producción

El concepto de producción y operaciones, como se puede ver, está dividido en 2 partes. La primera parte, producción, afirma Bello (2013) que el concepto de este tema ha evolucionado desde una primera etapa donde se realizaba la explotación del uso de la tierra hasta el uso de tecnología para poder preservar la misma. Adicionalmente a ello, el autor Villacarronero (2017) define producción como “el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa” (p.14). Por lo que podemos decir que la producción es parte fundamental de la empresa para poder aumentar la productividad y ser más rentable en el corto y largo plazo.

1.7.2.2 Definición de Operaciones

El concepto de operaciones o dirección de operaciones, según Brito et al. (2020) comentan es “la planeación y aplicación de todos los recursos que una organización posee para obtener sus bienes y

servicios creando valor para el cliente” (p.11). También como comenta el autor Rus (2020) que las operaciones o también conocida como administración de operaciones consiste en poder crear valor en la empresa mediante la planificación, control, organización y control de procesos. Esto sostiene que para poder darle valor a lo que una organización realiza se debe tener un manejo óptimo de las operaciones.

1.7.2.3 Definición de Producción y Operaciones

Después de definir tanto el concepto de operaciones y de producción. En este apartado se pretende definir ambos como variable, el autor Ibarra, et al (2016) comenta que este término contempla los procesos de producción, certificaciones, desarrollo de nuevos productos, uso de materias primas, inventarios, etc. Esto dado que los factores ya mencionados permiten a la empresa reaccionar a los patrones de demanda en el corto plazo otorgando mayor flexibilidad y modernización de procesos operativos. En adición con esto, el autor Carro & Gonzáles (2012) Menciona que “La importancia creciente de la administración de producción/operaciones está relacionada con la superación del enfoque racionalizador y centralizador de la misión de esta área en las organizaciones”. (p.3). Esto se entiende que la gestión de esta área es una preocupación central y latente para todas las empresas.

1.7.2.4 Perspectiva de la Producción desde la Aplicación de la Filosofía Lean

La producción para cualquier PYME es de suma importancia dado que proporciona una poderosa herramienta para poder ser más competitivo en cualquier industria que se busque destacar. Cabe resaltar que desde hace algún tiempo existe una metodología o filosofía denominada “Lean”. Esta filosofía está estrechamente relacionada con los conceptos just-in-time (JIT) y Toyota Production System (TPS) dado que son las bases por las cuales esta filosofía fue creada y puede ayudar a, principalmente las PYMES a poder desarrollar una competitiva producción (Majava, 2017).

Para poder ahondar un poco más en el tema, Lean como señala Majava (2017) se puede definir como “es una filosofía de gestión que se centra en agregar valor, eliminar el desperdicio en los procesos, y satisfacer las necesidades del cliente.” Por ello, debemos estar seguros que la filosofía Lean es de suma importancia cuando se habla acerca de la producción y competitividad de las PYMES.

1.7.2.5 Flexibilidad de la Producción para PYMES

La flexibilidad es una virtud que pocas empresas pueden manejar a la perfección. Por ello, se sabe que así la empresa sea una multinacional o una PYME se debe tener en cuenta que para poder ser más competitivo en el mercado se debe poder ser flexible. Esto dado que la demanda de productos puede variar por factores exógenos o endógenos y únicamente las empresas que puedan tener

esa capacidad de flexibilidad son aquellas que van a sobresalir sobre las demás.

La producción, debe tener esta característica, es decir, ser flexible en todo momento. Por ello, existe un concepto que se desea resaltar llamado flexibilidad de fabricación, este concepto según Buzacott & Mandelbaum (1985, como se citó en Lucherini & Rapaccini, 2017) puede considerarse como la capacidad que puede tener un sistema de producción para poder adaptarse las distintas condiciones de operación que pueden ser dadas por factores controlados y no controlados. Por lo cual entendemos que la producción debe ser flexible para poder otorgar esa cuota de competitividad a la empresa.

1.7.2.6 Producción Sostenible

La producción de una empresa, siempre debe estar acompañada, más en esta época del mundo, de la preservación y cuidado del medio ambiente. Se sabe que a pesar de que las PYMES son las responsables del 70% de la contaminación mundial por desechos industriales (Caldera, 2019). Bajo esta premisa nace el término, que de hecho acompaña a lo anteriormente mencionado, llamado “Green & Lean”. Este término consiste en la optimización de recursos, sostenibilidad y costos bajos para con la empresa para que puedan tener un engagement y puede ser más competitivos. Por lo cual, debe ser aplicado dentro de la producción y así lograr que las

PYMES puedan tener ese impacto positivo con el medio ambiente (Caldera, 2019).

1.7.3 Aseguramiento de la Calidad

1.7.3.1 Definición de Aseguramiento de la Calidad

El concepto de aseguramiento de calidad consiste, valga la redundancia, en el hecho de asegurar todos los pasos antes de la creación de un producto o servicio para que este pueda estar en las condiciones idóneas al momento de trasladarlo al mercado. Como lo menciona Soares (2017) tener una buena calidad implica desde la selección de los insumos, lo cual puede tener un impacto posterior en toda la cadena de suministro, hasta la entrega del mismo al cliente. Esto supone mayor competitividad a raíz de tener una buena calidad tanto de los procesos como insumos utilizados. También el autor Ibarra et al. (2017) señalaron que el aseguramiento de calidad puede verse desde la perspectiva de las certificaciones necesarias que se deben tener para que una empresa pueda funcionar y ser competitiva en el mercado. Esto se puede traducir en las certificaciones ISO y en los procesos de calidad necesarios que otorguen dicha competitividad. Por último, Estrada et al. (2009) comentan que el aseguramiento de calidad siguiendo la línea anterior de certificaciones dado que se centra bastante en que teniendo esto se puede llegar a un nivel de excelencia que al final se le trasladará al producto y por consiguiente al cliente. Así mismo, también nos cuenta acerca de la innovación en tecnología

que se debe hacer para poder seguir manteniendo la calidad y ser competitivos en el mercado.

Por ello, se puede decir que el aseguramiento de la calidad giro entorno a la calidad de insumos, certificaciones e innovación constante con lo cual tendrá un impacto directo en la competitividad de una empresa y más si se trata de una PYME.

1.7.3.2 Gestión de Calidad Total

Para poder revisar este término es importante revisar de donde deriva. Este término deriva del término en inglés Total Quality Management (TQM). Según Ross (1999, como se citó en Lauche, Knol, Schouteten & Slomp, 2018) este concepto tiene como objetivo satisfacer los requisitos del cliente mediante teniendo en cuenta la premisa de la medición y control para la mejora continua de la calidad. Con lo cual podemos entender que la calidad siempre será un requisito mínimo indispensable para poder ser más competitivo en el mercado y TQM debe ser una herramienta usada por todas las PYMES en conjunto con las prácticas “Lean” para aumentar dicha competitividad.

1.7.3.3 Calidad del Entorno

La calidad del entorno, forma parte de la calidad que debe tener la empresa, es decir, para poder evaluar la calidad de forma interna se deben tener en cuenta los factores externos para ver cómo la empresa puede mejorar.

Por un lado, para esto los autores Arendt et al. (2017) comentan que para que una empresa pueda tener una buena calidad en el entorno y pueda desarrollarse mejor en el mercado se debe tener en cuenta 3 factores principales: (a) desarrollo socioeconómico, (b) desarrollo social; y (c) efectividad del sistema jurídico. Por ello se debe tener en cuenta que para que una empresa pueda ser más competitiva y pueda seguir creciendo en un mercado y en un país debe tener un diagnóstico claro de los 3 factores mencionados.

Por otro lado, los autores Homolka, et al (2017) sostienen no tres sino, cuatro factores que pueden afectar la calidad del entorno, estos son: (a) estado y percepción pública; (b) bancos y enfoque empresarial; (c) conocimiento de reglas y principios; y (d) riesgos financieros. Se entiende que estos factores son los que impactan con la calidad del entorno para las empresas, adicionalmente, se sostiene que los bancos, enfoque empresarial, y riesgos financieros son los factores que más impactan en las PYMES por las deudas que puedan adquirirse o préstamos que carguen intereses muy altos.

1.7.4 Comercialización

1.7.4.1 Definición de Comercialización

La definición de comercialización como lo menciona Ibarra, Gonzáles & Demuner “consiste en el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado,

uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente” (p.5). Lo cual podemos identificar como toda la ruta para llegar al cliente incluyendo el post venta.

Según Kotler (1992) la comercialización se define como un “proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

Por otro lado, Santesmases (1999) define a la variable en mención como "un método para imaginar y ejecutar la relación comercial de modo que sea aceptable para las reuniones incluidas y para la sociedad a través del avance, la valoración, la circulación y el avance de una de las reuniones de productos, administraciones o pensamientos que la otra necesidad del partido ".

1.7.4.2 Estrategias de Comercialización

Como lo señalan Bernice y Meredith (1997) una óptima comercialización se basa en un sólido planteamiento de estrategias comerciales que conllevarán al éxito de la compañía. Los encargados de distinguir entre estrategias comerciales con alto y bajo rendimiento son los gerentes de la compañía. Sin embargo, en la literatura revisada se afirma que las estrategias con alto rendimiento están relacionadas a iniciativas para incluir énfasis en el producto, como, por ejemplo, innovaciones de productos. Asimismo, muestran énfasis en el cliente, amplia publicidad, y uso de financiamiento externo. A este conjunto de iniciativas, el autor

también las llama estrategias proactivas, todas las actividades de una estrategia proactiva están bien integradas. Por otro lado, las empresas que aplican estrategias con bajo rendimiento tienden a ser seguidores de sus competidores y sus acciones son solo consecuencia de la reacción que deben tener ante eventos en la industria. Aplicar el primer tipo de estrategias hace más competitiva a la empresa.

1.7.4.3 Innovación en la Comercialización

Martinez y Padilla (2020) afirman que para asegurar que los procesos de comercialización sean los adecuados para una empresa, se debe tener en cuenta como principal pilar la innovación en la comercialización y la venta de los servicios ofertados. Asimismo, para asegurar una estrategia integrada se debe incluir al personal en el proceso de comunicación de los cambios que se vayan a tener de innovación en la comercialización, esto influiría positivamente en la competitividad de las empresas.

1.8 Definición de términos

1.8.1 Tecnologías de la Información (TIC)

Albarracín et al., (2013) define a las TIC como “medios electrónicos de captura, procesamiento, almacenamiento y difusión de datos e información, facilitan su utilización en el diseño de estrategias que favorecen el progreso de la organización”. Esto hace referencia a medios o herramientas digitales que permiten acceder, buscar y difundir información. El autor también menciona

cómo impactan las TIC en las PYMES, el beneficio de utilizarlas es que, al aprovechar estas herramientas y recursos tecnológicos, representa en las empresas una oportunidad de estandarizar procesos y encontrar nuevas oportunidades de mercado con bajos costos y alta probabilidad de éxito. Sin embargo, al implementar el uso de las TIC es importante que se tengan en cuenta planes de acción para enfrentar barreras y obstáculos que dificultan su implementación.

1.8.2 Contabilidad

La contabilidad como señala Romero (2014) se define “como el medio a través del cual diversos interesados pueden medir, evaluar y seguir el proceso, estancamiento o retroceso de la situación financiera de las entidades a partir de la lectura de los datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa” (p.43)

De acuerdo con la Norma de Información Financiera A-3, la contabilidad y los estados financieros tienen objetivos delimitados.

1.8.3 Administración Financiera

Como señala Wachowicz y Horne (2010) la administración financiera es definida como las actividades que planean las finanzas de las empresas, obtienen condiciones óptimas para los fondos de financiamiento, cuidan las inversiones y recomiendan mejores estrategias de crecimiento y controlan la implementación del plan financiero.

1.8.4 Recursos Humanos

Recursos humanos o administración de recursos humanos según Flores (2014) se refiere a “las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización” (p.3)

Esto nos dice que la administración es un tema clave para poder desarrollar la competitividad de la empresa en la parte interna y se pueda manifestar de manera externa mediante resultados tangibles de la organización.

1.8.5 Innovación

Bravo (2009) define la innovación en el ámbito empresarial como una mejora en las actividades empresariales que se llevan a cabo a través de cambios en los modelos de procesos, producción o productos y/o de comercialización con el fin de hacer el negocio más eficiente y ser más competitivos.

Asimismo, el autor también menciona que cuando se aplica la innovación, las empresas grandes suelen tener ventajas para desarrollar estas innovaciones. Sin embargo, en industrias donde la mano de obra representa un factor importante, las PYMES son las que podrían tener más éxito.

1.8.6 Método Just-in-Time:

Los autores Cheng & Podoslky (1996) definen este método como filosofía japonesa aplicada en la fabricación que implica tener los artículos de calidad, productividad y eficiencia adecuadas, para mejorar la comunicación, reducir los costos y desperdicios. Es importante que las PYMES tengan control sobre este término para poder seguir en camino a ser más competitivas.

1.8.7 Desarrollo Sostenible

Este concepto como sostiene FAO (1990, como se citó en Muller & Sabino, 1994) se puede definir como el manejo y conservación de la base de los recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal forma **que asegure** la continua satisfacción de las necesidades para las generaciones presentes y futuras.

1.8.8 Desarrollo Social

Este tema, según el Banco Mundial en su portal web, se puede definir como “la necesidad de poner en primer lugar a las personas en los procesos de desarrollo”. Es decir, la capacidad que puede tener un país, organización o persona en que el centro de los planes que desarrollo que tenga sea considerando a la persona siempre en primer lugar antes que cualquier otro tipo de lucro.

1.8.9 Sistema Jurídico

Como lo sostiene Vergara (2009) puede decirse que en un sistema jurídico son las leyes o normas por las cuales se puede regir un país u organización para poder preservar el orden dentro de la misma. Esto puede también denominarse “reglas” para poder tener en cuenta las normas de donde uno se encuentra.

1.9 Limitaciones y Viabilidad del Estudio

1.9.1 Limitaciones

Dentro de las mayores limitaciones se encuentra el hecho de estar en medio de una pandemia mundial lo cual limita el trabajo de campo enormemente dado que no se puede tener contacto con otras personas de manera directa y tampoco salir a la calle.

Asimismo, una limitante en esta investigación es la falta de cooperatividad que pueden tener los directivos de las PYMES a permitir las investigaciones para con sus empresas, por la desconfianza que existe en el país de robo de información o espionaje corporativo.

Además, el sector manufacturero en las PYMES aún sigue siendo un mercado en desarrollo. Por este motivo, existen limitantes en cuanto a la cantidad de establecimientos que podamos encontrar en los diferentes distritos de Lima Metropolitana y, sobre todo, en la transparencia de los mismos por dejarse investigar, un punto que tiene una relación directa con lo anteriormente mencionado.

Cabe resaltar la dificultad que se ha tenido para encontrar fuentes en el Perú, a nivel Latinoamérica e inclusive a nivel mundial, dado que las PYMES no poseen un foco de estudio aún considerable por los investigadores. Por ello, la gran mayoría de estudios a encontrar como fuentes principales para este trabajo son casos europeos y, lo más cercano, casos de México.

1.9.2 Viabilidad

Se cuenta con todos los recursos físicos y económicos para poder realizar el tipo de estudio propuesto. También, se cuenta con las herramientas necesarias para la investigación tales como laptops, internet y cualquier recurso tecnológico del caso para la traducción de información al momento de entrar a la etapa de investigación a fondo. Por último, se cuenta con el apoyo de académicos especializados que dan soporte y seguimiento constante para el cumplimiento de entregables y asesoramiento de la tesis.

2. Capítulo 2: Revisión de la Literatura

2.1. Planeación Estratégica

2.1.1. Resumen Histórico

Según lo mencionado por (Bateman & Snell, 2005) en su libro “Administración: Liderazgo y cooperación en un mundo competitivo”, la planeación estratégica tiene como objetivo fijar un plan de acción a través de principios, plazos de tiempo y recursos que puedan orientar a la organización a responder ante los escenarios que puedan surgir. Sin embargo, indican que no se debe confundir el término ya que no hablamos de una respuesta ante una crisis, sino, una iniciativa consciente dirigida y controlada por los directores. Ofrece a los trabajadores y a las áreas de trabajo una visión y un camino para orientar las actividades planeadas.

Es importante mencionar que existen pasos específicos para el desarrollo de la planeación estratégica, los cuales se detallan a continuación:

- i. Análisis situacional
- ii. Metas y planes alternativos
- iii. Evaluación de la meta y del plan
- iv. Selección de la meta y del plan
- v. Implementación
- vi. Monitoreo y control

Una vez ya definido el concepto de planeación estratégica, se puede analizar diversas literaturas que engloban la relación entre esta variable con

competitividad o rendimiento de las organizaciones. Kraus et al. (2006) indica que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y tienen una relación directamente proporcional. En este estudio se dio énfasis a que incluso la formalidad aplicada en la planeación aumenta la probabilidad de éxito en la ejecución, lo que influye en el desempeño de la empresa. En segundo lugar, se plantea que más largo sea el horizonte temporal de la planificación estratégica, más exitosa será la pequeña empresa. En tercer lugar, se resalta el control que se tiene en la planificación, es importante que las empresas lleven un monitoreo constante ya que en cuanto más frecuente sea el control de la planificación estratégica, contribuirá a la competitividad de esta. Por último, el uso de los recursos es crucial para lograr una consolidada planificación estratégica por lo que el autor plantea que cuantos más instrumentos de planificación se utilicen para esta, se asegurará la competitividad en mayor medida.

Asimismo, según Rudd et al. (2008) menciona que la planeación estratégica es clave para fortalecer la competitividad debido a que esta es la mejor manera de anticiparse y responder a las oportunidades y desafíos que se presenten. Como consecuencia que se puedan considerar opciones de decisión flexibles y asignar los recursos necesarios para responder ante ellos. El presente estudio plantea que la flexibilidad que deben manejar las organizaciones es crucial para desarrollar una naturaleza anticipatoria y preparatoria, lo que conllevaría a adaptarse a factores externos que puedan afectar la rentabilidad de la organización. Esto implica ser flexibles en las decisiones de cambios de planes estratégicos dando una ruta potencialmente valiosa hacia un rendimiento superior. Asimismo, el autor menciona que la

flexibilidad en la planificación estratégica tiene una relación directamente proporcional con el desempeño y para ello se plantean cuatro tipos de flexibilidad:

a) Flexibilidad Operativa:

Considerada la capacidad organizativa para adaptarse eficazmente a ofertas de mercado, mezcla de productos/servicios y capacidad de producción. Esto a pesar de los desafíos del entorno externo que se presenten. Las organizaciones capaces de hacer esto, se desempeñan mejor que los competidores que carecen de esta capacidad y este desempeño se relaciona con eficiencias financieras que permite coincidir entre la demanda y la programación operativa. Esta situación para las PYMES del sector manufacturero, asegura que con esta flexibilidad la organización podrá responder de manera oportuna a los aumentos de demanda. Las organizaciones dispuestas a cosechar los beneficios de flexibilidad operativa deben planificar estratégicamente los recursos para maximizar los beneficios financieros.

b) Flexibilidad Financiera:

Es la capacidad organizacional para ganar rápidamente el acceso a los recursos financieros y utilizarlos. Asimismo, las organizaciones que planifican estas inversiones de recursos y preparan a la organización para un rápido cambio conllevan a facilitar un impacto positivo en el rendimiento. Esto evitará la ineficacia y asignaciones improductivas de recursos financieros. La planificación tendrá un impacto positivo en la

flexibilidad financiera que, a su vez, repercutirá en el rendimiento financiero.

c) Flexibilidad Estructural:

Es la capacidad organizacional para rápidamente reestructurar. La literatura de este artículo muestra que las organizaciones capaces de alterar rápidamente el diseño estructural, en línea con las necesidades del mercado, funcionan bien. Nuevamente se afirma que esta capacidad es más sencilla de desarrollarla en PYMES, antes que en organizaciones grandes ya que al ser más personal se debe lograr una comunicación eficaz entre departamentos y evidenciar entre ellos la reducción de la burocracia. La planificación estratégica permite a las organizaciones anticipar el cambio y crear opciones estratégicas para ese cambio.

d) Flexibilidad Tecnológica

Este término implica, por ejemplo, que las organizaciones que operan con tecnología anticuada, u organizaciones que operan softwares específicos, poseen una gran oportunidad para cambio que en definitiva será más sencillo de implementar si es que tienen una planificación estratégica ya establecida. En las organizaciones la tecnología tiene un impacto importante en los empleados ya que facilitan los flujos de actividades que ellos sigan y permite dar respuestas estratégicas más efectivas ante las diferentes situaciones.

Para reafirmar lo expuesto, Estrada et al. (2009) señala que independientemente de diversas características de la empresa, es imprescindible que todas consideren realizar una planeación estratégica y los beneficios que conlleven esto. Asimismo, se señala “la realidad práctica de la

planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente en la PYME, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros”. El autor también define a la planeación estratégica como una herramienta que permite lograr la eficiencia y tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Dentro de esta se encuentra la fijación de objetivos, la determinación de estrategia, el monitoreo y control.

Por otro lado, los investigadores Leyva et al. (2018) afirman que:

Hoy en día, es primordial en toda organización estar conscientes de que la competitividad es un tema importante que exige una gestión empresarial efectiva y, muchas Pymes cuentan con debilidades de gestión, por lo que es necesario reconocer la importancia de contar con una dirección con habilidades gerenciales que le permita realizar una adecuada planeación estratégica y determinar con mayor exactitud cuál es el estado actual de su negocio, dónde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo y conducirlo a la competitividad empresarial (p.17).

Por lo que para llegar a la competitividad empresarial se necesita un equipo directivo con ciertas habilidades desarrolladas, flexible al cambio y que tenga en cuenta la importancia de la planificación estratégica. A pesar de ello, este punto es uno de los más débiles en muchas empresas que han desaparecido o que les cuesta mantenerse en el mercado.

2.1.2. Principales Hallazgos

Algunos estudios llevados a cabo al respecto, han encontrado una relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento. En el primer paper

revisado “Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings”, Kraus et al. (2006) concluye que existen diversas variables que influyen en que la planificación estratégica logre la competitividad de una empresa. Estas variables tienen en común de que todas tienen el objetivo de trabajar de una forma más ordenada, formal y consolidada, el proceso de planeación. El objetivo del estudio de los autores fue analizar el impacto en el desempeño de varios aspectos de la planificación estratégica en las pequeñas empresas, lo que sí se pudo probar. Asimismo, es importante resaltar que los resultados fueron en base a una muestra de pequeñas empresas y los mismos deberían aplicarse a estas.

Rudd et al. (2007), concluyeron que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento. La conclusión de este estudio es que las organizaciones exitosas son capaces de asignar los recursos para la planificación estratégica, lo que facilita la flexibilidad mediante una planificación estratégica eficaz y bien dotada de recursos. Los cuatro tipos de flexibilidad mencionados son cruciales para lograr una exitosa planificación estratégica que pueda responder ante cualquier escenario. Esto se comprobó al investigar ecuaciones simultáneas en un modelo de ecuación estructural.

Estrada et al. (2009) en su paper de investigación “Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México” concluyó que ya no es suficiente centrarse en una sola actividad para lograr la competitividad de la empresa y la situación es aún más complicadas para las PYME. Por lo que deben tener en cuenta diversas variables que les permita alcanzar la eficiencia. Se señala que las organizaciones que planean

estratégicamente son las que tienen mayor éxito competitivo. Esto se basa en el hecho de que las PYMES no deben caer en el error de actuar por instinto, tienen que ser estrategas, visualizar un futuro a largo plazo y seguir la planificación realizada como ruta que guíe las actividades de la empresa.

Asimismo, Leyva et al., (2018) concluye el objetivo de su investigación fue medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores que influyen en la competitividad de las organizaciones. Ante ello, se pudo identificar que, las hipótesis de que estas variables sí influyen en la competitividad, eran acertadas. Esto se comprobó a través de una investigación mixta, donde se tuvieron dos fases. La primera fue un análisis basado en la opinión de un panel de expertos, mejor conocido como (método Delphi). Por otro lado, la segunda fase fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales. Asimismo, según el autor para lograr una ventaja sostenible en el tiempo es necesario que las gerencias sean conscientes de la necesidad de aplicar la planeación estratégica dentro de su gestión e involucrar al personal, el cual es el activo más importante de las empresas.

2.2. Producción y Operaciones

2.2.1. Resumen Histórico

Para poder profundizar en los términos de producción y operaciones es necesario tener distintas definiciones acerca de estos términos. Así mismo, estas definiciones ayudarán a entender su importancia y grado de involucramiento para con el tema de investigación

Por ello, la producción es, tal como menciona Bello (2013) comienza en una primera etapa donde se realiza la explotación del uso de la tierra hasta el uso de la tecnología para poder preservar los insumos. Mientras que, como sostiene Skarzynski, et al. (2012) la administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyen dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización.

Con lo que se puede decir y nos apoyaremos en el autor Villacarronero (2017) para ello, el concepto de producción y operaciones se dirige al aumento de la productividad de una empresa mediante el control de ciertos factores. Es decir, que mientras mejor se tenga gestionado este factor mejor será la productividad de una empresa. Basándonos en esto, queda claro que la producción y operaciones es una parte clave y fundamental de todas las empresas dado que ofrecer si es que se tiene producción y operaciones con eficiencia, es decir, siendo competitivos, se va a lograr tener un excelente producto o servicio de cara al cliente final.

En adición a lo anterior, para poder ser competitivos en cualquier tipo de sector o mercado se debe tener en cuenta el concepto de eficiencia, cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta el menor uso de los recursos disponibles. Así mismo, existen 3 puntos importantes para tocar con respecto este tema.

a) La Sinergia de la Producción y Operaciones con la Utilización de la Filosofía Lean

Como se mencionó anteriormente, la producción y operaciones debe ser eficiente. Por ello ha surgido una filosofía o metodología denominada “Lean”. Esta puede ser definida por Majava (2017) como una filosofía de gestión que se centra en agregar valor, eliminar el desperdicio en los procesos, y satisfacer las necesidades del cliente. Por ello esta filosofía es de suma importancia que sea aplicada a la producción y operaciones para así poder lograr una mayor competitividad en las PYMES.

b) Flexibilidad de la Producción para PYMES

Parte del hecho de ser eficiente con la producción y operaciones respectivas, significa poder adaptarse a cualquier situación que se presente. Para ello la flexibilidad no es algo fácil de lograr dado que muchas veces puede significar redoblar esfuerzos. Por ello, esta flexibilidad como concepto según Buzacott & Mandelbaum (1985, como se citó en Lucherini & Rapaccini, 2017) puede considerarse como la capacidad que puede tener un sistema de producción para poder adaptarse las distintas condiciones de operación que pueden ser dadas por factores controlados y no controlados. Esto indica que, al ser más flexibles, podremos adaptarnos mejor a las situaciones imprevistas y con ello lograr mayor eficiencia.

c) Producción y Operaciones Desde la Perspectiva Sostenible

En pleno siglo 21, es imposible que una PYME pueda mantener su competitividad en el mercado sin pensar en las repercusiones que esta hace para con el medio ambiente. Como dato se sabe que las PYMES

son responsables del 70% de la contaminación mundial por desechos industriales (Caldera, 2019). Esto considerando que no todas tienen la oportunidad de tener diversos mecanismos para poder tener un mejor manejo de la merma.

Para esto nace un concepto llamado “Green & Lean” que consiste en tener como objetivo la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Esto aplicado para producción y operaciones trata de decirnos que sin sostenibilidad las empresas no pueden ser totalmente atractivas para con los clientes; por lo que, se busca siempre que hasta en ese aspecto se pueda manejar una buena política de responsabilidad ambiental.

2.2.2. Principales Hallazgos

Dentro de los principales hallazgos para con esta variable, lo que se busca es poder encontrar la mejor relación entre la variable producción y calidad, para con la competitividad incluyendo en el análisis su impacto dentro de las PYMES. Para ello, se ha tomado como referencia el autor Almanza, et al (2020) donde puede mencionar que una de las dimensiones donde se puede abordar la competitividad es la producción y operaciones. Además, menciona que esta muchas veces es afectada por lo que denomina “innovación”. Este término para el presente estudio ha sido abordado bajo la perspectiva de la filosofía Lean, flexibilidad y sostenibilidad. Dado que si se pueden tener estos ideales presentes es por una fuerte presencia de innovación dentro de la empresa, para poder aplicar la filosofía lean es necesario tener la maquinaria, procesos y personal necesario para poder afrontar el uso de estos materiales de la forma más eficiente posible, lo

cual también debe tener en cuenta la flexibilidad, dado que sin innovación constante, la flexibilidad sería imposible en una empresa, así mismo, siempre la innovación lleva consigo una carga considerable de sostenibilidad. Con lo que podemos decir que todos los factores que hemos mencionados acerca de la producción y operaciones tienen una relación estrecha con la innovación decantando en una mayor competitividad para las empresas otorgando, sobre todo en las PYMES, una ventaja competitiva.

2.3. Aseguramiento de la Calidad

2.3.1. Resumen Histórico

El aseguramiento de la calidad, es un término que se puede abordar desde distintas perspectivas según lo que se desee analizar. El punto de este análisis es poder encontrar el impacto exacto que pueda tener esta para con la competitividad de una PYME. Entonces, la calidad puede ser abarcado o definida desde la perspectiva de Sansalvador, et al. (1999) donde describe el aseguramiento de la calidad desde la perspectiva de las distintas certificaciones que puedan existir como, por ejemplo, las certificaciones ISO 9000 O 9001 esto también puede incluir los insumos con los que trabaja actualmente la empresa. En esta fuente se indica que tener estas certificaciones indica un nivel de calidad el cual se traduce finalmente en una ventaja competitiva.

Mediante otra perspectiva, en este caso, del autor Boyero & Montoya (2015) se aborda un concepto del aseguramiento de calidad desde la perspectiva del personal. Aquí mencionando que el capital humano es un factor clave para

la consolidación de la ventaja competitiva, dado que, si tienes personal que pueda compartir la misma visión y valores de una empresa es sinónimo de mejores resultados y por ende una ventaja en comparación a otras empresas del mercado.

En adición con lo anterior, existe una tercera forma o perspectiva para poder ver el aseguramiento de la calidad es el entorno que puede rodea la empresa. Como lo menciona Arévalo, et al (2018) los factores del entorno o también llamados externos son de suma importancia para poder desarrollar mejor una PYME. Cabe resaltar que entre estos factores que menciona el autor surgen el estado, la economía, las políticas, etc. Que pueden facilitar o empeorar la situación actual para cualquier empresa, y más, si es que esta es una PYME. Entonces, bajo lo anteriormente expuesto, se quieren ahondar en 3 factores determinantes para poder entender mejor el impacto del aseguramiento de la calidad para la competitividad de una PYME.

a) La calidad del entorno y su impacto en el desempeño competitivos de las PYMES

Este factor, como se ha mencionado anteriormente, abarca, en sí, todos aquellos factores externos que tienen algún impacto en la competitividad de una PYME. Principalmente, de los que se habla es del estado y las políticas que pueda tener para con las PYMES para que pueda dar facilidades, o quitarlas, para un crecimiento en el tiempo.

Por un lado, para esto los autores Arendt, et al (2017) sostiene que una empresa debe tener 3 factores para poder desarrollarse en el

tiempo. Estos son: Desarrollo socioeconómico, desarrollo social y efectividad del sistema jurídico. Esto se puede traducir en que todas las decisiones que tome el gobierno afectarán directamente a la empresa y la empresa a su vez afectará a los clientes lo cual determinará un impacto positivo o negativo en la misma.

Por otro lado, Homolka, et al (2017) sostiene 4 factores que pueden afectar la calidad del entorno para una PYME. Estos son: el estado y percepción pública, bancos y enfoque empresarial, conocimiento de reglas y principios, y riesgos financieros. Para este caso, se puede tomar de referencia lo anteriormente mencionado, con la diferencia de que hay un actor más involucrado que involucra el sector privado como es la banca. Dado que considera que también las facilidades y riesgos que representa un banco puede jugar un factor providencial en el crecimiento y establecimiento de una ventaja competitiva para una PYME.

b) Gestión de calidad total y su influencia dentro de la competitividad de las PYMES

La gestión de calidad total o *Total Quality Mangement (TQM)* según Ross (1999. Como se citó Lauche, et al 2018) tiene como objetivo satisfacer los requisitos del cliente teniendo en cuenta el hecho de que se debe tener una medición y control para poder obtener una mejora continua de calidad. Esto, como se mencionó anteriormente, está directamente relacionado con las certificaciones que se puedan tener en una empresa. Dado que el hecho de poder tener una buena

gestión de calidad repercute en las certificaciones ISO. Cabe resaltar, que esta gestión total de calidad también tiene relación con la innovación, que ya mencionamos que está directamente relacionado también con la competitividad de las empresas. Entonces, al tener buenos procesos complementado con una innovación constante se tiene como resultado la mejoría notable de la competitividad que tienen una empresa, sobre todo, cuando se habla acerca de las PYMES.

La calidad de capital humano como herramienta de competitividad para las PYMES. El capital humano, recurso humano o, también conocido como, personal trabajador de una empresa, comprende uno de los pilares más importantes de una organización. Esto dado que tus trabajadores predicaran y hablarán acerca de lo que ven, sienten y perciben de una empresa. Los empleados, son la cara de una empresa y estos deben estar de acuerdo con la misión, visión y valores de la misma para que se pueda tener una relación a largo plazo. Además, tener un capital humano que perdure en el tiempo significa dejar de invertir en búsquedas, selección y capacitación para un nuevo personal y capitalizar la inversión que se hace con la persona que está actualmente en la empresa y que cada vez puede seguir aportando activamente con la misma.

Con respecto al personal como ventaja competitiva, los autores Atán & Hussein (2019) sostienen que siempre y cuando se realicen las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos se puede maximizar el potencial la capacidad del personal, otorgando así, una

ventaja competitiva para con la empresa del caso. Estas prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos sostienen en la administración estratégica de las capacidades y los conocimientos del empleado a manos del empleador para poder maximizar el potencial individual para que se pueda traducir en un cumplimiento de objetivos colectivos, es decir, cumplimiento de objetivos del personal y, así mismo, de la empresa. Entonces, se puede decir que tener un buen manejo del recurso humano dentro de una empresa sirve para constituir una ventaja competitiva para cualquier PYME.

2.3.2. Principales Hallazgos

Para poder definir los principales hallazgos de esta variable es necesario tener en cuenta todos los puntos tocados en este apartado. Dentro de estos podemos encontrar 3 grandes perspectivas para poder ver el aseguramiento de la calidad. La primera es desde el aspecto la calidad del entorno, se sabe que todos los entornos políticos, sociales y privados, en el caso de bancos, pueden tener repercusiones en el aseguramiento de la calidad en el entorno dado que basta que con alguno de estos no se tenga un control correcto y puede decantar de forma negativa en una PYME. La segunda es desde el aspecto del control de calidad total, aquí tenemos el aseguramiento de calidad desde el lado de las certificaciones y cómo eso puede impactar en ser más competitivos en el mercado, se debe tener en claro que al tener más de estas certificaciones tienes un aval mayor para generar confianza en los potenciales clientes lo cual puede otorgar una ventaja competitiva considerable para con otras empresas del sector que no posean una certificación. Tercero, el personal, este aspecto es muy importante dado que

mientras se maneje un personal de manera eficiente se va a poder tener una mejor productividad y proactividad con los mismos lo cual es considerado una ventaja a comparación de otras empresas que no puedan tener el mismo manejo para con el personal

Para redondear las ideas el autor Campos, et al (2020) comenta que el aseguramiento de la calidad está compuesto por un conjunto de acciones planificadas sistemáticas que son necesarias para poder ofrecer calidad en cualquier producto o servicio ofrecido. Esto engloba lo anteriormente dicho dado que para poder ofrecer calidad en lo que se está dando en un mercado competitivo es necesario contemplar todos los aspectos que se han mencionado en este apartado.

2.4. Comercialización

2.4.1. Resumen Histórico

Para profundizar sobre esta variable se han analizado 4 fuentes de investigación. El primero, donde Kotey y Meredith (1997) afirman que para alcanzar una eficiente comercialización se deben aplicar estrategias comerciales en la planeación estratégica de la empresa. Se deben tomar decisiones de cuál es el camino que desea seguir la empresa por ejemplo se puede elegir competir produciendo bienes de alta calidad o produciendo a bajo costo, esas decisiones comerciales son estratégicas dependiendo la ruta que se ha planteado la empresa. El autor señala que se deben implementar estrategias comerciales a través de las principales estrategias funcionales de marketing, finanzas, recursos humanos, producción e investigación y desarrollo.

En segundo lugar, donde Ibarra, et al., (2017) señala que la comercialización consiste en el análisis constante de políticas de venta, canales de distribución, métodos de pago y relaciones con stakeholders. Es considerada por los autores una de las aristas más importantes en las organizaciones ya que lo mencionado anteriormente, desde políticas de venta hasta las relaciones, son esenciales para vender los productos entre los clientes de forma exitosa.

En tercer lugar, Maghsoud et al. (2019) definen la comercialización como una de las actividades cruciales en el funcionamiento de una organización por lo que en muchos casos es considerada una actividad muy compleja, riesgosa, lenta y costosa, con un gran potencial de falla. Una eficiente estrategia de comercialización puede ayudar a desarrollar nuevos mercados o dominar los mercados actuales, es decir ser líderes de mercado. Según Park y Rhee, (2013, como se citó en Maghsoud et al., 2019) “Casi todos los académicos creen que las actividades de comercialización son cruciales para el éxito rendimiento y para crear una ventaja competitiva”. Por lo tanto, es importante que gestionar las actividades de comercialización es fundamental para desempeño exitoso y la creación de una ventaja competitiva para la organización.

Por último, como lo mencionan Yan & Chew (2011) una comercialización eficiente aporta a la organización una ventaja competitividad sobre otras. Es de importancia para cada una evaluar las prácticas de comercialización que le funcionan a la empresa y sus elementos: compradores, proveedores,

productos o servicios. Asimismo, las estrategias que se utilizan para llevarla a cabo también son cruciales para asegurar el éxito de la organización, entre ellas se encuentran procesos de Publicidad o Marketing.

2.4.2. Principales Hallazgos

Dentro de los principales hallazgos de la literatura revisada para esta variable se ha podido identificar que, para lograr un proceso de comercialización eficiente se deben establecer estrategias comerciales dentro de la organización e involucrar a todos, pero principalmente al área encargada. Asimismo, como lo afirman Maghsoud et al. (2019) una buena gestión de esta dimensión aumenta la competitividad de la empresa ya que normalmente conduce a una optimización de costos y a un mejor uso de los recursos y capacidades.

Por otro lado, Ibarra et al. (2017) comprobaron a través de la técnica estadística de análisis de regresión lineal múltiple de tipo tradicional, la relación entre comercialización y competitividad. De las 8 variables analizadas, se encontró que comercialización es una de las que más repercute en la competitividad de las empresas. Asimismo, de esta, es importante el aprovechamiento de los sistemas de información y la gestión de los canales de distribución, ya que en la actualidad las plataformas digitales son el medio por el cual se genera mayores ingresos a través del comercio electrónico.

3. Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño cuantitativo de tipo no experimental debido a que no se manipularon deliberadamente las variables. Como afirma Hernandez (2014) esto es no hacer variar intencionalmente las variables para ver el efecto sobre otras, es decir observar los fenómenos tal y como se dan en su estado natural para luego analizarlos. Además, fue transversal ya que se recolectaron los datos en un tiempo único.

El estudio tiene un alcance de naturaleza correlacional. Este tipo de alcance según Hernandez (2014) tiene como utilidad conocer cómo se comporta una variable a otras variables vinculadas. Esto hace referencia a predecir el grado de asociación que existe entre estos conceptos que pueden ser tres, cuatro o más variables. El proceso para realizarlo con éxito fue medir cada una de estas, cuantificarlas, analizarlas y establecer las respectivas vinculaciones tal y como se puede observar en el presente trabajo de investigación.

3.2. Población

En el trabajo de estudio, la población, según Lepkowski “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (como se cita en Hernández, 2014, p. 174).

Para definir la población, se conversó con las autoridades de la Municipalidad de Lima Metropolitana con el fin de obtener la cantidad de PYMES que están registradas en la misma, es decir, que cuentan con licencia vigente para poder trabajar, estas son 1,500 empresas de todos los

rubros. Sin embargo, el presente plan de investigación segmentó el estudio en las PYMES de la división 18, es decir, “Fabricación de prendas de vestir” del sector manufactura, filtro que reduce esta cantidad a 175 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir del sector manufactura de Lima, Perú.

3.3. Muestra

Con respecto a la muestra, para poder determinarla, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual sirve para investigaciones de carácter cuantitativo, que cuentan con una población delimitada.

La fórmula para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

A continuación, se definen los siguientes elementos:

n = tamaño necesario de la muestra

Z = margen de confiabilidad

P = probabilidad de que el evento ocurra

Q = probabilidad de que el evento no ocurra

E = error de estimación

N = tamaño de la población

Y los valores utilizar para cada uno de estos son los siguientes:

$$n = 175$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

Esto da como resultado que se tiene 120 empresas como muestra.

3.4. Instrumento

Se ha utilizado de referencia el instrumento del paper de Ibarra, González y Demuner (2017) “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California”. El cual no estaba en el acceso público, por lo que se acudió a contactar con los autores, quienes nos brindaron una respuesta rápida a la solicitud. El instrumento es una encuesta realizada utilizando las cuatro dimensiones de competitividad anteriormente planteadas: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización (Anexo 5). Se formularon 46 preguntas con distintas variables que conforman estas dimensiones, mediante la escala de Likert. (Ver Anexo 6)

3.5. Recopilación de Información

Dado que la Municipalidad no contaba con los permisos necesarios para brindar los números de contacto o los correos debido a la ley de protección de datos, se comprometieron a enviar un correo a todas a estas 175 empresas explicando el objetivo del estudio que se requería hacer con el fin de saber cuántas de estas empresas estaban dispuestas a participar del estudio. Después de obtener la respuesta positiva de las empresas en el correo enviado por la Municipalidad. Se

procedió con el envío de la encuesta en Google Forms para la cual se brindó un en un plazo máximo de respuesta de 15 días. Esta encuesta fue enviada únicamente a los dueños de cada una de las empresas o, de lo contrario, a la persona que el dueño considere apta para poder brindar la información del caso.

Para cualquier eventualidad o inconsistencia en la encuesta se tuvo un plazo extra de 7 días para poder volver a encuestar a la persona encargada. Cuando la encuesta llegó a ser respondida por 120 empresas se cerró el formulario ya que se había alcanzado la cantidad de la muestra.

3.6. Análisis de Información

Después de aplicar la encuesta a las 120 empresas y verificar que estas estaban correctamente contestadas, se procedió a utilizar el programa de IBM denominado SPSS para la validación de cada una de las hipótesis planteadas.

Para ello, se importó la base de datos que se tiene en el Excel, ya habiendo otorgado el formato determinado para que el SPSS pueda leer la información. Luego de esto se utilizó la prueba T para hipótesis con lo cual se validaron las mismas. Se esperaba que al menos el 50% de las hipótesis puedan ser demostradas gracias a este estudio. Para ello, se utilizó el estadístico de Kolmogórov-Smirnov para detectar normalidad y luego aplicar coeficiente de correlación se Pearson o de Spearman, dependiendo de si la curva es o no normal.

3.7. Confiabilidad del Instrumento

El instrumento fue validado por 3 expertos, a los cuales se les hizo llegar una carta de solicitud para la validación. Esto con el fin de que los expertos puedan

brindar sus observaciones para cumplir el objetivo de confiabilidad de la encuesta teniendo en cuenta la claridad, coherencia y relevancia del contenido.

Para ello, se utilizó la herramienta de calificación V de Aiken ya que permite cuantificar el puntaje obtenido, esta prueba indica que se debe obtener 0.6 como mínimo para que se acepte el instrumento. En base a las validaciones que obtuvimos de los tres expertos se obtuvieron los resultados mostrados a continuación:

Tabla 1

Resultados de V de Aiken según principios de claridad, coherencia y relevancia

	Claridad	Coherencia	Relevancia
V de Aiken / Criterio	0.93	0.91	0.97
V de Aiken total		0.94	

El resultado del instrumento fue de 0.94, más de 0.6, por lo que se puede afirmar que cumplía con los principios de claridad, coherencia y relevancia.

Asimismo, se realizó una prueba piloto de 20 encuestas y se calculó el Alfa de Cronbach, el cual tiene como objetivo medir la fiabilidad de una escala de un instrumento de investigación. Para ello, se realizó la corrida de los resultados de las encuestas en SPSS y con el fin de poder interpretar estos resultados se debe tener en cuenta lo que indican George y Mallery (2003). Los valores que resultan del alfa de Cronbach se organizan por rangos de magnitud para determinar la consistencia interna entre variables:

-Coeficiente alfa >0.9 a 0.95 es excelente

- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.7 es cuestionable

Los resultados del alfa de Cronbach de la prueba piloto se muestran a continuación:

Tabla 2
Resultados del alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach
Planeación estratégica	0.806
Producción y operaciones	0.946
Aseguramiento de calidad	0.852
Comercialización	0.881
Total	0.97

De ello, se puede concluir que las variables planeación estratégica, aseguramiento de calidad y comercialización tienen una consistencia interna buena. Por otro lado, la variable producción y operaciones posee una consistencia interna excelente. En líneas generales, dados los resultados totales, el instrumento tiene una alta fiabilidad y consistencia interna.

4. Resultados

En el capítulo actual se presentarán los datos estadísticos y los resultados obtenidos de la encuesta realizada a través del cuestionario virtual elaborado en Google Forms a la muestra de 120 PYMES del sector manufactura textil.

4.1. Hallazgos

4.1.1. Análisis Cuantitativo

4.1.1.1. Prueba de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que se utiliza para medir la fiabilidad de un instrumento.

En primer lugar, se calcula el Alfa de Cronbach para todas las variables y se obtuvo un resultado de 0.969 lo cual indica que el nivel de fiabilidad del instrumento utilizado es muy bueno.

Tabla 3

Resultado del Alfa de Cronbach de todas las variables

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	46

En segundo lugar, también se calculó el Alfa de Cronbach para cada variable, en donde se puede constatar que para cada una de las variables, el instrumento es fiable debido a los resultados mostrados a continuación.

Variable 1: Planeación Estratégica

Tabla 4

Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	6

Variable 2: Producción y Operaciones

Tabla 5

Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	22

Variable 3: Aseguramiento de la calidad

Tabla 6

Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 3

Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	6

Variable 4: Comercialización

Tabla 7

Resultado del Alfa de Cronbach de la Variable 4

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	12

4.1.1.2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov

En nuestro estudio la muestra es de 120 PYMES del sector manufactura del rubro textil de Lima Metropolitano por lo tanto se utiliza la Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Según la teoría, para saber si las variables siguen una distribución normal o no, se evaluó el valor de la significancia. Si este es menor de 0.05 la distribución de la muestra no es normal y si es mayor de 0.05 si es normal. Como se puede apreciar, en nuestro estudio, todas las

		V1_Plan_est	V2_Prod_oper	V3_Aseg_cal	V4_Comercialización
N		121	121	121	121
Parámetros normales	Media	2513774115	3394440273	2622589541	2682506938
	Desv.Deviación	1997288285	1289489380	1936942093	1911960154
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,260	,227	,234	,234
	Positivo	,260	,197	,234	,234
	Negativo	-,231	-,227	-,201	-,228
Estadístico de prueba		,260	,227	,234	,234
Sig. asin (bilateral)		,000	,000	,000	,000
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Sig	,000	,000	,000	,000
	Límite inferior	,000	,000	,000	,000
	Límite superior	,000	,000	,000	,000
Intervalo de confianza al 99%		,000	,000	,000	,000

variables presentan un valor menor de 0.05, esto quiere decir que la muestra no sigue una distribución normal.

Tabla 8

Resultado de SPSS de Kolmogorov-Smirnov

Al identificar que la curva de la muestra no sigue una distribución normal se evaluaron las correlaciones utilizando la prueba de Rho de Spearman.

4.1.1.3. Prueba de Spearman

La prueba de Spearman se utiliza para conocer el grado de asociación entre variables y verificar si la relación es estadísticamente significativa.

Tabla 9

Grado de relación según coeficiente de correlación según Hernandez Sampieri & Fernandez Collado 1998

Rango	Relación
-------	----------

-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable.
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media.
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil.
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil.
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable.
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Como lo señala Mondragón (2014) “el coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece” (p.100).

A continuación, se muestra el grado de relación según el coeficiente de correlación.

4.1.1.3.1. Resultados de Prueba de Spearman para Variables

Tabla 10

Resultado de SPSS de Rho de Spearman

		V1_Plan_est	V2_Prod_oper	V3_Aseg_cal	V4_Comercialización	
Rho de Spearman	V1_Plan_est	Coeficiente de correlación	1,000	,255	,169	,109
		Sig (bilateral)		,005	,063	,234
		N	121	121	121	,121
	V2_Prod_oper	Coeficiente de correlación	,255	1,000	,372	,304
		Sig (bilateral)	,005		,000	,001
		N	121	121	121	121
	V3_Aseg_cal	Coeficiente de correlación	,169	,372	1,000	,168
		Sig (bilateral)	,063	,000		,066
		N	121	121	121	121
	V4_Comercialización	Coeficiente de correlación	,109	,304	,168	1,000
		Sig (bilateral)	,234	,001	,066	
		N	121	121	121	121

Variable 1 Planeación estratégica

- ✓ Correlaciona con V2 Producción y Operaciones.

Significancia: $0.005 < 0.05$

Variable 2 Producción y Operaciones

- ✓ Correlaciona con V1 Planeación Estratégica.

Significancia: $0.005 < 0.05$

- ✓ Correlaciona con V3 Aseguramiento de Calidad.

Significancia: $0.000 < 0.05$

- ✓ Correlaciona con V4 Comercialización.

Significancia: $0.001 < 0.05$

Variable 3 Aseguramiento de calidad

- ✓ Correlaciona con V2 Producción y Operaciones.

Significancia: $0.000 < 0.05$

Variable 4 Comercialización

- ✓ Correlaciona con V2 Producción y Operaciones.

Significancia: $0.001 < 0.05$

4.1.2. Interpretación de los Resultados para Validación de Hipótesis

4.1.2.1. Validación de Hipótesis General

Hipótesis General: Existe correlación positiva entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.

No se comprueba la hipótesis general ya que no todas las variables correlacionan entre sí, por lo que se puede afirmar que no existe una correlación positiva entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.

4.1.2.2. Validaciones de Hipótesis Específicas

- ✓ H1: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura.

La hipótesis se comprueba ya que según los resultados la correlación entre Planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura, es positiva media con un coeficiente de 0.255, además es estadísticamente significativa, ya que el nivel de significancia es menor a 0.05.

Por lo que podemos afirmar que ambas variables tienen una relación directamente proporcional, es decir, a más planeación estratégica se tiene mayor gestión de producción y operaciones.

- ✓ H2: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura.

No se comprueba la hipótesis debido a que el nivel de significancia entre ambas variables es $0.063 > 0.05$, lo cual indica que no existe correlación.

- ✓ H3: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y comercialización de las PYMES del sector manufactura.

No se comprueba la hipótesis debido a que el nivel de significancia entre ambas variables es $0.234 > 0.05$, lo cual indica que no existe correlación.

- ✓ H4: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura.

La hipótesis se comprueba ya que según los resultados la correlación entre producción y operaciones y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura, es positiva media con un coeficiente de 0.372, además es estadísticamente significativa, ya que el nivel de significancia es menor a 0.05.

Por lo que podemos afirmar que ambas variables tienen una relación directamente proporcional, es decir, a más Producción y Operaciones se tiene mayor Aseguramiento de la calidad.

- ✓ H5: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura.

La hipótesis se comprueba ya que según los resultados la correlación entre producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura, es positiva media con un coeficiente de 0.304, además es estadísticamente significativa, ya que el nivel de significancia es 0.001, menor a 0.05.

Por lo que se puede afirmar que ambas variables tienen una relación directamente proporcional, es decir, a más producción y operaciones se tiene mayor Comercialización.

- ✓ H6: Existe correlación positiva entre aseguramiento de la calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura.

No se comprueba la hipótesis debido a que el nivel de significancia entre ambas variables es $0.066 > 0.05$, lo cual indica que no existe correlación.

4.1.3. Principales Hallazgos

4.1.3.1. Hallazgo 1: Variable Planeación Estratégica

Respecto al primer hallazgo sobre la variable planeación estratégica se ha identificado la pregunta con el menor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 6 de la variable planeación estratégica ¿Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas? En base a ello, se puede afirmar que para las Pymes del sector manufactura de Lima Metropolitana, no es necesario analizar las empresas con mejores prácticas para realizar las estrategias competitivas.

Esto dado a que al ser empresas que se encuentran en pleno crecimiento deciden realizar las estrategias basándose en el expertiz que poseen en este momento porque se prioriza la prueba y error como parte de la línea de aprendizaje de la empresa. Cabe resaltar que muchas veces carecen de distintos tipos de herramientas para obtener el performance óptimo para desarrollar sus actividades económicas (mejores prácticas). Pero, esto no quiere decir que las empresas incurran en algún tipo de informalidad y/o abuso para poder ser más competitivos. Simplemente, se toman otras referencias más allegadas a la realidad de cada una de las empresas.

Gráfico 3

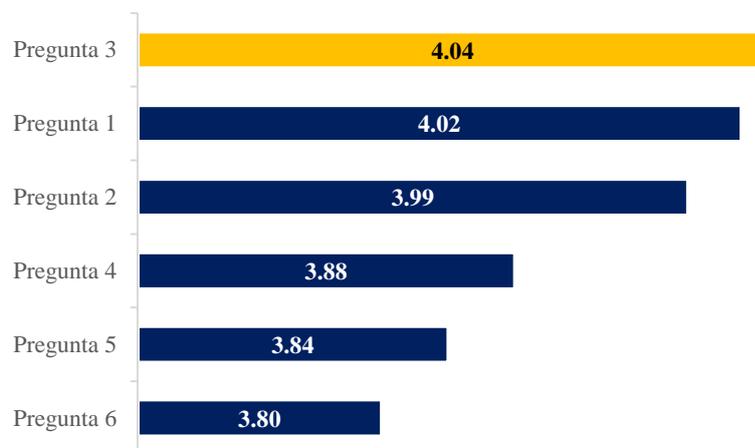
Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable planeación estratégica



4.1.3.2. Hallazgo 2: Variable Planeación Estratégica

Respecto al segundo hallazgo sobre la variable planeación estratégica se ha identificado la pregunta con el mayor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 3 de la variable planeación estratégica ¿Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada? En base a ello, se puede afirmar que las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, comprenden la necesidad de tener una empresa ordenada. Por ello, con respecto a la planeación estratégica, se puede visualizar que el hecho de poder definir objetivos alcanzables, medibles, cuantificables y con un periodo de tiempo definido, aumenta la competitividad de la empresa. Esto dado a que si una empresa puede contar con objetivos claros y está enfocado en ellos puede conseguir mejores resultados que una empresa que no está orientada al cumplimiento de objetivos, con ello se tendrá un impacto tanto en su posición competitiva en el mercado como en el crecimiento de la misma.

Gráfico 4

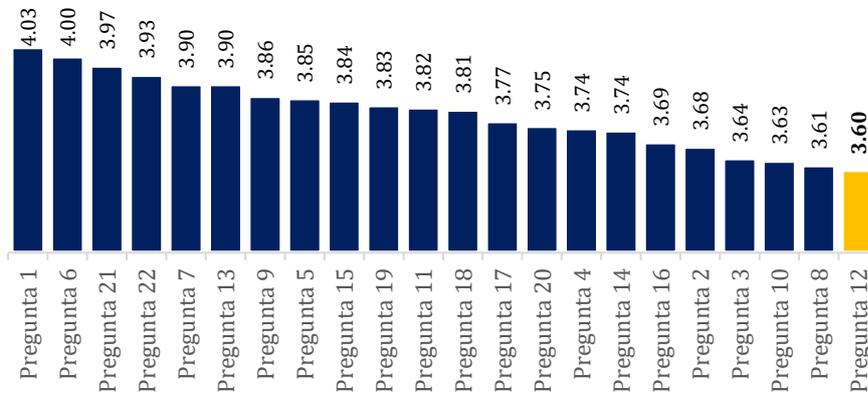


4.1.3.3. Hallazgo 3: Variable Producción y Operaciones

Respecto al tercer hallazgo sobre la variable Producción y operaciones se ha identificado la pregunta con el menor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 12 de la variable Producción y operaciones ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción?. En base a ello se puede afirmar que para las Pymes en el Perú del sector manufactura de Lima Metropolitana, no es extremadamente relevante la investigación ardua y constante de distintos tipos de materias primas y/o procesos de producción. Esto dado que las empresas textiles se especializan en cierto tipo de indumentaria sea polos, abrigos, etc. Por lo tanto, el tipo de materia prima se elige al momento de producir la prenda y no se cambió en los primeros años de existencia de la empresa. Así mismo, los procesos de producción en los primeros años tratan de mejorarse con compra de maquinaria más que con nuevos procesos productivos. La búsqueda de nuevos procesos de producción se da en empresas un poco más grande que prefieren invertir en investigación antes que en activo fijo.

Gráfico 5

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones



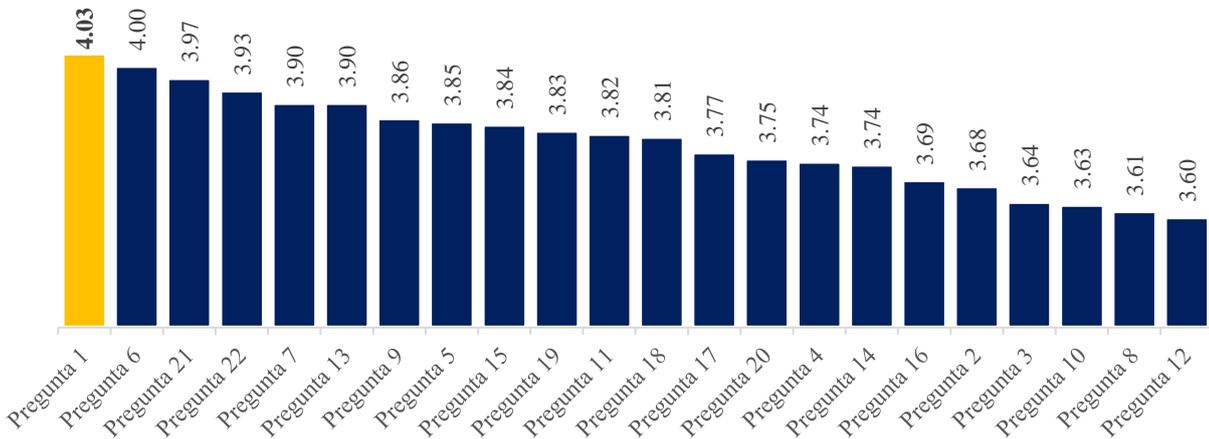
4.1.3.4. Hallazgo 4: Variable Producción y Operaciones

Respecto al cuarto hallazgo sobre la variable producción y operaciones se ha identificado la pregunta con el mayor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 1 de la variable producción y operaciones ¿El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos? En base a ello se puede afirmar que para las Pymes del sector manufactura de Lima Metropolitana, no es un factor crítico la investigación constante de distintos nuevos tipos de materias primas y/o procesos de producción. Esto dado que las empresas textiles se especializan en cierto tipo de indumentaria sea polos, abrigos, etc. Por lo tanto, el tipo de materia prima se elige al momento de producir la prenda y no se cambia en los primeros años de existencia de la empresa, por lo que no tiene sentido buscar nuevos tipos de materia prima, al principio, dado que el mayor objetivo de la empresa en los primeros años es producir y generar venta. Así mismo, los procesos de producción en los primeros años tratan de mejorarse con compra de maquinaria más que con nuevos procesos productivos. La búsqueda de nuevos procesos de producción se

da en empresas un poco más grande que prefieren invertir en investigación antes que en activo fijo.

Gráfico 6

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable producción y operaciones



4.1.3.5. Hallazgo 5: Variable Aseguramiento de la Calidad

Respecto al quinto hallazgo sobre la variable aseguramiento de la calidad se ha identificado la pregunta con el menor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 5 de la variable aseguramiento de la calidad ¿Existen auditorías internas que se lleven a cabo de manera periódica para sostener una filosofía orientada a la mejora continua de la calidad? En base a ello se puede afirmar que para las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, no es muy frecuente que cuenten con auditorías externas periódicas orientadas hacia la mejora continua de la calidad. Las auditorías son investigaciones realizadas dentro de una empresa con el fin de poder encontrar irregularidades en los procesos. En los primeros años de crecimiento de una empresa las auditorías que reciben son de carácter obligatorios, es decir, son realizadas por medio de la municipalidad del distrito en el cual se encuentre o por

el organismo regulador del caso para el rubro de negocio. No se cuenta con la filosofía de poder tener estas auditorías de forma periódica dado que para el empresario que recién está empezando a tener su negocio o está en pleno crecimiento del mismo ve estas auditorías como una posibilidad de que su negocio en algún momento pueda parar o pueda recibir algo tipo de sanción por algún incumplimiento. Por ello, estas auditorías externas no son frecuentes en las empresas que están en pleno crecimiento para el sector manufactura.

Gráfico 7

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad



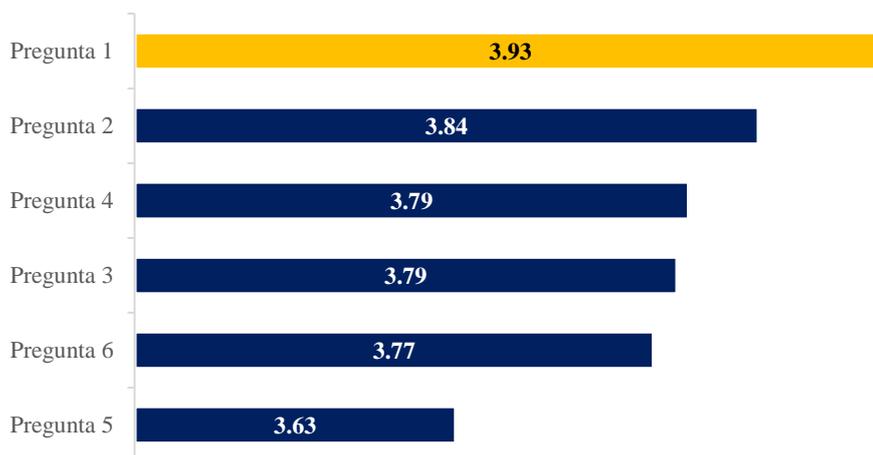
4.1.3.6. Hallazgo 6: Variable Aseguramiento de la Calidad

Respecto al sexto hallazgo sobre la variable aseguramiento de la calidad se ha identificado la pregunta con el mayor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 1 de la variable aseguramiento de la calidad ¿La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo? En base a ello se puede afirmar que para las

PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, es de suma importancia el capital humano que tiene en la empresa para asegurar la competitividad de la empresa. Esto dado que, al asegurar la capacitación constante y el manejo continuo del recurso humano, aseguras mejores resultados para ellos que impactarán de manera positiva en la empresa logrando tres cosas: una buena imagen empresarial, que tus trabajadores estén fidelizados contigo y, por ende, que se tengan buenos resultados sumando a la competitividad de la PYME.

Gráfico 8

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable aseguramiento de la calidad



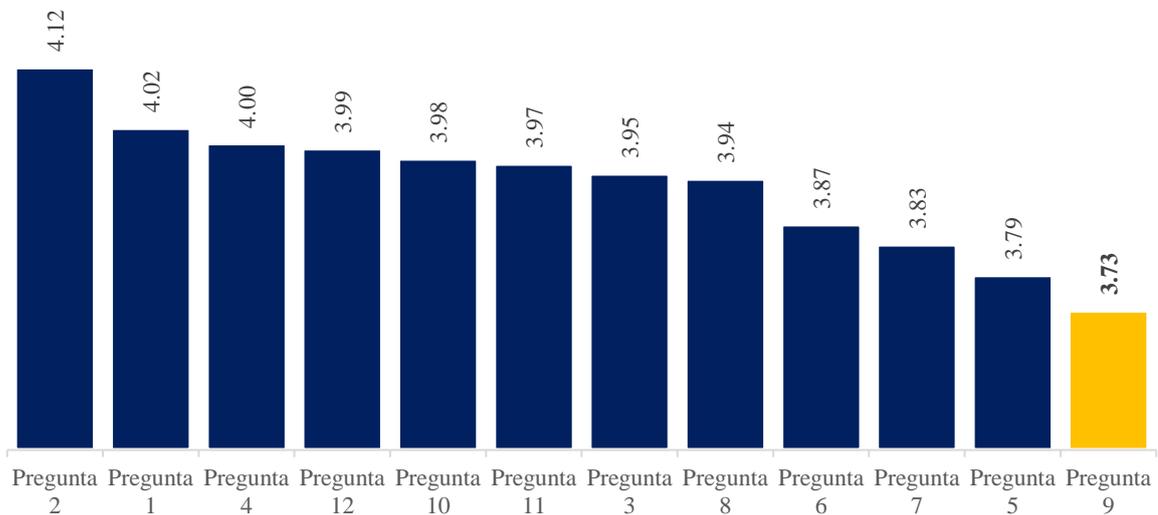
4.1.3.7. Hallazgo 7: Variable Comercialización

Respecto al séptimo hallazgo sobre la variable comercialización se ha identificado la pregunta con el menor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 9 ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis? En base a ello, se puede afirmar que para las Pymes del sector manufactura de Lima Metropolitana, como ya se ha demostrado

anteriormente, no es extremadamente importante la inversión en investigaciones de algún tipo. En este caso, al momento que recién empieza una empresa se pueda saber, fácilmente, la satisfacción del cliente dado que hay una cercanía con el mismo. Por lo tanto, si hay un problema con el pedido, envío, producto, etc. Lo harán saber mediante un mensaje, redes sociales, correo, etc. Por lo tanto, tener un sistema de investigación no es de lo más importante cuando se hablan de PYMES.

Gráfico 9

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización



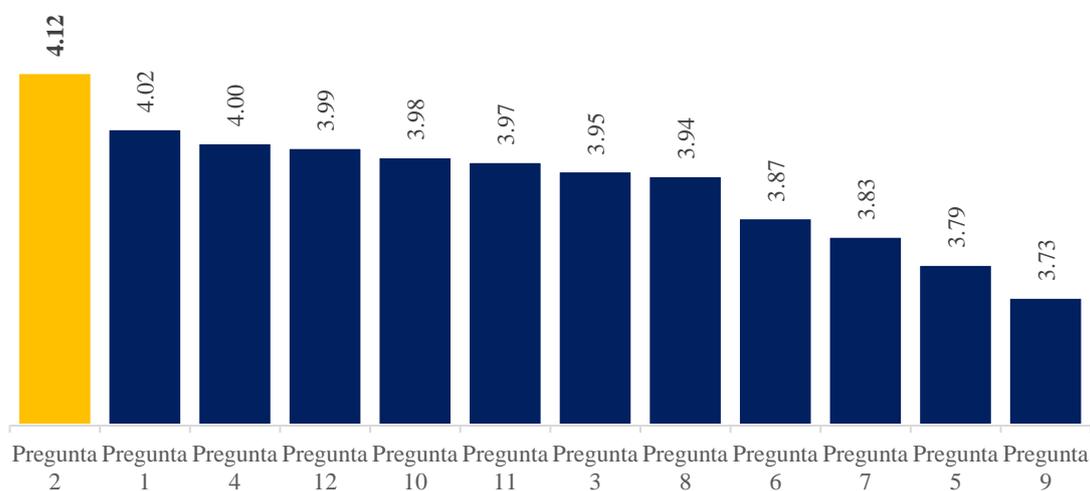
4.1.3.8. Hallazgo 8: Variable Comercialización

Respecto al octavo hallazgo sobre la variable comercialización se ha identificado la pregunta con el mayor promedio según la encuesta Likert realizada para esta variable. La cual es la pregunta 2 ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización? En base a ello, se puede afirmar que para las Pymes en el Perú del sector manufactura de Lima Metropolitana, es importante definir el mercado objetivo, estrategias de penetración, posición y comercialización dado que es la

base para la competitividad y el crecimiento de la empresa. Si la empresa no sabe a qué mercado va dirigida posiblemente no obtenga los resultados previstos según los objetivos. Así mismo, si no utiliza una buena estrategia para entrar al mercado lo más probable es que termine siendo un competidor más y, por ende, no dure mucho tiempo en pie. Por lo que este punto es uno de los pininos que cualquier empresa, no solo las de este rubro, deben seguir al momento de asegurar el crecimiento y la competitividad.

Gráfico 10

Promedio de respuestas según encuesta Likert para variable comercialización



4.1.3.9. Hallazgo 9: Variables Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad y Comercialización.

Respecto al noveno hallazgo se buscó evaluar la variable con el menor promedio según la encuesta Likert realizada entre planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad y Comercialización. En base a ello, se evidencia que para las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, el aseguramiento de la calidad es la variable por la que menos se preocupan.

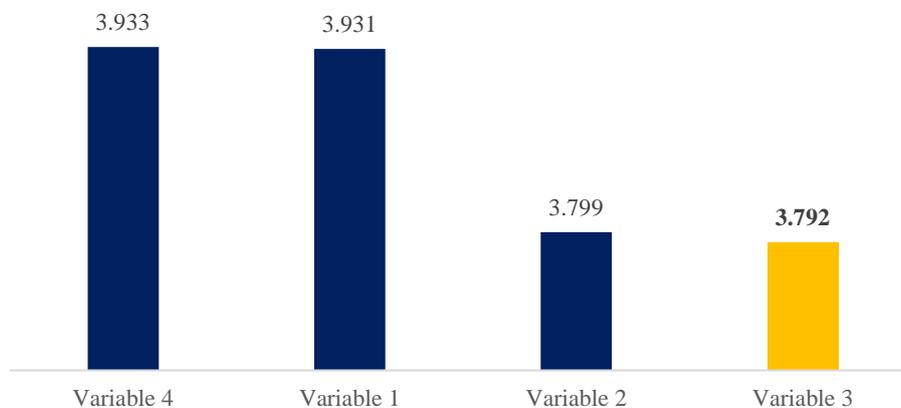
Esto dado a que el aseguramiento de la calidad es una variable que cuenta con los siguientes componentes:

- Impulsar programas de capacitación para la mejora continua
- Documentación de todos los productos de la empresa
- Control de producción y retroalimentación
- Selección de materias primas
- Auditorías externas para la mejora de la calidad
- Documentación de inspecciones

Estos procesos o actividades que engloban el aseguramiento de la calidad son fácilmente realizables, por ello, no se tiene una extrema preocupación en el desarrollo de estas actividades, con lo cual se puede decir que la variable es el factor menos crítico a tener en cuenta dentro del performance de una PYME para este sector.

Gráfico 11

Promedio de las variables según encuesta Likert

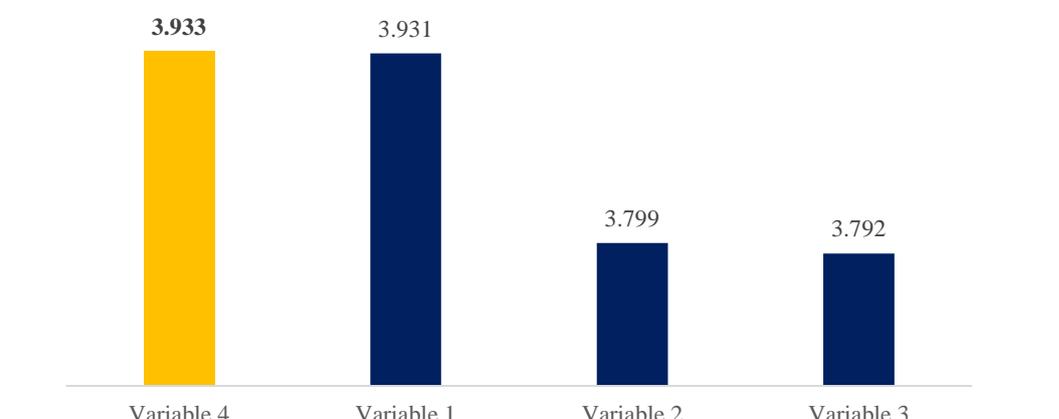


4.1.3.10. Hallazgo 10: Variables Planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad y Comercialización.

Respecto al décimo hallazgo se buscó evaluar la variable con el mayor promedio según la encuesta Likert realizada entre Planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad y Comercialización. Según los resultados del gráfico 10, para las Pymes del sector manufactura de Lima Metropolitana, es evidente que la variable más importante para las empresas de este sector es comercialización, por lo que se puede afirmar que priorizan generar ventas para que siga creciendo año tras año y tener a los dueños y/o accionistas contentos. Esto se puede apreciar dado que gracias a la encuesta tomada se ha determinado que la variable comercialización es la más importante para las PYMES. Con esto podemos reafirmar que lo que más necesita una empresa para poder seguir creciendo y ser competitiva es tratar de generar la mayor cantidad de ventas posible.

Gráfico 12

Promedio de las variables según encuesta Likert



4.2. Resumen

El estudio realizado tiene como premisa que la hipótesis general ha sido rechazada gracias a las pruebas respectivas realizadas. También se puede saber que la variable de producción y operaciones es la que hacen más sinergia con las otras variables del estudio. Esto dado que se ha tenido una mayor complejidad en el instrumento utilizado para poder determinar la importancia de esta variable.

Sin embargo, esta no es la variable más importante para las PYMES del sector manufactura, dado que según los hallazgos encontrados la variable comercialización, es decir, venta y planeación estratégica, es decir, planeamiento interno, son más importantes de cara a la empresa para lograr competitividad en el mercado.

Cabe resaltar que también es válido tener en cuenta que la producción y operaciones de sumo cuidado dado que como lo indica el estudio y el trabajo en campo es que es un factor crucial para el funcionamiento y la buena performance de la PYME.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Hipótesis General: Existe correlación positiva entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.

- Conclusión: En base al estudio realizado, se puede concluir que las variables que se han analizado forman parte de las actividades estratégicas de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana. Sin embargo, no se tiene una correlación positiva entre las variables evaluadas para nuestra hipótesis general, lo cual quiere decir que las variables no tienen influencia sobre sí mismas. Esto deja en evidencia, por la naturaleza que tienen este tipo de empresas, que no son capaces de poder tener un desempeño óptimo dado que priorizan ciertas áreas y/o actividades que no necesariamente están compenetradas entre sí. Como se revisó en los antecedentes el 2% de las PYMES peruanas sale del mercado por insolvencia, lo comprobado en la hipótesis general puede ser una posible razón de ello.
- Hipótesis 1: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021
 - Conclusión: Según los datos recogidos, si existe correlación entre la planeación estratégica y las actividades de producción y operaciones de las PYMES del sector manufactura. Esto quiere decir que ambas variables tienen una relación directamente proporcional. Mientras la alta gerencia de una empresa tenga definidos de manera clara las metas u objetivos de la empresa, el área de producción y operaciones podrá tener una mejor efectividad para cumplir con las metas de la empresa de manera idónea.

- Hipótesis 2: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.
 - Conclusión: Según el estudio realizado, no existe correlación entre la variable planeación estratégica y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021. A pesar de que la alta gerencia pueda realizar planes estratégicos para alcanzar las metas de la empresa, los procesos que conforman el aseguramiento de calidad pueden ser afectados por la falta de controles rigurosos y el cumplimiento de los planes de mejora continua de la calidad. Esto debido a que las PYMES se concentran en subsistir en el mercado priorizando las actividades de comercialización dado que el método principal para poder seguir en el mercado. Esto se reafirma con lo que menciona Global Entrepreneurship Monitor (2016) el Perú ocupa el cuarto lugar en capacidad emprendedora, sin embargo, 8 de cada 10 de las empresas creadas fracasan antes de que lleguen a los 5 años de existencia por la baja productividad y profesionalización.
- Hipótesis 3: Existe correlación positiva entre planeación estratégica y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.
 - Conclusión: En base al estudio realizado, se puede determinar que no existe correlación entre la producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021. Esto puede presenciarse dado

que la producción y operaciones se encarga, como dice el nombre, de producir todos los productos necesarios que luego pasan a ser comercializados por parte de la fuerza de ventas de la empresa, pero esto no quiere decir que la comercialización influya durante este proceso de transformación de materia. Por lo tanto, son áreas que pueden ser manejadas de manera independiente. Un claro ejemplo de ello, es que se pueden tener sobre stock de productos en la empresa, pero la fuerza de venta no puede darse abasto para poder vender la cantidad de producto determinado lo que daría como resultado que la producción aminore, mientras que la venta puede seguir dándose.

- Hipótesis 4: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.
 - Conclusión: Según los resultados del estudio, la hipótesis se comprueba ya que ambas variables tienen una relación directamente proporcional, es decir, a más producción y operaciones se debe tener mayor aseguramiento de la calidad. Esto deja en evidencia que para las PYMES del sector manufactura el hecho de tener un eficiente sistema de producción para poder adaptarse las distintas condiciones de operaciones contribuye a que pueda tener un impacto competitivo en toda la cadena de suministro, hasta la entrega del producto al mismo al cliente. De esta forma, al aumentar la efectividad de producción y operaciones se obtiene una mayor productividad y se puede ser más rentable en el largo plazo.

- Hipótesis 5: Existe correlación positiva entre producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.
 - Conclusión: Gracias al estudio realizado se ha podido determinar que para las existe una correlación entre producción y operaciones y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021. Se puede decir que la actividad que más es valorada por la alta dirección es la comercialización. Esto sucede dado que, para que las empresas puedan ser competitivas en el mercado y tengan un crecimiento óptimo es importante poder generar ventas y que esta sea la suficiente para poder cumplir con los costos fijos y variables, poder realizar inversiones futuras, se cumpla con los objetivos estratégicos planteados y complazca las exigencias de los accionistas.

- Hipótesis 6: Existe correlación positiva entre aseguramiento de la calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021.
 - Conclusión: En base al estudio realizado, se puede determinar que no existe correlación entre el aseguramiento de la calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura dedicadas a la fabricación de prendas de vestir de Lima Metropolitana, en el 2021. Lo que demuestra este punto es que no necesariamente por tener un producto bueno el área de ventas pueda venderlo con mayor rapidez o eficacia. Esto decanta en el hecho que la fuerza de venta no esté capacitada con lo que esté vendiendo o esté utilizando las técnicas correctas para poder asegurar la salida del producto. Normalmente, esto se desarrolla en las PYMES dado que la

fuerza de ventas no cuenta con un grado de capacitación demasiado óptimo porque no existe programas para ello dentro de las empresas pequeñas.

5.2. Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- Para futuras investigaciones acerca de PYMES se recomienda centrarse en ejemplos y/o papers de países con similitud étnica/geográfica con el país de origen de donde se quiere generar el estudio. Por ejemplo, si se encuentra en Latinoamérica lo correcto, de no encontrar estudios de lo que buscas en tu país, es tratar de expandir la búsqueda dentro de todos los países que puedan tener similitud con el de su residencia. Lo mismo aplicaría para otros continentes.
- Se recomienda también que la recolección de información sea mediante un tercero (municipalidad, organización, etc.) dado que obtener información de empresas tan pequeñas es bastante tedioso, lo más probable es que algunas respondan de manera incorrecta o que, simplemente, no respondan. Por lo que se recomienda, de hacer un estudio parecido, poder tener en cuenta la recolección de información como punto crítico.
- Asimismo, se recomienda que las PYMES tengan en cuenta cada una de las variables evaluadas en este estudio y sepan ejecutar estas acciones de manera sinérgica ya que de esa forma es como pueden llegar a tener mejores resultados, según la bibliografía revisada.
- En base a la información recolectada es evidente que el empresario de la pequeña y mediana empresa cuenta con escasa preparación en la gestión de planeación estratégica por lo que se recomienda que el gobierno promueva

talleres, cursos y programas de capacitación integral dirigidos a este sector, el cual es económicamente representativo para el país.

- Se recomienda que se promueva a los empresarios a acceder a la tecnología apropiada y convencerlos de que será un recurso a largo plazo, es importante que tengan este conocimiento para realizar satisfactoriamente los procesos de producción, comercialización, distribución y control de inventarios.
- Por último, al momento de hablar de competitividad y/o posicionamiento estratégico se recomienda buscar distintas interpretaciones del mismo, dado que la mayoría de personas conoce estos conceptos de manera muy general, una vez se comience a leer la teoría se podrá encontrar que se puede tener competitividad de maneras no muy comunes al igual que un planeamiento o posicionamiento estratégico distinta al que se cree. Todo está en poder encontrar los papers correctos para poder darle forma al trabajo de investigación.

Referencias

- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, M. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 14 (2), 251-256. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Albarracín, E., Riascos, C. & y Contreras, F. (2014) Influence of information and communication technology on the performance of Colombian micro, small and medium enterprises. *Estudios Gerenciales* 30 (2014), 355–364 .<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>
- Almanza. R., Calderon. P., & Vargas. J. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad: Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad*. 15 (219), 247-262. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468242>
- Arendt. L., Barnard. M., Balcezark. A., & Gajdos A. (2017). Entrepreneurial environment at regional level: the case of Polish path towards sustainable socio-economic development. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 5 (2). 190 – 203. [http://doi:10.9770/jesi.2017.5.2\(2\)](http://doi:10.9770/jesi.2017.5.2(2))
- Arévalo. N., Cocunubo L., & Rocha K. (2018). Las PYME en economías emergentes: El emprendimiento empresarial en Chile como factor determinante en el desarrollo económico de la última década. *Punto de vista*, 9 (14), 120-150. <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i14.1176>
- Atán T., & Hussein H. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human

Capital Development and Employee Commitment. *MDPI Journal*. 11 (20), 1-19.
<https://doi.org/10.3390/su11205782>

Bateman, T. & Snell, S. (2005) *Administración: Liderazgo y cooperación en un mundo competitivo*. MC Graw Hill.
https://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n_Bateman

Bello, C. (2013) *Producción y operaciones aplicadas a las pymes*. Ecoe Ediciones
<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/69266>

Benito, S., Platero, M. & Rodríguez, A. (2012) Determinants of innovation in Spanish microenterprises: The importance of internal factors. *Universia Business Review; Madrid*, 33 (13) 104-121.
<https://www.proquest.com/openview/e8d3b5a2379b6c4b3722befdec89a02d/1?q-origsite=gscholar&cbl=426363>

Bernice K. and Meredith G. (1997) Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 37-64.
https://www.researchgate.net/publication/279562195_Relationships_among_ow_nermanager_personal_values_business_strategies_and_enterprise_performance

Boyero, M., & Montoya, C. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de Futuro*, 20 (2). 1 – 20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

- Bravo, E. & Herrera, L. (2009) Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5 (3), 301-320.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54912879005>
- Brito, J., & Gómez Iván. (2020) *Administración de operaciones*.
<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/131260?page=1>
- Bryson J., Hamilton L., Van slyke D., (2018) Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20 (3) 317-339.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Caldera. H., Desha. C., & Dawes. L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. *Journal of Cleaner Production*. 218 (1), 575 – 590.
doi:10.1016/j.jclepro.2019.01.239
- Carhuavilca, D., (2020,02 de noviembre). *Demografía empresarial en el Perú. Informe técnico*. INEI. Recuperado el 1 de setiembre de 2021 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf
- Ceylan C., Tacoglu C., Kazangoglu Y. (2019) Analysis of variables affecting competitiveness of SMES in the textile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20 (4), 648 – 673. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853>
- Chiavenato, I. (2019) *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*.
<http://www.ebooks7-24.com.upc.remotexs.xyz/?il=5345&pg=56>

- Cobarsi-Morales, J. (2011) *Sistemas de información en la empresa*. Editorial UOC.
<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/33493?page=2>
- Dechezlepetre A., Sato M. (2017) The impacts of environmental regulations on competitiveness. *The London School of Economics and Political Science*, 10 (2), 183 - 206. <https://doi.org/10.1093/reep/rex013>
- Dobes K., Kot S., Kramolis J., Sopkova G. (2017) The Perception of Governmental Support in The Context of Competitiveness of SMEs in the Czech Republic. *Journal of Competitiveness* 9 (3), 34 – 50. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.03>
- Estrada, R., García, D. & Sánchez, V. (2009) Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (36), 169-182.
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281649953005.pdf>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista venezolana de gerencia*, 14 (46), 1 – 10.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002
- Ferraris A., Santoro G., Winteler D. (2019) Open innovation practices and related internal dynamics: case studies of Italian ICT SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 14 (1), 47 - 61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-05-2018-0031/full/html>
- Flores, R. (2014) *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID.
<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/45333?page=5>

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.). *American Journal of Educational Research*, 2 (8), 683-690
<https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>

Gryna, F., Chua, R., DeFeo, J., (2007) *Método Juran Análisis y planeación de la calidad*.
Mc Graw Hill
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000100011

Hernández Sampieri, R., (2014) *Metodología de la investigación*. México:McGraw-Hill

Herrera J., Larran M., Martínez-Martínez D., Lechuga M. (2018) Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Emerald Publishing Limited*, 47 (6), 1211 - 124.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2017-0165/full/html>

Homolka L., Kozubikova L., Kristalas D. (2017) The Effect of Business Environment and Entrepreneurs' Gender on Perception of Financial Risk in The Smes Sector. *Journal of Competitiveness*, 9 (1), 36 - 50.
https://www.researchgate.net/publication/315952511_The_Effect_of_Business_Environment_and_Entrepreneurs'_Gender_on_Perception_of_Financial_Risk_in_The_Smes_Sector

Homolka. L., Kliestik. T., Lazanyi. K., Smrcka L, & Virglerova Z. (2017). Key determinants of the quality of business environment of SME's in the Czech Republic. *E & M Ekonomie a Management*, 20 (2), p. 87-101.
<https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-007>

- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017) Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18 (35) 107-130. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107
- Knol, W., Lauche, K., Slomp, J., & Schouteten R. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing ‘critical success factors’ using Necessary Condition Analysis. *International Journal Of Production Research*. 56 (11). 3955 – 3973. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1419583>
- Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Editorial Mc-Graw-Hill. Madrid.
- Leyva, A., Cavazos, A., & Espejel, J. (2018) Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME’s *Contaduría y Administración* 63 (3), 2018, 1-21. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1085>
- Lock A., Yap J. (2017) Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15 (6), 803 - 825. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEDT-07-2017-0067/full/html>
- Lucherini, F. & Rapaccini, M. (2017). Exploring the impact of lean manufacturing on flexibility in SME’s. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10 (5), 919 – 945. <https://doi.org/10.3926/jiem.2119>
- Ludevid, M. (2004). *La gestión ambiental de la empresa*. Ariel Economía Series

- Maghsoudi, Y.; Khani, N. & Alem, A. (2019) Social media usage and commercialization performance: role of networking capability. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10 (5), 1174-1195. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0102>
- Majava, J. & Ojanpera, T. (2017). Lean production development in SME's: A case study. *Management and Production Engineering Review*. 8(2), 41 – 48. <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/121939/edition/106282/content>
- Martínez, J. & Padilla, L. (2020) Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 26 (2), 20-132. http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1315-951820200002&lng=en&nrm=iso
- PRODUCE (2017,06 de noviembre). *Estadística MIPYME: Menú de estudios económicos*. PRODUCE. Recuperado el 1 de setiembre de 2021 de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Romero, A. (2014) *Principios de la contabilidad*. Mc Graw Hill
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., y Orozco-Acosta, E., (2020) Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31 (5), 21-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Romero, I. (2006) Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*. 37(146). 31 - 50.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003

Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. & Lings, I. (2008) Strategic planning and performance Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61 (2008) 99–108.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307001658?via%3Dihub>

Rus, E. (2020). Administración de operaciones. *Economipedia*.

Saavedra Garcia (2018) La competitividad en MIPYMES dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Revista Digital FCE UNLP*, 8 (15), 1-14.
<http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n15/2314-3738-cadmin-15-51.pdf>.

Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila, Mejía-Trejo (2016) La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Revista Innovar Journal*, 27 (65) 93-106.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-505120170003000093&script=sci_abstract&tlng=es

Sansalvador, M., Trigueros J., & Reig, J. (1999). La gestión de la calidad total en la PYME a partir de los sistemas ISO 9000. *Tribuna de economía*. 1 (781). 157 – 170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12485>

Santesmases, M. (1999) *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide SA. Madrid.

Sarmiento, S. , Nava, V., Carro, J. & Hernández, C. (2017) Estudio comparativo de los factores de innovación en la pequeña y mediana empresa de manufactura textil.

Contaduría y Administración, 63 (3), 1-24.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1268>

Skarzynski. P., & Gibson. R. (2012). *Innovación en el ADN de la organización*. México D.F: Cengage Learning

Soares A., Soltani E., Ying-Ying L., (2017) The influence of supply chain quality management practices on quality performance: an empirical investigation. *Supply Chain Management: An International Journal* 22 (2), 122 – 144.
<https://doi.org/10.1108/SCM-08-2016-0286>

Vigaray, J. (2005) *Comercialización y retailing distribución comercial aplicada*. Pearson Educación. <https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/45333?page=5>

Villacarromero. R. (2017). *La gestión en la producción*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú] Repositorio UTP.
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908>

Wachowicz, J. & Van Horne, J. (2010) *Fundamentos de la Administración Financiera*. Pearson Educación.
<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/72231?page=15>

Wei W. (2017) Tactical production and distribution planning with dependency issue on the production process. *The International Journal of Management*, 8 (16) 30-117
<https://click.endnote.com/viewer?doi=10.1016%2Fj.omega.2016.04.004&token=WzMwODMyNzYsIjEwLjEwMTYvai5vbWVnYS4yMDE2LjA0LjAwNCJd.vizdDkaKtG1pXt5imyfW4w48Qhk>

Yan, S., & Chew, D.A.S. 2011. An investigation of marketing strategy, business environment and performance of construction SMEs in China. *African Journal of Business Management*, 5 (6), 2396-2405.
<https://doi.org/10.5897/AJBM10.1153>

6. Anexos

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN
¿Existirá relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021?	Determinar la relación que existe entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.	Existe correlación positiva entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES en el sector manufactura de Lima Metropolitana, en el 2021.	x1. Planeación estratégica x2. Producción y operaciones x3. Aseguramiento de calidad x4. Comercialización
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
1.¿Existe relación entre la Planeación Estratégica y actividades de Producción y Operaciones de las PYMES del sector manufactura? 2.¿Existe relación entre Planeación Estratégica y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura? 3.¿Existe relación entre Planeación Estratégica y	1.Determinar la relación que existe entre Planeación Estratégica y Actividades de Producción y Operaciones de las PYMES del sector manufactura. 2.Determinar la relación que existe entre Planeación Estratégica y Aseguramiento de la	H1: Existe correlación positiva entre Planeación Estratégica y Actividades de Producción y Operaciones de las PYMES del sector manufactura. H2: Existe correlación positiva entre Planeación Estratégica y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura.	

<p>Comercialización de las PYMES del sector manufactura?</p> <p>4.¿Existe relación entre las actividades de Producción y Operaciones y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura?</p> <p>5.¿Existe relación entre las actividades de Producción y Operaciones y Comercialización de las PYMES del sector manufactura?</p> <p>6.¿Existe relación entre Aseguramiento de la calidad y Comercialización de las PYMES del sector manufactura?</p>	<p>calidad de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre Planeación Estratégica y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>4.Determinar la relación que existe entre Producción y Operaciones y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>5.Determinar la relación que existe entre Producción y Operaciones y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>6.Determinar la relación que existe entre Aseguramiento de la calidad y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p>	<p>H3: Existe correlación positiva entre Planeación Estratégica y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>H4: Existe correlación positiva entre Producción y Operaciones y Aseguramiento de la calidad de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>H5: Existe correlación positiva entre Producción y Operaciones y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p> <p>H6: Existe correlación positiva entre Aseguramiento de la calidad y Comercialización de las PYMES del sector manufactura.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

6.1. Lista de referencias verificadas por cuartiles

#	BASE DE DATOS	ARTÍCULO	CUARTIL
---	---------------	----------	---------

1	WEB OF SCIENCE	Dobes K., Kot S., Kramolis J., Sopkova G. (2017) The Perception of Governmental Support in The Context of Competitiveness of SMEs in the Czech Republic. <i>Journal of Competitiveness</i> 9 (3), 34 – 50. https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.03	Q3
2	WEB OF SCIENCE	Homolka L., Kozubikova L., Kristalas D. (2017) The Effect of Business Environment and Entrepreneurs' Gender on Perception of Financial Risk in The Smes Sector. <i>Journal of Competitiveness</i> , 9 (1), 36 - 50. https://www.researchgate.net/publication/315952511_The_Effect_of_Business_Environment_and_Entrepreneur_s'_Gender_on_Perception_of_Financial_Risk_in_The_Smes_Sector	Q3
3	WEB OF SCIENCE	Dechezlepetre A., Sato M. (2017) The impacts of environmental regulations on competitiveness. The London School of Economics and Political Science, 10 (2), 183 - 206. https://doi.org/10.1093/reep/rex013	Q1
4	WEB OF SCIENCE	Ferraris A., Santoro G., Winteler D. (2019) Open innovation practices and related internal dynamics: case studies of Italian ICT SMEs. <i>EuroMed Journal of Business</i> , 14 (1), 47 - 61. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMB-05-2018-0031/full/html	Q1
5	WEB OF SCIENCE	Lock A., Yap J. (2017) Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. <i>Journal of Engineering, Design and Technology</i> , 15 (6), 803 - 825.	Q2

		https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEDT-07-2017-0067/full/html	
6	WEB OF SCIENCE	Ceylan C., Tacoglu C., Kazangoglu Y. (2019) Analysis of variables affecting competitiveness of SMES in the textile industry. <i>Journal of Business Economics and Management</i> , 20 (4), 648 – 673. https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853	Q2
7	SCOPUS	Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, M. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? <i>Universidad y Sociedad</i> , 14 (2), 251-256. http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus	Q4
8	WEB OF SCIENCE	Herrera J., Larran M., Martínez-Martínez D., Lechuga M. (2018) Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. <i>Emerald Publishing Limited</i> , 47 (6), 1211 - 124. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/P-R-05-2017-0165/full/html	Q1
9	WEB OF SCIENCE	Soares A., Soltani E., Ying-Ying L., (2017) The influence of supply chain quality management practices on quality performance: an empirical investigation. <i>Supply Chain Management: An International Journal</i> 22 (2), 122 – 144. https://doi.org/10.1108/SCM-08-2016-0286	Q1
10	WEB OF SCIENCE	Bryson J., Hamilton L., Van slyke D., (2018) Getting strategic about strategic planning research. <i>Public management</i>	Q1

		<p>review, 20 (3) 317-339. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111.</p>	
11	SCOPUS	<p>Sarmiento, S. , Nava, V., Carro, J. & Hernández, C. (2017) Estudio comparativo de los factores de innovación en la pequeña y mediana empresa de manufactura textil. <i>Contaduría y Administración</i>, 63 (3), 1-24. http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1268</p>	Q3
12	SCOPUS	<p>Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila, Mejía-Trejo (2016) La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. <i>Revista Innovar Journal</i>, 27 (65) 93-106. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512017000300093&script=sci_abstract&tlng=es</p>	Q3
13	SCOPUS	<p>Romero-Suárez,D., Pertuz, V., y Orozco-Acosta, E., (2020) Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. <i>Información tecnológica</i>, 31 (5), 21-32. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021</p>	Q2
14	SCOPUS	<p>Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. & Lings,I. (2008) Strategic planning and performance Extending the debate. <i>Journal of Business Research</i>, 61 (2008) 99–108. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307001658?via%3Dihub</p>	Q1
15	SCOPUS	<p>Bernice K. and Meredith G. (1997) Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. <i>Journal of Small business Management</i>, 35 (2), 37-64. https://www.researchgate.net/publication/279562195_R</p>	Q1

		relationships_among_ownermanager_personal_values_b business_strategies_and_enterprise_performance	
16	SCOPUS	Estrada, R., García, D., & Sánchez. V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. <i>Revista venezolana de gerencia</i> , 14 (46), 1 – 10. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002	Q3
17	SCOPUS	Leyva, A., Cavazos, A., & Espejel, J. (2018) Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's <i>Contaduría y Administración</i> 63 (3), 2018, 1-21. http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1085	Q3
18	SCOPUS	Martínez, J. & Padilla, L. (2020) Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. <i>Revista disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales</i> , 26 (2), 20-132. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1315-951820200002&lng=en&nrm=iso	Q3
19	SCOPUS	Albarracín, E., Riascos, C. & y Contreras, F. (2014) Influence of information and communication technology on the performance of Colombian micro, small and medium enterprises. <i>Estudios Gerenciales</i> 30 (2014), 355–364 .http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006	Q4

20	WEB OF SCIENCE	Majava. J. & Ojanpera. T. (2017). Lean production development in SME's: A case study. <i>Management and Production Engineering Review</i> . 8(2), 41 – 48. https://journals.pan.pl/dlibra/publication/121939/edition/106282/content	Q2
21	WEB OF SCIENCE	Lucherini. F. & Rapaccini. M. (2017). Exploring the impact of lean manufacturing on flexibility in SME's. <i>Journal of Industrial Engineering and Management</i> , 10 (5), 919 – 945. https://doi.org/10.3926/jiem.2119	Q2
22	SCIELO	Estrada, R., García, D., & Sánchez. V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. <i>Revista venezolana de gerencia</i> , 14 (46), 1 – 10. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002	Q3
23	WEB OF SCIENCE	Caldera. H., Desha. C., & Dawes. L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. <i>Journal of Cleaner Production</i> . 218(1), 575 – 590. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239	Q1
24	WEB OF SCIENCE	Knol. W., Lauche. K., Slomp. J., & Schouteten R. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis. <i>International Journal Of Production Research</i> . 56 (11). 3955 – 3973. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1419583	Q1
25	WEB OF SCIENCE	Arendt. L., Barnard. M., Balcezark. A., & Gajdos A. (2017). Entrepreneurial environment at regional level: the case of Polish path towards sustainable socio-economic	Q1

		development. <i>Entrepreneurship and sustainability issues</i> , 5 (2), 190 – 203. http://doi:10.9770/jesi.2017.5.2(2)	
26	WEB OF SCIENCE	Homolka. L., Kliestik. T., Lazanyi. K., Smrcka L., & Virglerova Z. (2017). Key determinants of the quality of business environment of SME's in the Czech Republic. <i>E & M Ekonomie a Management</i> , 20 (2), p. 87-101. https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-007	Q2
27	WEB OF SCIENCE	Atán T., & Hussein H. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. <i>MDPI Journal</i> . 11 (20), 1-19. https://doi.org/10.3390/su11205782	Q1

6.2. Anexo 3: Tabla de Dimensiones de la Competitividad

Planeación estratégica	Objetivos
	Metas
	Políticas
	Análisis del entorno
	Planes de contingencia
Producción y operaciones	Procesos de producción
	Certificaciones
	Flexibilidad productiva
	Desarrollo de nuevos productos y procesos
	Planeación de materiales, insumos, etc.
Aseguramiento de la calidad	Normatividad
	Grupos de trabajo y retroalimentación
	Procesos certificados
Comercialización	Políticas de venta
	Distribución
	Relaciones clientes-proveedores
	Satisfacción de clientes
	Investigación de mercados
Contabilidad y finanzas	Estructura de costos
	Administración financiera
	Estrategias fiscales
	Pago de impuestos
	Inventarios
Recursos humanos	Procesos de selección y reclutamiento
	Capacitación y adiestramiento
	Rotación y clima laboral
	Seguridad e higiene
	Compensaciones
Gestión ambiental	Programa de manejo de desechos
	Políticas de reciclaje
	Normatividad
Sistemas de información	Tecnologías de la información
	Sistematización
	Planes de contingencia

Figura 1: La imagen muestra las dimensiones de la competitividad y las actividades que abarcan. Adaptado de “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California”, por Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R, 2017.

6.3. Anexo 4

Variable/Factor
Habilidades de los empleados
Calidad del producto
Grado de orientación al cliente
Satisfacción del cliente
Estrategias TQM
Sistema de premios por desempeño
Logística y capacidad de respuesta

Figura 2: La imagen muestra los factores o dimensiones de la competitividad.

Adaptado de “Analysis of variables affecting competitiveness of SMES in the textile industry”, por Ceylan, Kazangoglu y Tacoglu 2019.

6.4. Anexo 5

Matriz de de Operacionalización de variables

Variables	Componentes	Preguntas
Planeación estratégica	Responsables	P1
	Estrategia de negocio	P2, P6
	Objetivos SMART	P3
	Entorno del Negocio	P4, P5
Producción y operaciones	Proceso de producción	P7, P17, P18
	Planeamiento de ventas	P9, P10,P11,P24, P25, P26

	Equipamiento y tecnología	P8,P12, P15, P16,P17, P19, P20
	Capacidad de producción	P13, P14, P27, P28
	Cumplimiento de producción	P21, P23, P22
Comercialización	Indicadores de gestión comercial	P29,P42, P38
	Competencia	P39, P40, P37
	Ventaja competitiva	P36, P46
	Recursos de comercialización	P41, P45
	Satisfacción del cliente	P43, P44

6.5. Anexo 6: Validación experto 1 – Patricia Monteghirfo Nuñez

Lima, 21 de Setiembre del 2021

Estimada: Patricia Monteghirfo Nuñez

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ (a) para validar el contenido del instrumento que lleva por título: **Cuestionario de la relación entre la gestión de las áreas funcionales, las actividades estratégicas y la competitividad de las PYMES del sector manufactura.**

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de los cuestionarios, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Valeria Jimena Mas Villar

Alejandro Jesus Mendoza Diaz

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de las áreas funcionales, las actividades estratégicas y la competitividad, el mismo que será aplicado a las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana que forman parte del estudio **“Análisis de la relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021”**, que corresponde a un diseño cuantitativo de tipo no experimental.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 1

Fecha actual: 21/09/2021

Nombres y Apellidos de Juez: Patricia Monteghirfo Nuñez.

Institución donde labora: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Años de experiencia profesional o científica: 10 años de experiencia.

Grado de Instrucción: Magister Dirección de Marketing y Gestion Comercial.

Puesto que desempeña: Jefe de Alumni



Firma y/o Sello

1. CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS

UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Tema: Relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021

VARIABLES: Gestión de las áreas funcionales y las actividades estratégicas

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted. Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con un X en la casilla correspondiente al enunciado elegido. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Número	ITEM	1	2	3	4	5
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.					
2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.					
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.					

6	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.					
7	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos.					
8	La empresa tiene un programa escrito y detallado de la adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.					
9	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.					
10	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.					
11	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción					
12	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional de calidad y precio.					
13	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano.					
14	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar la capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder una demanda superior a su capacidad de producción.					
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria.					
16	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.					
17	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.					

18	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.					
19	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.					
20	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisiciones de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.					
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.					
22	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.					
23	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.					
24	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.					
25	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.					
26	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.					
27	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de las materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.					

28	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.					
29	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.					
30	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento					
31	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					
32	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					
33	Existen auditorías internas que se lleven a cabo de manera periódica para sostener una filosofía orientada a la mejora continua de la calidad.					
34	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.					
35	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.					
36	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.					
37	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación,					

	crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.					
38	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de obtención de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.					
39	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).					
40	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.					
41	Los recursos asignados a la mercadotecnia (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.					
42	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.					
43	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis.					
44	La empresa dispone catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.					
45	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					
46	La empresa ha desarrollado un sistema de eficiencia de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

1.2 CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

Muy aceptable (x) Aceptable () Regular () Poco aceptable () Inaceptable ()

Observaciones:.....
.....
.....
....

Sugerencias:.....
.....
.....
....

2) A su parecer, ¿el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (x) NO ()

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI () NO (x)

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

5) Las opciones de respuesta ¿están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (x)

NO ()

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

2.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.	X					X					X					
2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.		X					X					X				
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.	X					X					X					
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.	X					X					X					
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	X					X					X					
6	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.		X					X				X					
7	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos.	X					X					X					
8	La empresa tiene un programa escrito y detallado de la adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	X					X					X					
9	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	X															
10	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.	X						X									
11	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción	X					X					X					
12	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional de calidad y precio.	X					X					X					
13	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano.	X					X					X					
14	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar la capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder una demanda superior a su capacidad de producción.	X					X					X					
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria.	X					X					X					
16	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.																

	desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.																			
35	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.			X					X							X				
36	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	X							X							X				
37	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.	X							X							X				
38	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de obtención de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	X							X							X				
39	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).		X							X						X				
40	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	X								X						X				
41	Los recursos asignados a la mercadotecnia (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	X								X						X				
42	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.				X					X						X				
43	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis.	X								X						X				
44	La empresa dispone catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.		X								X						X			
45	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	X								X						X				
46	La empresa ha desarrollado un sistema de eficiencia de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	X								X						X				

6.6. Anexo 7: Validación experto 2 – Jean Marcel Gondonneau Martin de Rossi

Lima, 21 de Setiembre del 2021

Estimado, Jean Marcel Gondonneau Martin de Rossi

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ (a) para validar el contenido del instrumento que lleva por título: **Cuestionario de la relación entre la gestión de las áreas funcionales, las actividades estratégicas y la competitividad de las PYMES del sector manufactura.**

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de los cuestionarios, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Valeria Jimena Mas Villar

Alejandro Jesus Mendoza Diaz

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario, el mismo que será aplicado a las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana que forman parte del estudio “**Análisis de la relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021**”, que corresponde a un diseño cuantitativo de tipo no experimental.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 2

Fecha actual: 04/10/2021

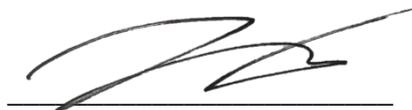
Nombres y Apellidos de Juez: Jean Marcel Gondonneau Martin de Rossi

Institución donde labora: Sidel Blowing & Services

Años de experiencia profesional o científica: 15 años

Grado de Instrucción: Universitaria

Puesto que desempeña: Vicepresidente Comercial



Firma y/o Sello

2. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS

UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Tema: Relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021

VARIABLES: Gestión de las áreas funcionales y las actividades estratégicas

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted. Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con un X en la casilla correspondiente al enunciado elegido. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Número	ITEM	1	2	3	4	5
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.					

2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.					
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.					
6	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.					
7	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos.					
8	La empresa tiene un programa escrito y detallado de la adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.					
9	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.					
10	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.					
11	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción					
12	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional de calidad y precio.					

13	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano.					
14	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar la capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder una demanda superior a su capacidad de producción.					
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria.					
16	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.					
17	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.					
18	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.					
19	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.					
20	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisiciones de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.					
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.					
22	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.					
23	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.					
24	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es					

	en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.					
25	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.					
26	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.					
27	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de las materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.					
28	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.					
29	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.					
30	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento					
31	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					
32	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					
33	Existen auditorías internas que se lleven a cabo de manera periódica para sostener una					

	filosofía orientada a la mejora continua de la calidad.					
34	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.					
35	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.					
36	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.					
37	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.					
38	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de obtención de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.					
39	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).					
40	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.					
41	Los recursos asignados a la mercadotecnia (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.					
42	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.					

43	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis.					
44	La empresa dispone catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.					
45	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					
46	La empresa ha desarrollado un sistema de eficiencia de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

1.2 CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

Muy aceptable (x) Aceptable () Regular () Poco aceptable () Inaceptable ()

Observaciones: Es importante no sugerir ni sugerir estándares de gestión al encuestado, sobre todo en materias de competitividad y calidad.

.....

Sugerencias: Hacer preguntas cerradas sobre la experiencia actual que maneja el encuestado. Por ejemplo, La calidad del proceso asegura la calidad esperada del producto final en un proceso productivo. Ejemplo; El área de calidad debe reportar al área de administración general para eliminar la autogestión del área productiva.

.....

2) A su parecer, ¿el orden de las preguntas es el adecuado?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias: Debe comenzar por las preguntas de gestión, luego las de planeamiento y al final las de competitividad, según como está estructurado el título del instrumento.

.....
.....
.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

5) Las opciones de respuesta ¿están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (x)

NO ()

Observaciones:.....
.....

.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....
.....

2.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE ANÁLISIS

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable
(2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.	X					X					X					
2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.		X					X					X				Definir estrategia básica. ¿Reducida? ¿Minimalista? ¿Superficial?
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.	X							X			X					Un objetivo en concepto ya es cuantificable y medible. Puede ser un objetivo valorado o ponderado, compartido o dedicado, etc.
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.		X						X				X				El análisis FODA está incluido dentro de la estructura de planeamiento estratégico, será mejor preguntar si existe una metodología utilizada específica para el planeamiento.
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	X							X			X					Especificar si son nuevos stakeholders para la empresa o para el mercado.

19	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.	X					X					X						
20	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisiciones de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.	X					X					X						
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.	X					X					X						
22	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	X					X					X						Definir "flexible"
23	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.				X			X					X					
24	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.		X						X				X					La alta calidad no siempre es primero para una industria, eso depende del plan estratégico y del mercado objetivo.
25	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.	X					X					X						

39	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	X						X					X						Dentro de la metodología de planeamiento estratégico
40	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	X					X						X						
41	Los recursos asignados a la mercadotecnia (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	X					X						X						
42	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	X					X						X						
43	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis.	X							X				X						Sistema + objetivo, por ejemplo, el NPS
44	La empresa dispone catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	X						X							X				Acotar disposición, hacia los clientes, hacia el uso interno, como parta del plan de entrenamiento, etc.
45	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	X					X						X						Que lidera (no apoya)

46	La empresa ha desarrollado un sistema de eficiencia de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.	X							X			X				Debe estar alineado al plan estratégico y al costo que está dispuesto a pagar el cliente.
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario, el mismo que será aplicado a las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana que forman parte del estudio “**Análisis de la relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021**”, que corresponde a un diseño cuantitativo de tipo no experimental.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: 1

Fecha actual: 21/09/2021

Nombres y Apellidos de Juez: Paola Respicio Velasquez

Institución donde labora: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Años de experiencia profesional o científica: 10

Grado de Instrucción: Master en Gerencia y Admisión

Puesto que desempeña: Analista de Marketing



Firma y/o Sello

3. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS

UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Tema: Relación entre la planeación estratégica, actividades de producción y operaciones, aseguramiento de calidad y comercialización de las PYMES del sector manufactura de Lima Metropolitana, 2021

VARIABLES: Gestión de las áreas funcionales y las actividades estratégicas

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted. Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con un X en la casilla correspondiente al enunciado elegido. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Número	ITEM	1	2	3	4	5
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.				X	
2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	X				
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.				X	
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.					X
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.					X
6	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.				X	
7	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos.					X
8	La empresa tiene un programa escrito y detallado de la adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.		X			
9	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.					X
10	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.				X	
11	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción				X	
12	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional de calidad y precio.				X	
13	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano.				X	
14	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar la capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder una demanda superior a su capacidad de producción.			X		
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria.			X		
16	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.			X		
17	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.					X

18	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.		X			
19	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.		X			
20	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisiciones de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.		X			
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.				X	
22	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.					X
23	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.		X			
24	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.				X	
25	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.				X	
26	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.				X	
27	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de las materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.				X	
28	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.		X			
29	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.			X		
30	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento				X	
31	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					X
32	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					X
33	Existen auditorías internas que se lleven a cabo de manera periódica para sostener una filosofía orientada a la mejora continua de la calidad.				X	
34	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.			X		
35	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.			X		
36	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.				X	
37	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.					X
38	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de obtención de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.					X
39	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).				X	
40	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.					X

41	Los recursos asignados a la mercadotecnia (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.				X	
42	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.				X	
43	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con bases en su análisis.			X		
44	La empresa dispone catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.					X
45	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.				X	
46	La empresa ha desarrollado un sistema de eficiencia de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.					X

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

1.2 CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y LEALTAD DEL CLIENTE

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

Muy aceptable (x) Aceptable () Regular () Poco aceptable () Inaceptable ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) A su parecer, ¿el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (x) NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI () NO (x)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI () NO (x)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) Las opciones de respuesta ¿están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (x) NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	La planeación estratégica en la empresa es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.	X					X					X					
2	La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.		X					X					X				
3	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.	X					X					X					
4	Al planear se desarrolla un análisis FODA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.	X					X					X					
5	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	X					X					X					
6	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.		X					X					X				
7	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos.	X					X					X					
8	La empresa tiene un programa escrito y detallado de la adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	X					X					X					
9	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	X															
10	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.	X						X									
11	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción	X					X					X					
12	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional de calidad y precio.	X					X					X					
13	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano.	X					X					X					
14	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar la capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder una demanda superior a su capacidad de producción.	X					X					X					
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria.	X					X					X					

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	4.6667	.48305	21
VAR00002	4.3333	.73030	21
VAR00003	4.2857	.84515	21
VAR00004	3.5238	1.07792	21
VAR00005	3.9048	.99523	21
VAR00006	4.1905	.81358	21

6.9. Anexo 10: Validación variable – Producción y operaciones

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.946	22

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00007	4.7143	.46291	21
VAR00008	3.7619	.94365	21
VAR00009	3.5714	.87014	21
VAR00010	3.9048	.70034	21
VAR00011	4.1905	.92839	21
VAR00012	4.4286	.67612	21
VAR00013	4.2381	.94365	21
VAR00014	3.3810	.86465	21
VAR00015	4.0000	.89443	21
VAR00016	3.7619	.76842	21
VAR00017	4.0476	.92066	21
VAR00018	3.6667	.96609	21
VAR00019	3.8095	1.03049	21
VAR00020	3.7619	1.04426	21
VAR00021	4.2381	.94365	21
VAR00022	3.9524	.80475	21
VAR00023	3.7143	.84515	21
VAR00024	3.9524	.66904	21
VAR00025	4.0952	.83095	21
VAR00026	4.0000	.94868	21
VAR00027	4.3810	.74001	21
VAR00028	4.4286	.74642	21

6.10. Anexo 10: Validación variable – Aseguramiento de la calidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.881	12

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00035	4.3333	.73030	21
VAR00036	4.5714	.67612	21
VAR00037	4.5714	.67612	21
VAR00038	4.4286	.81064	21
VAR00039	3.7143	.71714	21
VAR00040	4.2381	.88909	21
VAR00041	3.9048	.88909	21
VAR00042	4.1429	.96362	21
VAR00043	3.9048	.99523	21
VAR00044	4.3333	.73030	21
VAR00045	4.0476	.80475	21
VAR00046	4.2381	.83095	21

6.11. Anexo 10: Validación variable – Comercialización

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.806	6

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	4.6667	.48305	21
VAR00002	4.3333	.73030	21
VAR00003	4.2857	.84515	21
VAR00004	3.5238	1.07792	21
VAR00005	3.9048	.99523	21
VAR00006	4.1905	.81358	21

6.12. Anexo 10: Validación total de variables

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.970	46

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	4.6667	.48305	21
VAR00002	4.3333	.73030	21
VAR00003	4.2857	.84515	21
VAR00004	3.5238	1.07792	21
VAR00005	3.9048	.99523	21
VAR00006	4.1905	.81358	21
VAR00007	4.7143	.46291	21
VAR00008	3.7619	.94365	21
VAR00009	3.5714	.87014	21
VAR00010	3.9048	.70034	21
VAR00011	4.1905	.92839	21
VAR00012	4.4286	.67612	21
VAR00013	4.2381	.94365	21
VAR00014	3.3810	.86465	21
VAR00015	4.0000	.89443	21
VAR00016	3.7619	.76842	21
VAR00017	4.0476	.92066	21
VAR00018	3.6667	.96609	21
VAR00019	3.8095	1.03049	21
VAR00020	3.7619	1.04426	21
VAR00021	4.2381	.94365	21
VAR00022	3.9524	.80475	21
VAR00023	3.7143	.84515	21
VAR00024	3.9524	.66904	21
VAR00025	4.0952	.83095	21
VAR00026	4.0000	.94868	21
VAR00027	4.3810	.74001	21
VAR00028	4.4286	.74642	21
VAR00029	4.4286	.74642	21
VAR00030	4.3333	.91287	21
VAR00031	4.2381	.94365	21
VAR00032	4.3333	.65828	21
VAR00033	3.6667	.85635	21
VAR00034	4.0952	.53896	21
VAR00035	4.3333	.73030	21
VAR00036	4.5714	.67612	21
VAR00037	4.5714	.67612	21
VAR00038	4.4286	.81064	21
VAR00039	3.7143	.71714	21
VAR00040	4.2381	.88909	21
VAR00041	3.9048	.88909	21
VAR00042	4.1429	.96362	21
VAR00043	3.9048	.99523	21
VAR00044	4.3333	.73030	21
VAR00045	4.0476	.80475	21
VAR00046	4.2381	.83095	21