



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Planificación estratégica y su relación con la internacionalización de medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana, 2024”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Comunicación Estratégica

Bachiller en Dirección de Negocios Globales

PRESENTADO POR:

Mayta Caballero, Renzo Pool – Dirección de Negocios Globales

Ramos Carbajal, Rafael Sebastian del Piero – Administración y Dirección de Negocios

Reategui Castro, William Alberto – Administración y Dirección de Negocios

Rojas Garcilazo, Homer Claver – Comunicación Estratégica

ASESOR

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA – PERÚ

2024

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

MIEMBROS DEL JURADO:

Huertas Valladares, Eduardo José

Haro Yanqui, Eduardo Enrique

Condori Millan, Wilmer Ivan

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Homer Claver Rojas Garcilazo** identificado con DNI N° **48457409** perteneciente al Programa de **Comunicación Estratégica**, siendo mi asesor el Sr **Pedro Alfonso Velásquez Tapullima**, identificado con DNI N° **44300506**, y cuyo código ORCID es **0000-0003-1966-3392**.

Yo, **William Alberto Reategui Castro** identificado con DNI N° **76098760** perteneciente al Programa de **Administración y Dirección de Negocios**, siendo mi asesor el Sr **Pedro Alfonso Velásquez Tapullima**, identificado con DNI N° **44300506**, y cuyo código ORCID es **0000-0003-1966-3392**.

Yo, **Rafael Sebastian del Piero Ramos Carbajal** identificado con DNI N° **72658913** perteneciente al Programa de **Administración y Dirección de Negocios**, siendo mi asesor el Sr **Pedro Alfonso Velásquez Tapullima**, identificado con DNI N° **44300506**, y cuyo código ORCID es **0000-0003-1966-3392**.

Yo, **Renzo Pool Mayta Caballero** identificado con DNI N° **71700437** perteneciente al Programa de **Dirección de Negocios Globales**, siendo mi asesor el Sr **Pedro Alfonso Velásquez Tapullima**, identificado con DNI N° **44300506**, y cuyo código ORCID es **0000-0003-1966-3392**.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:





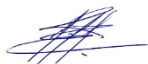

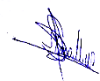

- a) Somos los autores del documento académico titulado **“Planificación estratégica y su relación con la internacionalización de medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana, 2024”**
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.

c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el **22%** de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.



d) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: **19, 12, 2024**

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	Dni	Firma	Huella
Homer Claver	Rojas Garcilazo	48457409		
Rafael Sebastian del Piero	Ramos Carbajal	72658913		
Renzo Pool	Mayta Caballero	71700437		
William Alberto	Reategui Castro	76098760		

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	Dni	Firma	Huella
Pedro Alfonso	Velásquez Tapullima	44300506		

DEDICATORIA

A nuestras familias, por ser el faro que nos guio durante este camino. Que con su paciencia, amor incondicional y apoyo nos brindaron la fortaleza para avanzar incluso en los momentos complicados. A nuestros padres, por enseñarnos que la perseverancia y la responsabilidad son valores esenciales en la vida. Por estar presentes, siempre creyendo en nosotros demostrando que, con esfuerzo y dedicación, cada paso tiene un propósito. Finalmente, dedicamos este trabajo a quienes nos enseñaron que más allá de los logros académicos, lo realmente gratificante es el aprendizaje que se obtuvo en el camino. Este trabajo es un reflejo de la colaboración, el compromiso mutuo y la responsabilidad compartida que nos permitió avanzar juntos. Gracias a quienes hicieron posible este resultado con su presencia invaluable en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por mantenernos siempre al margen de todo, por darnos la vida y que siempre esté iluminando nuestro camino. A nuestros padres, por estar siempre con nosotros en las buenas y en las malas, por ayudarnos en nuestra toma de decisiones y saber que contamos con su amor infinito.

A nuestro profesor, que nos inspiró e inculcó la información y bases necesarias durante todo este tiempo para poder mantenernos firmes en la Escuela de Postgrado del INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA, por darnos ese empuje y aliento a seguir adelante, por eso y mucho más gracias a todos ellos.

ÍNDICE GENERAL

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	2
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
ÍNDICE TABLAS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL.....	15
1.1 Título del Proyecto.....	15
1.2 Área Estratégica de Desarrollo Prioritario.....	15
1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación.....	16
1.4 Alcance de la Solución.....	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	17
2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar.....	17
2.1.1 Planteamiento del Problema.....	17
2.1.2 Formulación del Problema.....	19
2.1.2.1 Problema general.....	19
2.1.2.2 Problemas específicos.....	19
2.1.3 Objetivos de Investigación.....	20
2.1.3.1 Objetivo General.....	20
2.1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
2.1.4 Justificación de la Investigación.....	20
2.1.4.1 Justificación Teórica.....	20
2.1.4.2 Justificación Metodológica.....	21
2.1.4.3 Justificación Práctica.....	22
2.1.5 Limitaciones de la Investigación.....	23

2.1.6	<i>Viabilidad de la Investigación</i>	23
2.2	Marco Referencial	24
2.1.1	<i>Antecedentes Nacionales</i>	24
2.1.2	<i>Antecedentes Internacionales</i>	28
2.1.3	<i>Marco Teórico</i>	33
2.1.3.1	<i>Bases Teóricas de la Planificación Estratégica.</i>	33
2.1.3.2	<i>Bases teóricas de la Internacionalización.</i>	55
2.3	Atributos del proyecto	69
2.4	Análisis comparativo de atributos.....	71
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....		79
3.1	Metodología del proyecto	79
3.1.1	<i>Técnicas e instrumentos de recopilación de datos</i>	80
3.1.2	<i>Validez y confiabilidad</i>	81
CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO		82
4.1	Recursos Humanos	82
4.2	Bienes.....	83
4.3	Servicios	83
4.4	Presupuesto total.....	84
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....		85
5.1	Alcance esperado	85
5.2	Descripción del mercado objetivo real.....	85
5.2.1	<i>Muestra</i>	85
5.3	Descripción de la propuesta de innovación	86
5.3.1	<i>Análisis cualitativo</i>	86
5.3.2	<i>Propuesta de valor del proyecto</i>	156
5.3.3	<i>Fuentes de Ingreso del Proyecto</i>	158
5.3.4	<i>Canales de Distribución del Proyecto</i>	160
5.3.5	<i>Estrategias de Penetración del Proyecto</i>	160
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		162
6.1	Conclusiones	162

6.1.1	Conclusión General.....	162
6.1.2	Conclusiones Específicas	162
6.2	Recomendaciones	163
6.2.1	Recomendación General.....	163
6.2.2	Recomendaciones Específicas	163
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS		165
7.1	Fuentes de Información.....	165
7.2	Anexos	186
7.2.1	<i>Informe Turniting</i>	186
7.2.2	<i>Registro de Impacto y Resultados</i>	187
7.2.3	<i>Matriz de consistencia</i>	189
7.2.4	<i>Instrumentos de Recopilación de Datos</i>	190
7.2.5	<i>Validación de expertos</i>	193

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Fuerzas de Porter.....	41
Tabla 2 Business Model Canvas.....	51
Tabla 3 Atributos y beneficios de la variable Planificación Estratégica	69
Tabla 4 Atributos y beneficios de transformación de internacionalización	70
Tabla 5 Comparativo de transformación de la planeación estratégica	71
Tabla 6 Comparativo de transformación de internacionalización	72
Tabla 7 Presupuesto Recursos Humanos	82
Tabla 8 Presupuesto Bienes	83
Tabla 9 Presupuesto Servicios	83
Tabla 10 Presupuesto Total	84
Tabla 11 Evaluación interna y preparación pre internacionalización	86
Tabla 12 Análisis del entorno pre-internacionalización	96
Tabla 13 Identificación de mercados potenciales.....	104
Tabla 14 Experiencias y estrategias aplicadas.....	111
Tabla 15 Equipo de trabajo y su participación en el diseño de estrategias	117
Tabla 16 Aspectos clave para el desarrollo de estrategias.....	124
Tabla 17 Principales desafíos en el proceso de internacionalización	133
Tabla 18 Pasos para implementar una estrategia.....	142
Tabla 19 Evaluación de resultados.....	147
Tabla 20 Planificación Estratégica.....	157
Tabla 21 Internacionalización	158

RESUMEN

Este proyecto analiza la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas (pymes) del sector textil en Lima Metropolitana, 2024. La investigación, de tipo básica y enfoque cualitativo, utilizó entrevistas como instrumento de recolección de datos con una muestra de ocho trabajadores vinculados a la gestión empresarial. Los resultados revelan que, aunque las pymes realizan diagnósticos internos y externos, estos carecen de estructura y herramientas formales, lo que limita su capacidad de identificar oportunidades y enfrentar amenazas. Las estrategias desarrolladas suelen ser prácticas y reactivas, con limitada participación de los miembros de la organización, lo que reduce la diversidad de ideas y flexibilidad ante cambios. Además, las empresas no utilizan indicadores específicos para evaluar resultados, lo que dificulta ajustes estratégicos efectivos. La investigación concluye que una planificación estratégica estructurada incrementa las probabilidades de éxito en la internacionalización al optimizar la toma de decisiones y la gestión de recursos. Se recomienda capacitar a los líderes empresariales, emplear herramientas analíticas como FODA, PESTEL y el Business Model Canvas, y fomentar un enfoque colaborativo para el diseño e implementación de estrategias alineadas con objetivos claros y medibles.

Palabras claves: Planificación estratégica, Internacionalización, pymes, Dirección estratégica, Competitividad, diagnóstico, estrategias, diseño de estrategias.

ABSTRACT

This project analyzes the relationship between strategic planning and the internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the textile sector in Lima Metropolitana, 2024. The research, categorized as basic and qualitative in approach, used interviews as the data collection instrument with a sample of eight workers involved in business management. The results reveal that, although SMEs conduct internal and external diagnoses, these lack structure and formal tools, limiting their ability to identify opportunities and address threats. The strategies developed tend to be practical and reactive, with limited participation from organizational members, reducing the diversity of ideas and flexibility to adapt to changes. Furthermore, these companies do not use specific indicators to evaluate results, which hinders effective strategic adjustments. The study concludes that structured strategic planning increases the likelihood of success in internationalization by optimizing decision-making and resource management. It is recommended that business leaders receive training, employ analytical tools such as SWOT analysis, PESTEL, and the Business Model Canvas, and foster a collaborative approach to designing and implementing strategies aligned with clear and measurable objectives.

Key Words: Strategic planning, Internationalization, SMEs, Strategic direction, Competitiveness, Diagnosis, Strategies, Strategy design.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un elemento clave para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa. La aplicación varía según las capacidades de cada organización para adaptarse a los cambios del entorno.

En el ámbito internacional, la planificación estratégica cobra aún más relevancia, ya que permite a las empresas enfrentar los desafíos de la globalización y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. A nivel global, las grandes corporaciones han desarrollado metodologías avanzadas de planificación estratégica que les permiten expandirse con éxito en diferentes mercados. Sin embargo, en el caso de las medianas y pequeñas empresas, el proceso de internacionalización suele ser más complejo debido a la falta de recursos, experiencia y conocimiento sobre los mercados extranjeros.

La industria textil es un claro ejemplo de este desafío, ya que, a pesar de ser un sector con alto potencial exportador, muchas medianas y pequeñas empresas encuentran dificultades para consolidar su presencia en mercados internacionales. El Perú no es ajeno a esta problemática. A pesar de que el sector textil es uno de los más relevantes de la economía nacional, muchas empresas enfrentan obstáculos que limitan su crecimiento en el ámbito internacional. Factores como la falta de planificación estratégica, el desconocimiento de las condiciones del mercado extranjero y la ausencia de estrategias claras para la expansión han afectado la competitividad de las medianas y pequeñas empresas textiles en Lima Metropolitana.

Las empresas textiles peruanas enfrentan barreras como la falta de financiamiento, la escasez de estudios de mercado y la ausencia de una visión estratégica a largo plazo. Estas limitaciones impiden que muchas empresas puedan competir de manera efectiva con marcas internacionales o acceder a mercados de mayor rentabilidad. La pregunta central que surge es: ¿Cómo influye la planificación estratégica en el proceso de internacionalización de las pymes del sector textil en Lima Metropolitana?

La presente investigación busca analizar la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización de las pymes textiles en Lima Metropolitana, con el objetivo de identificar los principales factores que influyen en este proceso y como otras empresas pudieron superar sus barreras de crecimiento.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Planificación estratégica y su relación con la internacionalización de medianas y pequeñas empresas del sector de textil en Lima metropolitana, 2024.

1.2 Área Estratégica de Desarrollo Prioritario

Según los lineamientos del Instituto San Ignacio de Loyola, la presente investigación se enmarca en la línea de “Mejora de procesos y operaciones”. Esta elección se justifica por la necesidad de mejorar las operaciones empresariales y el impacto que tiene una buena planificación estratégica en el proceso de internacionalización. Además, la mejora en los procesos de planificación estratégica permite que las empresas puedan adaptar sus recursos para enfrentar los retos que conlleva la internacionalización y, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades que brindan estos mercados globales.

La investigación busca explorar cómo una correcta planificación estratégica, alineada con la mejora de procesos, puede facilitar el proceso de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector textil en Lima Metropolitana a través del uso de análisis internos y estudios de mercados internacionales utilizando principalmente las herramientas conocidas como, el análisis FODA, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el Business Model Canvas. La elección de estas herramientas para el desarrollo de la planificación estratégica se fundamenta en la capacidad para identificar y evaluar los factores macroeconómicos de los mercados internacionales, competitividad del entorno y conocer la propuesta de valor que permita a las empresas diferenciarse en el extranjero.

Asimismo, se tendrá en cuenta la adaptación cultural para ajustar las operaciones y productos de estas empresas textiles según las expectativas y realidades del mercado objetivo. A su vez, la investigación se centra en analizar las estrategias de internacionalización que otras

empresas de este mismo sector han utilizado anteriormente, con el fin de identificar cuáles fueron las estrategias con más éxito y cuáles no, en base a sus experiencias. Determinando así los factores clave que pueden conducir a una planificación estratégica que facilite la expansión hacia mercados internacionales.

1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación

Programa de estudios: “Administración y Dirección de Negocios”. La investigación se aplica en el eje temático “Análisis y mejora de los procesos” de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas textiles en Lima Metropolitana, 2024. En este sentido, esta investigación proporciona conocimientos y herramientas que permiten a las pymes mejorar sus procesos de planificación estratégica, conocimientos de mercados internacionales a través del análisis, experiencias y las herramientas que facilitan la identificación de oportunidades en el proceso de la internacionalización.

1.4 Alcance de la Solución

Población: Medianas y pequeñas empresas del sector textil

Lugar: Lima metropolitana, Perú.

Año: Abril hasta diciembre 2024.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar

2.1.1 Planteamiento del Problema

Las medianas y pequeñas empresas enfrentan complicaciones al intentar expandirse a mercados internacionales. Entre las dificultades más frecuentes destacan la poca claridad en los objetivos, la poca capacidad para identificar oportunidades y la mala gestión de recursos, lo que conlleva a tomar decisiones erráticas y a una baja competitividad en el mercado global. Este contexto genera no solo fracasos en la internacionalización, sino también una pérdida de inversión y oportunidades de crecimiento.

Hasta el año 2022, las exportaciones de telas y confecciones peruanas registraron una inclinación positiva a pesar del complicado panorama internacional (De la Vega, 2023). Sin embargo, esta situación se agrava por la dificultad de adaptarse a las demandas y regulaciones internacionales, un aspecto crítico que afecta especialmente a las pymes. En el sector textil, Las pymes peruanas, presentan muchas dificultades como la poca capacidad de gestión, poca competitividad y no cuentan con un respaldo económico para enfrentar los desafíos o crisis económicas. Lo que nos permite conocer más acerca de las limitaciones que presentan las pymes del sector textil en la búsqueda de la internacionalización.

En el contexto nacional, las pymes textiles en Lima Metropolitana presentan muchos obstáculos que dificultan su proceso de internacionalización. Estas enfrentan una situación problemática caracterizada por una baja tasa de internacionalización. (Figueroa, 2023) nos menciona que, hubo un incremento del 19,8% en las exportaciones del sector textil peruano del 2021 al 2022. Sus ventas fueron aproximadamente 1.882 millones de dólares, lo que representa el 10,3% de las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, con el avance de la

globalización y el crecimiento de otros países, la competencia en el mercado internacional se vuelve cada vez más intensa. A pesar de que el mercado global ofrece diversas oportunidades, muchas de estas empresas no han logrado expandirse más allá del ámbito nacional. Esto es debido a que cuentan con una planificación estratégica adecuada, la cual es esencial para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan con la internacionalización.

El análisis de esta problemática indica que la baja tasa de internacionalización de las pymes del sector textil en Lima Metropolitana se debe a una combinación de las capacidades internas y los factores externos. Con respecto a las capacidades internas, se muestra una falta de formación y capacidad en planificación estratégica, junto con la escasez financiera y poca organización, esto dificulta el desarrollo, el diseño y la implementación de estrategias competitivas que les permitan ingresar al mercado internacional. En los factores externos, la falta de acceso a información y a la red internacional impide un entorno amigable que complica la expansión de las pequeñas y medianas empresas en el mercado internacional. Además, la inestabilidad económica y política del país ocasiona la desconfianza en las pymes y limita su capacidad de tomar riesgos asociados con la internacionalización. Estos factores nos dan a conocer la importancia de la necesidad de un enfoque integral que pueda analizar las deficiencias en la planificación estratégica, tomando en cuenta no solo el contexto local, sino también las oportunidades del mercado internacional.

A esta problemática se suma la resistencia al cambio y una cultura empresarial enfocada en el mercado local. Muchas pymes prefieren concentrarse en el mercado doméstico, donde se sienten más seguras, en lugar de asumir los riesgos asociados a la expansión internacional. Las barreras burocráticas y regulatorias, junto con la intensa competencia local, crean además un entorno desfavorable que desincentiva la internacionalización. Estas limitaciones impiden que

las empresas peruanas capitalicen plenamente las oportunidades del mercado global, quedando rezagadas frente a competidores internacionales mejor preparados y con mayores recursos que les permiten adaptarse a las exigencias del entorno global.

La falta de acceso a nuevos mercados puede generar menor competitividad por parte de las empresas frente a otras que sí lograron expandirse internacionalmente, lo que conlleva un impacto negativo en su participación de mercado. Además, al no lograr su proceso de internacionalización, las empresas no podrán acceder a financiamiento internacional o a inversiones extranjeras, limitando su capacidad para crecer y desarrollar nuevos productos, ocasionando que las pymes puedan volverse conformistas y pierdan la capacidad de innovar.

La falta de expansión internacional de las pymes podría resultar en una disminución en la generación de empleo, afectando no solo a las empresas sino también a la economía local en general aumentando el riesgo de su sostenibilidad a largo plazo ante cualquier crisis económica. Esta situación problemática pone de manifiesto la necesidad de investigar en profundidad cómo la planificación estratégica puede mejorar la capacidad de internacionalización de las pymes textiles en Lima Metropolitana. Al enfrentar esta situación, se pretende analizar los factores que dificultan la internacionalización de estas pymes.

2.1.2 Formulación del Problema

2.1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?

2.1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona el diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?

- ¿Cómo se relaciona el diseño de la estrategia con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?
- ¿Cómo se relaciona la dirección estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?

2.1.3 Objetivos de Investigación

2.1.3.1 Objetivo General.

Analizar cómo se relaciona la planificación estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana, 2024

2.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar cómo se relaciona el diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.
- Analizar cómo se relaciona el diseño de la estrategia con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.
- Analizar cómo se relaciona la dirección estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.

2.1.4 Justificación de la Investigación

2.1.4.1 Justificación Teórica

El presente trabajo se justifica teóricamente porque analiza los principios, modelos y teorías que fundamentan la planificación estratégica y la internacionalización de pequeñas y medianas empresas del sector textil. La baja tasa de internacionalización de estas empresas se debe a múltiples factores, como el poco conocimiento sobre las estrategias de

internacionalización y la escasa capacitación en planificación estratégica, lo que limita su capacidad para expandirse. Por lo tanto, es importante llevar a cabo esta investigación para abordar estos desafíos, proporcionando fundamentos teóricos que ayuden a las empresas a adaptarse a los mercados internacionales y optimizar sus procesos de internacionalización.

En Lima Metropolitana, muchas pymes del sector textil no conocen la importancia de una planificación estratégica, así como las bases para su adecuado desarrollo e implementación. Esta falta de conocimiento genera incapacidad para aprovechar oportunidades globales. Por lo tanto, esta investigación busca brindar información sobre las estrategias de planificación implementadas por otras empresas en su proceso de internacionalización. Asimismo, logra identificar oportunidades de mejora que fortalecen la planificación estratégica de las empresas participantes.

2.1.4.2 Justificación Metodológica.

La presente investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo, y busca conocer las experiencias de internacionalización de las pymes del sector textil en Lima Metropolitana. El estudio emplea entrevistas semiestructuradas como herramienta principal para recolectar información directamente de personas del rubro textil que ya han atravesado el proceso de internacionalización, buscando captar las experiencias y desafíos que estas personas vivieron, así como las estrategias que utilizaron para superar los obstáculos.

El análisis cualitativo de los datos recolectados permitirá identificar patrones y generar conclusiones que puedan aplicarse a empresas con desafíos similares. Con esta información basada en experiencias reales, se pretende proponer estrategias de planificación para facilitar el proceso de internacionalización.

2.1.4.3 Justificación Práctica.

La presente investigación sobre la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización de las pymes del sector textil en Lima Metropolitana, es importante debido a que facilitan el proceso de internacionalización de las pymes, quienes representan una parte significativa de la economía peruana y, al tener la capacidad de internacionalizarse, podrán contribuir de mejor manera al crecimiento económico del país. En un entorno global competitivo, es importante que las pymes dispongan de la capacidad para expandirse internacionalmente con éxito.

La presente investigación ofrece un marco que permitirá que las pymes adopten estrategias para mejorar su competitividad en el mercado y su sostenibilidad en el tiempo potenciando el desarrollo del sector textil, buscando generar empleo y diversificar la economía.

La internacionalización impulsa a las pymes a innovar porque las obliga a adaptarse a las nuevas demandas y estándares del mercado internacional. Al impulsar la internacionalización, se crea un desarrollo favorable para la innovación, lo que genera beneficios tanto para las pymes como para el ecosistema empresarial en general. Las pymes, al lograr la internacionalización, podrán contribuir a la creación del empleo y mejorar las condiciones laborales, lo que beneficiará a los trabajadores de las pymes, a las comunidades locales y al bienestar social en general. Es por eso que, la investigación busca brindar información académica en la carrera de administración de empresas y brindar información útil para las pymes que busquen expandirse Internacionalmente. De esta forma, la investigación busca orientar a las pymes a tomar decisiones informadas analizando la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización.

En resumen, la justificación práctica de esta investigación se basa en su potente capacidad para impactar de manera positiva en el conocimiento académico y empresarial, en el desarrollo económico y la competitividad del sector textil. Al abordar el problema de la internacionalización de las pymes textiles en Lima Metropolitana, es esencial garantizar un crecimiento sostenible y dinámico en el entorno global actual.

2.1.5 Limitaciones de la Investigación

La presente investigación enfrenta varias limitaciones que pueden impactar en sus resultados. En primer lugar, existe dificultad para acceder a una muestra representativa y diversa de medianas y pequeñas empresas del sector textil que operan o tienen interés en internacionalizarse, lo que podría afectar la generalización y validez de los hallazgos. Por otro lado, el incremento de extorsiones y amenazas hacia empresarios en el Perú durante el año 2024 afectó la disposición de los entrevistados para participar en el estudio. Muchos propietarios y gerentes de empresas textiles manifestaron temor a proporcionar información por posibles repercusiones negativas, lo que redujo la cantidad de datos obtenidos de primera mano. También hay que considerar la subjetividad e imprecisión que pueden surgir en algunos datos cualitativos obtenidos a través del estudio de casos, lo que podría introducir errores en la interpretación. Por último, la complejidad y dinamismo del fenómeno de la internacionalización de las empresas dificultan el diseño de una estrategia única y aplicable, limitando así adaptar las conclusiones a contextos específicos.

2.1.6 Viabilidad de la Investigación

El presente trabajo de investigación es viable, ya que se dispone de los recursos humanos, materiales, financieros y temporales necesarios para su realización. El equipo investigador tiene el conocimiento sobre el ámbito de la internacionalización, así como en las

metodologías y estrategias que se emplearán. Esta combinación de recursos asegura una sólida base para el desarrollo y éxito del proyecto de investigación.

2.2 Marco Referencial

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Chiclla y Quispe (2022) En su investigación titulada "Estrategias competitivas para la internacionalización eficaz en las empresas", exploraron la relación entre sus variables. Su objetivo fue "identificar estudios existentes mediante una revisión de estrategias aplicadas para la internacionalización exitosa". Descubrieron que el estudio constante y la aplicación de estrategias reduce riesgos y permite desarrollar la innovación, lo que ayuda a entrar a mercados internacionales. También encontraron que el uso de redes reduce los costos y aceleran el proceso de internacionalización. La metodología se enfocó en estudiar y analizar los hallazgos de 57 artículos científicos y fuentes de información confiable. Los resultados mostraron que conocer el mercado internacional y aplicar estrategias planificadas fueron fundamentales para facilitar la internacionalización y mejorar la competitividad de las empresas en mercados extranjeros.

Cornejo, J. C. (2021) en su investigación titulada "Percepción de nivel de conocimiento sobre estrategias de internacionalización del operador logístico ISA Shipping S. A. C. en el departamento de Lima en el año 2021" Esta investigación tuvo como objetivo "identificar cual fue la percepción del nivel de conocimiento en base a las estrategias de internacionalización del operador logístico Isa Shipping S.A.C". Como resultado de su investigación identificó que un 66.6% de sus colaboradores no conocía las estrategias que fueron implementadas en la empresa para poder aprovechar las oportunidades de internacionalización.

Bravo y Cieza (2022) en su investigación titulada "La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa entre los años 2010 y 2021: Una Revisión Sistemática". Cuyo

objetivo fue “Determinar la Planeación Estratégica en las Pequeñas y Medianas empresas entre los años 2010 y 2021”. Se analiza cómo la cultura organizacional, el horizonte de planificación, la calidad del proceso y el nivel de éxito de los objetivos influyen en los resultados de las empresas. También estudian las estrategias utilizadas por empresas más preparadas, considerando la industria en la que se encuentran, explorando cómo los factores del entorno, junto con las habilidades directivas, destrezas y vivencias y el estilo de dirección, afectan la selección de estrategias y el desenvolvimiento económico de la empresa. Además, la investigación también diferencia los resultados obtenidos en países desarrollados y subdesarrollados, considerando como el contexto económico, organizacional y sociocultural influye en la información y los resultados de la variable de estudio. En la metodología optaron por revisión sistemática de literatura y protocolo de revisión de búsqueda a una población compuesta por medianas y pequeñas empresas. Una muestra que se basa en estudios empíricos y artículos académicos relevantes sobre la planificación estratégica y su impacto en las pymes. En los resultados señalaron que la planificación estratégica promueve el pensamiento a futuro y ayuda a las pymes a definir claramente sus objetivos organizacionales y mejorar su desempeño competitivo. No obstante, concluye también que no hay un acuerdo claro en los estudios sobre que tanto influye la planificación estratégica en el desempeño de las empresas, especialmente en diferentes contextos económicos y culturales.

Goytizolo et al. (2023), en su investigación titulada "Impacto de las estrategias de marketing y la internacionalización de las pymes en el sector textil en los mercados emergentes (2019-2022)" realizó un análisis sobre las variables y cómo influyen directamente en ese sector. Como objetivo principal se evalúa el impacto de las estrategias de marketing y la internacionalización en los mercados que tienden a un desarrollo exponencial. El estudio es cualitativo de diseño no experimental y trabajo con 5 colaboradores propietarios de empresas

textiles. El instrumento usado fue una guía de investigación basada en un cuestionario de 16 preguntas. Se obtuvo como resultado que las empresas textiles no están preparadas para la internacionalización debido a la falta de herramientas necesarias. Esto revela lo relevante que es implementar estrategias efectivas para incrementar la competitividad en mercados extranjeros.

Soria et al. (2022), en su investigación titulada "Factores internos que afectan el proceso de internacionalización de las pymes del sector de confección de prendas de algodón en Gamarra 2016-2020", donde analizó los factores más importantes que influyen este proceso. Su objetivo fue "diagnosticar cómo las decisiones y acciones del empresario, el acceso a financiamiento y la capacidad de innovación impactan en la internacionalización de las pymes de la industria textil". El estudio tomó como muestra a 18 colaboradores relacionados con el sector textil especializados en confecciones de algodón para niños y niñas. El tipo de metodología es cualitativa por que se realizaron entrevistas en profundidad dirigidas a empresarios y profesionales del sector. Los resultados revelaron que la experiencia y cualidades de los empresarios son lo que más influyen al momento de tomar decisiones estratégicas. Además, la capacidad de financiamiento es determinante en la implementación de procesos de internacionalización. Se concluye que la innovación facilita la adaptación a las tendencias globales y aumenta las probabilidades de éxito en los mercados internacionales.

Casas et al. (2020), en su investigación titulada "Efectos de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en la internacionalización de PYMES peruanas del sector textil de alpaca hacia Estados Unidos (2014-2018)", estudió el efecto de las TIC en la expansión global de estas empresas. El objetivo de la investigación fue "evaluar cómo influye la implementación de TIC en el desarrollo internacional de las PYMES". La metodología abarca un enfoque mixto, empezando con entrevistas cualitativas a cinco expertos, incluyendo representantes de

Promperú, empresarios y gremios económicos, para validar las variables clave. Después, se empleó un análisis cuantitativo mediante encuestas a 33 empresas de dicho sector, utilizando un modelo de regresión lineal binaria (probit). Los resultados alcanzados revelaron que la evolución de TIC tuvo un impacto de beneficio en la internacionalización de las empresas de textiles de alpaca, facilitando su ingreso al mercado estadounidense, no obstante, el desarrollo de estas tecnologías sigue están en constante evolución.

Olanda (2020), en su investigación titulada "Plan estratégico para la potenciación del Taller Hogar de María en la industria textil de Arequipa", se estudia la influencia de la planificación estratégica administrativa en la mejora de la toma de decisiones y el incremento de la rentabilidad en tiempos post-COVID. Tuvo como objetivo principal "Analizar cómo la planificación estratégica puede ayudar a mejorar las decisiones y aumentar la rentabilidad después del COVID-19". Empleando un plan estratégico, realizando primero un diagnóstico para conocer la realidad en la que opera la empresa. Con el diagnóstico listo pudieron desarrollar una misión y visión, que a su vez sirvieron para desarrollar las estrategias necesarias para lograr sus objetivos. Su investigación tuvo un enfoque mixto, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental. Donde utilizó las encuestas y entrevistas para recopilar información. Estos fueron aplicados a los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa y al personal de la Unidad. Los resultados mostraron que el uso de la herramienta FODA facilita la identificación de las debilidades y fortalezas. Con esta información, se propone elaborar un diseño de matriz cruzada para aprovechar al máximo las fortalezas con las oportunidades y mitigar las amenazas. A su vez, aplicar una matriz con una planeación estratégica estructurada para mejorar su desarrollo.

Bernal et al. (2022), en el estudio "Plan Estratégico para el incremento de la participación y rentabilidad de COTEXSUR 2019-2024", se elaboraron una serie de estrategias en base a las metas establecidas y objetivos de la empresa para potenciar su rentabilidad, posicionamiento y

desarrollo en el mercado extranjero. COTEXSUR comenzó en 2009 con el apoyo financiero de inversionistas, centrando sus operaciones en el teñido para empresas locales. Con el tiempo, la empresa recibió apoyo de FILASUR, lo que permitió mejorar su infraestructura y aumentar la producción. Este crecimiento facilitó la expansión de su clientela, incluyendo empresas exportadoras, y la diversificación de los servicios ofrecidos. La investigación concluye que, al implementar el plan estratégico desarrollado se muestra un incremento del margen de rentabilidad, la reducción del ciclo operativo y de la rotación de inventarios, y un aumento significativo en las ventas. Además, se espera alcanzar un alto nivel de satisfacción al cliente, reducir los costos operativos unitarios y cumplir con los plazos de entrega. También se prevé mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional mediante la aplicación de diversas estrategias de desarrollo, reducción y refuerzo en áreas clave de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Ciro (2021), en su investigación titulada "Evaluación de metodologías de planificación estratégica en PYMES del sector confección en Antioquia, Colombia", estudiaron los resultados y que tan efectivas son dichas metodologías para mejorar la rentabilidad y competitividad empresarial. Su objetivo fue "evaluar una metodología de planificación estratégica en una PYME del sector de confección. La evaluación tuvo tres etapas: el análisis inicial de variables micro y macroeconómicas, y definición de misión y marco estratégico". Para obtener datos, se emplearon entrevistas abiertas a empleados y personas relacionadas con la gerencia, además de observar directamente. Los resultados evidenciaron que la implementación de la planificación estratégica en la empresa no era la ideal debido al desconocimiento de un modelo eficiente y al bajo interés de los jefes. No obstante, se concluyó que la metodología propuesta puede ser implementada si la empresa define con claridad sus objetivos para realizar una sólida planificación estratégica. Asimismo, se destacó que los estudios transversales son esenciales para diseñar metodologías

que sean fáciles y eficientes para adaptarse a las estructuras actuales de las PYMES, mejorando su gestión y desarrollando ventajas competitivas a través elementos internos y externos.

Valdivieso et al. (2021), en su investigación titulada "Análisis prospectivo estratégico del sector textil productivo ecuatoriano para incrementar la competitividad en las exportaciones", analizaron la repercusión de la pandemia de COVID-19 en el sector textil ecuatoriano y plantearon estrategias para optimizar su competitividad en mercados internacionales. El objetivo principal comienza por "identificar oportunidades de exportación de textiles y diseñar estrategias que incrementen la capacidad competitiva del sector". El estudio metodológico incluyó un análisis teórico, documental y bibliográfico, como también la recopilación de opiniones de expertos que fundamentan el análisis interno y externo del sector. Los resultados revelaron que las exportaciones están limitadas por la baja competitividad, como también el posicionamiento, esto debido en gran medida a la falta de apoyo gubernamental y del sector privado. Finalmente, se detalla la crucial necesidad de capacitar a los involucrados del sector en temas de estrategia competitiva para fortalecer su posicionamiento en los mercados locales, nacionales e internacionales. Las estrategias propuestas no solo buscan incrementar las exportaciones, sino también crear empleo y así mejorar la economía local.

Posada (2019), en su investigación titulada "Diseño de un plan estratégico para empresas pequeñas del sector textil en Colombia", analizaron los desafíos más importantes afrontados por estas empresas en un contexto de ardua competencia legal e ilegal. Se planteó el objetivo y "se diseñó un plan estratégico para mejorar el rendimiento de pequeñas empresas textiles y evitar desaparecer". La metodología se basa en un diagnóstico externo del sector donde emplearon herramientas como "las 5 fuerzas de Porter", "el análisis PESTEL" y "la matriz de evaluación de factores externos", implementado en dos empresas pequeñas del sector. Para el diagnóstico de las capacidades internas utilizaron herramientas como "el mapa de grupos de interés", "la cadena

de valor” y “la matriz de evaluación de factores internos”. Finaliza con una elaboración de la matriz DOFA, con el cual se diseñaron estrategias detallada en mapas estratégicos que fueron evaluados financieramente para demostrar si es viable. Los resultados evidenciaron los grandes retos que afronta el sector textil colombiano, que abarca la extenuante competencia y la falta de tecnología, lo que merma el resultado deseado por las empresas. No obstante, se concluyó que las pequeñas empresas pueden adaptarse y desarrollarse favorablemente mediante la implementación de planes estratégicos controlados, la comunicación clara sobre esto a todos los empleados y la evaluación continua del logro de objetivos. Además, se hizo énfasis en la importancia en la innovación constante y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado para mantener la competitividad en dicho sector.

Álvarez (2020), en su investigación titulada "Plan estratégico para la mejora del desarrollo y crecimiento de la empresa Casa y Textil", analizaron las principales problemáticas que enfrenta esta empresa para proponer estrategias de crecimiento sostenido. El objetivo principal fue “diseñar un plan estratégico que permita identificar áreas de mejora y aplicar estrategias específicas para optimizar su desempeño en el mercado”. La metodología incluyó la elaboración de tres estrategias principales. La primera estrategia fue “marketing relacional”, destinada a implementar acciones por etapas para mejorar la satisfacción del usuario. La segunda estrategia promueve la colaboración interna de la organización en iniciativas de responsabilidad social. Finalmente, se propusieron mejoras en el diseño y la interfaz de la página web de Casa y Textil, enfocándose en la facilidad de uso para mejorar la experiencia del usuario. Cada estrategia fue evaluada mediante un plan de acción y un análisis de viabilidad económica para determinar su aplicabilidad. Los resultados indicaron que las estrategias propuestas no solo son viables, sino que también contribuyen a mejorar su posición en el mercado, optimizar la comunicación y los procesos de venta, y fortalecer la relación y fidelización con los clientes. Se concluyó que la

implementación de estas estrategias permitirá a Casa y Textil aumentar su competitividad y consolidar su presencia en el sector de productos textiles para el hogar.

Ferri (2022), en su investigación cuyo título es "Análisis y viabilidad de la implementación de una línea de negocio digital en empresas productoras de textil hogar", se abordaron las principales variables que afectan a este sector en términos macroeconómicos y microeconómicos. El objetivo principal fue "actualizar la situación actual del sector textil hogar, analizando modelos de negocio, áreas productivas, logísticas y financieras". Además, el estudio se centró en la viabilidad de introducir un nuevo sector de negocio digital para los volúmenes de ventas y la rentabilidad de las organizaciones de textil hogar, específicamente a través de una plataforma de venta en línea para distribuir artículos por medida. Para estudiar si la estrategia es viable, se aplicó una encuesta a las personas directamente relacionadas con la gestión de varias redes sociales y páginas en internet para vender tela en línea y se complementa con un diagnóstico del funcionamiento de las empresas más importantes de este sector. Los resultados mostraron que la estrategia enfrenta dificultades que podrían resultar en la pérdida de clientes potenciales, lo que hizo inviable la propuesta de una estrategia corporativa que aumentará significativamente las ventas y márgenes de las empresas.

Villalón (2024) En la investigación titulada "Impacto de la nueva globalización en la industria textil: Análisis de estrategias y métodos de internacionalización", se diagnosticó cómo las conexiones globales han reformulado las relaciones entre países en aspectos geopolíticos, tecnológicos, legislativos y culturales. El objetivo fue "analizar el impacto de la globalización en el sector textil, investigando las estrategias y métodos empleados por las empresas para crecer globalmente". Se indagó en las decisiones y razones detrás de la expansión, los desafíos culturales y logísticos, y las diferentes formas de ingreso, enfatizando la importancia de la adaptación en un contexto de constantes cambios. Así también, se observaron las estrategias

de internacionalización y métodos de ingreso más eficiente para que las empresas textiles logren sus objetivos en un mercado competitivo globalizado, ofreciendo un estudio detallado y recomendaciones para futuros proyectos de expansión. La investigación también recalca la importante relevancia de los avances tecnológicos, junto con el papel determinante del comercio electrónico y los Marketplace para alcanzar un público internacional.

San Andrés et al. (2020), en su investigación titulada “Planificación estratégica administrativa para la mejora de la toma de decisiones y rentabilidad en Pymes post- COVID”, cuyo objetivo fue “realizar un análisis integral de la planeación estratégica administrativa para la Pyme textil Amy's Factory Jeans, durante el período 2016-2018”. Este análisis busca aumentar la sostenibilidad en tiempos post pandemia y ayudar a tomar mejores decisiones para los años 2019 y 2020. La metodología empleada fue explicativa, descriptiva y bibliográfica. A su vez, se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal, con un enfoque mixto. Se recolectaron datos a través de entrevistas, grupos de discusión y el Cuadro de Mando Integral. El resultado de esta investigación indicó que la organización no logró cumplir con sus objetivos completamente debido a que tuvieron un enfoque más reactivo y las decisiones fueron tomadas en base a la experiencia porque no se utilizó un adecuado plan estratégico.

García (2021) En la investigación titulada "Impacto del Fast Fashion en el medio ambiente y la búsqueda de modelos de producción sostenibles", se investiga y observa el desarrollo exponencial del sector textil en los años recientes y su relación con la moda. El objetivo principal fue “investigar la existencia de opciones alternativas que puedan ser más sostenibles”. El actual modelo de esta empresa, se enfoca en una estrategia de precios bajos y diversidad de productos. Esto ha provocado un alto consumo de recursos naturales, con efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad, lo cual afecta el posicionamiento de la empresa. Es crucial que el sector

textil adapte su forma de producción para contrarrestar los efectos negativos. Se destaca la necesidad de implementar prácticas más sostenibles en la industria textil.

2.1.3 Marco Teórico

2.1.3.1 Bases Teóricas de la Planificación Estratégica.

Eyzaguirre (2006), define la planificación estratégica como un proceso en el cual las organizaciones definen un objetivo, lo cual les permite conocer hacia dónde quieren ir y cómo deben llegar ahí. Uno de sus propósitos es ayudar a conocer la capacidad interna y el entorno de la empresa, para poder entender cuáles son sus debilidades y oportunidades. Además, la define como un proceso participativo y flexible, es decir que va cambiando según las realidades de cada organización. En este sentido, las empresas pueden implementar la planificación estratégica como les parezca más conveniente, según su entorno y conocimientos.

Por su parte Fred (2013), compara a las organizaciones con un equipo de fútbol, quienes necesitan de una estrategia y planeación bien diseñada para aumentar sus probabilidades de ganar. En este contexto, las organizaciones deben contar con una guía definida en donde se detallan procedimientos, políticas y operaciones específicas para lograr los objetivos establecidos. Entonces, es importante que las organizaciones que desean volverse más competitivas en un entorno internacional, deben contar con una adecuada planificación estratégica para poder resolver los problemas que se le presenten y estar preparadas para nuevos desafíos.

Para Sainz de Vicuña (2011), la planificación estratégica permite que las empresas mejoren su posición frente a la competencia, debido a que proporciona una dirección clara para todas las partes de la empresa. La define como el plan maestro del cual surgen los demás planes.

Thompson et al. (2017), afirman que en un plan estratégico debe ir detallado cuál es la dirección futura, su propósito de negocio, sus metas y su estrategia.

Esto se relaciona con lo que menciona Wheelen et al. (2017), quienes definen la planificación estratégica como un instrumento donde se establecen como se usarán los recursos internos y el personal de la organización para lograr con los objetivos establecidos.

Por su parte, Verzuh (2015), hace énfasis en que las organizaciones deben realizar un buen análisis interno (fortalezas y debilidades) y un buen análisis externo (amenazas y oportunidades). Es decir, destaca el análisis FODA como una herramienta importante en la planificación estratégica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos a largo plazo.

Luna (2016) menciona que el personal, los recursos económicos y materiales de una entidad deben estar alineados a su misión, visión y objetivos.

En este sentido, diversos autores coinciden en que la planificación estratégica sirve como guía para que las entidades puedan lograr sus objetivos y definir sus estrategias. Sin embargo, la planificación estratégica no es una estructura rígida, sino como un proceso flexible que se debe adaptar a las capacidades, entorno y objetivos de las empresas. A su vez, el desarrollo de estas estrategias en el planeamiento estratégico permite que las organizaciones se vuelvan más competitivas.

Visión. Por su parte, Eyzaguirre (2016) define la visión como lo que una empresa aspira a ser a largo plazo, Es decir, como se ve a sí misma en el futuro y como se encuentra en la actualidad. Además, destaca que la visión debe ser conocida por todas las partes de la organización.

Misión. Eyzaguirre (2016), menciona que muchas empresas cuentan con una misión definida, pero muy pocas veces el personal la aplica en su día a día. Si una empresa no cuenta con una misión bien definida, no tendrá una guía clara para poder realizar sus operaciones, es por esto que cuando se enfrentan a algún desafío importante, no saben cómo actuar.

Objetivos. Para Eyzaguirre (2016), los objetivos son las acciones que se tomarán para poder cumplir con la misión y visión. Estos suelen ser a corto, mediano y largo plazo. También menciona que las organizaciones puedan definir sus objetivos, estas deben conocerse internamente y conocer su entorno. A su vez, estos objetivos deben ser medibles, realistas y alineados entre sí.

Estrategia. Eyzaguirre (2016), define las estrategias como acciones específicas planteadas en una organización para lograr sus objetivos. Mientras Mintzberg et. al (1997), define las estrategias como un plan de acciones que se deben realizar para que la empresa logre sus objetivos.

Análisis FODA. Según Ponce (2006), menciona que el análisis FODA está compuesto por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, éstas se detallan para conocer las capacidades internas y el entorno que rodea a una organización. En este sentido, esta herramienta es utilizada en la planificación estratégica para tomar mejores decisiones

Díaz (2019) describe el análisis FODA como una herramienta sencilla y fácil de utilizar, que sirve para tener una visión general acerca de la empresa y su entorno. En este contexto, Thompson et al. (2017), mencionan lo importante que es esta herramienta para poder desarrollar estrategias.

Fortalezas. McConkey (1988) afirma que las fortalezas pueden ser las habilidades del personal o funciones que se desempeñan muy bien las organizaciones.

Mientras que Henry (1980), menciona que los recursos y la capacidad competitiva de una organización pueden ser considerados como fortalezas. A su vez, menciona que las debilidades son actividades en la cual se desempeñan muy mal las organizaciones.

Entonces, las fortalezas son los aspectos internos en los cuales destaca una organización y por el contrario las debilidades son deficiencias internas que presenta una empresa, como una mala gestión, personal no capacitado o escasos recursos.

Por su parte, Porter (2015) señala que las fortalezas y debilidades están relacionadas con las capacidades internas de una organización. Estas pueden ser sus productos, su logística, sus costos o su infraestructura.

Wilhelm (1992) advierte que las empresas no deben enfocarse en tratar de equilibrar la balanza entre las fortalezas y debilidades, sino que se deben priorizar y mejorar los activos que permiten a la entidad ser más competitiva y estos deben superar y minimizar las debilidades. En este sentido, sugiere que las estrategias se deben diseñar priorizando reforzar las fortalezas.

Oportunidades. Son factores externos a la organización que no se encuentran bajo su control, son situaciones que pueden favorecer a las empresas.

Ponce (2006) describe las oportunidades como factores externos que de ser aprovechados pueden garantizar o ayudar en cierta medida a mejorar el desempeño o facilitar el crecimiento de una organización.

En este sentido, las oportunidades deben ser identificadas y aprovechadas por las organizaciones, estas deben formar parte de las estrategias como un recurso externo para mejorar su competitividad.

Amenazas. Por el contrario, las amenazas son factores externos que pueden afectar a la organización. Ponce (2006) define las amenazas como riesgos potenciales, que pueden perjudicar a la organización. Por ello, es importante que las empresas desarrollen estrategias para prevenir y estar preparadas para enfrentar estos factores externos negativos en caso de que se presenten.

Entonces, el análisis FODA permite conocer la realidad actual de una organización y su entorno. Esta herramienta se puede utilizar para desarrollar la planificación estratégica, permite desarrollar y ajustar las estrategias para favorecerse las oportunidades y mitigar las amenazas.

Análisis PESTEL. Makos (2022), define el análisis PESTEL como una herramienta que permite tomar decisiones según un producto o negocio. Basándose en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Por su parte, los Consultores Empresariales Reunidos de Madrid (CEREM, 2017) mencionan que el uso de PESTEL es bastante común debido a que sirve como una guía para conocer el entorno que rodea el negocio.

El análisis PESTEL permite conocer cuáles son los factores externos que rodean el entorno de una entidad. Rodríguez y Álvarez (2021) mencionan que uno de las mayores dificultades que enfrentan las empresas es poder controlar los impactos negativos relacionados con los factores políticos, económicos, legales y culturales.

Factor Político. El factor político puede generar riesgos o limitaciones para las organizaciones. Según Ryan (2017), en América Latina las políticas se están orientando para cuidar el cambio climático. Uno de los índices que sirven para medir el riesgo político es el Euromoney Country Risk Average, que mide la situación política, económica y crediticia.

Factor Económico. Uno de los indicadores más usados para analizar el desarrollo económico de un país es el Producto Bruto Interno (PBI).

Según Lli y Saiz (2015), define el crecimiento económico como el valor de los bienes y servicios que se producen en un país. Este crecimiento impulsa el desarrollo económico y se refleja en una mejor calidad de vida para las personas.

Factor Socio-Cultural. El factor social permite conocer los hábitos y costumbres de los habitantes de un país donde operan las empresas.

Según Aldana (2023) el análisis social permite conocer patrones de consumo, gustos y costumbres. Con esta información las empresas pueden desarrollar sus estrategias y adaptar sus productos o servicios.

Factor Tecnológico. El factor tecnológico mide los avances, la innovación y el desarrollo tecnológico que influyen las operaciones de una organización.

Según García (2007), la capacidad competitiva de una empresa se ve reflejada directamente por su innovación tecnológica.

Factor Ecológico. En un mundo globalizado y cada vez más consciente y respetuoso con el medio ambiente. Alvarado (2020), menciona que las empresas al momento de su crecimiento tienen que tomar en cuenta como sus actividades impactan en el medio ambiente.

En este sentido, se deben desarrollar estrategias para reducir su huella ecológica y minimizar su contaminación.

Factor Legal. Zuñiga (2022), señala que las organizaciones deben tomar en cuenta las leyes del lugar en el que operan. Es una obligación cumplir con los marcos establecidos para evitar sanciones.

Entonces, el análisis PESTEL es una herramienta que permite conocer los factores externos de un entorno en específico. Es decir, las empresas del sector textil pueden realizar un análisis a nivel nacional, donde realizan sus principales operaciones y también a nivel internacional, en países donde operan o desean expandirse. Además, la información obtenida por este análisis permite desarrollar y adaptar las estrategias, las cuales se desarrollan en la planificación estratégica.

Fuerzas de Porter. Porter (2008), define las fuerzas de Porter como un marco estratégico que ayuda a analizar la rentabilidad de una industria, considerando tanto factores económicos

como técnicos que moldean su entorno. Este modelo permite identificar las fuerzas que afectan la competencia y determinar las estrategias más adecuadas para posicionarse en el mercado.

Kay (2014), en su libro *Estrategia Competitiva*, resalta que este modelo es ampliamente utilizado para identificar riesgos internos y externos en el entorno organizacional. Esto permite a las empresas desarrollar soluciones estratégicas para mitigar problemas y capitalizar oportunidades.

El principal propósito del análisis de las cinco fuerzas es entender las dinámicas de competitividad y rentabilidad de una empresa, evaluando elementos como precios, costos e inversiones necesarias para obtener ventajas competitivas sostenibles. Tarziján (2019) señala que la correcta aplicación del modelo ayuda a prever problemas y atenderlos en el momento adecuado, facilitando el logro de los objetivos estratégicos.

Socas (2020) menciona que Porter diseñó este modelo para estudiar el microentorno organizacional, permitiendo a las empresas evaluar su posición estratégica y mejorar su enfoque competitivo en cualquier sector.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. La entrada de nuevos participantes puede limitar la rentabilidad de un sector al aumentar la competencia en precios y costos.

Según Porter (2008), esta amenaza depende de las barreras de entrada, como la variedad de productos, los canales de distribución, y barreras gubernamentales.

Porter (2017) destaca que las empresas establecidas pueden protegerse manteniendo precios competitivos e incrementando su inversión. Además, las ventajas en economías de escala, gestión tecnológica, y acceso a materias primas otorgan una ventaja estratégica frente a nuevos entrantes.

Amenaza de Sustitutos. Esta es alta cuando estos ofrecen mejor relación precio-calidad. Porter (2008) enfatiza que los sustitutos limitan las ganancias potenciales de una industria al ofrecer alternativas que los consumidores pueden preferir.

Porter (2017) menciona que factores como la disponibilidad de sustitutos, la calidad y el precio relativo, así como los costos de cambio para los consumidores, determinan la intensidad de esta fuerza. Un sustituto con alto rendimiento y costo competitivo puede desplazar rápidamente a un producto o servicio del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores. Según Porter (2008), los proveedores influyen en la rentabilidad de una industria al imponer precios altos o servicios limitados. Sin embargo, si una industria representa una gran parte de sus ingresos, es probable que colaboren mediante precios razonables y apoyo estratégico.

Porter (2017) señala factores como la variedad de proveedores, el costo de cambio y la disponibilidad de insumos sustitutos como elementos clave que determinan este aspecto.

Poder de Negociación de los Clientes. Los clientes ejercen presión sobre las empresas para reducir precios o la mejora en la calidad de los productos o servicios, aumentando los costos.

Según Porter (2008), los clientes tienen más poder cuando enfrentan pocos costos de cambio o cuando tienen acceso a información detallada sobre los productos.

Socas (2020) resalta que la diferenciación de productos, el volumen de compras y la identificación de marca son factores que influyen directamente en la capacidad de negociación de los clientes, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias de acuerdo con las necesidades del mercado.

Rivalidad entre Competidores. Esta se intensifica en mercados con numerosos competidores de tamaños similares o cuando existen barreras de salida altas (Porter, 2008). La

intensidad de esta rivalidad afecta la rentabilidad de un sector, ya que fomenta una competencia agresiva en precios, calidad e innovación.

Porter (2017) explica que factores como la concentración de empresas, la diversidad de competidores, y las condiciones de costos influyen en el grado de rivalidad. Además, el "efecto demostración" puede ser clave para ganar en mercados complejos antes de expandirse a otros más accesibles.

Tabla 1
Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Impacto en la Planificación Estratégica
Amenaza de nuevos entrantes	Identificar barreras que la empresa debe reforzar para protegerse de nuevos competidores y mejorar su ventaja competitiva.
Poder de negociación de los proveedores	Ayuda a desarrollar estrategias de negociación o integración con proveedores clave para asegurar costos y calidad favorables.
Poder de negociación de los compradores	Permite ajustar estrategias de precios, calidad y servicio para aumentar la fidelización de los usuarios y reducir la presión de precios.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Ayuda a diferenciar el producto/servicio o innovar en la oferta para reducir la dependencia de productos similares en el mercado.

Rivalidad entre competidores	Permite diseñar estrategias para posicionarse mejor que la competencia, como diferenciación, reducción de costos o innovación.
------------------------------	--

Business Model Canvas. La idea concebida inmiscuye lo más relevante dentro de una organización empresarial como sus metas, objetivos ideales, la estructuración organizacional y política, servicios, productos y el esquema de funcionamiento. En palabras concretas, abarca todo lo que hace que la empresa prospere y sea funcional. Concibiendo esto mentalmente, afirmamos que el modelo de negocio es la parte fundamental en las relaciones y operaciones en el mercado y no solo define la dirección estratégica que debe tomar una organización.

Como es habitual, el método más importante para crear y determinar modelos de negocios es un plan estratégico. Este informe permite establecer metas específicas definiendo políticas y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos en tiempos preestablecidos. Como se sabe, el desarrollo evolutivo de las metodologías llevó a la realización del Business Model Canvas en 2010 por Osterwalder y Pigneur (2010). Este mecanismo se ha hecho popular hasta consolidarse como una forma moderna y sofisticada de desarrollo de modelos de negocio.

Conforme a Ortiz (2016), para facilitar la comprensión e interacción de los factores fundamentales del negocio, se debe entender el enfoque práctico y gráfico que promueve el modelo Canvas mejorando el desarrollo eficiente e integración interna. En este contexto el empresario logra una conexión más clara con los objetivos de la empresa, como también la visión y la misión de la misma, sea básicamente o totalmente, lo que conlleva finalmente a mejorar la productividad, la capacidad de inversión e interés económicos.

La estructura del Business Model consiste en nueve módulos que facilitan la comprensión de cómo una empresa genera, proporciona y obtiene valor. Osterwalder y Pigneur (2010),

resaltan que este proceso induce a un mejor análisis y percepción de nuevas alternativas estratégicas, porque nos permite visualizar con mayor facilidad las conexiones potenciales o sectores de mejora dentro del modelo de negocio. Los elementos en estudio y con mayor relevancia son los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, como se relacionan con los usuarios, origen de los ingresos, los recursos y actividades importantes, alianzas estratégicas y costos. Cada uno de estos elementos es esencial y crucial para que una empresa obtenga el éxito. En relación con los clientes, se especifica que su intervención es el eje sustancial del modelo de negocio, ya que sin ellos ninguna entidad puede pensar en siquiera dar un paso adelante.

Es de suma importancia la correcta identificación del público objetivo a los que se dirige la oferta para asegurar el éxito del negocio. Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010), determina que la propuesta de valor es la que diferencia a una empresa sobre las demás, ya sea el caso de un producto innovador o mejoras en ofertas ya ofrecidas, siempre enfocadas en satisfacer las necesidades puntuales del mercado emergente.

Los canales de comunicación y distribución son clave para que la empresa se conecte con sus clientes. A través de ellos, se transmite la oferta de valor, se gestionan las ventas y el servicio postventa, lo que influye directamente en la interacción con el cliente.

Además, las relaciones con los clientes deben definirse con cautela, porque esto afecta en la lealtad y en cómo perciben el valor que brinda la empresa. Con respecto a los temas de ingresos, el modelo debe generar la pregunta y responderse: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada sector del mercado? Esto nos permite mecanizar los precios fijos que se acomodan a la propuesta de valor enfocadas en la satisfacción de los consumidores, garantizando la rentabilidad del negocio.

Por otra parte, las actividades clave y los recursos son fundamentales para el modelo. Los recursos pueden ser físicos, como personas o dinero e intelectuales como ideas y que se alineen a las actividades más importantes para generar valor. Además, las asociaciones estratégicas ayudan a reducir riesgos y aprovechar mejor los recursos.

La estructura de costos, finalmente, completa el proceso, describe los gastos que se relacionan a la generación y provisión de valor. Siguiendo esta idea el Canvas actúa como un inventario de control que identifica potenciales áreas a mejorar garantizando sentido entre los diferentes segmentos del modelo. Esta herramienta de planificación estratégica permite observar en conjunto la manera en que funciona una empresa, fomentando la innovación continua de cada aspecto. Su práctico y flexible enfoque lo posicionan como un instrumento útil para la mejora de la visión de negocios en un entorno más competitivo y dinámico.

Por otra parte, Capó y Ortiz (2015) proponen un modelo que es altamente funcional ya que su propósito es similar al plan estratégico original, partiendo desde el análisis profundo de la empresa que permite elaborar estrategias y luego integrarlas como elementos esenciales del Business Model Canvas, finalizando el proceso con un plan estratégico minuciosamente detallado logrando una visión general y completa del negocio. Con respecto y siguiendo esta idea se presenta una guía con diez pasos para realizar los procedimientos, generando un sólido plan estratégico y sintetizando los datos en el modelo Canvas, complementado la administración y la conexión eficaz en plan empresarial.

Paso 1: Definir la Misión y Visión de la Empresa. Este paso elemental, determina los principios filosóficos y funcionales, la misión describe la intención principal de la empresa, justificando su propósito de manera concreta, como lo hace y para quien lo hace. La visión, con el mismo enfoque, realiza de manera creativa la ambición deseada de la empresa en un plazo de 5 años o más, incluyendo la imagen de la empresa en el mercado y los alcances deseados.

Integrando la visión y misión con las capacidades de la empresa y oportunidades que pueda alcanzar para ser viable y eficiente. Alcaraz (2011) menciona que estos elementos son útiles para la alineación estratégica de la empresa, dirigiendo las acciones a un objetivo común, estos deben ser accesibles para todos los miembros de la organización, abarcando clientes y empleados, para mantener la coherencia en sus funciones, la claridad de la misión establece solidez y un enfoque estratégico lógico.

Paso 2: Análisis Externo. El siguiente paso examina los factores externos que pueden afectar a la empresa. Esto se consigue mediante el análisis de herramientas como PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permiten identificar las oportunidades y amenazas que presente el entorno. Enfocándose en factores generales y específicos, como la competencia, los proveedores, las políticas y el mercado potencial. Este análisis es crucial para la empresa por que brinda entendimiento sobre los factores que no puede controlar y que influyen en su progreso. Porter (2008) señala que, conociendo las fuerzas competitivas y dinámicas del mercado, la efectividad de la estrategia es más elevada. Este paso crea bases importantes para la adaptación y anticipo sobre los cambios del mercado y reducir riesgos eventuales. Este análisis es un proceso que necesita estar continuamente actualizándose y revisándose para mostrar las variaciones del entorno competitivo.

Paso 3: Análisis Interno. Este análisis estudia y evalúa capacidades internas de la empresa, incluyendo, los financieros, humanos y tecnológicos que posee la empresa. Se debe efectuar un estudio incisivo de sus fortalezas y debilidades de la empresa, identificando sus características competitivas y las de mejora. Con esto se logra la comprensión de su la posición actual de la empresa frente a los riesgos de competencia y de los recursos con los que cuenta para su estrategia.

Este diagnóstico es igual de crucial como el externo porque permite a la empresa reconocer sus capacidades antes de ingresar al mercado. Hamel y Prahalad (1996) indican que un enfoque introspectivo sobre las debilidades y las fortalezas de la empresa identifican áreas que maximizan sus ventajas frente a la competencia. Este proceso, básicamente, consiste en que la empresa evolucione y pueda adaptarse a los constantes cambios del mercado y las condiciones internas.

Paso 4: Análisis FODA. El análisis FODA sintetiza y clasifica los resultados de los análisis interno y externo, aclarando la situación actual de la organización, proporcionando una visión sencilla y concisa de los factores más importantes en el planeamiento de las estrategias, identificando los aspectos a aprovechar, las debilidades a corregir, las potenciales oportunidades y reducir las amenazas. Este instrumento es increíblemente práctico al momento de tomar planificar decisiones pues nos ayuda identificar áreas críticas con facilidad. Kotler y Keller (2012) recomiendan usar esta herramienta para lograr una visión globalizada de la empresa sin perder el enfoque realista del entorno externo. Esto ayuda a potenciar el impacto de los puntos fuertes de las empresas y en simultáneo elabora estrategias que reducen las consecuencias de sus debilidades y amenazas externas.

Paso 5: Matriz FODA. Este paso utiliza los resultados obtenidos en el análisis FODA para elaborar una matriz DAFO, esencialmente clasifica visualmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto identifica la combinación a utilizar sobre los factores internos y externos para crear estrategias eficaces, se pueden desarrollar estrategias ofensivas como defensivas aprovechando las fortalezas para maximizar las oportunidades y atenuar las amenazas y debilidades.

Esta herramienta visual ayuda a comprender cómo se comunican los resultados del análisis FODA. El uso de esta herramienta permite generar diversas alternativas y mejores escenarios promoviendo prácticas estratégicas y viables.

Paso 6: Segmentación de Mercado. Este paso divide a los consumidores en grupos más pequeños que tienen características comunes, enfocando los esfuerzos de marketing y recursos y los aspectos más rentables. Se pueden utilizar parámetros geográficos y conductuales para la segmentación del sector objetivo y la adaptación de la oferta a las demandas de cada grupo.

Segmentar el mercado es vital para lograr la atención y observar necesidades de los consumidores adecuados. Según Kotler y Armstrong (2018), la eficiencia del marketing y la probabilidad de éxito de la estrategia, depende de una correcta segmentación de mercado. Esto logra que la empresa tengas más ofertas competitivas como atractivas optimizando el enfoque de los recursos hacia mercados potenciales.

Paso 7: Objetivo. El marketing orientado conlleva elegir varios sectores de mercados objetivos e identificarlos segmentariamente para dirigir mejor las actividades de marketing, diagnosticando los diversos segmentos y especifica los más accesibles y potenciales. El propósito es destinar los recursos a las áreas rentables y con mejor potencial, con esto es más fácil concentrarse en los que generarán realmente ingresos. Kotler y Keller (2012) señalan que, al elegir correctamente a los mercados, las empresas mejoran la inversión en marketing y amplificar el rendimiento de sus esfuerzos, una vez logrado eso se asegura la conexión con los consumidores, creando así vínculos perdurables.

Paso 8: Posicionamiento. Este procedimiento consta de asentar en la mentalidad del cliente una imagen positiva y concisa de la empresa a comparación de la competencia. Esto conlleva detallar los beneficios y atributos a asociar a la marca, luego comunicarlos de forma

lógica por los canales más convenientes. Un buen posicionamiento hace que una marca se diferencie claramente entre la competencia. Según Ries y Trout (2001), realizarlo garantiza la lealtad de los clientes y mejora la competitividad. Esto es de suma importancia para que la marca sea recordada y preferida en la psique de los consumidores.

Paso 9: Estrategia de Segmentación y Marketing mix. Una vez finalizada la segmentación y el posicionamiento, se debe establecer la estrategia de marketing mix, que involucra la combinación de producto, costo, difusión y logística. Esto genera una oferta eficaz para las necesidades del público objetivo de forma rentable. Según Perreault y McCarthy (2002), esto es esencial para el logro de objetivos de cualquier estrategia de marketing, tomando decisiones fundamentadas sobre cada aspecto que conlleva, adaptando la oferta a las demandas del mercado. El marketing mix bien implementado aumenta las posibilidades de alcanzarlos fines comerciales y su posicionamiento en el mercado.

Paso 10: Plan De Acción. Esto consiste en describir detalladamente las acciones que deben tomarse para implementar las estrategias de todas las variables de marketing y ventas. Variables que afecten como mínimo a la política de precios, productos, distribución, incluyendo un cronograma de actividades, quien supervisará cada tarea, incluyendo responsables, costos y los recursos que se necesitan para ejecutarla. Este paso transforma las estrategias en resultados medibles. El objetivo principal es potenciar la efectividad asegurando la coherencia en cada acción.

El manual de diez pasos identifica en cada punto información relevante a colocar en cada uno de los sectores que forman el BMC, de manera que finalizando el proceso el usuario obtendrá información que proporcionan ambas modelos sintetizadas de formas diferentes, creando valor sostenible y haciendo más sólidas las estrategias dándole la flexibilidad también para adaptarse a entornos cambiantes, logrando una mejor comprensión del mercado y de sí mismo.

La optimización de recursos es un aspecto en constante relevancia para el desarrollo de la planificación estratégica porque permite a las empresas a potenciar su rendimiento y minimizar costos innecesarios. Según Pearce y Robinson (2003) la finalidad de esta fase es asegurar que cada recurso ya sea el personal, el dinero o la tecnología, sean usados de la mejor manera para mejorar resultados y lograr los objetivos. Además, optimizar los recursos implica analizar y mejorar constantemente los procesos para no desperdiciar nada y aprovechar al máximo las capacidades y virtudes del equipo de trabajo Thompson et al. (2017). Una clara referencia es la metodología Lean Management, empleada globalmente para eliminar tareas sin relevancia en los procesos, aprovechando así mejor los recursos. Igualmente, instrumentos como el análisis de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) facilitan la supervisión en tiempo real del desempeño y realizar ajustes requeridos para lograr mejores niveles eficiencias Kaplan y Norton (2009).

Por ejemplo, una empresa de tecnología puede hacer un mejor uso de su personal asignando a los especialistas a proyectos específicos de acuerdo con sus capacidades. También puede usar software de control de proyectos para planificar y supervisar el progreso, tratando así de asegurar la eficiencia de los recursos en cada etapa del proceso, (Johnson et al., 2017).

Las estrategias de financiamiento son imprescindibles en la planificación estratégica, ya que los planes de crecimiento y expansión se nutren y dependen de los recursos financieros. Brigham y Ehrhardt (2023) indican que el financiamiento estratégico tiene que considerar el costo como el riesgo de cada origen de fondos, buscando un equilibrio en el propio financiamiento como en el externo para mejorar el retorno de la inversión sin involucrar la estabilidad económica de la organización.

Las empresas en desarrollo pueden usar una mezcla de financiamiento a corto y largo plazo para obtener los recursos necesarios para sus objetivos. Es importante examinar cómo cada tipo de financiamiento influye en las deudas y en la capacidad para generar ingresos con

el fin de mantener su estabilidad financiera (Ross et al., 2013). Por ejemplo, una empresa que está emergiendo puede usar una mezcla de crédito y dinero propio. Así, puede usar el dinero prestado para cubrir necesidades a corto plazo y su propio dinero para proyectos de crecimiento a largo plazo, reduciendo gastos y manteniendo el equilibrio financiero. (Brigham y Ehrhardt, 2023).

Las alianzas estratégicas y el crowdfunding (financiamiento colectivo) son formas modernas de conseguir financiamiento para una empresa. Permiten obtener fondos de muchas personas interesadas en apoyar el desarrollo del proyecto, sin tener que pedir préstamos típicos, ya que en varios casos suelen tener menos requisitos y trámites que los bancos, lo que facilita la disponibilidad del capital. (Gompers y Lerner, 2004).

La alineación de los objetivos organizacionales con la expansión es de suma importancia en la planificación estratégica, ya que garantiza que el desarrollo empresarial tenga sentido en relación a su misión, visión e ideales. Kaplan y Norton (2009) afirman que la alineación de objetivos con los planes de crecimiento evita conflictos internos para que todas las áreas de trabajo tengan una misma dirección, lo que garantiza un mejor desempeño de forma general. El ingreso a nuevos mercados a través de una cartera variada de productos y servicios, debe estar garantizada por una meticulosa planificación que del uso adecuado a los recursos y cumpla con la demanda de los clientes. Una herramienta de alineación más común para interpretar la visión y método de la empresa en objetivos tangibles es el Balanced Scorecard (BSC). Este enfoque da respaldo a las empresas a definir metas importantes en cuatro áreas relevantes: dinero, clientes, operaciones internas y aprendizaje. Así, se aseguran de que todos los esfuerzos de crecimiento tengan una alineación completa con la estrategia principal. Kaplan y Norton (2009), por ejemplo, una empresa de productos alimenticios con ideas de internacionalización, debe alinear sus objetivos de expansión con características específicas de su estrategia general, como

sostenibilidad y priorización con la salud. Esto precisa ajustar productos a las normas y demandas locales, además de invertir en publicidad local para mejorar el alcance de la marca. La alineación respalda que la empresa conserve su identidad mientras explora nuevas proyecciones. (Thompson et al., 2017)

Tabla 2

Business Model Canvas

Bloque	Impacto en la Planificación Estratégica
Propuesta de valor	Mejora del desempeño organizacional, ventaja competitiva y alineación de objetivos corporativos.
Segmento de clientes	Pymes, empresas en crecimiento.
Canales	Reuniones estratégicas, software de planificación, manuales de procesos, planes de seguimiento.
Relación con los clientes	Asesoría personalizada, capacitaciones, retroalimentación continua, talleres de alineación estratégica.
Fuentes de ingresos	Honorarios por consultoría, licencias de software de planificación, suscripciones a planes de seguimiento estratégico.
Recursos Clave	Herramientas de análisis de entorno, personal capacitado, bases de datos de investigación de mercado, acceso a métricas de desempeño.

Bloque	Impacto en la Planificación Estratégica
Claves descriptivas	Análisis FODA, definición de objetivos, establecimiento de KPIs, monitoreo y evaluación, ajuste de estrategias.
Socios Clave	Consultores, investigadores de mercado, expertos en análisis financiero, plataformas de software de planificación.
Estructura de costos	Costos de personal, capacitación, herramientas de análisis y software, investigación de mercado, reuniones estratégicas.

La Optimización de Recursos. Es un aspecto esencial en el desarrollo de la planificación estratégica, ya que permite maximizar su eficiencia y reducir costos superfluos. Según Pearce y Robinson (2003), esta etapa busca asegurar que cada recurso, sea humano, financiero o tecnológico, se utilice eficientemente para impulsar el rendimiento y lograr las metas de la organización. Además, la optimización de recursos requiere el análisis y la mejora continua de los procesos para evitar el desperdicio y maximizar las competencias y habilidades del equipo de trabajo (Thompson et al., 2017).

Un ejemplo claro es la metodología Lean Management, que se emplea ampliamente para conocer y descartar las actividades que no aportan valor en los procesos, logrando así una utilización más eficiente de los recursos. Así mismo, herramientas como el análisis de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) permiten monitorear el desempeño en tiempo real y hacer ajustes necesarios para alcanzar los niveles óptimos de eficiencia (Kaplan y Norton, 2009).

Por ejemplo, una empresa de tecnología puede mejorar su uso del talento humano asignando especialistas a proyectos específicos según sus habilidades y competencias. Además, puede usar software para gestionar los proyectos, planificar y hacer seguimiento al progreso, asegurando así que los recursos se distribuyan de manera eficiente entre las distintas etapas de desarrollo (Johnson et al., 2017).

Las estrategias de financiamiento son vitales en la planificación estratégica, ya que proporcionan los recursos financieros necesarios para implementar planes de crecimiento y expansión. Brigham y Ehrhardt (2023) señalan que el financiamiento estratégico debe considerar tanto el costo como el riesgo de cada fuente de capital, buscando equilibrar el financiamiento propio y externo para maximizar el retorno sobre la inversión sin comprometer la estabilidad financiera de la organización.

Las fuentes de financiamiento pueden incluir capital propio, préstamos bancarios, emisión de acciones, inversiones de capital de riesgo y líneas de crédito. Para empresas en crecimiento, una estrategia efectiva de financiamiento puede combinar financiamiento a corto y largo plazo. Además, las organizaciones deben evaluar el impacto de cada tipo de financiamiento en su estructura de capital y en su capacidad para ingresos (Ross et al., 2013).

Por ejemplo, una empresa en expansión podría optar por una combinación de deuda y capital propio. De esta manera, puede cubrir sus necesidades a corto plazo con financiamiento de deuda, mientras que el capital propio financia proyectos de expansión a largo plazo. Esto ayuda a mantener una estructura de capital equilibrada y a minimizar el riesgo financiero (Brigham y Ehrhardt, 2023).

Las alianzas estratégicas y el financiamiento colectivo (crowdfunding) son también alternativas importantes en el financiamiento moderno, permitiendo a las empresas obtener fondos de una red de inversores interesados en el éxito de la organización. Estas opciones

ofrecen capital sin el compromiso de pagos de deuda a corto plazo y, en algunos casos, con menores exigencias en cuanto a garantías y formalidades bancarias (Gompers y Lerner, 2002).

La alineación de los objetivos organizacionales con la expansión es crucial en la planificación estratégica, ya que asegura que el crecimiento empresarial sea coherente con su misión, visión y valores. Kaplan y Norton (2009) sostienen que alinear los objetivos estratégicos con los planes de expansión ayuda a evitar conflictos internos y asegura que todos los departamentos trabajen en la misma dirección, lo cual es esencial para la efectividad organizacional.

La expansión, ya sea a nuevos mercados o mediante la diversidad de productos y servicios, debe estar respaldada por una planificación meticulosa que garantice el uso adecuado de los recursos y la satisfacción del consumidor. Una de las herramientas más utilizadas para la alineación de objetivos es el BSC, que ayuda a traducir la visión y estrategia de la organización en objetivos específicos y medibles. Este enfoque permite a las empresas establecer objetivos estratégicos en cuatro áreas fundamentales: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, facilitando así una alineación integral de los esfuerzos de expansión con la estrategia general (Kaplan y Norton, 2009).

Por ejemplo, si una empresa de alimentos desea expandirse a un mercado internacional, debe alinear sus objetivos de crecimiento con aspectos específicos de su estrategia global, como la sostenibilidad y el compromiso con la salud. Esto implica adaptar sus productos a las regulaciones y preferencias locales, así como invertir en marketing local para crear reconocimiento de marca. La alineación asegura que la empresa mantenga su identidad mientras persigue nuevas oportunidades (Thompson et al., 2017).

2.1.3.2 Bases teóricas de la Internacionalización.

Según CEPAL (2021), se entiende por internacionalización a una estrategia orientada a superar las barreras del mercado interno, adaptando productos y operaciones empresariales al entorno global con el objetivo de beneficiarse de las economías con mejor alcance y ampliar las fuentes de ingreso.

Según Beamish (1990), la internacionalización es un procedimiento a través del cual las empresas obtienen mayor información esencial sobre los efectos directos e indirectos de las operaciones internacionales en su desarrollo futuro y establecen intercambios comerciales con diferentes países lo que les permite tener mayor oportunidad de crecimiento y competitividad.

La internacionalización es una etapa de desarrollo importante para que las pymes maximicen sus funciones y accedan a nuevos mercados, aumentando su productividad empresarial, su competitividad y su expansión en el mercado internacional a través de estrategias bien definidas (CEPAL, 2023).

La internacionalización ofrece a las pymes la oportunidad de ampliar su red de clientes, lo que disminuye su vulnerabilidad a crisis económicas, fortaleciendo su estabilidad financiera. Las pymes, al introducirse a mercados internacionales, tienen la oportunidad de beneficiarse a través de conocimientos y tecnología, potenciando sus procesos y productos, lo que incrementa su valor agregado (CEPAL, 2023).

Este enfoque permite que las pymes puedan acceder a recursos y materias primas más competitivas y puedan tener la oportunidad de formar asociaciones estratégicas con empresas de mercados extranjeros, favoreciendo la integración en cadenas de valor globales.

Estrategias de internacionalización. Las estrategias para la internacionalización de los negocios consisten en métodos y proyectos comerciales que una organización utiliza para

funcionar y ser competitiva en mercados extranjeros. Estas estrategias son necesarias para las empresas que desean expandir su presencia a un contexto global, alineándose a los diversos ámbitos económicos, legales, reglamentarios y culturales de cada país. Implementar estrategias de negocios internacionales representa una oportunidad para impulsar el crecimiento, establecer alianzas entre empresas y fortalecer relaciones comerciales y económicas (Porrás, 2024).

Según Sarmiento (2014), el concepto de “estrategia” vinculado con “internacionalización” se refiere a un enfoque dirigido al ámbito global. Se entiende por estrategia de internacionalización a un conjunto de acciones y mecanismos creados para evaluar las opciones a nivel internacional, con el objetivo de fomentar un desarrollo pleno, aumentar la participación en los mercados internacionales y beneficiar al nivel administrativo.

La estrategia internacional representa un cambio importante en el enfoque de la empresa al ingresar en mercados extranjeros, lo que obliga a adaptarse a distintos factores como las condiciones locales, las preferencias de los consumidores y las normas regulatorias de cada país. Este proceso necesita un análisis minucioso de los comportamientos de compra, las necesidades culturales y las expectativas de los usuarios para adaptar las estrategias de difusión y producción.

Esta adaptación ocasiona un aumento de costos operativos debido a la incorporación de las estrategias locales, la ubicación en el mercado, la formación de trabajadores y la reestructuración organizativa. Los productos y los medios de suministro al igual que la contratación de especialistas en los mercados locales por parte de recursos humanos podría generar un mayor gasto de inversión. Esta complejidad en la operación y la necesidad de personalización aumentan tanto el tiempo como los costos necesarios para implementar una estrategia internacional exitosa.

La forma en que los emprendedores perciben las oportunidades de negocio debería manifestarse en la estrategia de internacionalización. En este contexto, las empresas que cuenten con personal que tenga el conocimiento práctico (know-how) sobre el proceso de exportación serán aquellas que logren acelerar su ingreso a los mercados internacionales.

Modelo Uppsala. El modelo de Uppsala sostiene que la organización aumentará de manera progresiva los recursos implicados en un mercado específico en cuanto adquieren mayor conocimiento en los trabajos desarrollados en dicho entorno (Johanson y Wiedersheim-Paul, 2003).

Este proceso se da en etapas sucesivas que reflejan un aumento progresivo en el grado de implicación internacional de la empresa. El modelo identifica cuatro etapas principales, siendo una de ellas las actividades esporádicas o no regulares de exportación, el uso de representantes independientes para exportar, el establecimiento de una sucursal comercial en el mercado extranjero y, por último, la creación de elementos productivos en el país extranjero.

Cada una de estas fases implica un mayor nivel de compromiso con el mercado internacional. Inicialmente, las empresas realizan exportaciones ocasionales, lo que representa el menor grado de implicación y sirve como un primer contacto con el mercado exterior. A medida que las pymes ganan conocimiento y experiencia podrán realizar exportaciones mediante representantes independientes lo que permitirá tener una relación más directa con el mercado y mayor acceso a información importante de sus características (Johanson, y Vahine, 1977). Más adelante, las mype podrá establecer un local comercial en el país, lo que obliga a un mayor compromiso de recursos y gestión más activa realizando inversiones importantes que permitirán adaptarse mejor a las condiciones locales y responder a las demandas del mercado (Johanson, y Vahine, 1977). Esto representa un enfoque gradual para la internacionalización, permitiendo que las empresas puedan gestionar los riesgos de manera efectiva al aprender y adaptarse

gradualmente durante el proceso. De esta forma, el modelo de Uppsala ofrece un marco estratégico y flexible para estructurar la entrada en nuevos mercados.

Las pymes peruanas utilizan mayormente estrategias de exportación directa, las franquicias y alianzas estratégicas. La correcta aplicación de estas estrategias permite acceder a nuevos mercados internacionales, diversificar riesgos y optimizar recursos (PROMPERÚ, 2021).

Exportación. Según Blyde y Faggioni (2016), la exportación es el proceso en el cual un país vende bienes y servicios a otros países. En la exportación directa, la empresa es la que asume la administración total de la venta internacional desde la producción hasta la distribución. En cambio, la exportación indirecta accede al mercado internacional mediante terceros como agentes o distribuidores siendo más adecuado para las pymes con poca experiencia en comercio internacional.

Una de las estrategias de internacionalización más utilizadas por las pymes es la exportación directa ya que con esta estrategia las empresas pueden vender sus productos directamente en otros países lo que amplía su gama de clientes generando mayor incremento de ingresos. Además, al expandirse a diferentes mercados, las pymes pueden disminuir su vulnerabilidad a crisis económicas en su entorno local.

Esta estrategia es una de las más sencillas y comunes para comenzar el proceso de internacionalización. De manera directa o indirecta, las empresas envían sus productos o servicios a mercados internacionales directamente desde su país de origen lo que permite reducir riesgos y mantener la flexibilidad a pesar de que puedan presentar barreras arancelarias y logísticas en algunos mercados.

La exportación directa permite a las pymes aumentar sus ingresos al acceder a mercados más amplios y ampliar su base de clientes disminuyendo la dependencia de un único mercado.

Asimismo, esta modalidad permite obtener información valiosa sobre las preferencias y necesidades de los consumidores en diferentes países, lo que contribuye a la mejora y adaptación de sus productos y estrategias comerciales (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2015).

La exportación indirecta se define como un modelo en el que una empresa vende sus productos a nivel local a otra compañía, la cual asume la responsabilidad y los riesgos de exportarlos. Estos productos pueden ser exportados sin modificaciones, tal como se recibieron, o integrados como componentes en un producto más elaborado (PromPyme, 2009).

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2015), la exportación indirecta se realiza mediante la venta a clientes locales que posteriormente exportan el producto. En este caso, es el comprador quien determina qué bienes serán comercializados en mercados internacionales. Esta modalidad es más usada por las pequeñas empresas que normalmente no se encuentran preparadas para comprometerse a exportar directamente, así como aquellas que ya exportan, pero optan por usar intermediarios para acceder a nuevos mercados.

Asimismo, Becerra y Vega (2018) señalan que este tipo de exportación es utilizado por empresas pequeñas que carecen de los recursos, la infraestructura o el conocimiento necesario para gestionar negociaciones directas con clientes internacionales.

Becerra y Vega (2018) destacan también las ventajas de este tipo de exportación siendo una de ellas la agilización de los trámites administrativos, la reducción de costos de inversión inicial y facilita la necesidad de simplificar la estructura organizacional de la empresa.

Alianza estratégica. Se define por alianzas estratégicas a los acuerdos en los que dos o más organizaciones se comprometen a desarrollar actividades económicas bajo un control compartido

La alianza estratégica es una colaboración entre empresas en la que cada uno aporta recursos importantes conservando su identidad y autonomía. Esto permite que las empresas compartan el control y la toma de decisiones independientes dentro de la alianza facilitando una colaboración equitativa y beneficiosa entre ambas partes.

Figuroa (2008) menciona que las alianzas estratégicas, en la práctica, son muy diversas y dependen de los objetivos que tengan ambas partes, y de la naturaleza de las actividades que desean desarrollar. El éxito de estas alianzas se basa en la formalización de un contrato que establece la colaboración entre las empresas y en la necesidad de que todas las decisiones estratégicas sean aprobadas de manera unánime por todos los involucrados, lo que garantiza que la alianza estratégica sea compartida y equitativa siendo esto fundamental para lograr los objetivos comunes.

Las alianzas estratégicas facilitan el acceso a nuevos mercados, muchas pymes optan por utilizar esta estrategia para internacionalizarse. Por su parte López y Martínez (2021), mencionan que las pymes que utilizan este tipo de estrategias se vuelven más competitivas, esto debido a que pueden acceder a los conocimientos y recursos de sus aliados. Mientras que García y Rodríguez (2021) mencionan que otra de las ventajas de las alianzas estratégicas es que se minimizan los riesgos. Esto debido a que, en lugar de que una organización se enfrente a un mercado que no conoce, las organizaciones pueden compartir recursos y conocimientos con otras que ya tienen experiencia en ese mercado.

Entonces, las alianzas estratégicas permiten compartir recursos y conocimientos, lo que facilita la innovación y mejora la competitividad de ambas partes. Sin embargo, para evitar problemas, ambas empresas deben coordinar cómo se tomarán las decisiones, estas deben estar alineadas con los intereses de ambas partes.

El objetivo principal de la alianza estratégica en una organización es propiciar soluciones a los clientes. En varios casos, las alianzas comerciales entre países cercanos facilitan la creación de nuevos nichos de mercado que permiten la entrada indirecta de empresarios locales. Este tipo de colaboraciones beneficia a las empresas involucradas y contribuye a la dinamización de los mercados locales, favoreciendo una expansión más eficiente en los mercados internacionales.

Franquicia. Es un modelo de negocio en el cual una empresa concede a otras empresas el permiso de utilizar su marca y su modelo de negocio a cambio de un beneficio económico. Este modelo incluye soporte técnico y servicios periódicos diseñados para garantizar el éxito en la operación. Para realizar una correcta implementación y gestión de este sistema se necesita tener un conocimiento profundo y detallado de su funcionamiento.

Conexión Esan (2017) describe a la franquicia como un cambio entre dos organizaciones, donde, a cambio de un pago, una empresa concede el derecho de operar bajo su marca y sistema comercial. Esto permite la expansión de las pymes a nuevos mercados sin la necesidad de asumir completamente los riesgos y costos relacionados con el desarrollo de una nueva marca.

Según BBVA (2024), las franquicias tienen como característica principal contar con un modelo de negocio claramente definido que detalla los aspectos como productos o servicios a ofrecer y su público objetivo. Este modelo sirve como base para elaborar manuales de operación donde se detallan los procedimientos necesarios para asegurar un estándar de calidad en todas las franquicias. Es importante capacitar a la empresa franquiciada para garantizar la correcta aplicación de los manuales de operación.

Los franquiciados tienen como ventajas principales el acceso a una marca reconocida, productos y servicios previamente validados y soporte técnico en elección de ubicaciones, diseño de locales, marketing, capacitación y gestión financiera. Además, los franquiciadores ofrecen

apoyo en la obtención de financiamiento o arrendamientos. A pesar de que todo modelo de negocio presenta riesgos, las franquicias tienen tasas de fracaso considerablemente más bajas (Universidad de New Hampshire, 2024).

Las franquicias son una opción viable para la internacionalización de las pymes debido a su estructura y características que ofrecen un modelo de expansión de menor riesgo y una inversión más controlada a diferencia de las tradicionales.

Proceso de Internacionalización:

Identificación de Barreras Arancelarias y no Arancelarias. Las empresas de pequeña y mediana escala necesitan identificar las tarifas y regulaciones específicas de cada mercado para evitar incrementos en los costos y asegurar el cumplimiento de las normativas. Es esencial identificar con exactitud estas barreras para elaborar estrategias de entrada y funcionamiento en los mercados globales. Las barreras no tarifarias, como requerimientos de etiquetado, certificaciones de calidad y regulaciones medioambientales, también requieren adaptación para facilitar la entrada y aumentar la competitividad en el mercado extranjero. (Hollensen, 2004). Entender y ajustarse adecuadamente a estos requerimientos puede disminuir los peligros vinculados a la internacionalización y potenciar las posibilidades de triunfo en mercados emergentes (Czinkota, 2007).

Las barreras a la exportación representan obstáculos operativos que dificultan a las empresas o países iniciar, expandir o mantener sus actividades comerciales. Estas barreras incluyen tarifas aplicadas a diversas transacciones internacionales. (Morgan y Katsikeas, 1997).

Las barreras no arancelarias son restricciones distintas a los impuestos, que están reguladas por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estas medidas son disposiciones nacionales implementadas por los gobiernos como herramientas de política comercial, destinadas a controlar el flujo de bienes que se intercambian entre países.

Asesoramiento legal para patentar la marca. Es vital para las pequeñas y medianas empresas proteger la propiedad intelectual mediante el registro de patentes y marcas en mercados internacionales, ya que les permite funcionar sin riesgos legales en mercados en desarrollo. La guía legal es crucial para gestionar los distintos sistemas legales, ya que la falta de protección en ciertos mercados puede provocar vulnerabilidades frente a duplicados o aprovechamientos indebidos del producto o servicio (Griffin y Pustay, 2019).

Este consejo asegura que las pymes mantengan el control de su innovación y fortalezcan su marca a escala mundial (Hill y Jones 2013). Adicionalmente, la correcta documentación de marcas y patentes ayuda a construir una identidad de marca fuerte y a incrementar el valor de la compañía en el mercado mundial (Kotabe y Helsen, 2022). La salvaguardia de la propiedad intelectual no se enfoca solo en la protección de la propiedad intelectual.

Kotler (2002) diferencia cuatro tipos de estrategias competitivas, las cuales se fundamentan en la relevancia de la participación de mercado que se sostiene. Estas estrategias se clasifican como: líder, retador, seguidor y especialista.

Estrategias para colocar precios. La determinación de precios en mercados globales demanda un estudio detallado de los costos de exportación, demanda y competencia a escala local. Las compañías de pequeña y mediana escala necesitan tener en cuenta elementos como los tributos, los gastos de transporte y las variaciones en el tipo de cambio (Calantone et al., 2002). Además, tienen que analizar la capacidad de compra y los gustos del consumidor en el mercado de destino. Las tácticas para fijar precios pueden fluctuar, desde entrar en precios bajos para obtener participación de mercado hasta precios de alta gama en áreas concretas (Nagle et al., 2016). Además, es crucial tener en cuenta las tácticas de precios psicológicos y de rebaja, que pueden tener un impacto notable en cómo los consumidores perciben el valor del producto. La selección de estrategia se basa en el mercado meta y la distinción del producto, asistiendo a

las compañías de pequeña y mediana escala a incrementar sus márgenes de ganancia y a consolidar su posición competitiva en el mercado global (Cateora, et al., 2010).

Las estrategias de mercadeo, o comercialización, se refieren a un conjunto de acciones organizadas y cuidadosamente diseñadas que se implementan para cumplir metas específicas en el ámbito del marketing. Estas pueden incluir objetivos como la promoción de un producto nuevo, el incremento de las ventas o la ampliación de la cuota de mercado (Ramirez, 2015).

Elección de canales de distribución. La selección de los canales de distribución apropiados permite que las pequeñas y medianas empresas alcancen eficazmente a sus clientes a nivel internacional. Decisiones estratégicas tales como la incorporación de distribuidores locales, plataformas de e-commerce o ventas directas son cruciales. Los distribuidores locales proporcionan una comprensión del mercado y una presencia rápida, en cambio, las plataformas digitales permiten el acceso a un mercado global con una inversión inicial más reducida (Hollensen, 2004). Además, la mezcla de varios canales puede incrementar la cobertura del mercado y minimizar los riesgos vinculados a la dependencia de un solo canal (Kotler y Keller, 2012). Este factor es esencial en la planificación de la internacionalización, ya que los canales seleccionados determinan la velocidad y la extensión del ingreso al mercado global. La puesta en marcha de un enfoque omnicanal puede ofrecer una considerable ventaja competitiva al posibilitar que las compañías se relacionen con sus clientes en diversos puntos de interacción y ajusten su estrategia de acuerdo con la conducta del consumidor (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2009).

Según Molina y Espinosa (2010), el Catpca es un método de escala que, aunque tiene el mismo objetivo que el Análisis de Componentes Principales (ACP) estándar, se distingue porque permite trabajar con variables en diferentes niveles y establece relaciones no lineales.

Por otro lado, la distribución comercial está relacionada con el plan comercial. Según Díez (2004), Vásquez y Trespacios (1997), citados en Rodríguez (2006), se caracteriza por lo siguiente:

- **Es una variable estructural modificable a largo plazo:** El diseño y la gestión de los canales donde se distribuye el producto se ven relacionadas con las decisiones tomadas al momento de concretar las relaciones contractuales o con las inversiones realizadas.
- **Es fundamental para la venta del producto:** La distribución del producto influye significativamente en la fijación del precio, mediante la logística y la publicidad, impactando directamente en el margen de ganancia de la empresa.
- **Puede limitar el control del fabricante sobre el producto:** En algunos casos, el fabricante no se encarga de dirigir las acciones que se toman en el canal que se distribuye el producto, esto se debe a que, los intermediarios tienen mayor poder o por la falta de disponibilidad de canales, lo que exige procesos de negociación y cooperación.
- **Afecta a los demás elementos del marketing mix:** resulta indispensable mantener alineados las políticas internas de la gestión comercial con el posicionamiento de la marca o producto.

Adaptabilidad al mercado internacional. La capacidad de adaptación es esencial para que los bienes o servicios se adapten a la cultura y necesidades del mercado local. Normalmente incluye cambios en el diseño, empaquetado, idioma e incluso componentes técnicos u operativos (De Mooij, 2011). La personalización asegura que el producto sea apropiado y atractivo para el cliente local, reduciendo así los impedimentos de acceso. Además, llevar a cabo análisis de mercado y realizar investigaciones de mercado pueden contribuir a reconocer las preferencias

locales y ajustar los productos de forma más eficiente (Usunier y Lee, 2013). Ajustarse a las regulaciones locales y a las expectativas culturales no solo simplifica el ingreso al mercado, sino que además potencia la imagen y el posicionamiento de la marca (Keegan y Green, 2002).

Según Losada et al. (2009), adaptar los elementos del marketing-mix a diferentes mercados contribuye a disminuir la llamada distancia psicológica, lo que incrementa la probabilidad de que la oferta empresarial se perciba de manera diferente frente a la competencia.

Flor y Oltra (2010) confirman que distintas estrategias pueden tener éxito si se adaptan a las características específicas de cada proceso internacional. Las empresas que ajustan su marketing-mix considerando la diversidad de mercados y las bases de su competitividad pueden lograr resultados igualmente efectivos.

Debido a que las fuerzas tecnológicas, económicas y sociales influyen en los mercados internacionales, Albaum y Tse (2001) destacan la importancia de adaptarse continuamente a las dinámicas del mercado como una ventaja competitiva crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo en el exterior. Navarro et al. (2013) enfatizan que las organizaciones comprometidas con la exportación tienden a tomar decisiones estratégicas orientadas a ajustar su marketing-mix a las necesidades y demandas de los mercados internacionales.

Theodosiou y Leonidas (2003) plantean que una estrategia de marketing internacional, ya sea estándar o adaptada, solo será eficaz sólo si se alinea con las condiciones del mercado extranjero en el que la empresa está operando.

Westjohn y Magnusson (2017) indican que las adaptaciones opcionales pueden mejorar el desempeño exportador cuando una empresa cuenta con amplia experiencia internacional, sin dejar de lado las adaptaciones necesarias, que conllevan costos operacionales. Por su parte, Bahadir et al. (2015) mencionan que los elementos menos flexibles del marketing mix requieren

ajustes según los cambios del mercado; aunque estos puedan tener costos elevados, si los beneficios superan estos costos, las empresas deben llevarlos a cabo.

Hultman et al. (2009) argumentan que las empresas con mayor experiencia internacional tienden a obtener mejores resultados adaptando sus productos en lugar de optar por la estandarización. Asimismo, Hultman et al. (2011) destacan que comprender mejor las necesidades de los usuarios y tomar decisiones informadas sobre promociones puede contribuir a relaciones exportadoras más duraderas.

Según Lu et al. (2010), la capacidad de adaptabilidad es esencial para volverse más competitivas y mejorar su desempeño.

Khazanchi (2005) afirma que las organizaciones deben analizar su flexibilidad organizacional según las características que les permiten interactuar eficazmente con su entorno. Aquellas que fortalecen su capacidad de adaptabilidad se vuelven más competitivas, aunque este enfoque sigue siendo limitado en las pymes.

Por último, Labarca (2008) señala que la adaptabilidad debe entenderse desde la perspectiva de la escuela de la configuración, donde el "estado ideal" de una organización es temporal debido a las constantes interacciones con su entorno. Esto implica que las empresas deben prepararse para enfrentar cambios mediante estrategias efectivas, ya que la capacidad de adaptación, como constructo teórico, está directamente relacionada con la supervivencia organizacional y su habilidad para ajustar configuraciones estructurales según sea necesario.

Logística internacional. Es esencial perfeccionar la cadena de suministro para disminuir gastos y potenciar la eficiencia. Las pymes textiles de Lima Metropolitana necesitan aplicar tácticas logísticas sofisticadas para garantizar la puntualidad en las entregas y preservar la calidad del producto durante el traslado internacional. Esto comprende una efectiva coordinación con proveedores y transportistas, la automatización de procesos logísticos a través de la

utilización de tecnología como los sistemas de administración de la cadena de suministro (SCM) y el estudio de datos para anticipar y minimizar riesgos (Christopher, 2016).

Es esencial seleccionar socios logísticos de confianza para enfrentar los desafíos de la logística internacional, tales como la administración de inventarios en diversas localizaciones, la organización de rutas de transporte ideales y el acatamiento de las regulaciones aduaneras del extranjero (Rushton et al., 2014). Además, resulta fundamental para las pymes entender y administrar correctamente los Incoterms, que son términos de comercio internacional esenciales para establecer obligaciones en el traslado de bienes (Ballou, 2004).

La implementación de soluciones logísticas sustentables puede asistir a las pequeñas y medianas empresas a disminuir su huella de carbono y acatar las normativas ambientales internacionales. La adopción de prácticas como el uso de empaques que respetan el medio ambiente y la optimización del uso de energía en la logística puede no solo incrementar la eficacia en las operaciones, sino también la reputación de la compañía (Grant et al., 2017).

La logística es parte de la gestión de la cadena de suministro y se encarga de planificar, llevar a cabo y controlar de manera eficiente el movimiento de materiales, el almacenamiento y la información relacionada, desde el lugar donde se originan hasta el lugar donde se consumen, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

Según Solis (2019), el transporte marítimo, en comparación con el aéreo, permite el envío de grandes volúmenes de mercancías a costos más accesibles. Además, facilita el traslado de bienes de gran tamaño o peso. Sin embargo, presenta limitaciones como la dependencia de rutas específicas entre puertos, retrasos ocasionados por el clima u otros factores, y la necesidad de equipos especializados como grúas y sistemas de manipulación.

Bonnet et al., (2020) sostienen que una gestión adecuada de la cadena logística puede convertirse en un factor determinante que garantiza el éxito empresarial y se vuelve una ventaja frente a la competencia.

Chero (2019) menciona que los encargados de la logística cuentan con sistemas de trabajo organizados que aseguran la entrega de mercancías en destino, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad que los clientes esperan. Zamora y Vivien (2014) afirman que los servicios de logística a nivel internacional se encuentran influenciados por la infraestructura, las reglas comerciales y los servicios adicionales. Por ello, las empresas internacionales buscan equilibrar los requisitos globales con las solicitudes de cada mercado.

Servera (2010) señala que tradicionalmente la logística fue vista como una actividad operativa que se hacía por rutina, cuyo enfoque se centraba en movilizar los productos desde el lugar donde los producen hasta los puntos de consumo, tanto a nivel nacional como internacional.

2.3 Atributos del proyecto

Tabla 3

Atributos y beneficios de la variable Planificación Estratégica

Atributos	Beneficios
Diagnóstico interno y externo	Facilita la toma de decisiones y la adaptabilidad al mercado, debido a que permite conocer la condición actual de la empresa y el estado del entorno empresarial.
Diseño de estrategia	Permite establecer un orden basado en las prioridades de la empresa, también mejora la eficiencia operativa, ya que sirve como una guía para la toma de decisiones.

Atributos	Beneficios
Dirección Estratégica	Brinda coherencia en base a la visión, misión y objetivos que se desean alcanzar, determina el uso más adecuado de recursos, evalúa el rendimiento y busca la mejora continua.

Nota. Se analizaron los atributos y beneficios de la variable Planificación Estratégica

Tabla 4

Atributos y beneficios de transformación de internacionalización

Atributos	Beneficios
Objetivos de expansión	Define los propósitos de la empresa, lo cual permite tener objetivos claros para desarrollar las estrategias.
Oportunidad de expansión	Representa la identificación de mercados internacionales con potencial de crecimiento para minimizar los riesgos y generar nuevos ingresos.
Información de mercado	Es la recopilación y análisis de datos clave sobre mercados internacionales. Facilita la toma de decisiones.

Nota. Se analizaron los atributos y beneficios de la variable Internacionalización

2.4 Análisis comparativo de atributos

Tabla 5

Comparativo de transformación de la planeación estratégica

Planificación Estratégica		
Atributos	Antes	Después
Diagnóstico interno y externo	Se realizaban los diagnósticos de forma separada, no había una comparación entre ellas, lo cual dificultaba la adaptación a los cambios del mercado.	Se centran en conectar el diagnóstico interno con el externo. Es decir, comparan la condición actual de la empresa con el entorno empresarial, lo cual facilita la respuesta a los cambios del mercado.
Diseño de estrategia	Se enfocaban principalmente en resolver problemas específicos, no se consideraban las proyecciones en el futuro.	Priorizan los objetivos a largo plazo, también toman en cuenta los cambios del entorno y alinean las decisiones con los objetivos de la empresa.
Dirección estratégica	Las decisiones eran tomadas por la alta dirección sin consulta a otros niveles de la organización. Este modelo limitaba la creatividad y la innovación en la implementación de la estrategia. La dirección estratégica era vista como un proceso vertical donde	Las decisiones estratégicas se toman de manera más colaborativa, involucrando a empleados de diferentes niveles. Esto fomenta un ambiente de innovación y responsabilidad compartida. Se considera como un proceso horizontal, donde las contribuciones

Planificación Estratégica		
Atributos	Antes	Después
	el liderazgo definía la dirección de todos los miembros sin un feedback continuo del equipo.	de todos los miembros son valoradas y se utiliza la inteligencia colectiva para definir la dirección de la organización.

Nota. Se realizó el análisis comparativo de planificación estratégica

Tabla 6

Comparativo de transformación de internacionalización

Internacionalización		
Atributos	Antes	Después
Objetivos de expansión	Estaban limitados a la demanda local y regional; el enfoque era reactivo.	Claramente definidos, con metas globales y planificación estratégica para acceder a mercados internacionales.
Oportunidad de expansión	Había pocas oportunidades fuera del entorno local, con barreras comerciales significativas.	Amplias oportunidades gracias al acceso de información global y alianzas estratégicas; mejor adaptación a mercados extranjeros.
Información del mercado	Se tenía información escasa y desactualizada;	Acceso a herramientas digitales, faltaba análisis de mercado en tiempo

conocimiento sobre mercados real y estudios especializados en internacionales. mercados internacionales, como análisis PESTEL y benchmarking.

Nota. Se realizó el análisis comparativo de internacionalización.

2.5 Plan de actividades del proyecto

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Definición de Tema de Investigación																
Definición de Título de Investigación																
Localización en la que se desarrollará la investigación																
Definición de variables																
Formulación de Planteamiento del problema																
Formulación de Objetivos generales y específicos																

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Redacción de la Justificación de la investigación																
Limitaciones																
Viabilidad																
Presentación del primer avance																
Elaboración del Marco referencial																
Atributos del proyecto																
Análisis comparativo de atributos																
Cronograma de actividades																

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Presentación del segundo avance																
Elección de técnica e instrumento de medición																
Desarrollo del presupuesto																
Presentación del tercer avance																
Identificación de la muestra																
Validación del instrumento para recolectar datos																

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Aplicación del instrumento para recolectar datos																
Procesamiento y análisis de datos																
Presentación del cuarto avance																
Análisis e interpretación de los resultados																
Redacción de conclusiones y recomendaciones																

ACTIVIDADES	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Redacción de referencias																
Revisión y corrección de la redacción y el formato																
Elaboración del informe final																
Presentación del informe final																
Sustentación final																

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

3.1 Metodología del proyecto

Para el presente estudio se determina que la investigación es de tipo básica, debido a que busca generar y expandir el conocimiento de forma teórica para facilitar el uso de la planificación estratégica en el proceso del desarrollo internacionalización de las pymes del sector textil.

Sampieri (2014), define que el propósito principal de la investigación básica es aumentar el conocimiento teórico, sin la necesidad de aplicarlo inmediatamente. Su objetivo es entender y explicar los fenómenos naturales y sociales. Con esta lógica, los resultados obtenidos pueden ser aprovechados por las pymes de este sector, para mejorar su rendimiento en los mercados internacionales. Así también, este estudio puede ser de mucha utilidad para aumentar y mejorar la competitividad de la industria textil y el desarrollo de la economía local.

Enfoque de investigación

El presente estudio busca conocer las percepciones, estrategias y decisiones tomadas por los trabajadores relacionados con la gestión de las pymes del sector textil de Lima Metropolitana, quienes aplicaron la planificación estratégica en sus procesos de internacionalización. Por ello, se desarrolla un enfoque cualitativo en esta investigación.

Según Maxwell (2019) La investigación cualitativa se enfoca en la recolección y el análisis de los datos recopilados, que sirven como base para mejorar el planteamiento de la investigación y luego crear una teoría sólida basada en lo que se observa en la realidad. A su vez, permite comprender la forma de pensar y las diferentes perspectivas de los participantes estudiados.

Nivel de investigación:

Según Nieto (2018) La investigación descriptiva busca recolectar información sobre las características, cualidades y propiedades de las personas, grupos o entidades en los procesos sociales.

En este sentido, el presente estudio se enmarca dentro del nivel descriptivo, ya que busca recopilar información acerca de la planificación estratégica que realizaron las pymes del sector textil en su proceso de internacionalización. A través de este enfoque se busca entender cómo las pymes gestionan su expansión a nivel internacional y cuáles son los aspectos que repercuten en el proceso, desarrollo y aplicación de las estrategias.

Diseño de investigación:

La investigación es de diseño no experimental debido a que no se manipulan las variables, sino que se busca estudiar y analizar acontecimientos en su entorno natural para comprender su dinámica y contexto en la realidad. Según Hernández et al. (2014) esta investigación se realiza sin intervenir en el entorno ni alterar las condiciones de los sujetos estudiados, permitiendo un análisis detallado de los acontecimientos tal como suceden en la realidad.

3.1.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Hernández y Duana (2020), lo definen como herramientas que facilitan la obtención de información esencial para poder responder la pregunta de su investigación. Existen diferentes métodos que se utilizan para recopilar información

En este contexto, Useche et al. (2019) destacan que la entrevista es una de estas técnicas, la cual consiste en el intercambio de opiniones e información sobre un tema en específico entre el entrevistador y el entrevistado.

Técnica: Entrevista

Instrumento: Guía de entrevista

3.1.2 Validez y confiabilidad

Según Hernández y Duana (2020). Los resultados de una investigación científica no serán legítimos si los instrumentos de recolección de datos no cuentan con una de estas tres características: confiabilidad, objetividad y validez.

Martínez (2006). Señala que una investigación científica tiene validez cuando los resultados reflejan con claridad la realidad de la situación estudiada y no solo una parte de ella.

Para que una investigación cualitativa pueda ser confiable, esta debe ser evaluada por diferentes observadores y debe alcanzar al menos un 70% de coincidencia en las interpretaciones. Es decir, si existen 10 jueces, al menos 7 deben estar de acuerdo. (Martínez, 2006).

CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

4.1 Recursos Humanos

Tabla 7

Presupuesto Recursos Humanos

Concepto	Total
Coordinador de proyecto	S/ 0
Consultores externos	S/ 100
Asistente administrativo	S/ 0
Personal de apoyo	S/ 0
Total	S/ 100

Teniendo en consideración que el desarrollo del proyecto de investigación demanda recursos humanos se realizó el siguiente cuadro que detalla el total de gastos de este aspecto, los roles de coordinación, administración y apoyo, fueron realizados por los autores del proyecto, la inversión se realizó para obtener datos específicos de algunos entrevistados.

4.2 Bienes

Tabla 8

Presupuesto Bienes

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	Total
Material de oficina	10	0	S/ 0	S/ 0
Equipos de computo	1	0	S/ 0	S/ 0
Impresora multifuncional	1	0	S/ 0	S/ 0
Total				S/ 0

El presupuesto pensado en los bienes resulta ser algo indispensable, pero el equipo tenía a disponibilidad cada una de las herramientas necesarias para realizar las actividades de investigación y análisis sin inconvenientes.

4.3 Servicios

Tabla 9

Presupuesto Servicios

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	Total
Internet	4 meses	S/ 150	S/ 600	S/ 600

Licencia de software	1 licencia	S/ 50	S/ 50	S/ 50
Total				S/ 650

El proceso de investigación demanda acceso a la web y de licencias de software que nos permitan trabajar con fluidez.

4.4 Presupuesto total

Tabla 10

Presupuesto Total

Concepto	Total
Recursos Humanos	S/ 100
Bienes	S/ 0
Servicios	S/ 650
Total	S/ 750

Desarrollar un plan estratégico requiere de personal responsable para realizar la ardua investigación, también se quiere de materiales de oficina, materiales tecnológicos y digitales, como computadoras y servicio de internet seguro y estable, finalmente se precisa que también es una inversión significativa conseguir información confidencial.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1 Alcance esperado

Arias et al. (2016), define la población de estudio como un conjunto de elementos con características comunes que cumplen con ciertos criterios específicos, que sirven como base para seleccionar la muestra. Además, permite generalizar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población.

La presente investigación tiene como población a las pymes del sector textil, ubicadas en Lima metropolitana, Perú. Según datos del Ministerio de la Producción (PRODUCE) en el año 2023 se registraron 46,693 empresas formales en la industria textil a nivel nacional. De estas, el 66% se encuentran ubicadas en Lima.

Por otro lado, los porcentajes varían según el tamaño de las empresas, el 95.4% son microempresas, el 4% son pequeñas empresas, el 0.1% son medianas empresas y el 0.4% son grandes empresas, esto muestra que las pymes formales representan el 4.1% a nivel nacional.

Aunque se pueden hacer cálculos para determinar un número aproximado de pymes del sector textil en Lima, los cálculos no serían precisos debido a que se muestran porcentajes generales. Además, no existe un informe que brinde la cantidad exacta de pymes del sector textil ubicadas en Lima Metropolitana.

5.2 Descripción del mercado objetivo real

5.2.1 Muestra

La muestra es una fracción que se extrae de la población de estudio (Arias et al., 2016). En este sentido, el presente estudio toma como muestra a ocho trabajadores relacionados con la gestión de medianas y pequeñas empresas del sector textil o confecciones, ubicadas en Lima metropolitana, Perú.

5.3 Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1 Análisis cualitativo

1. ¿Cómo evalúan los recursos y capacidades internas de su empresa (como personal, tecnología, capacidad de producción y finanzas) para saber si están preparados para la internacionalización?

Tabla 11

Evaluación interna y preparación pre internacionalización

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>Lo primero que hacemos es evaluar la calidad de nuestros productos, siempre buscamos que cumplan las expectativas del cliente, somos muy estrictos en este aspecto ya que como sabes competir en el mercado extranjero requiere de mucha exigencia.</p> <p>Para nuestro personal no tenemos una evaluación como tal, solo vemos quiénes están libres para avanzar con los pedidos internacionales. Tratamos de organizarnos de la forma más práctica posible.</p> <p>¿Cómo evalúan su capacidad de producción?</p> <p>En el caso de nuestra capacidad productiva, hacemos un conteo de las máquinas con las que contamos para los estampados y la confección de las prendas. Esto nos da</p>

una idea general, en parte para ver cuánto podemos producir aproximadamente.

Las finanzas, bueno en el aspecto financiero estamos en una posición estable. No tenemos deudas bancarias pendientes y, en el pasado, hemos pedido dinero prestado al banco para desarrollar nuestro historial crediticio, ¡Siempre pagando a tiempo! Desarrollamos nuestro historial crediticio como empresa para prepararnos para la expansión.

Entrevistado 2 Bueno, para empezar sí o sí necesitas conocer cuáles son los requisitos del país al que vas a exportar. Una vez que se tienen claros cuáles son los requisitos, necesitas que tu personal esté informado acerca de esto. Para que, al momento de producir las prendas las hagan cumpliendo los requisitos.

Luego revisamos las máquinas de producción, tenemos en cuenta si funcionan las máquinas, si no tienen ninguna falla. Porque al momento de producir, necesitas que el personal esté enfocado en el estampado, en los diseños, en el etiquetado. Si una de estas máquinas falla, tendrás a personas que no pueden hacer su trabajo y esto retrasa los pedidos.

Para las finanzas, claro, necesitamos evaluar si contamos con la capacidad financiera para poder cumplir

con los pedidos del cliente, si bien es cierto, puedes tener la capacidad de producir las prendas y cumplir con el pedido, pero si no cuentas con la tela, no puedes avanzar. Para esto tener poder adquisitivo, pero aquí entra a tallar otra parte, si pagas a tiempo, tienes un buen trato con los proveedores y hay confianza mutua. Normalmente los proveedores te dan créditos, esto depende de la seriedad de cada empresa y el trato con el proveedor. Por eso es bueno ser responsable y respetuoso con tus proveedores.

Entrevistado 3 Bueno, lo principal es el capital, las maquinarias y, sobre todo, personal capacitado y un diseñador lo más importante, que alguien debe estar diseñando constantemente para innovar en los modelos, todos los días. ¿Qué desafíos has encontrado en ese aspecto en el momento de innovar o tener personal? Eh... los desafíos son los siguientes, cada día uno tiene que estar buscando nuevos mercados y pues... eh también medios de pago, como nos va pagar si vamos a empezar a exportar también tenemos que ver qué tipo de clientes nos van a tocar y también pues... eh, cuando nosotros exportamos era por medio de embaladora y las embaladora pues nos pagaban mensual todavía porque ellos se quedaban con el dinero y pues eso era en esas

épocas cuando exportamos para Venezuela, pero en cambio para países vecinos que son: Ecuador, Bolivia, Chile, ellos sí. Nosotros lo enviamos o si no ellos mismos también vienen y llevan nuestros productos.

Entrevistado 4 Saber sus fortalezas y debilidades, para ello debemos saber con qué recursos humanos contamos en este caso número de personas y las habilidades con las que debe contar cada uno de ellos, dependiendo del área donde tiene que laborar, por ejemplo, los obreros, en el caso de tintorería, tienen que tener conocimientos de teñido, en caso de costura, tiene que ser personal calificados en confección, en tejeduría es lo mismo, saber de tejidos y también debe haber un buen ambiente y clima laboral, en el tema de recursos financieros , debe contar con una solvencia financiera, un flujo de caja y liquidez y tener un poder de endeudamiento con los bancos, otro aspecto importante son los recursos físicos con las que debe contar la empresa, en este caso las instalaciones, el equipo, la tecnología y los sistemas de información y la ubicación y acceso al mercado.

Entrevistado 5 Realizamos un análisis que incluye la revisión de nuestro personal, la tecnología que poseemos y nuestra capacidad de producción. También evaluamos nuestro local y tecnología para asegurarnos de que se pueda

cumplir con los estándares de calidad requeridos en algún otro país. En cuanto al tema de finanzas, analizamos nuestro flujo de caja y la inversión a largo plazo.

Entrevistado 6 Periódicamente realizamos auditorías internas para revisar nuestras capacidades, examinamos las habilidades del personal, la eficacia de la tecnología, nuestra capacidad de producción y la estabilidad financiera mediante indicadores clave de rendimiento, evaluamos si nuestro personal necesita más capacitación o si nuestras máquinas requieren mantenimiento.

Nombre: Arianna Bueno “The Box” evalúa mediante un análisis exhaustivo
Cargo: Asesora de su personal, de su tecnología, de su capacidad de producción y la capacidad financiera para determinar su preparación para la internacionalización, En cuanto a lo personal, analizan la experiencia, habilidades y formación del equipo para operar en mercados internacionales. Tecnológicamente revisan si cuentan con herramientas modernas que puedan soportar una expansión eficiente. Evaluamos si pueden satisfacer la demanda manteniendo la calidad en capacidad de producción y nos aseguramos de contar con el capital

necesario para poder invertir en nuevos mercados y poder afrontar riesgos.

Entrevistado 8 ¡Excelente pregunta! Inicialmente, desde el punto financiero, lo que evaluamos es enviar los reportes. Nosotros como empresa solicitamos a nuestros clientes en destino que van a recibir la carga: los estados de resultados de sus empresas, otros proveedores que nos puedan brindar referencias, sus contactos de sus ejecutivos en sus bancos correspondientes. Esto a fin de poder hacer una evaluación de riesgos como lo haríamos con cualquier central de riesgos de Perú para poder evaluar el perfil financiero de nuestros clientes en destino, y obviamente también realizando una investigación de mercado respecto a las modalidades que suelen usar los importadores para el pago de los productos, ya que algunos lo manejan mediante cobranza documentaria con el banco y otros solicitan crédito de 30,60 y 90 días. Hay clientes que te ofrecen pago 50% adelantado y el 50% al momento que reciben la mercadería y la revisa por así decirlo y pasando el control de calidad se estaría depositando el 50% restante y hay otros clientes que pagan 100% anticipado de la carga, esto principalmente desde el lado financiero y obviamente nosotros como empresa lo que medimos

también es nuestra liquidez y nuestra capacidad de endeudamiento esto por ejemplo como te comentaba hay clientes que te piden crédito o trabajan con cobranza documentaria mediante el banco o únicamente paga un porcentaje de lo que es el valor de la carga lo cual representa para nosotros sus de 100% de la inversión que sería los costos de la materia prima, ,la maquila, el transporte hasta el país de destino, también los gastos de exportación, los gastos aduaneros, etc. Nosotros tenemos que ver cuánto representa para nosotros en tema de costos, en la inversión que hacemos por cada embarque, dependiendo el tipo de fibra que estemos enviando a nuestros clientes. Por el lado del personal, lo que nosotros revisamos son las capacidades de producción de la planta, ya que eso nos va a poder permitir planificar y proyectar el máximo de toneladas en este caso que se podría producir al mes en cada una de las plantas que tenemos y, en base a ello, poder identificar y poder plasmar a nuestros clientes una capacidad promedio mensual y anual de atención. Por ejemplo, al cliente yo le puedo dar 50 toneladas semanales o por tal motivo nuestra capacidad de planta únicamente es de 30, 40 o 50 toneladas, el monto que sea. Esto con miras poder mantener una relación

transparente con el cliente y obviamente la empresa gane una reputación en el mercado textil y en estos casos si nosotros le decimos por ejemplo al cliente no tú solamente los pedidos y otros lo vamos atender nos puede pasar de que nos quedan 300 toneladas semanales pero lamentablemente nuestra capacidad de planta de producción son 50, 60 o 70 lo cual ya nos estaría dando un gran margen de incumplimiento ante el cliente y obviamente su percepción de ellos hacia nosotros va a cambiar significativamente lo cual va a generar que obviamente cuando pidan referencias de otros importándoles sobre cómo trabaja la empresa obviamente no nos va a traer buenas referencias en lo personal. En el campo tecnológico, lo que vemos también es tomar en cuenta, mejor dicho, la antigüedad de nuestras plantas y darle mejoras mediante sistemas de calidad, sistemas de revisión progresiva, análisis a mitad de producción etc. para nosotros poder darle un seguimiento a lo que es el correcto funcionamiento de las máquinas y llevar los estándares de calidad que nos solicitan cada uno de nuestros clientes. En caso de fibra de colores, la tonalidad de esta fibra está tomando realmente el color que nos solicita el cliente. También fibras con diferentes cortes, lo cual también mediante los

scanner computadorizados, el envío de resultados de las muestras, el seguimiento de las estadísticas de los intervalos que se plasman en nuestras plantas de producción nos permite evaluar la producción y poder definir el certificado de calidad que se le ha brindado al cliente y obviamente siempre pudiendo generar stops en el proceso de producción a fin de arreglar cualquier tema que tengamos. Tal vez se descalibran las máquinas, se descalibran las computadoras, etc., lo cual va a generar un impacto negativo y buscamos mantener un seguimiento y siempre contar con plantas con la tecnología de punta. Lo cual nos va a permitir un óptimo funcionamiento de nuestras máquinas, y obviamente, utilizando los softwares correspondientes que tenemos internamente en la empresa, nos permiten manejar los estándares de calidad, nos permiten informar a los clientes un avance de la producción, el avance de cómo van los rangos de extensión, de los colores, etc. Todo esto va enfocado a la tecnología, es algo que siempre nos preguntan nuestros clientes, y obviamente, gracias a los programas que manejamos y la inversión de tecnología que tenemos, nos permite darle reportes, informes y poder siempre tener la información a la mano. Últimamente hemos implementado el SAP HANA que

también nos permite tener una mayor sinergia con los programas de los clientes, ya que pueden mediante apps triangular la información para que pueda recibir el cliente directamente y obviamente que el cliente pueda atender la información entrando en su propio sistema, es un factor que muchas veces nos beneficia a nivel a nivel competencia, nos diferencia y nos da un plus entre las relaciones con el Cliente.

Análisis de entrevista:

Los entrevistados coinciden que se deben evaluar aspectos y recursos para la internacionalización porque asegura que las empresas cumplan con los estándares que exigen los mercados internacionales, lo que ayuda a determinar la relación del diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las pymes del sector textil. Algunos entrevistados mencionan lo importante que es tener un equipo altamente capacitado, mientras que otros entrevistados mencionan que es necesario evaluar qué habilidades son primordiales para expandirse en mercados internacionales. Con respecto al aspecto tecnológico, los entrevistados mencionan la importancia de poder modernizar la maquinaria y mantenerlas en óptimas condiciones, adoptar sistemas de calidad para cumplir con los requisitos internacionales y diferencias de la competencia. Asimismo, los entrevistados coinciden en la realización de auditorías para evaluar la capacidad productiva y asegurarse de poder satisfacer las demandas internacionales, evitando problemas que puedan dañar su reputación. Financieramente, los entrevistados mencionan la importancia de contar con liquidez, un flujo de caja positivo y un buen

historial crediticio. Mencionan también la importancia de establecer relaciones sólidas con proveedores con el fin de garantizar el suministro de materia prima y facilitar el acceso a créditos.

2. ¿Cuáles son los aspectos del entorno (como competencia, demanda del mercado o regulaciones internacionales) que consideran más relevantes al momento de plantearse la internacionalización de su empresa?

Tabla 12

Análisis del entorno pre-internacionalización

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>Nosotros exportamos hacia Estados Unidos, lo que hacemos es ver si contamos con los proveedores para poder cumplir con pedidos grandes. También revisamos cuales son los requisitos que se necesitan para poder exportar las confecciones. Te comento un poco, las regulaciones nos piden obligatoriamente que las etiquetas estén en inglés, se deben incluir porcentajes de la composición de las fibras, con un máximo de 3% de error. Es decir, si colocamos en la etiqueta que nuestra prenda está compuesta por un 80% algodón y un 20% poliéster, esta puede tener como máximo un error del 3%.</p> <p>Hay algunas prendas que no requieren etiquetados como zapatos, guantes, sombreros y otras más que no recuerdo ahora, pero tengo los apuntes en un Excel.</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>También te piden el nombre o RUC del importador, en Estados Unidos se le dice TIN.</p> <p>También algo que nunca va a faltar y que todas las empresas miden es la rentabilidad. ¿Qué tan rentable es exportar?, ¿me conviene exportar o gano más vendiendo acá en el Perú?</p> <p>También evaluamos la cultura del cliente, en este caso los estadounidenses toman ¡muy en serio las instrucciones del etiquetado de la ropa! Si tú le dices que lave la ropa con agua caliente, ellos lo van a hacer. No es como el público peruano que no toman en cuenta las instrucciones al momento de lavar la ropa. Hay muchas prendas como las chompas de lana de alpaca que se estiran y se estropean cuando se cuelgan con ganchos después de ser lavadas.</p>
Entrevistado 2	<p>Lo primordial es ver como se encuentran tus relaciones con tu entorno más cercano. ¿Estoy bien con mis trabajadores?, ¿estoy bien con mis proveedores? Si la respuesta es sí, adelante.</p> <p>También es importante conocer al cliente. ¿Cuáles son sus tendencias?, ¿qué ropa usan normalmente?, ¿cuál es la condición climática en donde se encuentran? Para</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>saber si les puedes vender guantes, por ejemplo, acá en Perú no usamos guantes en invierno en ciertas zonas.</p> <p>Para evaluar al cliente, necesitas saber cuál será el país al que exportarás, normalmente para elegir el país, buscas información acerca de cuáles son los países que más importan, en nuestro caso seleccionamos Chile debido a la cercanía y la facilidad de comunicación con el idioma.</p>
Entrevistado 3	<p>Bueno, nuestro producto tiene que ser competitivo, tanto en el precio, y la calidad, es muy importante la calidad, tanto en acabado y tiene que ser pues...eh, diseños novedosos para poder competir con los demás, porque si no tienes un modelo exclusivo, modelos exclusivos y acabados excelentes pues, eh...no es favorable.</p> <p>¿Consideras que la calidad es lo más relevante para internacionalizar tu producto? Claro, la calidad, la calidad es muy importante, sobre todo si uno envía, tiene que ser muy bueno en los polos, por ejemplo, los polos de algodón peruano, es polo fresco y sobre todos, pues los modelos más que nada, los modelos tienen que ser exclusivos. ¿Al momento de adquirir la tela, por ejemplo, qué consideras más importante? La calidad, muy importante la calidad, primero probar, hacer muestras,</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>recontra muestras, como sale el producto, si hay encogimiento, de repente puede encogerse, de repente puede despintar, por eso uno tiene..., con producto de buena calidad y el algodón por ejemplo, tiene que ser reactivo, para que no puede contaminarse con otros colores, si haces por ejemplo, dos colores, por ejemplo, blanco con azul marino, es un ejemplo que puedes combinar en un solo polo, pero si no es de buena calidad, si no es reactivo, va mancharse los polos , entonces pues en una lavada ya se manchó su polo y no va regresar el cliente por eso es muy importante que tiene que ser algodón reactivo.</p>
Entrevistado 4	<p>Tienes que tener en cuenta tres puntos, uno que es tu competencia directa, la otra es la competencia indirecta y la otra e la competencia potencial, la competencia directa son las empresas con las que competimos en este momento como “TopiTop”, “Textimax” “Nettcalco” “TCC”, etc. Y la competencia indirecta son lo que ofrecen servicios o productos relacionados en este caso en el tema de confecciones y la competencia potencial son las futuras empresas que se van a instalar y hacer lo mismo que nosotros estamos haciendo en ese aspecto</p>

Entrevistados	Respuesta
	debemos tener bastante cuidado y ser celoso con el tipo de producto que estamos trabajando.
Entrevistado 5	Nosotros estudiamos el comportamiento del consumidor en los mercados potenciales y la presencia de competidores locales e internacionales. También es importante entender las normativas aduaneras y requisitos de importación y exportación en cada país.
Entrevistado 6	Prestamos mucha atención a la competencia en los mercados que nos interesan, la demanda de nuestros productos y las regulaciones internacionales que podrían afectarnos. Es esencial adaptarnos a las normas locales y conocer las barreras arancelarias.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	Bueno The Box toma en cuenta la competencia y la demanda del mercado ya que hacen un análisis de quiénes son las principales marcas en el mercado objetivo, cuáles son sus estrategias y vemos el cómo poder diferenciarnos de ellos viendo también si hay un interés por nuestros productos.
Entrevistado 8	Con esta pregunta iniciaría con lo que son las regulaciones aduaneras de cada país, digamos los aranceles que pone la entidad aduanera de los países de nuestros clientes respecto a la importación de nuestra materia prima que es la fibra acrílica ya que muchas

Entrevistados	Respuesta
	<p>veces nuestro precio podría ser muy competitivo en el mercado pero sin embargo la carga llega a destino y la entidad aduanera indica que los impuestos que va a pagar esta carga por motivos de importación es un 25, un 30, un 40 o 50% al valor real que ha sido exportado desde el Callao pongamos el ejemplo exportamos a Estados Unidos una carga que vale \$150,000 pero la entidad de la entidad aduanera estadounidense nos indica que esto tiene un valor del 25% tiene que pagar otros impuestos etc. y se termina incrementando y vemos que salió \$225,000 la carga que inicialmente valía 150,000 dólares, esos son uno de los principales factores que vemos porque nosotros tenemos que brindar al cliente el precio final el precio que va a pagar por kilogramo o por tonelada una vez que su carga ya esté en destino lo cual tal vez en Perú el precio que puede ser competitivo para nosotros pero en aquello destino por ejemplo vale 2.50 dólares el kilo pero una vez que llegue destino ya vale 3.50, 3.75, lo cual nosotros tenemos que tomar en cuenta dicho precio para la evaluación de la competencia en destino por ejemplo, lo que se produce en China o en India tiene un menor valor en Estados Unidos lo cual nos puede perjudicar a nosotros en el</p>

Entrevistados

Respuesta

sentido que al final ellos pueden ser que estén en el precio un poco más elevados que nosotros pero una vez que la carga está en Estados Unidos su precio por kilogramo o por tonelada sigue siendo menor que el de nosotros lo cual aquí en Perú nos puede doblar el panorama por ello, tomamos mucho en cuenta las regulaciones aduaneras de los países de destino de nuestros clientes para poder tomar en cuenta los precios reales que tienen que pagar los clientes por la mercadería y también conocer los documentos que van a requerir en destino y es un certificado de calidad, la ficha técnica del producto etc. de cualquier colaboración que tenga poder mencionarle antes al cliente en forma de ayuda también y poder brindarle toda la documentación correspondiente. Respecto a la competencia, lo que hacemos es ver quiénes son los principales importadores de esta materia, ver si es que actualmente están importando otros destinos poder junto a nuestros representantes averiguar información acerca de los volúmenes que manejan para ver si es que realmente es atractiva la inversión que haríamos nosotros para poder establecer Nuestra sucursal en este país y poder realizar lo que es la distribución de nuestra

Entrevistados	Respuesta
	materia por lo cual hacemos un estudio de los principales clientes que utilizan esta materia prima los principales los principales proveedores que manejan los términos de pago que manejan ,las políticas de calidad los contratos que se tienen que manejar y todo el tema de la formalización de la empresa en país de destino

Análisis de entrevista:

El análisis de las respuestas a la pregunta sobre los factores del entorno que las empresas consideran más importantes en su proceso de internacionalización muestra que estos factores son esenciales para el éxito en mercados internacionales y están profundamente relacionados con el objetivo de la investigación. Los entrevistados destacan tres elementos clave: competencia, demanda del mercado y regulaciones internacionales, que influyen directamente en las estrategias de internacionalización. Respecto a la competencia, las empresas identifican la necesidad de evaluar tanto a competidores directos como indirectos y potenciales, adaptando sus productos para diferenciarse a través de calidad, diseño y exclusividad. Por ejemplo, se mencionan estándares altos en el acabado de prendas y el uso de algodón reactivo para garantizar la durabilidad y evitar problemas con los clientes. Además, el análisis de precios y costos en relación con competidores globales como India o China también resalta cómo la competencia influye en la planificación estratégica. En cuanto a la demanda del mercado, las empresas enfatizan la importancia de comprender los gustos del consumidor según el país de destino. Esto incluye aspectos culturales, climáticos y de comportamiento, como en el caso del etiquetado y las instrucciones de cuidado que son relevantes en mercados como el

estadounidense. Asimismo, se considera fundamental identificar mercados potenciales y analizar tendencias de consumo para enfocar los esfuerzos de internacionalización en nichos específicos o regiones estratégicas, como se menciona con la elección de Chile por su cercanía y afinidad lingüística. Finalmente, las regulaciones internacionales aparecen como un desafío crucial. Los entrevistados subrayan la importancia de cumplir con normativas aduaneras, certificaciones de calidad, aranceles y etiquetados específicos. La correcta planificación de estos requisitos no solo evita problemas legales y económicos, sino que también asegura la confianza de estos clientes. Ejemplos como el etiquetado en inglés y el cálculo de costos finales incluyendo impuestos y aranceles refuerzan la relevancia de este aspecto.

3. ¿Cómo identifican los mercados potenciales para llevar a cabo la internacionalización?

Tabla 13

Identificación de mercados potenciales

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>Evaluamos a los países en base al tamaño de mercado, los tratados de libre comercio y la facilidad para cumplir con las regulaciones del país de destino. También buscamos información para conocer cuál es el país que más importa en el sector textil. Así fue como decidimos exportar hacia Estados Unidos.</p> <p>En nuestro caso lo que más influyó al momento de seleccionar un país fue que ya contábamos con</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>contactos de clientes estadounidenses gracias a unos colegas. Esto facilitó mucho las cosas porque nos ayudaron con los trámites debido a su experiencia.</p> <p>Otro factor es el poder adquisitivo y la estabilidad de la moneda de cada país. Países con política y economía inestable como Argentina o Venezuela no son tomados en cuenta.</p>
Entrevistado 2	<p>Como te mencioné anteriormente, realizamos una búsqueda de los países que más importan y en base a esa lista seleccionamos al país por la cercanía y por tener el mismo idioma.</p> <p>¿Dónde realizan esta búsqueda para obtener el ranking de países que más importan?</p> <p>En la página de la SUNAT, tienen un apartado donde puedes buscar cuales son los países que importaron más en el sector textil, incluso puedes hacer la búsqueda por subpartida arancelaria para un producto en específico.</p> <p>Casi olvido mencionar que otro factor muy importante que debemos tomar en cuenta es el valor de la moneda del país, si es una moneda débil normalmente tiendes a descartar ese país.</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 3	<p>Bueno, por ejemplo en las épocas que era apogeo de Venezuela, los venezolanos no cosen, no sabían coser en esas épocas, pero a ellos si les gusta vestirse muy bien, entonces eso hizo que aquí es el mercado, ellos me van comprar porque les gusta vestirse bien”, siempre cambiarse, cambiarse, diferentes modelos y ellos por ejemplo, dejan de comer pero quieren vestirse muy bien, entonces ese el mercado, que ellos no fabrican, no son fabricantes, solamente compra y venta nada más y entonces ese es el mercado que uno tiene que estar buscando, por ejemplo en Ecuador, los ecuatorianos no fabrican, si fabrican sus acabados son pésimos, igual en Bolivia, los bolivianos no fabrican y si fabrican no tienen buenos acabados y no saben cómo, por ejemplo las combinaciones son muy importantes también, hay que saber combinar y hacer los modelos, que son exclusivos, que les guste a las personas y el precio, ósea tiene que ser competitivo, como dicen “bueno, bonito y barato“ y vender en cantidad y no importa que ganes poco porque ya en volumen ya estás ganando.</p> <p>¿El factor más importante es que allá no fabrican y aquí sí?</p> <p>Claro, así es.</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 4	<p>Para ello tenemos que hacer un estudio de mercado, ver la tendencia, que están necesitando en el mercado, por ejemplo, ahora hay tendencias de ropas que están muy de moda hechas con productos orgánicos o reciclados y tenemos que enfocarnos en eso y estar por encima de nuestra competencia previo a ello se tiene que hacer un análisis de mercado, un análisis de competidores, evaluar las demandas, de que tamaño es tu mercado, tendencia de crecimiento, el entorno regulatorio y trabajamos con bastantes normas internacionales, junto con “Dyson 9001” la “14001”, son filosofías de trabajo que aplicamos y nos funciona. Los factores más importantes para identificar los mercados son las tendencias de ropa que están de moda, ahora estamos más enfocados en los productos orgánicos.</p>
Entrevistado 5	<p>A través de estudios de mercado, análisis de tendencias. Utilizamos datos de comercio internacional para evaluar el potencial de crecimiento en diferentes regiones. Además, participamos en ferias comerciales que nos ayudan a tener contactos y obtener información valiosa sobre nuevos mercados.</p>
Entrevistado 6	<p>Usamos herramientas de análisis de mercado e inteligencia comercial para detectar regiones con alta</p>

Entrevistados	Respuesta
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	<p>demanda de productos textiles. Además, participamos en ferias internacionales para establecer relaciones con distribuidores locales, como por ejemplo Expocruz, es una de las ferias más grandes y conocidas en Bolivia, se celebra en Santa Cruz de la Sierra y abarca una amplia gama de sectores, incluyendo textiles.</p> <p>Nosotros identificamos mercados potenciales, analizando factores clave como el tamaño de nuestro mercado objetivo, su crecimiento y otras características relevantes que permitan evaluar su atractivo y viabilidad.</p>
Entrevistado 8	<p>En este caso, lo que hicimos principalmente fue buscar países que no tengan una gran fuerza textil ni la capacidad de contar con los recursos o materias primas necesarios para elaborar prendas textiles u otros implementos. Por ejemplo, uno de los principales destinos en este caso es India. A pesar de ser un gran país con una alta capacidad de manufactura, no cuenta con las materias primas ni con plantas textiles o de producción como las que tenemos nosotros para elaborar estos productos.</p> <p>Es cierto que ellos podrían considerar establecer sus propias plantas de producción para evitar la compra de estos insumos a países como Perú, Europa o Estados</p>

Entrevistados

Respuesta

Unidos, pero la implementación, calibración y operación de dichas plantas tiene un costo elevado. Por ejemplo, restablecer una planta de producción puede costar entre 50 y 60 millones de dólares por instalación, lo cual no les resulta atractivo. A esto se suma el mantenimiento, los costos fijos y los demás gastos relacionados con el personal, que no justifican la inversión a largo plazo desde su perspectiva.

Otro aspecto que revisamos es identificar dónde están nuestras competencias y en qué países están exportando principalmente. Esto nos permite conocer los mercados en los que ya existe una presencia establecida de fibra acrílica. Tener esta información nos da una mayor apertura para ingresar nuestro producto a esos mercados, ya que es diferente tratar de posicionarse en un país donde la fibra acrílica ya es conocida que en uno donde nunca se ha escuchado hablar de este producto.

En los países menos familiarizados con la fibra acrílica, sería necesario realizar un mayor esfuerzo en campañas de concientización, charlas informativas, marketing y otras estrategias para educar a los productores textiles sobre sus beneficios. Por esta razón, buscamos enfocarnos en mercados donde el producto ya esté

Entrevistados	Respuesta
	establecido, lo que nos permite un alcance más rápido hacia los clientes y facilita generar sinergias comerciales que puedan consolidar relaciones a largo plazo. Esto contribuye a la distribución y abastecimiento continuo de la materia prima para fabricar los productos textiles.

Análisis de entrevista:

Las respuestas obtenidas en las entrevistas revelan una estrecha relación entre el diagnóstico interno y externo y el proceso de internacionalización de las pymes del sector textil en Lima Metropolitana. El diagnóstico externo se refleja en el análisis de factores clave como el tamaño de mercado, tratados de libre comercio, regulaciones, poder adquisitivo y estabilidad económica, elementos esenciales para identificar oportunidades y amenazas en mercados potenciales. Por otro lado, el diagnóstico interno destaca el aprovechamiento de ventajas competitivas, como la calidad de los acabados y la disponibilidad de materias primas, lo que permite diferenciarse en mercados donde estos atributos son valorados. Herramientas como el análisis de mercado, la inteligencia comercial y la participación en ferias internacionales son fundamentales para recopilar información y establecer relaciones estratégicas. Asimismo, la selección de mercados se basa en criterios estratégicos, como la proximidad geográfica, el idioma y la competencia existente. Este análisis integral evidencia que la correcta evaluación de ambos diagnósticos es determinante para formular estrategias de internacionalización exitosas, optimizando recursos y aprovechando oportunidades globales.

4. ¿Puede compartir una estrategia que haya implementado en su proceso de internacionalización?

Tabla 14

Experiencias y estrategias aplicadas

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>La estrategia principal es la comunicación post venta con el cliente. Siempre buscamos siempre recibir el feedback para saber en qué aspectos mejorar, a mayor personalización en el trato, el cliente se siente más... ¿Cómo decirlo? Más exclusivo, más importante.</p> <p>Para los precios, evaluamos los costos de producción y a eso le agregamos un porcentaje de lo que deseamos ganar. Utilizamos esta estrategia porque consideramos que nuestro producto tiene un valor diferencial, más calidad, comparado con la competencia.</p>
Entrevistado 2	<p>Sí, una de las estrategias que utilizamos fue al momento de colocar los precios. No sabíamos con qué precios trabajar, así que buscamos en los registros de la SUNAT, las exportaciones que se realizaron a Chile, para tener un monto promedio comparando el valor FOB de las exportaciones. Con ese monto tuvimos una referencia de los precios que manejan otras empresas.</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>Al principio cuando no contábamos con clientes buscamos que empresas chilenas importan y enviamos muchos correos hasta que obtuvimos una respuesta de quien ahora es nuestro cliente.</p>
Entrevistado 3	<p>Claro, para internacionalizarse, la estrategia fue sacar buenos productos cada día, y así ver si tu producto puede traspasar fronteras, por ejemplo, esta prenda que tengo tiene que salir del país porque tiene buen acabado, buena tela, son telas de calidad, A1 y buenos diseños, entonces, es importante especializarse siempre y tener en cuenta el acabado, es muy fundamental y también los modelos, con eso listo, ya puedes enviar a otros países. Los productos tienen que ser aceptables y con diseños exclusivos, los clientes dicen “wow, esto sí me impacta, me gusta”, según los gustos de la gente, van adquiriendo uno y otro.</p> <p>Y ¿en el tema de marketing o publicidad?</p> <p>El tema del marketing fue muy importante también, desde que empecé a fabricar dije: Tengo que poner aquí en la etiqueta mi número de teléfono y entonces eso fue muy importante, yo me acuerdo por ejemplo cuando estaba vendiendo mis polos. Una vez me llamaron, una llamada desconocida entró en mi teléfono y me dice: ¿A</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>dónde estoy llamando?, me dice: este número es de Perú, ¿Qué parte?, le digo estoy en tal lugar, entonces me dice: Yo soy de Bolivia de Cochabamba necesito tu mercadería, me gusta, Le digo, yo estoy en tal lugar y usted puede llegar a tal lugar, entonces, llegó y empezó a hacer sus pedidos y sobre todo me dio un adelanto para yo poder fabricar sus modelos.</p> <p>¿Entonces la estrategia fue colocar el número de teléfono en la etiqueta de los productos?</p> <p>Si. Claro y también es muy fundamental a cada cliente, no importa si es grande, chico o compradores, me refiero a clientes al por mayor y menor, es muy importante el trato, es muy fundamental.</p>
Entrevistado 4	<p>Básicamente nosotros hemos buscado alianzas estratégicas con marcas A1 del mundo como “Lacoste” “Lululemon”, hemos invertido en tecnología bastante, en las herramientas de teñido, de costura, también la empresa pesa bastante por el talento, hay cursos que abrimos en senati, para los costureros, para los tintoreros, para que puedan capacitarse continuamente y hacemos un planeamiento estratégico previo para saber que se viene para futuro, nos reunimos todos los jefes una vez al año y hacemos un plan estratégico anual y</p>

Entrevistados	Respuesta
	ese plan tenemos que ir monitoreando mensualmente y ajustando según el progreso y también para ello hacemos programas de capacitaciones en la fábrica.
Entrevistado 5	Establecer alianzas y contactos con distribuidores locales. Esto nos permitió aprovechar su conocimiento del mercado y su red de contactos, lo que facilitó nuestra entrada y distribución de productos.
Entrevistado 6	Una estrategia fundamental para nuestra empresa fue la creación de alianzas estratégicas con empresas minoristas y mayoristas del mercado, lo que nos facilitó mejorar nuestras preferencias de los consumidores en general para así poder adaptar nuevas estrategias de marketing para impulsar el crecimiento y rentabilidad de nuestra empresa.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	Bueno, nosotros tenemos un punto clave y es en lo que más nos estamos enfocando ahorita mismo, que es la logística y distribución, ya que para poder internacionalizarse necesitamos tener un buen sistema de envío y puede marcar la diferencia en la experiencia del cliente porque lo que más nos importa es que los productos lleguen en buen estado y a tiempo. Es demasiado importante en estos momentos, ya que estamos en campañas navideñas. Esto incluye poder

Entrevistados	Respuesta
	<p>tener bastante capacidad en nuestros almacenes y tener un sistema más flexible para que pueda adaptarse a nuevos destinos sin problemas.</p>
Entrevistado 8	<p>En base a esta pregunta implementamos, por ejemplo, el manejo a través de un broker en destino. Sin embargo, nos dimos cuenta de que nuestros principales clientes europeos, como los de España, Italia y otros países, no se sentían muy cómodos con esta modalidad. Ellos no están acostumbrados a mantener una relación por medio de un tercero, sino que valoran mucho más tener una relación directa con el proveedor de la materia prima. Esto aplica para cualquier consulta, duda, reclamo o realización de pedidos.</p> <p>También percibimos que esto afectaba en el costo final del producto, ya que los brokers suelen cobrar una comisión sobre el valor de la carga. Cuando analizamos el mercado nos dimos cuenta que los clientes europeos prefieren interactuar directamente con los proveedores ya que valoran visitar las plantas de producción, conocer cómo se manejan los procesos, y tener un contacto directo para resolver cualquier inquietud relacionada con el estatus de su producción, los envíos, el proceso de</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>importación en destino o cuestiones de calidad, como la calibración que usamos para nuestra fibra acrílica.</p> <p>Nosotros ajustamos nuestro enfoque para alinearlos con su modelo de negocio y sus expectativas. Les transmitimos confianza y transparencia, asegurándoles que no hay nada que ocultar. Nos comprometimos a eliminar cualquier intermediario que pudiera generar incertidumbre y establecimos una relación directa con nuestros clientes, queremos que sepan que siempre estaremos presentes para brindar soporte, responder a sus consultas y atender sus necesidades. Queremos garantizarles un servicio de calidad y construir una relación basada en la confianza y la cercanía, demostrando que somos un socio confiable.</p>

Análisis de entrevista:

Cada entrevistado utilizó una estrategia diferente para internacionalizarse. Algunos priorizan la atención personalizada con los clientes, buscando mejorar la experiencia del comprador a través de encuestas de satisfacción para saber que opinan. Este enfoque busca que el cliente se sienta más exclusivo y en consecuencia, se fidelicen.

Por otro lado, para la fijación de precios, algunas empresas toman como referencia los precios de otras empresas peruanas del sector textil que han exportado. Mientras que otras

empresas prefieren realizar alianzas estratégicas con distribuidores o minoristas del país al que desean exportar para facilitar su entrada al mercado extranjero.

La logística internacional se adapta según la distancia con el país al que se desea exportar. Algunos entrevistados destacan la importancia de tener una buena estructura logística que permita cumplir con los plazos establecidos y asegurando que los productos lleguen en buen estado.

En este sentido, se demuestra que no existe una estrategia definida para poder internacionalizarse, sino que se deben diseñar según la perspectiva de la empresa (su entorno y sus capacidades). Sin embargo, una buena relación con los clientes, la fijación de precios, alianzas estratégicas, logística y un buen marketing son elementos muy importantes que se deben tener en cuenta al momento de considerar internacionalizarse.

5. ¿Cómo involucra a su equipo de trabajo al momento de diseñar las estrategias para la internacionalización?

Tabla 15

Equipo de trabajo y su participación en el diseño de estrategias

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	Lo que hago es juntar al personal para conversar acerca de la estrategia que aplicaremos, les explico cuál será la estrategia. Trato de mantener una conversación abierta para generar un ambiente más cómodo, y puedan compartir sus opiniones según su perspectiva. Siempre es bueno escuchar ideas del personal que está ahí, trabajando en el desarrollo o confección de prendas.

El encargado de marketing tiene mi confianza para realizar sus estrategias. Siempre les repito que deben compartir y comunicar las estrategias que se utilizaran ¿De qué te sirve tener la estrategia en mente, si nadie sabe de qué se trata? Es importante que los trabajadores conozcan la estrategia, siempre busco mantener un trabajo coordinado.

Entrevistado 2 No los involucro tanto en el diseño de las estrategias debido a que las estrategias que aplicamos son más basadas en los precios. Lo que sí hacemos es comunicar los requisitos y colocamos guías impresas en los muros para que no olviden cumplir con los requisitos, tratamos de hacer que se comuniquen con nosotros si tienen algún inconveniente con las máquinas de trabajo.

Entrevistado 3 Primero, todo el equipo de trabajo, empezando desde el cortador, del diseñador, los que manejan las maquinarias, siempre es bueno hablarles, “Mira ustedes tienen que trabajar con amor y porque de aquí lo que ustedes hacen también va caer para todos, va haber dinero, tanto para ti, entonces tienen que poner la camiseta y de aquí vamos a tener para, llevar... como se dice, nuestros gastos para todo y acá es lo que va llegar el dinero, pero si nosotros vamos a hacer por hacer pues entonces no va haber éxito, pero si vamos a hacer con

amor poniendo la camiseta, poniendo mucha conciencia en nosotros que estamos haciendo las cosas bien, entonces pues va a haber una recompensa” y así fue de poco a poco la gente trabajaban con amor, con cariño, y pues sobre todo tiene que ser gente que esté preparados y para todo, tanto en los planchados, poner etiquetas, embolsar, todo.

Y ¿al momento de exportarlo?

Nosotros a través de la embaladora, nosotros exportamos, nosotros no pusimos nuestra empresa, hay otros que ponen su propia empresa para exportar y nosotros empezamos a exportar a través de otra empresa, que se llama “la embaladora”, entonces a través de ellos lo mandábamos todos los sitios y si no también el mismo cliente que vienen, de Chile vienen ellos mismo y de Bolivia también y Ecuador también.

Entrevistado 4 En este caso hacemos reuniones informativas, hay un área que se llama “Sistema integrado de gestión”, se encarga de difundir todo lo que estamos trabajando y se hacen reuniones mensuales con cada equipo de trabajo y hay una retroalimentación de la mejora continua, la participación del equipo es activo y formamos grupos de trabajo, por ejemplo hay un grupo que se llama “Tejiendo ideas”, nos plantean ideas de diferentes temas y de ahí

hacemos un análisis y vemos de tantas ideas que nos presentan, a veces nos presentan cien al mes, evaluamos que es lo que podemos trabajar y que es lo más rentable para la empresa de todas esas ideas que nos plantean los colaboradores, todo el equipo forma parte del proceso para poder mejorar toda la cadena productiva.

Entrevistado 5 Realizamos sesiones de lluvia de ideas para discutir ideas y estrategias. Fomentamos un ambiente donde cada miembro del equipo aporta su perspectiva, lo que nos ayuda a diseñar estrategias adaptadas a las circunstancias de cada mercado.

Entrevistado 6 Organizamos talleres para involucrar a todo el equipo en el diseño de estrategias, implementando la comunicación abierta, así como también valorando las ideas y retroalimentación de todos los niveles de la organización.

Nombre: Arianna Bueno en este caso, nosotros estamos más enfocados
Cargo: Asesora en lo que es la tienda local donde cada persona se encarga de una familia como zapatillas Dunkelvolk, ropa y calzado. Pero nos involucran para que nosotros podamos dar ideas y poder aportar algo nuevo en sus estrategias.

Entrevistado 8 Principalmente, trabajamos en lo relacionado con la planta de personal, las máquinas, y los estándares de

calidad que manejan los diferentes clientes a nivel mundial. En base a ello, realizamos consultas internas porque, en muchos casos, hay estándares de calidad o requerimientos específicos de clientes que son muy difíciles de alcanzar. Esto no necesariamente es por un tema de configuración, sino por limitaciones tecnológicas, ya que, hasta el día de hoy, no existen filtros, calibraciones o equipos en la planta que permitan cumplir con esos estándares tan específicos.

Lo que hacemos, por ejemplo, es evaluar si queremos entrar a un mercado. Identificamos clientes potenciales, revisamos las fichas técnicas que nos envían con los intervalos de calidad que requieren, ya sea tenacidad, tonalidad, strength, etc. Luego, trabajamos con los responsables de calibración y producción, quienes tienen mayor experiencia en este aspecto. También les consultamos sobre lo que se puede producir y los volúmenes semanales que podríamos manejar. Esto nos da un respaldo para establecer cuáles son los rangos que sí podemos cumplir y evitar ofrecerle al cliente algo que no podamos lograr. Todo esto siempre lo hacemos con el objetivo de generar confianza y manejar una relación transparente con nuestros clientes.

En este proceso nos involucramos con distintas áreas: personal, planta, sistemas, calidad, etc. Además, está nuestro equipo de Comercio Exterior, del cual formo parte, y nos encargamos de determinar los costos de logística internacional. Esto incluye el transporte desde la planta en el Callao hasta destinos como Europa, Estados Unidos, Asia y Oriente Medio. Calculamos costos como la movilización de productos, los certificados que se requieren en Perú, y los envíos de documentación anticipada mediante DHL. Por ejemplo, advertimos al cliente sobre regulaciones en destino, los documentos que se necesitarán, los impuestos aproximados que deberán pagar, y negociamos con las navieras para garantizar condiciones especiales que beneficien a nuestros clientes.

En la parte comercial, siempre pedimos investigaciones de mercado. Esto incluye analizar los principales competidores, los precios actuales, los volúmenes que se manejan en el destino, y evaluar si realmente vale la pena ingresar a ese mercado. No tendría sentido invertir en un mercado que solo compra dos o tres veces al año, comparado con otro que podría comprar 15 o 20 veces al mes. Por eso, es importante analizar bien antes de tomar una decisión, ya que esto representa una inversión

para establecer la reputación de la marca y tener presencia sostenible en el mercado.

Por otro lado, nos apoyamos mucho en el equipo de finanzas para revisar a los clientes: verificamos estados de cuenta, solicitudes de líneas de crédito, y definimos las formas de pago que se pueden manejar. Ellos tienen mayor conocimiento y acceso a recursos como los bancos con los que trabajamos. También investigamos si los clientes tienen contrapartes en destino, lo cual puede agilizar procesos como los cobros. Es importante conocer la reputación de los clientes: si pagan a tiempo, si se retrasan o si existe el riesgo de que no paguen. Todo esto nos permite tener una visión más clara del mercado al que queremos entrar y tomar mejores decisiones.

Análisis de la entrevista:

Se observa que el involucramiento del equipo de trabajo en el diseño de estrategia varía según cada empresa. Sin embargo, es importante para la internacionalización. En algunas empresas buscan la participación constante de sus colaboradores y promueven un ambiente cómodo para la innovación. Este enfoque permite diseñar la estrategia con distintas perspectivas.

Por otro lado, en algunas empresas, el diseño de estrategias no involucra mucho al equipo de trabajo. Buscan priorizar el cumplimiento de los requisitos para la internacionalización. Este enfoque resalta la alineación de los miembros con las estrategias planteadas.

Aunque cada empresa aborda de manera distinta la participación de los colaboradores en el diseño de las estrategias. Todas coinciden en que es importante comunicar las estrategias que fueron establecidas por los altos mandos de forma clara. De nada sirve contar con una buena estrategia si esta no se comunica adecuadamente. Lo que demuestra que es muy importante tener una buena comunicación con los colaboradores para que estos estén alineados con los objetivos de internacionalización.

6. ¿Qué aspectos toman en cuenta al momento de desarrollar las estrategias (ya sea de logística, precios, introducción al mercado, distribución o marketing) para asegurar el éxito en los mercados internacionales?

Tabla 16

Aspectos clave para el desarrollo de estrategias

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	Principalmente usamos las redes sociales para darle visibilidad al producto. Contratamos fotógrafos y modelos para realizar fotos y las subimos en nuestras redes sociales. Utilizamos mucho las redes sociales y página web, no usamos otros medios como el televisivo. También hemos optado por contactar con algunos influencers, aunque no estamos muy convencidos de que tanta influencia tengan en la venta. Como te comenté hace un rato, para los precios agregamos el margen de utilidad que deseamos ganar a los costos de producción.

Entrevistados	Respuesta
	<p>Para la logística, optamos por la exportación a través de vía marítima y utilizamos el incoterm FOB para dividir las responsabilidades con el comprador. Con los incoterms queda claro hasta qué punto se encarga cada parte. En otras palabras, yo me encargo de aquí hasta aquí. El comprador se encarga desde este punto hasta este otro punto.</p> <p>¿Cómo ingresan al mercado extranjero?</p> <p>Considero que es muy importante tener contactos, si tienes un buen producto y una buena atención al cliente. Lo único que te falta es darte a conocer en el mercado extranjero y dar a conocer tu producto. Por el momento no hemos pensado en otro tipo de internacionalización como abrir tiendas, solo nos enfocamos en la exportación.</p> <p>Por último, también es importante el factor financiero para desarrollar las estrategias. Para desarrollar una estrategia de marketing con mayor llegada, se necesita una mayor inversión. Si no cuentas con la capacidad de producción o simplemente no puedes costear los gastos de producción, las ventas se pueden caer.</p>
Entrevistado 2	Para los precios como te mencioné anteriormente lo que hacemos es ver el precio con los que trabajan los

Entrevistados	Respuesta
	<p>exportadores peruanos, buscamos la información en la SUNAT y en base a eso colocamos nuestros precios. Lo que hacemos es buscar la subpartida arancelaria de los productos que tenemos y comparamos sus precios para tener una idea de qué precio colocar en cada uno de nuestros productos.</p> <p>Para las estrategias de marketing, buscamos llegar a más clientes y ser más reconocidos para poder seguir creciendo. Usamos principalmente las redes sociales y página web para exponer nuestros productos. Hace poco también empezamos a asistir a ferias textiles para aumentar nuestros contactos.</p> <p>Personalmente considero que una buena relación con los clientes te abre las puertas para muchas cosas, ya sea para recomendaciones, como para aumentar en volumen de las ventas. Por eso una de las estrategias que aplicamos es la atención personalizada, no podemos ofrecer precios menores a los de las empresas grandes, pero poder brindar una mejor atención.</p>
Entrevistado 3	Tener buena calidad, por ejemplo, el algodón para los polos, algodón peruano y los colores, tienen que ser colores hermosos, diferentes colores. Ahora las

Entrevistados	Respuesta
	<p>prendas, tienen que ser prendas exclusivas. Deben innovar cada día, o sea, ya no repetir el modelo, siempre deben hacer diferentes modelos, siempre innovando, si haces modelos repetitivos, la gente se cansa del mismo modelo, ya no, hay que tener diferentes modelos para tener la atención del cliente y decirles: “tengo esto”, “tengo otro modelo”, “tengo esto”, o sea tienes al cliente atento y dicen: Ah! Tienes diferentes modelos. Hay diferentes gustos según el cliente, con diferentes modelos puedes vender mucho más.</p>
Entrevistado 4	<p>Tienes que tener en cuenta en este aspecto la infraestructura y la capacidad de producción, nosotros tenemos una capacidad de producción de cien millones de dólares al año, estamos hablando de cuarenta mil prendas diarias o algo más y para eso debemos tener una cadena de suministros y proveedores locales, ver todo lo que es el transporte y almacenamiento, gestión de inventarios, los stocks, análisis de costos y competitividad, tiene que haber una política de flexibilidad para poder manejar todo lo que es el Textil Valle.</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 5	Lo principal que tomamos en cuenta es la cadena de suministro para asegurar una distribución eficiente. Además, adaptamos nuestros precios a las realidades del mercado local y hacemos campañas de marketing llamativas para atraer a los clientes.
Entrevistado 6	Consideramos aspectos como la logística, los precios competitivos adaptados a cada mercado, las estrategias de introducción, la distribución efectiva y las campañas de marketing relevantes a nivel cultural. Ajustamos nuestros precios para ser competitivos sin perder calidad, también diseñamos campañas de marketing que resuenen con los valores culturales del mercado objetivo.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	THE BOX toma en cuenta varios aspectos para desarrollar sus estrategias y asegurar el éxito en los mercados internacionales como la logística ya que nos ayudamos de socios logísticos confiables que garantizan un transporte eficiente y una distribución adecuada a nivel internacional. La distribución en mercados internacionales es clave para nosotros ya que implica identificar canales adecuados, ya sea a través de distribuidores locales o alianzas con tiendas retail o venta directa online. Evaluamos la mejor forma

Entrevistados	Respuesta
	<p>de llegar al cliente y nos aseguramos de que los productos lleguen de manera eficiente sin comprometer su experiencia. Nuestra estrategia de marketing se adapta a las características y preferencias de cada mercado. The Box utiliza campañas y colaboraciones con influencers locales para crear conciencia de marca. Ahora estamos en una campaña digital de sastres y el fin de esto es poder dirigirnos no solo a un sector juvenil si no para todas las edades. Estamos enfatizando nuestra identidad y valores en todos los mercados para mantener la coherencia de la marca, pero también ajustamos la comunicación a los códigos culturales locales, asegurando que sus mensajes sean efectivos y atractivos para cada público. Más nos estamos enfocando en las culturas locales puesto a que estamos trabajando con influencers venezolanos y colombianos por lo que eso está llamando la atención y Marketing la está rompiendo en estos momentos.</p>
Entrevistado 8	<p>Principalmente, en logística lo que buscamos es tener un conocimiento completo de toda la cadena de suministro: todas las necesidades, todos los requerimientos y la documentación necesaria. Contamos con un agente en destino que nos asesora</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>en lo que respecta al trámite aduanero, la recogida de mercadería, el transporte del contenedor hasta la entrega al cliente y la devolución del contenedor. Esto es lo que buscamos en la parte de logística: tener todo el control desde el inicio de la cadena, que comienza con la entrega de la materia prima por nuestra parte, hasta la entrega final en destino. Obviamente, trabajamos con nuestros agentes para manejar la operación correctamente, evitando generar costos adicionales o retrasos en la entrega a nuestros clientes. En cuanto al marketing, también analizamos campañas que hayan realizado nuestros competidores, para entender cómo se maneja el mercado en el destino. Esto nos permite identificar buenas estrategias para ampliar la visibilidad de la marca, mediante afiches, banners, o incluso para determinar si el marketing debe ser más orientado al modelo business-to-business o business-to-consumer. Esto nos ayuda a definir el tipo de relación comercial que se tendrá con el cliente y a utilizar la estrategia que más facilite nuestro ingreso y comunicación con ellos. Por ejemplo, aunque podríamos invertir en publicidad en televisión, radio, etc., tal vez no</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>lleguemos al cliente final de manera efectiva. En cambio, organizar una convención o un evento de introducción de la marca nos permite invitar directamente a los clientes que creemos estarán interesados en nuestros productos, mostrándoles la calidad, las ventajas y todo lo que nos diferencia de la competencia. En el tema de precios, como te mencionaba, es importante identificar los impuestos y cargos que se aplicarán en la importación que realizará nuestro cliente, con base en cómo establecer el precio de la mercadería que venderemos en Perú. Esto lo hacemos considerando dos opciones: una, en la que el cliente se encarga de toda la logística de exportación (por ejemplo, recoger la mercadería en nuestra planta y transportarla hasta su planta); y otra, en la que nosotros gestionamos toda la logística, desde nuestra planta en el Callao hasta su planta en cualquier país que mencioné anteriormente (Europa, EE.UU., Centroamérica, etc.). Con estas opciones, buscamos ofrecer diferentes alternativas de precios, para que el cliente pueda evaluar cuál es la más conveniente para sus negociaciones en destino. Además, les proporcionamos información sobre</p>

Entrevistados	Respuesta
	posibles costos aduaneros que tal vez desconocemos, lo que les permite tomar decisiones informadas sobre qué opción es más atractiva para ellos en términos de finanzas y costos de producción.

Análisis entrevista:

La mayoría de los entrevistados usa las redes sociales como medio para hacer publicidad y llegar a clientes extranjeros. Esto demuestra que las redes sociales han cobrado relevancia como canal de promoción para obtener clientes de manera económica y más directa. A su vez, se destaca la logística como una herramienta importante en el proceso de internacionalización. El uso de incoterms facilita este proceso, debido a que se aclaran las responsabilidades de las partes involucradas.

Además, se resalta que la mayoría tiene que analizar previamente los procesos logísticos, marketing, adaptación cultural, innovación y precios. Este enfoque está relacionado con la planificación estratégica porque implica realizar un análisis y luego establecer y aplicar estrategias.

En este sentido, las empresas del sector textil que se han internacionalizado han tenido que realizar un diseño de estrategias para poder abordar este mercado. Estas prácticas no solo facilitan la entrada a nuevos mercados, sino que también favorecen a las empresas para que estas se vuelvan más competitivas y sostenibles a largo plazo.

7. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de internacionalización?

Tabla 17

Principales desafíos en el proceso de internacionalización

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>Algo que a la mayoría le pasa, es que no sabemos cómo exportar y hay cierto miedo. Al principio pensábamos que sería muy tedioso y complicad pero, con el tiempo, te das cuenta que no es tan difícil como parece. Eso sí, es muy importante encontrar las páginas que te muestran información acerca de cuáles son las restricciones del país al que exportamos. Uno de los desafíos principales que afrontamos fue el tema del etiquetado, las instrucciones de lavado y las pruebas en los laboratorios que buscan demostrar la pureza de las prendas y también demuestran que si no se siguen las instrucciones la ropa se estropea, es algo que toma tiempo y dinero.</p> <p>Otro desafío que tuvimos fue la diferencia entre las estaciones, cuando en Perú es verano, en Estados Unidos es invierno y viceversa. Esto dificulta nuestra capacidad de producción ya que no podemos enfocarnos en productos por temporadas como normalmente lo</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>hacíamos en el sector nacional. Es decir, si es invierno, no puedo centrarme netamente en ropa para el invierno porque en Estados Unidos se encuentran en otra temporada.</p> <p>Recuerdo que un cliente quería llevar nuestro producto de Perú a Estados Unidos y luego distribuirlo en otro país. Entonces, no solo teníamos que cumplir con las normativas de Estados Unidos, sino que también teníamos que cumplir las normativas del otro país, tuvimos que buscar información adicional y nos tomó mucho tiempo.</p>
Entrevistado 2	<p>Obtener clientes, puedes tener la capacidad productiva, puedes contar con capital, puedes contar con los proveedores, puedes tener todo, ya sea el país estudiado, la tendencia en dicho país, los gustos del cliente. Puedes tener todas las ganas del mundo, pero si no cuentas con clientes, si no recibes ningún pedido, no puedes hacer nada.</p> <p>Otro desafío que presentamos fue cuando recibimos un pedido muy grande y sentimos que no podíamos negarnos, fue todo un reto, debido a que tuvimos que cumplir con ciertos plazos. Ahí se sintió la falta de</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 3	<p>personal y maquinaria para producir en masa, por eso es muy importante seguir reinvertiendo.</p> <p>Siempre cuidar tu marca, cuidar tus modelos, porque siempre habrá personas que quieren copiar los modelos que estás haciendo, entonces para eso no debes exhibir los modelos nuevos. Solo debes mostrarle los modelos nuevos a tus clientes grandes, como mayoristas, siempre reservarlos para ellos. Llevar a una oficina o a algún lugar donde sea el punto de venta y enseñarlo, “tengo este modelo”, “tengo tantos colores”, “te doy tanto”, entonces siempre mantener una conversación constante con todos los clientes que vienen de otros países o de otros departamentos, pero si vas a exhibirlo en la primera fila, no tendrás exclusividad ten por seguro que tu competencia va venir y va a copiar el modelo. Luego dirá: “mira tengo esto”, entonces para eso, es mejor mostrar el diseño después de venderlo, una vez que les hayas vendido a todos los mayoristas, entonces ahí recién puedes soltar tus modelos nuevos. La competencia es brava, si tú estás ahí, estás en la mira de todos. Por eso se debe tener mucho cuidado, lo que sacas y muestras, no debes mostrar tus diseños exclusivos a la competencia, siempre tener reserva, pero si muestras a</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>tus clientes para que puedas vender, cuando ya lo vendiste ahí recién puedes mostrar el producto, pero mientras tanto ya debes estar sacando ya otra novedad.</p>
Entrevistado 4	<p>Fue duro, nosotros empezamos con una planta pequeña, hace más de 35 años, empezamos solamente con una marca que se llamaba “Rahman”, después poco a poco por una política diseñada por todos nosotros, estuvimos captando más marcas nuevas, más marcas reconocidas, por ejemplo Lacoste llegó en el año dos mil tres, Lululemon ha llegado hace como cuatro años con polos Ralph Lauren trabajamos hace como veinte años, entonces lo que hemos tratado es fidelizarlos y hacer alianzas estratégicas con ellos para que no nos deje, para que siempre estén los pedidos, en la época de crisis que fue el año pasado, hemos sido una de las empresas que ha sobrevivido porque hay muchas que han cerrado, por que no estuvieron preparados para afrontar una situación como esa. En las regulaciones textiles, estamos trabajando con ATPDEA, con arancel cero ósea que hay un incentivo por parte del estado y convenio con diferentes países como Estados Unidos, China, ellos tenemos comercio de libre mercado entonces los aranceles son cero en ese aspecto y eso nos ayuda.</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 5	A mi parecer el idioma que al principio nos trajo problemas, aparte las diferencias culturales, teníamos que saber algunas costumbres de lugar y adaptarnos a las leyes locales. También tuvimos que lidiar con la incertidumbre económica, lo que complicó nuestras proyecciones financieras.
Entrevistado 6	Al inicio tuvimos que enfrentamos desafíos como la adaptación a las regulaciones locales, la competencia con marcas establecidas y la gestión de la cadena de suministro internacional, cada desafío nos ha enseñado valiosas lecciones que nos han hecho más resilientes y adaptables.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	Bueno, primero que nada, fue identificar el mercado objetivo porque cada país tiene diferentes culturas y preferencias. Entonces la empresa tuvo que realizar investigaciones mediante encuestas, fracasar en el intento, realizar colaboraciones con influencers locales y poder enfatizar en su identidad y valores. Nos estamos enfocando en la introducción del mercado porque ahorita por ejemplo estamos sacando unas nuevas zapatillas y ropa de sastre que se está vendiendo bastante bien. Creería que otro desafío fue la distribución o poder

Entrevistados	Respuesta
	<p>exportar nuestro producto ya que tenemos que cumplir con las normativas y regulaciones de ese país.</p>
Entrevistado 8	<p>Principalmente en Estados Unidos, uno de los principales problemas o dificultades que tuvimos en primera instancia fue el idioma, obviamente, ya que nosotros hablamos principalmente español. Sin embargo, al buscar adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes, también pusimos un mayor énfasis en contar con personal de contacto que tuviera un nivel alto de inglés, ya que esta es la principal barrera entre Perú y Estados Unidos en lo que respecta a la comercialización. Aunque hoy en día contamos con muchas herramientas que facilitan la comunicación y la relación con los clientes, al principio, hace unos 20 años, no era tan fácil como ahora, cuando hay muchos profesionales capacitados en el idioma inglés. A la par, otro desafío fue la evaluación de riesgos de nuestros clientes, especialmente la evaluación financiera y crediticia, ya que los clientes en EE. UU. están acostumbrados a utilizar mucho el crédito o la cobranza argumentada, lo que a menudo implica que el pago de la factura se realice después de más de 60 días. Esto, obviamente, impacta en nuestra caja, en nuestra</p>

Entrevistados

Respuesta

liquidez, y en la necesidad de contar con herramientas financieras que nos permitan soportar el ingreso a este mercado bajo esas condiciones de pago. Todo esto fue clave para establecernos de manera concreta y fuerte en el mercado, buscando mantener nuestra presencia a largo plazo y no solo en el corto. En algunos países de Europa, como Francia, el idioma también ha sido una de las principales barreras, pero además está la modalidad de negocios que mantienen los importadores. Nuestros clientes en Europa prefieren una comunicación directa con el proveedor, de modo que toda la cadena de suministro, consultas y dudas se manejen directamente con ellos. En cambio, en EE. UU., están más acostumbrados a trabajar con intermediarios, como brokers, algo que no hemos podido replicar en Europa, donde la comunicación directa con el proveedor sigue siendo fundamental. En India, el desafío fue principalmente el idioma y la alta competencia en el mercado, ya que los chinos estaban muy bien posicionados. Uno de los principales factores fue el tiempo de entrega. Mientras que una exportación desde el Callao hasta India podría tardar entre 45 y 50 días, una exportación desde Shanghái, China, hasta India puede

Entrevistados	Respuesta
	<p>tomar entre 15 y 20 días como máximo. En este contexto, tuvimos que buscar formas de marcar una presencia fuerte en el mercado indio, lo cual logramos manteniendo un pronóstico (forecast) constante con nuestros clientes en India. Realizamos reuniones frecuentes para revisar sus necesidades de materia prima y así poder planificar con suficiente antelación los embarques, evaluando las cantidades de toneladas que enviaríamos a cada uno de nuestros clientes y buscando siempre la forma de tener la mercadería en sus plantas lo más rápido posible.</p>

Análisis de entrevista:

Al analizar los principales desafíos en la internacionalización, se evidencia que la estrategia de las empresas está estrechamente vinculada a su capacidad para adaptación y toma de decisiones. Las pymes del sector textil en Lima enfrentan desafíos como manejar recursos, cumplir con regulaciones internacionales, superar diferencias culturales y mejorar su cadena de provisiones. Todo esto resalta lo elemental que es tener una estrategia clara.

Un reto habitual es la adaptación a las regulaciones locales y normativas de cada país. Esto precisa comprender bien los requisitos legales y técnicos, como el etiquetado y las pruebas de calidad. La dirección estratégica debe abarcar un plan bien definido para cumplir con estos requisitos y evitar problemas legales o financieros. En mercados como Estados Unidos, donde

hay reglas estrictas sobre etiquetado y diferencias por temporadas, es clave planificar claramente como se desarrollará el proceso de producción.

El miedo y la falta de conocimiento sobre el proceso de exportación al principio, es otro reto relevante, aunque enfrentaron inconvenientes al inicio, las empresas han aprendido a lidiar mejor con este proceso mediante pasa el tiempo y se adaptan. Esto evidencia la necesidad de capacitación, información y alianzas estratégicas para superar los obstáculos al comienzo. Las empresas deben implementar estrategias que incluyan capacitación constante y el uso de recursos como plataformas de comercio internacional y ayudas estatales para facilitar la expansión general.

Competir en mercados internacionales se presenta como un gran reto porque las empresas deben preservar sus diseños y productos exclusivos de posibles copias. Esto significa concentrarse en cuidar la propiedad intelectual y asegurar la originalidad. Además de crecer en otros mercados, las empresas deben tomar decisiones estratégicas para proteger su marca y hacerse notar a nivel global.

Además, manejar la cadena de suministro y las distinciones culturales y comunicativas son otros desafíos. En mercados como Estados Unidos y Europa, las empresas deben adaptarse a los procedimientos comerciales locales, como preferir representantes o aceptar pagos a largo plazo. Por eso, las estrategias deben incluir adaptar la oferta y generar relaciones comerciales estables. Todos estos aspectos en su conjunto son esenciales para una internacionalización y sostenible duradera que tenga una visión a largo plazo, revisando continuamente las estrategias de acuerdo a los cambios en un contexto internacional.

8. ¿Cuáles son los principales pasos que siguen para implementar una estrategia de internacionalización?

Tabla 18

Pasos para implementar una estrategia

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	<p>Primero es la crear la estrategia, después evaluarla, corregirla y al final aprobarla.</p> <p>Después de aprobarla, tenemos que informar al personal, lo hacemos enviando un mensaje en WhatsApp. Es importante que todo el equipo esté bien informado y conozca cuales son las estrategias que se usarán dentro de la empresa. Para estar alineados, los objetivos, los trabajadores y la empresa.</p> <p>Considero que la comunicación es muy importante y es algo que, si no se usa bien, puede dar una mala impresión. Con una mala impresión se pierden clientes.</p> <p>Por eso tratamos de que el personal de su 100% al momento de la producción, estampado y hasta en la comunicación postventa para dar una buena impresión.</p>
Entrevistado 2	<p>Lo primero que hacemos es coordinar una reunión con el área operativa, lo hacemos a través de los grupos de WhatsApp de la empresa.</p> <p>Después continuamos con la información de los requisitos que debemos cumplir según el país. Para esto realizamos una investigación previa.</p>

Luego de la información, con ayuda de un operador realizamos el ejemplo del etiquetado, bordado para enseñar con el ejemplo.

Después de eso, nosotros personalmente realizamos impresiones acerca de los requisitos y las pegamos en las paredes del área operativa para que tengan a la vista cuales son los requisitos hasta que se adaptan.

Entrevistado 3

Los principales pasos son principalmente tener materia prima de buena calidad y hacer modelos exclusivos para que puedan impactar a los clientes y que pueden decir “wow esta mercadería me gusta“, por ejemplo, los que compran al por mayor, si les vendes un buen producto, venderán rápido y luego volverán para seguir comprándote y así se forma una cadena, se contagian, por ejemplo, una marca “x” está sacando nuevos modelos, Entre ellos se pasan la voz y van a ver, así con los demás, también su competencia y se forma una cadena para ver los nuevos modelos. Se juntan por la calidad y por los modelos, puedes hacer buenos modelos, pero si la calidad es pésima, ten por seguro que ya no regresarán. Pero si haces prendas de buena calidad, de buen material. Entonces, los clientes se volverán fieles.

Las tallas son muy importantes, no solamente hacer una talla estándar que es una sola talla, pero la talla es muy fundamental, hacer small, mediano, L, XL, XXL, todas las tallas y sacar colores también, tener variedad, entonces cuando pregunten: ¿Qué talla tienes? No puedes tener solo talla estándar. No todos tenemos el mismo cuerpo, el mismo tamaño, entonces es muy fundamental hacer prendas de diferentes tallas.

Entrevistado 4

Ahora nosotros estamos trabajando el tema de productos orgánicos y de reciclaje y de buen acabado, por ejemplo, Patagonia nos está comprando todo lo que es productos orgánicos, Lacoste también, el cuidado del medio ambiente es muy importante, nos estamos enfocando por ese lado para poder ser más competitivo con respecto a las otras empresas y estamos monitoreando si funciona o no. Hasta el momento está funcionando por eso estamos bastante contentos en ese tema. Nosotros diseñamos un plan estratégico de ventas para el siguiente año y semanalmente hacemos reuniones que se llaman “DMS”, ahí nos juntamos todos los jefes y vemos donde estamos fallando y que debemos corregir con eso ya vamos mejorando el proceso productivo.

Entrevistado 5	Primero comenzamos con un análisis del mercado y enfocarnos en alguno donde identificamos una alta demanda por productos. Creamos un plan de negocio que incluye proyecciones de ventas, luego hacemos campañas de marketing digital adaptadas a la cultura del país, participando en ferias. Además, hacemos el seguimiento para evaluar el rendimiento.
Entrevistado 6	Los pasos incluyen la investigación de mercado, el desarrollo de un plan de negocios, la selección de socios locales, la adaptación de productos y la ejecución de un plan de marketing y ventas, es como preparar una expedición, donde cada detalle cuenta, desde el equipamiento adecuado hasta la elección de compañeros de viaje confiables.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	Bueno, THE BOX comienza con un análisis de mercado para identificar las oportunidades y adaptar sus productos a las preferencias y normativas locales. Establecemos alianzas estratégicas con socios locales como Dunkelvolk, planificamos cuidadosamente la logística y distribución para asegurar la eficiencia y diseñamos campañas de marketing adaptadas a cada región. Lo que queremos hacer ahora es dejar de vender marcas extranjeras para darle más presencia a

la marca Dunkelvolk y exportar la marca hacia otras regiones.

Entrevistado 8 En este caso el primer paso siempre es identificar el mercado al que queremos ingresar, el segundo paso es hacer un análisis FODA respecto a nuestra empresa en el mercado seleccionado, posterior a ello realizamos una investigación de mercado para poder ver lo que son nuestros competidores, los precios que se están manejando actualmente, las modalidades de envío que se maneja, la capacidad tal vez o la proyección de compra que tienen los clientes en este caso los importadores del mercado seleccionado para en base a ello nosotros evaluar si es que es un mercado atractivo para nosotros y que va a poder significar un gran ingreso por así decirlo para nosotros que nos va a permitir mantenernos en el largo plazo para en base a ello poder tomar en cuenta lo que es la estrategia de precios, estrategia de productos, las estrategias de posicionamiento , conocer como es el comprador en el mercado seleccionado para saber las estrategias y los medios correctos que debemos emplear para poder mantener comunicación, por hacer llegar difamaciones de nuestro producto.

Análisis de entrevista:

El análisis de las entrevistas muestra que las pequeñas y medianas empresas textiles en Lima siguen varios pasos fundamentales para expandirse a mercados internacionales. Primero, priorizan la investigación de mercado como base para identificar oportunidades, conocer regulaciones normativas locales y entender la demanda y la competencia en aspectos internacionales. También mencionan la importancia de adaptar los productos a las tendencias locales para hacerlos más llamativos y sobresalientes.

También enfatizan la necesidad de adaptar los precios considerando costos de producción y evaluando a la competencia que se encuentra en el mercado al que se dirige. Un plan de negocios sólido y campañas de marketing digital concretas son vitales para el éxito. Así mismo es importante contar con una logística adecuada, trabajando con socios de confianza o estables para garantizar el envío y distribución de los productos. Cabe resaltar la importancia de la comunicación interna para alinear al personal con los objetivos de internacionalización y distinguirse a través de la calidad e innovación en los diseños.

9. ¿De qué manera evalúan los resultados de la estrategia de internacionalización una vez que ha sido implementada?

Tabla 19

Evaluación de resultados

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 1	Los resultados como tal los evaluamos mediante el indicador que considero el principal, el volumen de las ventas, ya que este refleja el impacto de nuestra presencia en el mercado internacional. Lo que hacemos

Entrevistados	Respuesta
	<p>es comparar las ventas con los años anteriores. También somos conscientes que hay temporadas con mayor demanda, por eso no aplicamos mucho la comparación de las ventas de un mes con el mes anterior.</p> <p>Sin embargo, cuando empezamos no había registros de ventas de años anteriores para comparar el crecimiento de las ventas. En nuestro primer año exportando evaluamos los resultados con las relaciones post venta con el cliente, siempre buscamos tener relaciones a largo plazo para mantener una red de contactos amplia.</p> <p>Entonces, evaluamos los resultados de nuestras estrategias, según las ventas y la satisfacción del cliente.</p>
Entrevistado 2	<p>Bueno, principalmente nos guiamos a través del ROI, el ROI es el retorno que tenemos sobre la inversión inicial. Este indicador nos muestra si tenemos beneficios económicos y si la estrategia que aplicamos es sostenible. También comparamos estos montos con nuestra proyección inicial.</p> <p>También nos fijamos en el volumen de las ventas, si las ventas aumentan, consideramos que estamos haciendo las cosas bien. También le enviamos al cliente una encuesta a través de correo electrónico para evaluar qué tan satisfechos se encuentran y hay un espacio dentro</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>de la encuesta donde se pregunta si hubo algún inconveniente con la entrega.</p>
Entrevistado 3	<p>Los analizamos en base a las ventas, si crecen más y el cliente quiere más cantidad. De repente ayer te pidió 500 y hoy dice; quiero 1000; 3000 por modelo, entonces ahí nos damos cuenta que estamos creciendo. Empiezas poco a poco a expandirte, como la calidad es buena, lo clientes siempre están ahí, siempre van estar ahí comprando porque dicen “esa marca es muy buena, los polos que compré son muy buenos, hasta ahora yo tengo polos con esta marca, trabajé y gané al vender con esta marca y voy a seguir trabajando” Entonces ahí te das cuenta que estás haciendo las cosas bien, esos son los resultados.</p> <p>¿A través de las recomendaciones del cliente?</p> <p>Claro, ellos recomiendan la mercadería, por ejemplo, hay marcas grandes como Zara, al principio sacaba muy buenos modelos, con buena calidad y la gente decía “la marca Zara es buena, tengo que tener esa marca”</p> <p>¿Cuáles cree que son los indicadores clave para el éxito?</p> <p>La clave es la calidad, la materia prima tiene que ser de buena calidad. También debes hacer modelos exclusivos, siempre innovando, no repetir, no tener el</p>

Entrevistados	Respuesta
	<p>mismo modelo, siempre es muy importante innovar constantemente, aunque sea agregando un accesorio, ya sea un botón, un sticker, un bordadito, pero tiene que ser diferente, si es con estampado puedes agregar una frase o agregar unas palabras, que se yo, pero tiene que ser diferente, ya no debes repetir modelos.</p>
Entrevistado 4	<p>Básicamente son los ingresos que genera el negocio, tenemos que hacer un análisis de los ingresos generados en cada mercado, que margen de beneficio, una evaluación de margen de beneficio de cada mercado o cada tipo de producto que hemos obtenido, retorno de la inversión, hacer un cálculo ROI para evaluar la eficiencia de cada inversión, maso menos como estamos con respecto a los otros competidores del mercado, por eso hemos crecido, antes estábamos decimos, ahora estamos terceros y para el próximo año hay un crecimiento ,con respecto a nuestras capacidades, de un cuarenta por ciento . Nosotros llevamos indicadores macroeconómicos, la cantidad de prendas que los clientes nos colocan versus la capacidad de producción, eso se llama el “Balanced Scorecard”, con eso medimos cómo está nuestro performance con respecto a lo que se ha planificado al inicio del año.</p>

Entrevistados	Respuesta
Entrevistado 5	Bueno, evaluamos nuestras ventas y lo más importante la satisfacción de nuestros clientes. También realizamos encuestas para recopilar un feedback de nuestros distribuidores y clientes para hacer correcciones o subsanar errores en nuestra estrategia implementada.
Entrevistado 6	Utilizamos indicadores clave de rendimiento para medir el desempeño de nuestras estrategias, analizando las ventas, la satisfacción de nuestros clientes y sobre la inversión para evaluar el éxito y ajustar según sea necesario, por ejemplo, una vez que lanzamos nuestra línea de productos en un nuevo mercado, organizamos sesiones de revisión mensual para evaluar el progreso y adaptarnos a tendencias locales. Esto nos permite ser ágiles y responder rápidamente a cualquier cambio en el mercado, asegurando que nuestras estrategias de internacionalización sean efectivas y sostenibles a largo plazo.
Nombre: Arianna Cargo: Asesora	Bueno, en THE BOX evaluamos los resultados mediante indicadores de rendimiento que son los KPIs como el aumento de las ventas, la cuota de mercado y el retorno de inversión en los mercados internacionales. También evaluamos los resultados del nivel de satisfacción de nuestros clientes a través de encuestas y reseñas.

Entrevistados	Respuesta
	<p>Medimos el desempeño logístico como el tiempo de entrega, siempre estamos en monitoreo con el cliente para saber si todo estuvo bien con el pedido, si el producto llegó bien o llegó dañado. Por otro lado, realizamos comparaciones con los objetivos iniciales establecidos, siempre hacemos un análisis previo de un mes anterior y nos preguntamos el motivo o cuáles fueron los factores que disminuyeron o aumentaron la venta y siempre tratamos de mejorar en base a las ventas anteriores.</p> <p>¿Ustedes cuentan con una meta ya establecida? ¿Cuál sería el porcentaje de crecimiento que tienen como meta en este caso? Siempre es un 10% más cada mes, pero puede variar por campañas. Por lo general, en campaña navideña nuestra meta es de 20%</p>
Entrevistado 8	<p>Medimos los resultados de varias maneras. Una de ellas es a través del ROI, es decir, el retorno sobre la inversión que realizamos para ingresar al mercado. Esto nos permite obtener volúmenes de venta que estamos manejando y que resulten atractivos para la empresa.</p>

Entrevistados

Respuesta

Consideramos nuestros costos de introducción al mercado, los costos de marketing, los costos de reuniones comerciales, entre otros, que se generan cada vez que interactuamos con el cliente. Esto incluye el análisis de los recursos que debemos utilizar para atenderlo, especialmente en el ámbito financiero. Después de esto, evaluamos la cantidad de clientes a los que hemos intentado ofrecer nuestro producto en comparación con aquellos que realmente están comprando nuestra materia prima o producto.

Otra forma de medir los resultados es solicitando retroalimentación a nuestros clientes, quienes son nuestros verdaderos compradores. Les preguntamos si los precios son adecuados, qué es lo que nos diferencia de la competencia, qué nos pueden ofrecer como críticas constructivas y qué aspectos no hemos considerado pero que ellos consideran esenciales para establecer una relación comercial sólida. Este feedback nos permite evaluar el éxito de nuestra campaña de internacionalización, por así decirlo.

Entrevistados

Respuesta

Un ejemplo de feedback que recibimos, especialmente de nuestros clientes en Europa, fue sobre la situación de gestionar la comunicación o el intercambio de bienes, considerando la intervención de un tercero, fuera tanto de la empresa importadora como de nosotros como exportadores. Mantener a un tercero que no tiene una comprensión total de los aspectos técnicos de la carga o del comercio exterior a menudo retrasaba su operación, lo cual incrementaba los costos debido a las demoras en las respuestas, que podían generar cargos adicionales o retrasos en la liberación de la carga en destino.

De manera similar, en Estados Unidos, nos dimos cuenta de que a los clientes les gusta mucho utilizar crédito. Sin embargo, en India prefieren el pago anticipado al 100%, es decir, pagar toda la mercancía por adelantado. Esto generó una discrepancia, ya que nosotros ofrecíamos crédito. A pesar de que les dijimos "podemos ofrecerles crédito", los clientes en India respondían "nosotros preferimos pagar el 100% al contado". Nos dimos cuenta de que la modalidad de pago en India era diferente a la de Norteamérica. Esto nos llevó a reconsiderar los costos de financiamiento, como los pagos a través de un

Entrevistados

Respuesta

factoring o seguros de facturas, lo cual debía ser ajustado según el país. El costo de financiamiento es menor para nosotros cuando se realiza un pago anticipado, lo que nos permite ofrecer precios más competitivos en India en comparación con Estados Unidos.

Por último, como mencioné al principio, comparamos a los clientes a los que hemos intentado venderles nuestros productos con aquellos que realmente nos han comprado. Para aquellos a los que no hemos logrado vender, tratamos de obtener retroalimentación para entender el porqué. También les preguntamos si tienen alguna necesidad no cubierta o alguna recomendación que nos permita finalmente establecer una relación comercial y mantener una cadena de distribución efectiva.

Análisis de entrevista:

El análisis de las respuestas sobre cómo miden los resultados después de aplicar una estrategia para internacionalizarse, muestra que las empresas utilizan distintos enfoques, pero con un objetivo en común: determinar cómo la dirección estratégica impacta en la

internacionalización de las pymes textiles en Lima. Principalmente se fijan en indicadores clave como la cantidad de ventas, el retorno sobre la inversión (ROI) y el bienestar del cliente.

Estos indicadores son mencionados con frecuencia, mostrando el interés por evaluar el alcance financiero y comercial de la estrategia. Contrastan los resultados con las perspectivas iniciales y las ventas de años anteriores para adaptar y potenciar las estrategias. Uno de los factores más importantes es la satisfacción del usuario, se mide mediante retroalimentación directa, así como la virtud del servicio, capacidad logística y acatamiento a los requisitos locales. Además, se enfatizan herramientas avanzadas como el Cuadro de Mando Integral y los KPI para monitorear el desempeño en áreas como ventas, distribución y asociaciones con los clientes. Estos instrumentos ofrecen una visión completa de la estrategia de internacionalización y ayudan a corregir tácticas ágilmente. Las respuestas sugieren que las empresas están orientadas en medir el rendimiento con indicadores cuantitativos y cualitativos, enfatizando ventas, rentabilidad y clientes fidelizados, lo que simplifica de manera conveniente la toma de decisiones para potenciar y fortalecer su presencia en mercados internacionales.

5.3.2 Propuesta de valor del proyecto

Este proyecto de investigación tiene como propuesta de valor aportar un análisis que permita a las pymes del sector textil de Lima Metropolitana, conocer más acerca de los desafíos que se presentan al momento de realizar el proceso de internacionalización, tales como las barreras arancelarias y no arancelarias, culturales y logísticos. Además, se analizan factores claves como la calidad de la tela, el diseño innovador y los gustos del consumidor cuyo objetivo es mejorar e incrementar su competitividad en el extranjero. Hoy en día, el sector textil es muy competitivo. Los avances tecnológicos han eliminado las barreras generadas por el idioma. Además, el uso de páginas web y la conexión a internet facilitan la comunicación y el proceso de internacionalización.

Después de haber analizado la operacionalización de las variables, se identificaron las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 20

Planificación Estratégica

Con una planificación estratégica	Sin una planificación estratégica
Permite definir objetivos claros y alcanzables, alineados con las capacidades internas y el entorno que rodea a la organización.	Existe una desalineación entre los objetivos, el entorno y las capacidades de la empresa.
Facilita el diseño de estrategias para competir en mercados extranjeros, haciendo buen uso de los recursos disponibles.	Dificulta el desarrollo de estrategias, lo cual repercute en el mal uso de los recursos dificultando el acceso a los mercados internacionales.
Permite establecer planes de acción para anticipar riesgos y establece procesos para responder rápidamente a los cambios del entorno.	Ralentiza la velocidad de respuesta ante riesgos ante cambios del entorno. Existe poca adaptabilidad, y capacidad de reacción.

Nota. Cuadro comparativo con las diferencias entre aplicar o no una planificación estratégica.

Tabla 21

Internacionalización

Con la internacionalización	Sin la internacionalización
Permite la diversificación de los medios para obtener ingresos y reduce la dependencia de un único mercado.	Continúa la vulnerabilidad de la empresa y se ve limitada por la economía y demanda de un solo país.
Disminución de costos de producción, a mayor número de pedidos se obtienen costos unitarios más bajos.	Mantiene los costos de producción y no se aprovechan las economías de escala.
Aumenta el valor de la marca al posicionarse en mercados internacionales, se desarrolla el aprendizaje organizacional y la innovación.	No hay mucha exposición de la marca, lo cual reduce las oportunidades de crecimiento.

Nota. Cuadro comparativo con las diferencias entre implementar o no la internacionalización.

5.3.3 Fuentes de Ingreso del Proyecto

Este proyecto de investigación contribuirá y reforzará los siguientes aspectos:

Gestión empresarial:

Permite mejorar la gestión del negocio a través de metodologías de trabajo enfocadas en la planificación, implementación y control constante. Busca promover una mejora continua de la

empresa. Invertir en plataformas de comercio electrónico se ha vuelto un factor clave que facilita la conexión con el consumidor final, como lo demuestra el caso de Topitop, una empresa peruana que ha integrado el e-commerce en sus operaciones internacionales para expandir su alcance. (Caballero et al., 2015)

Posicionamiento:

Permite analizar las estrategias utilizadas por otras empresas del mismo rubro para posicionarse en el mercado internacional. Además, buscan crear vínculos de confianza entre los clientes y la marca (en el caso de las confecciones). Según Zapana (2021), la implementación de maquinaria de última generación es clave para potenciar la capacidad de producción y diversificar la oferta de los productos textiles, facilitando a las organizaciones competir de forma más eficaz en mercados internacionales. Además, estudios sobre el emporio comercial de Gamarra destacan que la ventaja competitiva en costos ha sido un factor determinante para mantener su posición en la industria.

Adaptación cultural:

Facilita información sobre las preferencias y costumbres del usuario para adaptar y mejorar el producto. Se personalizará e innovará en los diseños, lo cual hará más competitiva a la empresa en mercados internacionales.

Gestión de riesgos:

Permite mejorar los posibles riesgos relacionados al proceso de internacionalización, a través de una adecuada planificación estratégica y en base a los testimonios transmitidos por los entrevistados en este estudio, las empresas conocerán cuáles fueron los desafíos que presentaron y evitarán cometer errores comunes. Con ello, se fortalece la capacidad de adaptación y se minimizan las pérdidas.

5.3.4 Canales de Distribución del Proyecto

Para la difusión del presente proyecto, se emplearán plataformas como LinkedIn para compartir publicaciones dirigidas a empresarios del sector textil, donde se muestren los objetivos y beneficios de la propuesta. Además, redes sociales como Facebook e Instagram serán de gran utilidad para compartir contenido relacionado con la investigación, el propósito es atraer y capturar el interés de los empresarios textiles. También se enviará el enlace de la publicación del proyecto a los entrevistados a través de correos electrónicos u otros medios de comunicación directa.

Las empresas del sector textil manejan comúnmente los siguientes canales de distribución: tiendas propias, distribuidores, plataformas de e-commerce.

La estrategia de internacionalización más sencilla es la exportación. Las más utilizadas son las plataformas de ventas por internet, como Amazon, Alibaba y Etsy, que hacen más fácil y accesible la venta de productos a consumidores internacionales. Después de la elección de un país para llevar a cabo la internacionalización, se debe definir el canal más apropiado según el producto o servicio. Por eso, es importante diseñar una estrategia que adapte a la empresa a los cambios del mercado, lo cual depende también del tipo de producto que se vaya a exportar, el financiamiento con el que se cuente, el control y coordinación que se esté dispuesto a ejercer (Cubillo y Cerviño, 2008).

5.3.5 Estrategias de Penetración del Proyecto

El sector Textil y Confecciones se encuentra entre los sectores con más relevancia en la economía peruana por su gran potencial y la empleabilidad que genera. (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2022)

Actualmente, en la industria manufacturera unas de las áreas más importantes es la textil junto con las confecciones. Las prendas peruanas elaboradas con algodón pima, y las fibras de

vicuña y alpaca tienen un precio elevado y lideran en el mercado internacional. (De la Vega, 2023).

En comparación con los demás países, el mercado de textiles peruanos tiene una ventaja competitiva debido al alto contenido de lana o pelo fino (PRODUCE, 2020).

A pesar de la calidad de primera y reputación de los productos peruanos, muchas pymes luchan por posicionarse en el mercado exterior como consecuencia de la ausencia de una planificación estratégica o debido a una mala implementación de esta. Lo que dificulta su competitividad en un contexto internacional cada vez más competitivo. En este sentido, la planificación estratégica es fundamental para facilitar o llevar a cabo la internacionalización.

Se observa que las pymes del sector textil que han implementado una adecuada planificación estratégica han logrado un mejor posicionamiento en mercados internacionales. En un contexto cada vez más demandante y versátil, en donde los consumidores son cada vez más minuciosos en sus decisiones al momento de adquirir un producto, la planificación estratégica ha ido cobrando más importancia para los empresarios de los negocios textiles.

Con ello, se ha revelado que las empresas textiles suelen potenciar su competitividad a nivel global a través del uso de la planificación estratégica. Por ello, también se demuestra la conexión entre la planificación estratégica y la internacionalización. Además, cabe resaltar que el sector textil ha aprovechado los avances tecnológicos, como el uso de plataformas de ecommerce, redes sociales y los medios de pago en línea, para facilitar el acceso a mercados internacionales.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 *Conclusión General*

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización en las medianas y pequeñas empresas del sector textil de Lima Metropolitana. La planificación estratégica facilita el proceso de la internacionalización y aumenta las probabilidades de éxito, esto debido a que sirve como un manual estructurado para lograr los objetivos. Las respuestas de los entrevistados demuestran que estas empresas realizan no utilizan una planificación estratégica para internacionalizarse. Sin embargo, realizan una investigación previa, donde evalúan las regulaciones, los medios de transporte y las costumbres del cliente.

6.1.2 *Conclusiones Específicas*

Los resultados de las entrevistas, permiten concluir que estas empresas realizan un diagnóstico interno y externo. Sin embargo, no utilizan herramientas y sus análisis no están estructurados. Estas empresas no realizan un análisis completo, sino que consideran los factores que más resaltan, dejando de lado otros factores importantes, lo cual limita las capacidades para reconocer las oportunidades y mitigar las amenazas.

Se concluye que la mayoría de las medianas y pequeñas empresas del sector textil desarrollan estrategias sencillas y prácticas, que no cuentan con un enfoque estratégico. Además, desarrollan las estrategias de manera individual, donde no participan los demás miembros de la organización, lo cual limita la diversidad de ideas.

Las respuestas de los entrevistados dieron a conocer que estas empresas valoran la comunicación como uno de los medios principales para implementar las estrategias. Sin embargo, al momento de analizar los resultados de las estrategias, la mayoría utiliza indicadores

no tan específicos, como el retorno de inversión (ROI) o el volumen de las ventas. Además, su enfoque reactivo limita sus capacidades para realizar ajustes estratégicos, lo cual genera riesgos de estancamiento y las vuelve menos flexibles, con poca adaptabilidad frente a cambios.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Recomendación General

Los encargados de realizar una planificación estratégica son los altos mandos de una organización. En este sentido, se recomienda a estas empresas capacitar a los gerentes, directivos y jefes para poder conocer más acerca de este tema y utilizar las herramientas necesarias para desarrollar un adecuado plan estratégico. Lo cual, optimiza el proceso de decisiones, la gestión eficiente de recursos y aumenta las expectativas de lograr las metas propuestas y establecidas en su proceso de internacionalización.

6.2.2 Recomendaciones Específicas

Se recomienda a las empresas textiles realizar un análisis profundo y bien estructurado, utilizando herramientas como el análisis FODA, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el Business Model Canvas. Para el análisis interno deben enfocarse en evaluar principalmente la capacidad productiva, la capacidad financiera, la calidad del producto y al personal. Externamente deben evaluar la relación con sus proveedores, a la competencia, barreras comerciales, requisitos legales, las costumbres del consumidor, y la rentabilidad.

Se recomienda a las empresas textiles que, al momento de desarrollar sus estrategias, estas deben estar alineadas con los objetivos, con sus capacidades internas y los factores externos. Además, es importante involucrar en el desarrollo de las estrategias a quienes están trabajando directamente en los procesos de producción, ya que son quienes mejor conocen la realidad de la empresa. Para ello se sugiere fomentar un ambiente colaborativo, inclusivo y seguro en donde los demás miembros puedan compartir sus ideas, sin miedo al rechazo.

Se recomienda que las medianas y pequeñas empresas del sector textil de Lima Metropolitana comiencen por definir objetivos claros, realistas y medibles, ya que estos son la base para diseñar indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales permiten evaluar la efectividad de las estrategias aplicadas. Sin una adecuada implementación de la planificación estratégica, esta solo se verá como un documento bien estructurado que no tiene impacto en el desempeño de la empresa.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS

7.1 Fuentes de Información

- Aguilar, J. (2006, mayo). *Marco teórico 5 fuerzas de Porter*. [PDF]. Monografías. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Albaum, G., & Tse, D. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81. https://www.researchgate.net/publication/247837284_Adaptation_of_International_Marketing_Strategy_Components_Competitive_Advantage_and_Firm_Performance_A_Study_of_Hong_Kong_Exporters
- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor Éxito*. McGraw Hill. <https://anyflip.com/xivtx/ygad/basic>
- Aldana, B. (2022). *Plan de mejoramiento para una empresa del sector audiovisual desde el análisis Porter y Pestel* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnico Gran Colombiano]. Alejandría Repositorio Institucional. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7094>
- Alvarado, R. (2020). *Influencia de la planificación estratégica en el crecimiento organizacional en MYPES del sector de Gestión de Residuos Sólidos Reaprovechables* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_376b574c6489387371d64cf848220f68/Details
- Álvarez, R. (2020). *Desarrollo del Plan Estratégico y de Estrategias de Marketing en la empresa Casa y Textil, S.L.* [Tesis de pregrado, Universitat Politècnica de València]. Repositorio de la UPV. <https://riunet.upv.es/handle/10251/152519>

- Arias, E., Pérez, R., y Soto, A. (2016). Estrategias de internacionalización de las MIPYMES en el sector textil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 9(23), 145-160.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9003989>
- Babas, H., & Vasquez, S. (2020). *El efecto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la internacionalización en las empresas PYMES peruanas del sector textil de prendas de alpaca hacia el mercado de Estados Unidos entre el período 2014 al 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653368>
- Baier H., Walsh, D., & Mulder, N. (2021). La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica. CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e6988ea8-9890-41c4-b09c-ff72a9183371/content>
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación
https://laclassestoblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf
- Batalla, D. (2013, 9 de marzo). *El modelo de Uppsala*. Nociones de Economía.
<https://nocionesdeeconomaiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2024). *Cómo crear una franquicia: guía paso a paso*.
<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/como-crear-una-franquicia.html>
- Becerra, K., & Vega, D. (2018). *Diseño de estrategias comerciales para mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación de productores Augista López*

- Arenas del distrito de Pítipo-Ferreñafe al 2015* [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio de la USMP.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4948/becerra-vega.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bernal, J., Ortega, J., Rojas, J. & Torres, S. (2022). *Plan Estratégico para la empresa Corporación Textil del Sur S.A.C. para el periodo 2019-2024, Lima – Perú* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a7fa7638-372c-4755-ab96-3300f33a47a0/content>
- Blyde, J., & Faggioni, V. (2016, 25 de octubre). Exportaciones Indirectas: ¿Una Ruta Sencilla para la Internacionalización de las PyMEs? *Banco Interamericano de Desarrollo*.
<https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/exportaciones-indirectas-una-ruta-sencilla-para-la-internacionalizacion-de-las-pymes/>
- Bonnet, M., Felizzola, C., & Perez, R. (2020). *Propuestas de estrategias para el mejoramiento del proceso logístico del Grupo MIZU S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Corporativa de Colombia]. Repositorio de la UCC.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5577295f-fc58-42a3-8aef-a5debbe8b85d/content>
- Bravo, E. y Cieza, S. (2022). *La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa entre los años 2010 y 2021: una Revisión Sistemática*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/135147>
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2019). *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning.

[http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Financial%20Management-theory%20&%20practice%2016th%20ed.%20\(2020\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Financial%20Management-theory%20&%20practice%2016th%20ed.%20(2020).pdf)

Caballero, L., Loza, I., Luna, J., Menacho, G., & Zurita-Ares, J. (2015). *Plan estratégico de la empresa Topitop* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la PUCP. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_a06956c34da3286d0f065b471820dfb0

Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)

Capó, J., & Ortiz, B. (2015). Diez pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. *Dialnet*, 4(4); 231-247 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035>

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, John. (2010). *International Marketing*. McGraw-Hill Education https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/Y7q5J7_international%20marketing%2015th.pdf

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice*. Pearson. https://www.google.com.pe/books/edition/Digital_Marketing/-1yGDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Internet+Marketing+chaffey&printsec=frontcover

Chero, J. (2019). *Impacto económico de los servicios prestados por los operadores logísticos a los exportadores que embarcan por el Puerto de Paita – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37631/Chero_CJK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chiclla, D., & Quispe, J. (2022). *Estrategias competitivas para la internacionalización eficaz en las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/99010/Chiclla_HDE-Quispe_MJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Christopher, M. (2005). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education. <https://old.mu.ac.in/wp-content/uploads/2021/02/Logistics-and-Supply-Chain-Management-Martin-Christopher.pdf>
- Ciro-Gallo, E. (2021, enero). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA* 7(13). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638167729003>
- Conexión Esan (2017). *¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona>
- Consultores Empresariales Reunidos de Madrid (s.f.). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el/>
- Cornejo, J. C. (2021). *Percepción del nivel de conocimiento sobre estrategias de internacionalización del operador logístico ISA Shipping S. A. C. en el departamento de Lima en el año 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4724649>
- Cubillo, J., & Cerviño, J. (2008). *Marketing sectorial*. ESIC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=497501>

- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2007). *International Marketing*. Cengage.
<https://libroteca.video.blog/wp-content/uploads/2019/07/marketing-internacionalni-czinkota.pdf>
- De la Vega, M. (2023, 3 de julio). Exportaciones del sector textil y confecciones apuntan a expandirse. *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/216904-exportaciones-del-sector-textil-y-confecciones-apuntan-a-expandirse>
- De Mooij, M. (2011). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. SAGE Publications.
https://www.academia.edu/11999055/Marieke_de_Mooij_Consumer_Behavior_and_Culture_Book_Fi_org
- Díaz, D. (2019). *Análisis F.O.D.A. para proponer un plan de ventas en la empresa de Transportes Royal Palace´s s.a. en el distrito de Trujillo – 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego.
https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/5752/RE_ADMI_DANIEL_HERACLITO_AN%C3%81LISIS.F.O.D._DATOS.PDF
- Eras, L., & Mamani, Y. (2022). *Factores internos que afectan la internacionalización de las pymes que confeccionan prendas de algodón de la SPN 6109.10.00.49 situadas en el emporio Comercial de Gamarra en los años 2016 al 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660142/restricted-resource?bitstreamId=3774833>
- Eyzaguirre, N. (2012, septiembre). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. [PDF]. Repositorio del Ministerio de Educación.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/328>

- Ferri, A. (2021). *Análisis de mercado del sector Textil Hogar – Propuestas de Mejora* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas <http://hdl.handle.net/11531/55239>
- Figueroa, V. (2008). Alianzas Estratégicas: su naturaleza, características y criterios de contabilidad. *Dialnet*, 2(1), 29-33 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201003>
- Figueroa, Y. (2023, 3 de noviembre). La industria textil en Perú: Un vistazo a su importancia y desarrollo. *Atlas Governance*. <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/inteligencia-de-mercado/industria-textil/>
- Flor, M. L., & Oltra, M. J. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 15–29. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60001-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60001-X)
- Gallardo, A. (s.f.). ¿Qué es exportar? Tipos de exportación. *Crédito y Caución*. <https://www.creditoycaucion.es/es/blog/detalle/que-es-exportar/>
- García, J., & Rodríguez, L. (2021). Alianzas estratégicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES): una revisión de la literatura y sus implicaciones en la competitividad empresarial. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 1-17.
- García, M. (2021). *Análisis de la Sostenibilidad en el Sector Textil* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas <https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/52786>
- García-Ochoa, M. (2007, del 6 al 8 de junio). *La Innovación tecnológica como factor de competitividad empresarial* [ponencia]. XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524044>

Gompers, P., & Lerner, J. (2004). *The Venture Capital Cycle*. MIT Press.

<https://archive.org/details/venturecapitalcy0002gomp/page/n5/mode/2up>

González Márquez, J. L., Alcívar Villacreses, D. E., Briones Narváez, P. G., & Pareja Acosta, M.

I. (2019, junio). Estrategias de internacionalización de las MIPYMES en el sector textil.

Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (6).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9003989>

Goytizolo, N., & Huaman, D. (2023). *Estrategias de marketing y la internacionalización de las*

pymes en el sector textil hacia los mercados emergentes en los años 2019-2022 [Tesis

de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/138220/Goytizolo_RNA-Huaman_ND-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grant, D., Trautrim, A., & Wong C. (2017). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*

Principles and Practices for Sustainable Operations and Management. Kogan Page.

<https://www.aston-recruitment.co.uk/wp-content/uploads/2022/12/Sustainable-Logistics-and-Supply-Chain-Management-Principles-and-Practices-for-Sustainable-Operations-and-Management-PDFDrive-.pdf>

Griffin, R., & Pustay, M. (2019). *International Business: A Managerial Perspective*. Pearson Education.

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292313795_A39573227/preview-9781292313795_A39573227.pdf

Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.

https://www.google.com.pe/books/edition/Competing_for_the_Future/SE2v2aSo1jQC?hl=es&gbpv=1&dq=Competing+for+the+Future&printsec=frontcover

- Henry, H. W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hernández, E. (2021). *Los procesos de internacionalización de las pymes mexicanas de la industria de calzado: Consideraciones del modelo Uppsala* [Tesis de pregrado, Universidad de Guanajuato]. Repositorio de la Universidad de Guanajuato. http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/5293/1/EVELIN%20ROCIO%20HERN%C3%81NDEZ%20OLIVARES_Tesis24.pdf
- Hernández, S., & Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Administración estratégica un enfoque integral*. Cengage Learning. <https://qc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24528w/versionbi/Administracion-estrategica.pdf>
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Financial Times Prentice Hall. https://archive.org/details/globalmarketingd0000holl_p7c2/mode/2up
- Hultman, M., Robson, M., & Katsikeas, C. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1–23. https://www.researchgate.net/publication/252537186_Export_Product_Strategy_Fit_and_Performance_An_Empirical_Investigation
- Hultman, M., Robson, M., & Katsikeas, C. (2011). Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17–39.

https://www.researchgate.net/publication/261963217_Export_Promotion_Strategy_and_Performance_The_Role_of_International_Experience

Johanson, J., & Wiedersheim, F. (2003). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. 1. Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315199689-8/internationalization-firm-four-swedish-cases-1-jan-johanson-finn-wiedersheim-paul>

Johanson, J., & Vahine, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments

Johnson, G., Whittington, R., Scholes K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.

<https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2023/04/Exploring-Strategy.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press.

https://www.google.com.pe/books/edition/El_Cuadro_de_Mando_Integr/LuWJnzcagCM_C?hl=es&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral+gestion+2000+kaplan&printsec=frontcover

Kay, N. (2014). *Estrategia Competitiva*. Edinburgh Business School.

<https://ogarciaac.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/estrategia-competitiva-mc3b3dulo-1-anc3a1lisis-del-entorno-neil-key-ebs-2001.pdf>

- Keegan, W., & Green, M. (2002). *Global Marketing Management*. Prentice Hall.
https://www.google.com.pe/books/edition/Global_Marketing_Management/mpC2AAAAIAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=inauthor:%22Warren%20J.%20Keegan%22
- Khazanchi, D. (2005). Information technology (IT) appropriateness: The contingency theory of "FIT" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 88-95.
https://www.researchgate.net/publication/290529040_Information_technology_IT_appropriateness_The_contingency_theory_of_FIT_and_IT_implementation_in_small_and_medium_enterprises
- Kotabe, M., & Helsen K. (2022). *Global Marketing Management*. Wiley.
https://www.google.com.pe/books/edition/Global_Marketing_Management/doCFEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=global+marketing+management+5ta+edition+kotabe&pg=PA181&printsec=frontcover
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Millenium Edition*. Pearson Education.
<https://www.agung73.com/wp-content/uploads/2021/02/Philip-Kotler-Marketing-Management.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.
<https://commecsintstitute.edu.pk/wp-content/uploads/2024/08/Kotler-and-Armstrong-Principles-of-Marketing.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Pearson. <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005504>

- Lli. C., & Saiz, J. (2015, junio). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: una valoración práctica. *Revista de Ciencias Sociales*, (46), 54-67. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88467/>
- López, M., & Martínez, J. (2021). Alianzas estratégicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES): una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 37(1), 81-93.
- Losada, F., Ruzo-Sanmartín, E., & Navarro-García, A. (2009, del 16 al 18 de septiembre). Antecedentes de la adaptación de la estrategia de marketing-mix y el resultado exportador: la orientación al mercado y las normas relacionales [Conferencia]. XXI Congreso de Marketing AEMARK, País Vasco, España. [https://www.researchgate.net/publication/302307748 ANTECEDENTES DE LA ADAPTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING-MIX Y EL RESULTADO EXPORTADOR LA ORIENTACION AL MERCADO Y LAS NORMAS RELACIONALES](https://www.researchgate.net/publication/302307748_ANTECEDENTES_DE_LA_ADAPTACION_DE_LA ESTRATEGIA_DE_MARKETING-MIX_Y_EL_RESULTADO_EXPORTADOR_LA_ORIENTACION_AL_MERCADO_Y_LAS_NORMAS_RELACIONALES)
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>
- Luna, A. (2017). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria. https://www.google.com.pe/books/edition/Plan_estrat%C3%A9gico_de_negocios/KBchDgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Makos, J. (2022, 6 de febrero). *PESTEL Framework: The 6 Factors of PESTEL Analysis*. PESTLE Analysis. <https://pestleanalysis.com/pestel-framework/>
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002

- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Gedisa Editorial.
<https://luisdoubbrontg.school.blog/wp-content/uploads/2021/01/maxwell.-diseno-de-investigacion-cualitativa.pdf>
- McConkey, D. D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90056-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90056-0)
- Merubia, M. (2020, noviembre). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustro*. 10, 21-51.
https://www.researchgate.net/publication/348988342_Teorias_de_la_internacionalizacion_de_empresas
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2015). *Formas de exportación*.
<https://www.midagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>
- Ministerio de la Producción. (2022). *Estudio de Investigación Sectorial Sector Textil y Confecciones 2020*. https://www.produceempresarial.pe/wp-content/uploads/2023/12/Sector_Textil_y_Confecciones-vf.pdf
- Ministerio de la Producción. (2024). *Análisis Sectorial Desempeño e importancia de la Industria de Textil y Confecciones*. [PPT]. Produce Empresarial.
https://www.produceempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/11/152-PPT_Industria-Textil-y-Confecciones.pdf
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
https://www.google.com.pe/books/edition/El_proceso_Estrategico/YephqTRD71IC?hl=es&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover

- Molina, O., & Espinosa, E. (2010). Rotación en Análisis de Componentes Principales Categórico: Un Caso Práctico. *Metodología de Encuestas*, 12(1), 63-88.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ae6e48b8f8d99050ddff65417a4edc6b9034c092>
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *The International Journal of Management Science*, 25(6), 677–690.
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00035-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00035-2)
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Routledge.
https://www.google.com.pe/books/edition/The_Strategy_and_Tactics_of_Pricing/atLmDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=The+strategy+and+tactics+of+pricing&printsec=frontcover
- Navarro-García, A., Barrera, R., Peris-Ortiz, M., & Villarejo-Ramos, A. ((2013, del 5 al 7 de junio). La Importancia de la Inteligencia de Mercados en la Actividad Exportadora de las Empresas Españolas [Conferencia]. *XXVII AEDEM Annual Meeting*, Huelva, España.
https://www.researchgate.net/publication/301346007_La_Importancia_de_la_Inteligencia_de_Mercados_en_la_Actividad_Exportadora_de_las_Empresas_Espanolas
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 2, 1-2.
<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Olanda, Y. (2020). *Plan estratégico para potenciar un taller de confección textil en Arequipa 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. Repositorio de la Universidad Continental.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10755>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.). *La propiedad intelectual mejora la vida de las personas en todo el mundo*. <https://www.wipo.int/portal/es/index.html>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf
- Pearce, J., & Robinson, R. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill.
https://archive.org/details/strategicmanagem0000pear_j5j7/mode/2up
- Perreault, W., & McCarthy E. (2002). *Basic Marketing: A Global-managerial Approach*. McGraw-Hill. <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización para las Pymes: El caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 97-106. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business School Pub.
https://www.google.com.pe/books/edition/On_Competition/58BaPqkbYZAC?hl=es&gbpv=1&dq=on+competition&printsec=frontcover
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
https://www.google.com.pe/books/edition/Estrategia_Competitiva/n0dDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Estrategia+Competitiva:+T%C3%A9cnicas+para+el+an%C3%A1lisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia&printsec=frontcover

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
https://www.google.com.pe/books/edition/Ser_competitivo/8wE2DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Ser+competitivo&printsec=frontcover
- Posada, C. (2019). *Diseño de un plan estratégico para una empresa del sector textil en Medellín* [Tesis de pregrado, Universidad EIA]. Repositorio de la Universidad EIA.
<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2320>
- PromPerú. (2021). *PROMPERÚ lanza programa Regiones al Mundo para MIPYMES de todas las regiones del país*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/545486-promperu-lanza-programa-regiones-al-mundo-para-mipymes-de-todas-las-regiones-del-pais>
- PromPyme. (2009). *Oportunidades de Negocio: La exportación*.
<http://www.oocities.org/es/gabrielrs2004/Gerencia/Foro/Articulos/articulo16.htm>
- Ramirez, M. (2015). *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos*. OmniaScience.
https://www.google.com.pe/books/edition/Tendencias_de_innovaci%C3%B3n_en_la_ingenier/LBpOCwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Tendencias+de+innovaci%C3%B3n+en+la+ingenier%C3%ADa+de+alimentos&printsec=frontcover
- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100199>
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill Education.
https://www.google.com.pe/books/edition/Positioning_The_Battle_for_Your_Mind/BHj1OYqF7wC?hl=es&gbpv=1&dq=Positioning:+The+Battle+for+Your+Mind&printsec=frontcover

- Rivera, Y., & Soto, L. (2020, 15 de diciembre). *Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias*. Gestipolis.
https://www.gestipolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y-etapas/#google_vignette
- Rodríguez, A. (2006). *Brecha Digital Y Sus Determinantes*. Universidad Nacional Autónoma de México.
[https://www.google.com.pe/books/edition/Brecha_Digital_Y_Sus_Determinantes/2k1neys5RjsC?hl=es&gbpv=1&dq=\).+Brecha+Digital+Y+Sus+Determinantes&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Brecha_Digital_Y_Sus_Determinantes/2k1neys5RjsC?hl=es&gbpv=1&dq=).+Brecha+Digital+Y+Sus+Determinantes&printsec=frontcover)
- Rodríguez, E., & Álvarez, A. (2021, julio-diciembre). América Latina ante la CO-VID-19, impacto político y económico de una pandemia. *Pensamiento Propio* (52), 45-80.
<https://www.cries.org/wp-content/uploads/2021/01/PP52-preliminar-1.pdf#page=47>
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B (2013). *Fundamentals of Corporate Finance Alternate Edition*. McGraw-Hill.
https://archive.org/details/isbn_9780077661014_10/page/n7/mode/2up
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*. Kogan Page.
https://www.google.com.pe/books/edition/The_Handbook_of_Logistics_and_Distributi/39RZAqAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Ryan, D. (2017). Politics and climate change: exploring the relationship between political parties and climate issues in Latin America. *Ambiente & Sociedade*, 20(3), 271- 286.
<https://doi.org/10.1590/1809-4422ASOCEX0007V2032017>
- Sainz de Vicuña, J. (2011). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.
https://www.google.com.pe/books/edition/El_plan_de_marketing_en_la_pr%C3%A1ctica/83UeGMBj_48C?hl=es&gbpv=1

- San Andrés, P., Parra, L., & Paredes, I. (2020). Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal* 5(3.1), 185-200. https://www.researchgate.net/publication/347223188_Planificacion_Estrategica_Administrativa_para_Pymes_en_Tiempos_Post_Covid_Caso_de_Estudio_de_Empresa_Textil_para_la_toma_de_decisiones_2019-2020
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*. 12(1), 111-138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4738641>
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>
- Socas, E. (2020). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato*. Compartiendo Conocimiento SLU. https://www.google.com.pe/books/edition/Econom%C3%ADa_de_la_Empresa_2%C2%BA_Bachillerato/GZDZDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Solis, Y. (2019). Mejoramiento de la Gestión Comercial en la Logística de Importación a Consumo de Equipos de Audio y Video. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9696880>
- Tarziján, M. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alpha. https://www.google.com.pe/books/edition/Fundamentos_de_estrategia_empresa/Cyp6EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2017). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

- Theodosiou, M., & Leonidas C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 12 (2), 141–71. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Tineo, R. (2023). Amora Carbajal: “PromPerú se centrará en promover a las mipymes”. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/amora-carbajal-promperu-se-centrara-en-promover-a-las-mipymes/>
- Universidad de New Hampshire (2024) ¿Qué es la franquicia? <https://paulcollege-unh-edu.translate.google.com/translate?sl=en&tl=es&hl=es&ptq=sqe#:~:text=Business%20format%20franchising%20is%20defined,a%20fee%20and%20ongoing%20royalty>
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. <https://repositoryinst.uniquajira.edu.co/entities/publication/1adbf563-4654-4af8-92b0-d5fb4b3256a5>
- Usunier, J., Herk, H., & Lee, J. (2017). *International and Cross-Cultural Business Research*. SAGE Publications. https://www.google.com.pe/books/edition/International_and_Cross_Cultural_Busines/SU96DgAAQBAJ?hl=es&qbpv=1
- Valdivieso-Bonilla, A., Siluk, J., & Michelin, C. (2022). *Análisis Prospectivo Estratégico del Sector Textil Productivo ecuatoriano para incrementar la Competitividad en las Exportaciones* [Tesis de maestría, Universidad Federal de Santa María]. *Revista de Investigación Sigma*. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2827>

- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. Wiley.
https://www.google.com.pe/books/edition/The_Fast_Forward_MBA_in_Project_Manage_me/tRKeCAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Villalón, C. (2024). *La Nueva Globalización: Aceleración o retroceso en la internacionalización de las empresas textiles* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/79262/TFG%20-%20Villalon%20Rodriguez%2c%20Celia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Westjohn, S., & Magnusson, P. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing* 25(4), 70-88.
https://www.researchgate.net/publication/321175304_Export_Performance_A_Focus_on_Discretionary_Adaptation
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.
https://www.google.com.pe/books/edition/Strategic_Management_and_Business_Policy/8E0ZvgAACAAJ?hl=es
- Wilhelm, W. (1992). Changing corporate culture—or corporate behavior? How to change your company. *Academy Of Management Perspectives*, 6(4), 72-77. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274485>
- Zamora, A., & Vivien, S. (2014, enero-junio). Competitividad de los servicios logísticos del comercio exterior en la Cuenca del Pacífico. *Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico* 8(15), 65-92.
https://www.researchgate.net/publication/264249085_Competitividad_de_los_servicios_logisticos_del_comercio_exterior_en_la_Cuenca_del_Pacifico

Zapana Vila, D. I. (2021). *Estrategias competitivas para la internacionalización de las Mypes textiles del conglomerado comercial de Gamarra, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio de la Universidad de San Martín de Porres. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8608/zapana_cdi.pdf?sequence=1

Zuñiga, V. (2022). *Los factores PESTEL en las empresas importadoras de EPP's en Lima Metropolitana 2020 Caso: KN95* [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio de la Universidad de San Martín de Porres. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10570/zu%C3%B1iga_qca.pdf

7.2 Anexos

7.2.1 Informe Turniting

GRADOS TITULOS

PROYECTO DE INVESTIGACION.docx

- My Files
- My Files
- Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::30163:446992787

Fecha de entrega
8 abr 2025, 10:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
8 abr 2025, 11:01 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
PROYECTO DE INVESTIGACION.docx

Tamaño de archivo
827.1 KB

195 Páginas
39.019 Palabras
233.112 Caracteres

22% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 15% Internet sources
- 10% Publications
- 14% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



Homer Claver Rojas
Garcilazo (Autor)



Rafael Sebastian del
Piero Ramos Carbajal
(Autor)



Renzo Pool Mayta
Caballero (Autor)



William Alberto
Reategui Castro
(Autor)



Pedro Alfonso
Velásquez Tapullima
(Asesor)

7.2.2 Registro de Impacto y Resultados

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis: Planificación estratégica y su relación con la internacionalización de medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana, 2024

Integrantes:

- Mayta Caballero, Renzo Pool.
- Ramos Carbajal, Rafael Sebastian del Piero.
- Reategui Castro, William Alberto.
- Rojas Garcilazo, Homer Claver.

Asesor: Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

El impacto de nuestra investigación sobre la relación entre la planificación estratégica y la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana se puede observar desde diversas dimensiones. En términos económicos, los resultados pueden proporcionar una base para que futuras investigaciones contribuyan a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pymes, facilitando su expansión hacia mercados internacionales, lo que potencialmente incrementaría sus ingresos y reduciría vulnerabilidades frente a crisis locales. A nivel social, nuestra investigación podría incentivar un cambio en la cultura empresarial dentro del sector textil, promoviendo una visión más estratégica que valore la planificación a largo plazo, el diagnóstico integral y la adaptabilidad frente a los retos internacionales. En cuanto al impacto político, podría generar un interés en políticas públicas que apoyen la internacionalización de las pymes a través de incentivos o programas de capacitación estratégica. Finalmente, el impacto de esta investigación podría ser más que todo en el ámbito académico, al ser un primer paso hacia estudios más profundos sobre la internacionalización de las pymes, contribuyendo a llenar el vacío de conocimiento sobre este tema específico en el contexto peruano.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

El resultado demuestra que una adecuada planificación estratégica permite que las empresas del sector textil sean más competitivas en mercados extranjeros, logrando diversificar sus ingresos, generar empleos y aumentar el ingreso de divisas al país, lo cual fortalece la economía y mejora el posicionamiento de las empresas peruanas a nivel global. Asimismo, este estudio aporta conocimiento valioso sobre las experiencias de internacionalización, sirviendo como guía para que otras pymes puedan desarrollar estrategias más efectivas, lo que incrementa la competitividad de la industria textil peruana en su conjunto. Esto, a su vez, beneficia a los consumidores con una mayor variedad de productos de mejor calidad, reforzando tanto el prestigio de las empresas como el impacto positivo en la sociedad y la economía nacional.

7.2.3 Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Categoría	Subcategoría	Ítems (preguntas)
¿Cómo se relaciona el diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?	Analizar cómo se relaciona el diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.	Planificación Estratégica	Diagnóstico interno y externo	<p>¿Cómo evalúan los recursos y capacidades internas de su empresa (como personal, tecnología, capacidad de producción y finanzas) para saber si están preparados para la internacionalización?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos del entorno externo (como competencia, demanda del mercado o regulaciones internacionales) que consideran más relevantes al momento de plantearse la internacionalización de su empresa?</p> <p>¿Cómo identifican los mercados potenciales para llevar a cabo la internacionalización?, ¿cuáles son los factores que toman en cuenta?</p>
¿Cómo se relaciona el diseño de estrategia con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?	Analizar cómo se relaciona el diseño de la estrategia con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.		Diseño de estrategia	<p>¿Puede compartir una estrategia que haya implementado en su proceso de internacionalización y cómo fue diseñada?</p> <p>¿Cómo involucra a su equipo de trabajo en el proceso de diseño de estrategias para la internacionalización?</p> <p>¿Qué aspectos consideran al desarrollar las estrategias de logística, precios, introducción al mercado, distribución y marketing, para asegurar el éxito en los mercados internacionales?</p>
¿Cómo se relaciona la dirección estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024?	Analizar cómo se relaciona la dirección estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.		Dirección estratégica	<p>¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de internacionalización?</p> <p>¿Cuáles son los principales pasos que siguen para implementar una estrategia de internacionalización?</p> <p>¿De qué manera evalúan los resultados de la estrategia de internacionalización una vez que ha sido implementada?</p>

7.2.4 Instrumentos de Recopilación de Datos

GUIA DE ENTREVISTA

I. DATOS INFORMATIVOS

Fecha: 18 / 11 / 2024

Entrevistador: Homer Claver Rojas Garcilazo, Rafael Sebastian del Piero Ramos Carbajal, Renzo Pool Mayta Caballero, William Alberto Reategui Castro

Entrevistado: _____ Edad: _____ Género: _____

Cargo:

II. INTRODUCCIÓN

Buenas tardes, agradezco su participación voluntaria en la presente entrevista la cual será grabada solo para fines académicos.

La presente guía tiene como propósito analizar de qué manera es la Planificación estratégica se relaciona con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil de Lima Metropolitana, 2024.

III. CUERPO

SUBCATEGORÍA 1: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Objetivo específico 1: Determinar cómo se relaciona el diagnóstico interno y externo con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.

1. ¿Cómo evalúan los recursos y capacidades internas de su empresa (como personal, tecnología, capacidad de producción y finanzas) para saber si están preparados para la internacionalización?

2. ¿Cuáles son los aspectos del entorno externo (como competencia, demanda del mercado o regulaciones internacionales) que consideran más relevantes al momento de plantearse la internacionalización de su empresa?
3. ¿Cómo identifican los mercados potenciales para llevar a cabo la internacionalización?,

SUBCATEGORÍA 2: Diseño de estrategia

Objetivo específico 2: Determinar cómo se relaciona el diseño de estrategia con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.

4. ¿Puede compartir una estrategia que haya implementado en su proceso de internacionalización?
5. ¿Cómo involucra a su equipo de trabajo en el proceso de diseño de estrategias para la internacionalización?
6. ¿Qué aspectos consideran al desarrollar las estrategias de logística, precios, introducción al mercado, distribución y marketing, para asegurar el éxito en los mercados internacionales?

SUBCATEGORÍA 3: Dirección Estratégica

Objetivo específico 3: Determinar cómo se relaciona la dirección estratégica con la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana 2024.

7. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron durante el proceso de internacionalización?

8. ¿Cuáles son los principales pasos que siguen para implementar una estrategia de internacionalización?
9. ¿De qué manera evalúan los resultados de la estrategia de internacionalización una vez que ha sido implementada?

7.2.5 Validación de expertos



INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Velásquez Tapulima Pedro Alfonso
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente a tiempo parcial - ISIL
3. Nombre del instrumento:	Guía de entrevista a trabajadores relacionados con la gestión
1.4. Autor del instrumento:	Homer Claver Rojas Garcilazo, Rafael Sebastian del Piero Ramos Carbajal, Renzo Pool Mayta Caballero, William Alberto Reategui Castro.
1.5. Especialidad	Administración y dirección de negocios, Comunicaciones estratégicas, Dirección de negocios globales.
1.6. Título de la investigación	Planificación estratégica y su relación con la internacionalización de medianas y pequeñas empresas del sector textil de Lima Metropolitana, 2024

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				80	

6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				80	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					80%	

PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS – VARIABLE 1 O INDEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación
	Ninguna

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Fecha: 29-11-2024

Firma del experto informante.

DNI. N° 44300506



Pedro Alfonso Veiasquez Tapullima
 Doctor en educación
 CORLAD 34241