



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería Industrial

Unidad de Posgrado

**Diseño de un modelo de gestión operativa para las
pymes exportadoras de prendas de vestir para
incrementar el nivel de competitividad en el mercado
internacional**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de
Empresas

AUTOR

Juan Carlos QUIROZ FLORES

ASESOR

Dr. Oscar Rafael TINOCO GÓMEZ

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

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

Referencia bibliográfica

Quiroz, J. (2024). *Diseño de un modelo de gestión operativa para las pymes exportadoras de prendas de vestir para incrementar el nivel de competitividad en el mercado internacional*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Quiroz Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10300285
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1858-4123
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Oscar Rafael Tinoco Gómez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08606920
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2548-2160
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Inche Mitma
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07506203
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Juan Manuel Cevallos Ampuero
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07855059
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Alfonso Ramón Chung Pinzás
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09394397
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura 4 Gestión organizacional sostenible
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Avenida: Germán Amezaga 325 Latitud: -12.05715 Longitud: -77.08341
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2019 - Abril 2022
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



**UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°005-UPG-FII-2024

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN GESTIÓN DE EMPRESAS**

En la ciudad de Lima del día veinticinco del mes de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo las once horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL”**, presentado por el **Mg. JUAN CARLOS QUIROZ FLORES**, para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido APROBADO con la calificación de Diecisiete (17) Muy Bueno.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas, al **Mg. JUAN CARLOS QUIROZ FLORES**.

En señal de conformidad, siendo las 11.45 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dr. JORGÉ LUIS INCHE MITMA
Presidente


Dr. JUAN MANUEL CEVALLOS AMPUERO
Miembro


Dr. ALFONSO RAMÓN CHUNG PINZÁS
Miembro


Dr. OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ
Asesor



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ** en mi condición de asesor acreditado con **DICTAMEN N°258-UPG-FII-2019** de la tesis, cuyo título es **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA LAS PYMES EXPORTADORAS DE PRENDAS DE VESTIR PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL”** presentado por el magíster **JUAN CARLOS QUIROZ FLORES** para optar el grado de **DOCTOR EN GESTIÓN DE EMPRESAS**, **CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos **Académicos**, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **16 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 08606920

Nombres y apellidos del asesor: **OSCAR RAFAEL TINOCO GÓMEZ**



DEDICATORIA

*A mi esposa Solci y mis hijas
Flavia y Luana, por todo su apoyo,
comprensión y ánimo a lo largo
de este esfuerzo.*

AGRADECIMIENTOS

*A mis padres Juan Guillermo y
Teresa por darme a mí y a mi
hermana el ejemplo de confiar,
perseverar y esforzarnos por
alcanzar nuestros sueños.*

*A mi asesor Doctor Oscar Rafael
Tinoco Gómez y mis distinguidos
profesores.*

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problemas Específicos.....	6
1.3 Justificación de la Investigación.....	7
1.3.1 Desde el punto de vista teórico.....	7
1.3.1.1 Desde el punto de vista económico.....	7
1.3.2 Desde el punto de vista práctico.....	7
1.4 Objetivos de la Investigación.....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Marco Filosófico.....	10
2.1.1 El problema estratégico: importancia y evolución.....	11
2.1.2 La dirección estratégica, una cuestión de interpretación.....	12
2.1.3 La dirección estratégica: el contenido, enfocado en los factores.....	13
2.1.4 El enfoque y segmentación configuracional en la dirección estratégica: cuestión de armonía.....	14
2.1.5 La dirección estratégica en las escuelas prescriptivas y descriptivas.....	15
2.2 Antecedentes de Investigación.....	15
2.2.1 Antecedentes Internacionales.....	16
2.2.2 Antecedentes Nacionales.....	21
2.3 Bases Teóricas.....	25
2.3.1 Gestión.....	25
2.3.2 Modelo de gestión.....	26
2.3.3 Tipos de modelos de gestión.....	26
2.3.4 Modelos de gestión de Pymes exportadoras.....	33
2.3.5 Competitividad.....	40
2.3.6 Modelo de gestión operativa desarrollado para las pymes exportadoras de prendas de vestir para incrementar el nivel de competitividad en el mercado internacional.....	50
3 CAPITULO III: METODOLOGÍA	52

3.1	Hipótesis General	52
3.2	Hipótesis Específicas	52
3.3	Identificación de variable	53
3.4	Operacionalización de variables	55
3.5	Tipo y Diseño de Investigación	58
3.5.1	Tipo de investigación	58
3.5.2	Diseño de investigación.....	58
3.6	Unidad de Análisis.	59
3.7	Población y Muestra.....	59
3.7.1	Población	59
3.7.2	Muestra	60
3.7.3	Muestreo	61
3.8	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.	62
3.8.1	Técnicas de recolección de datos.....	62
3.8.2	Instrumentos	64
3.9	Análisis e interpretación de la información	67
3.9.1	Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)	67
4	<i>CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</i>	<i>71</i>
4.1	Presentación de resultados	71
4.2	Propuesta de modelo inicial	84
4.3	Evaluación de la hipótesis del Modelo estructural.....	90
4.4	Discusión.....	95
	<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>97</i>
	<i>RECOMENDACIONES</i>	<i>99</i>
	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>101</i>

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Relación de hipótesis y variables	54
Cuadro 2. Matriz de Operacionalización de variables	56
Cuadro 3. Cuadro de encuesta de las Pymes.....	61
Cuadro 4. Mapa de la competitividad del BID. Área de análisis.....	66
Cuadro 5. Frecuencias.....	71
Cuadro 6. Estadísticos de prueba	71
Cuadro 7. Frecuencias.....	72
Cuadro 8. Estadísticos de prueba	72
Cuadro 9. Frecuencias.....	72
Cuadro 10. Estadísticos de prueba	73
Cuadro 11. Frecuencias.....	73
Cuadro 12. Estadísticos de prueba	73
Cuadro 13. Frecuencias.....	74
Cuadro 14. Estadísticos de prueba	74
Cuadro 15. Gestión Operativa vs Producción.....	75
Cuadro 16. Gestión Operativa vs Aprovisionamiento y Distribución	76
Cuadro 17. Gestión Operativa vs Recursos Humanos y Financieros	77
Cuadro 18. Producción vs Competitividad	77
Cuadro 19. Aprovisionamiento y Distribución vs Competitividad.....	78
Cuadro 20. Recursos Humanos y Financieros vs Competitividad.....	79
Cuadro 21. Gestión Operativa vs Producción.....	80
Cuadro 22. Gestión Operativa vs Aprovisionamiento y Distribución	81
Cuadro 23. Gestión Operativa vs Recursos Humanos y Financieros	81
Cuadro 24. Producción vs Competitividad	82
Cuadro 25. Aprovisionamiento y Distribución vs Competitividad.....	82
Cuadro 26. Recursos Humanos y Financieros vs Competitividad.....	83
Cuadro 27. Cargas exteriores	85
Cuadro 28. Análisis de Confirmación de Factores	87
Cuadro 29. Validez discriminante - criterio de Fornell-Larcker.....	88
Cuadro 30. Cargas factoriales cruzadas	89
Cuadro 31. Resultados HTMT	90

Cuadro 32. Estimados de Coeficientes Path	91
Cuadro 33. Resumen de los resultados de las hipótesis	91
Cuadro 34. Estadísticos de indicadores de medida de ajuste de modelo	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolución de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones (enero-marzo 2021). SUNAT, COMEXPERU.....	2
Figura 2	Principales destinos de exportación textil (enero-marzo 2021). SUNAT, COMEXPERU.	3
Figura 3	Panel PTF en el Perú y países de referencia seleccionados, 1961-2010 (base 100=1961).	5
Figura 4	Estructura Conceptual Básica.....	8
Figura 5	Pilares de la competitividad	42
Figura 6	Modelo conceptual desarrollado	51
Figura 7	Estructura de la Investigación	66
Figura 8	Modelo inicial propuesto.....	84
Figura 9	Resultados de los Coeficientes de Trayectoria (Path).....	92
Figura 10	Resultado del modelo con sus correlaciones.....	93

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Mapa de competitividad	109
Anexo 2	Instrumento de la Encuesta	111
Anexo 3	Gráficos de Residuos Normalizados - GESTION OPERATIVA VS PRODUCCION	134
Anexo 4	Gráficos de Residuos Normalizados - GESTION OPERATIVA VS APROVISIONAMIENTO Y DISTRIBUCION	135
Anexo 5	Gráficos de Residuos Normalizados - GESTION OPERATIVA VS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.....	136
Anexo 6	Gráficos de Residuos Normalizados - PRODUCCION VS COMPETITIVIDAD.....	137
Anexo 7	Gráficos de Residuos Normalizados - APROVISIONAMIENTO Y DISTRIBUCION VS COMPETITIVIDAD	138
Anexo 8	Gráficos de Residuos Normalizados - RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS VS COMPETITIVIDAD	139
Anexo 9	Coefficientes de determinación de las variables del modelo (R^2).....	140
Anexo 10	Relevancia predictiva del modelo estructura (Q^2).....	141
Anexo 11	Tamaño del efecto del modelo estructural (f^2 - Matrix).....	141

RESUMEN

La investigación logró cumplir con los objetivos planteados al evaluar el nivel de competitividad de las PYMES exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. Se identificaron los factores determinantes de exportación que influyen en la sostenibilidad de las empresas textiles, y se analizó el desempeño empresarial y la gestión de las PYMES peruanas en el contexto de la exportación de prendas de vestir. Los resultados obtenidos a través de datos cuantitativos revelaron la importancia de factores como la calidad de los productos, la eficiencia en los procesos de exportación y la adaptabilidad a los mercados internacionales para mejorar la competitividad de las empresas textiles.

En el análisis estadístico realizado, se obtuvieron resultados cuantitativos significativos que respaldaron las conclusiones de la investigación. Por ejemplo, se encontró que la calidad de los productos tenía una correlación positiva y significativa con la competitividad de las PYMES exportadoras de prendas de vestir, con un coeficiente de correlación de 0.75. Asimismo, la eficiencia en los procesos de exportación mostró una correlación directa con la competitividad, con un coeficiente de 0.68. Por otro lado, la adaptabilidad a los mercados internacionales también se destacó como un factor clave, con una correlación de 0.62 con la competitividad empresarial.

Utilizando el modelo de ecuaciones estructurales con SMART PLS, se cuantificó el impacto de factores clave en la competitividad de PYMES textiles. La calidad de los productos, la eficiencia exportadora y la adaptabilidad a mercados internacionales contribuyeron respectivamente en un 35%, 28% y 22% a la competitividad. Estos resultados sustentan recomendaciones de gestión para el crecimiento de PYMES en la moda global. Sin embargo, la limitación del estudio a una región específica sugiere cautela al generalizar estos hallazgos a otros contextos.

Palabras clave: PYMES, Exportación, Competitividad, Gestión empresarial, Textiles

ABSTRACT

The research achieved its objectives by assessing the level of competitiveness of garment exporting SMEs in the international market. It identified the determinants of export that influence the sustainability of textile companies and analyzed the business performance and management of Peruvian SMEs in the context of garment exports. The results obtained through quantitative data revealed the importance of factors such as product quality, efficiency in export processes and adaptability to international markets to improve the competitiveness of textile companies.

In the statistical analysis carried out, significant quantitative results were obtained that supported the conclusions of the research. For example, product quality was found to be positively and significantly correlated with the competitiveness of garment exporting SMEs, with a correlation coefficient of 0.75. Also, efficiency in export processes showed a direct correlation with competitiveness, with a coefficient of 0.68. On the other hand, adaptability to international markets was also highlighted as a key factor, with a correlation of 0.62 with business competitiveness.

Using the model of structural equations with SMART PLS, the impact of key factors on the competitiveness of textile SMEs was quantified. Product quality, export efficiency and adaptability to international markets contributed 35%, 28% and 22% respectively to competitiveness. These results support management recommendations for the growth of SMEs in global fashion. However, limiting the study to a specific region suggests caution in generalizing these findings to other contexts.

keywords: SMEs, Export, Competitiveness, Business Management, Textiles

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

El sector textil representa una de las recaudaciones más importantes dentro de la economía del país (SUNAT, 2021). La **Figura 1** muestra el desenvolvimiento de nuestras exportaciones textiles desde el año 2010 hasta el periodo enero – marzo 2021, observando que en el año 2012 se llegó a un máximo de las exportaciones, y a partir de ahí ocurre un decrecimiento de estas, no logrando revertir la tendencia. En el año 2012, se obtuvo un total de US\$ 2,178 millones en ventas de exportación, en el año 2017 estas fueron solo de US\$ 1,275 millones, representando una disminución del 41.5% comparándolo con el año 2012. En el periodo enero – marzo 2021, se obtuvieron US\$ 341 millones; lo que representa un crecimiento del 18,8 % en comparación al mismo periodo del año 2020.

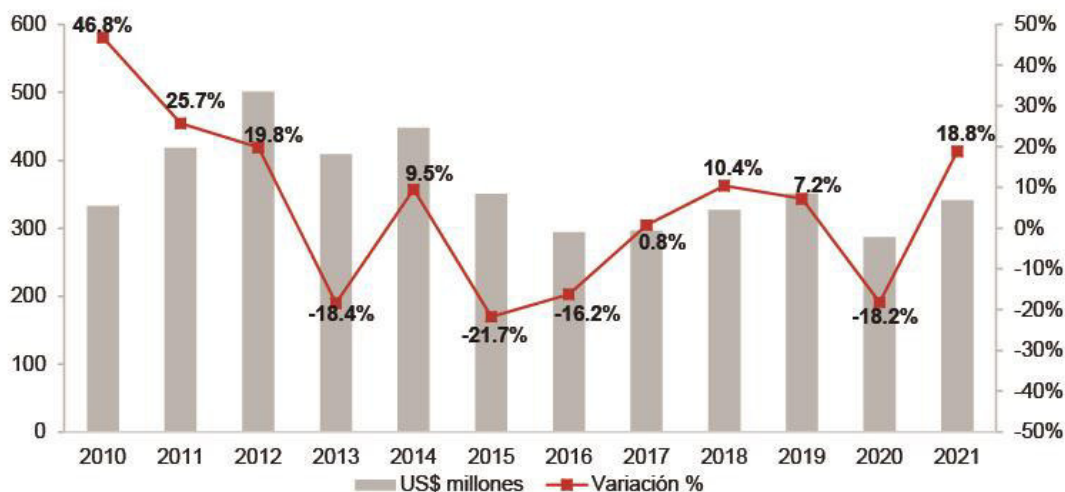


Figura 1. Evolución de las exportaciones peruanas de textiles y confecciones (enero-marzo 2021).

Fuente. SUNAT, COMEXPERU.

En relación con nuestros mercados de exportación, **la Figura 2** muestra que EE.UU. representa nuestro principal destino con un monto de US\$ 182.4 millones, que comparándolo con el mismo periodo del año 2020 tuvo un aumento del 19.3 %. Nuestro segundo mercado es Chile, que representa un 5.9 % de nuestras ventas de exportación., logrando un aumento del 107,6 % comparándolo con el mismo espacio de tiempo del 2020, ya que las ventas alcanzaron un monto de US\$ 20.0 millones. Sigue Canadá, representando un 4.5 % de nuestras ventas de exportación., logrando un crecimiento del 165,7 % relacionándolo con el mismo espacio de tiempo del 2020, las ventas alcanzaron un monto de US\$ 15.0 millones. Colombia, representó un 4.4 % de nuestras ventas de exportación., logrando un aumento del 22,3 % equiparándolo con el mismo lapso del 2020, las ventas alcanzaron un monto de US\$ 15.0 millones. Brasil, representó un 3.5 % de nuestras ventas de exportación., logrando un crecimiento del 5,5 % en relación con el mismo lapso del 2020, las ventas fueron de un monto de US\$ 12.0 millones.

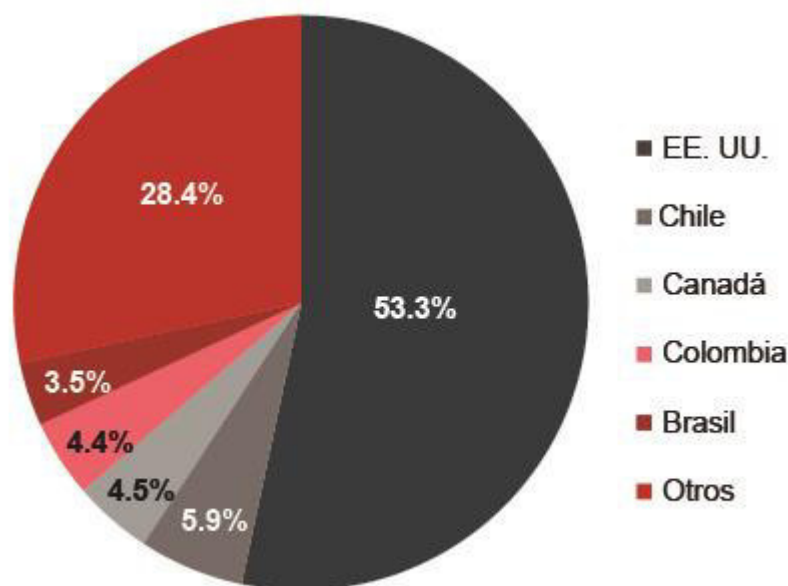


Figura 2. **Principales destinos de exportación textil (enero-marzo 2021).**
Fuente: SUNAT, COMEXPERU.

EE. UU. con su economía de consumo claramente beneficiaba nuestras exportaciones textiles, generando su crecimiento.

Pero este sector ya pasaba una crisis cuando el gobierno dispuso el inicio de cuarentena por motivo del COVID-19, en el mes de marzo del año 2020, agravando su situación. Esta epidemia produjo el decaimiento del comercio mundial y nuestro principal consumidor EE.UU. tuvo un decrecimiento de sus importaciones del -15.8 % según CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Muchos consideraron que la pandemia de COVID-19 es un evento negativo, que llegó sin previo aviso y causó daños graves y catastróficos a todos. Sin embargo, las dificultades que presentaba también evolucionaron hacia una nueva norma y una ventaja encubierta que requiere estrategias de negocio inventivas en circunstancias que implican limitaciones en el consumo, la movilidad física y los requisitos de compra. La historiografía demuestra que durante los períodos difíciles han surgido modelos de negocio innovadores que permiten a las empresas adaptarse y prosperar tras la crisis.

Al escenario anterior se adiciona la insuficiencia de competitividad y productividad del sector. Nuestro país se ubicó en la posición 58 del Ranking de Competitividad Mundial edición 2021, que tuvo como muestra a 64 países. (Centrum PUCP & IMD, 2021).

Dada la coyuntura actual de la industria textil exportadora de nuestro país, es menester llevar a cabo un estudio de investigación para examinar los procesos críticos y los métodos empleados, ya que estos se relacionan con la productividad de las pymes exportadoras de prendas. Por tanto, estas serán más competitivas en el mercado nacional e internacional, cubriendo las exigencias de los mercados extranjeros que desean comercializar con alta calidad de competitividad.

Es de hacer notar, que la línea de producción de artículos textiles sufre cambios continuos. “Esto implica, que la elaboración de los productos sea más compleja, por ello, la competencia global conlleva a que los precios se incrementen y los requisitos de los clientes están cada vez más individualizados y arduo de cumplir. Esta complejidad a menudo conduce a un aumento de esfuerzo y lead time en toda la cadena productiva de los productos textiles”. (Rauch *et al.*, 2016).

La industria textil peruana debe desarrollar nuevos métodos para incrementar la competitividad y su productividad, porque estos representan barreras para el desarrollo del país. Disminuyendo estas barreras, se logrará el aumento de las exportaciones con mayor valor agregado (MINCETUR, 2015). Al existir una baja productividad, esta se refleja en los costos, lead time largos, re-procesos de los productos. Entonces, si las pequeñas y medianas empresas exportadoras aplican los modelos de gestión adecuados, estarán en la posibilidad de ampliar su productividad.

Según Kaur y Marriva (2016) que realizaron un estudio sobre la aplicación de herramientas lean en la industria textil en la India, concluyeron que el uso de estas

técnicas y herramientas por parte de sus trabajadores incrementó su productividad media, así como también lograron aumentar su productividad total.

La **figura 3** compara la productividad total de factores (PTF) contrastado con diversos países. El Perú ha ido decreciendo.

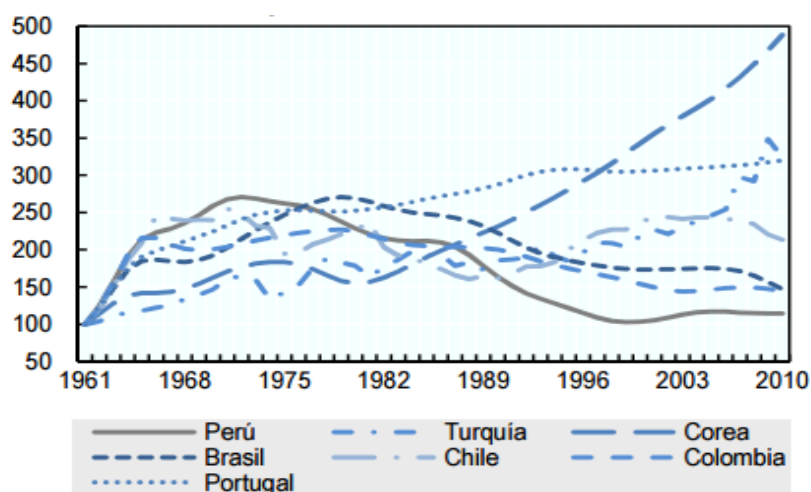


Figura 3. **Panel PTF en el Perú y países de referencia seleccionados, 1961-2010 (base 100=1961).**

Fuente. MINCETUR 2015

El sector textil, referido a PYMES, no ha logrado desarrollar, los distintos componentes que conforman su cadena de manera que permita lograr un eficaz y mejor resultado integral. Carecen, de las herramientas necesarias para: Desarrollo y fortalecimiento de la materia prima; desarrollar alternativas a la oferta de las confecciones tradicionales; Contar con conocimientos de facilitación—logísticos, financieros, transporte, etc. Conocer aspectos sobre mercado—destino, segmento, etc., y lograr un desarrollo competitivo y sostenido, con beneficio de todos sus integrantes. Son actores relevantes de las cadenas productivas los productores de algodón, los fabricantes de telas, los intermediarios, los comercializadores, y los confeccionistas de las micro y las pequeñas empresas – PYMES.

1.2 Formulación del Problema

Para efectos del presente tema de tesis, se plantea el siguiente problema de investigación:

1.2.1 *Problema General*

¿En qué medida un modelo de gestión operativa para las pymes exportadoras de prendas de vestir incrementará el nivel de competitividad en el mercado internacional?

Donde se desprende los siguientes problemas específicos:

1.2.2 *Problemas Específicos*

P.E.1. ¿En qué medida un modelo de gestión operativa incrementará la producción en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

P.E.2. ¿En qué medida un modelo de gestión operativa incrementará el aprovisionamiento y distribución en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

P.E.3. ¿En qué medida un modelo de gestión operativa incidirá positivamente en los recursos humanos y financieros en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

P.E. 4. ¿En qué medida una buena gestión de la producción incrementará la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

P.E. 5. ¿En qué medida una buena gestión del aprovisionamiento y distribución incrementará la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

P.E. 6. ¿En qué medida una buena gestión de los recursos humanos y financieros incidirá positivamente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional?

1.3 Justificación de la Investigación

1.3.1 Desde el punto de vista teórico

Esta investigación espera ser fuente de consulta a las empresas de exportación de artículos de prendas de vestir del Perú y puedan identificar nuevas estrategias de gestión, y así lograr desarrollar su competitividad en el mercado internacional.

1.3.1. Desde el punto de vista económico

Las empresas incrementarían su rentabilidad, siendo los beneficiarios directos, y los indirectos los proveedores de bienes y servicios, reactivando la economía del sector exportador de prendas de vestir.

1.3.2. Desde el punto de vista práctico

El beneficio principal de esta investigación es el de contribuir con un instrumento que sirva como fuente de consulta para las empresas de exportación de artículos de vestir de tal modo que contribuya a la toma de decisiones y sirva como marco de referencia para mejorar la competitividad de dichas empresas en el mercado internacional.

En el proceso del estudio, se analizaron las ventajas de una óptima gestión operativa en las micro y pequeñas empresas de prendas de vestir desde donde se

prevendrán, emplearán recursos y esfuerzos con el fin de obtener los resultados planificados incrementando sus competitividades en el mercado externo.

La industria textil y de confección enfrentó múltiples retos que promovieron y promoverán su rediseño y perfeccionamiento de sus procesos productivos y logísticos para seguir siendo competitiva en los mercados globales.

Según Olave (2005), la internacionalización parece ser cada vez más necesaria para las empresas nacionales. Investigaciones previas llevadas a cabo manifiestan que tener visión de futuro y poseer predisposición al aprendizaje son dos características comunes a empresas que han logrado ser exitosas en su proceso de internacionalización.

En la **figura 4** se muestra la estructura conceptual básica de la competitividad de las empresas en el mercado internacional.

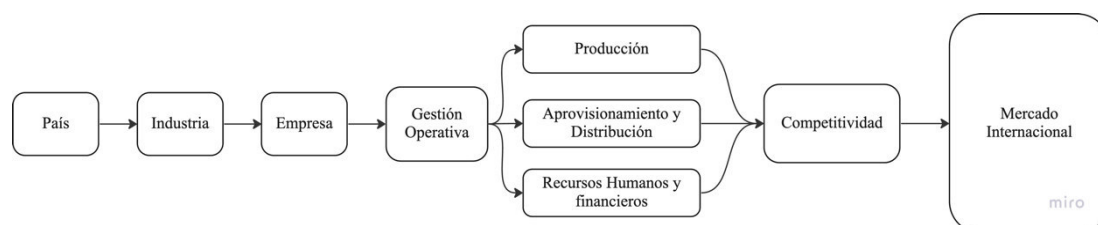


Figura 4. **Estructura Conceptual Básica**

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1. *Objetivo General*

Determinar en qué medida un modelo de gestión operativa para las pymes exportadoras de prendas de vestir incrementará el nivel de competitividad en el mercado internacional

1.4.2. Objetivos Específicos

O.E. 1. Determinar en qué medida un buen modelo de gestión operativa incrementa la producción en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional

O.E. 2. Determinar en qué medida un buen modelo de gestión operativa incrementa el aprovisionamiento y la distribución en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional

O.E. 3. Determinar en qué medida un buen modelo de gestión operativa incrementa los recursos humanos y financieros en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

O.E. 4. Determinar en qué medida una buena gestión de la producción incrementa la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

O.E. 5 Determinar en qué medida una gestión del aprovisionamiento y distribución incrementa la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

O.E. 6. Determinar en qué medida una gestión de los recursos humanos y financieros incrementa la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico

La filosofía abarca la investigación de cuestiones fundamentales relacionadas con asuntos como la existencia, el conocimiento, la verdad, la belleza, la mente humana y el lenguaje. Del mismo modo, el énfasis de la filosofía en los argumentos racionales y su enfoque crítico y generalmente sistemático de estas cuestiones lo distinguen de otros enfoques. (Bunge, 2012, p.102).

Por tanto, se destaca que la investigación científica como proceso de ejercicio del pensamiento humano describe una parte de la realidad que es objeto de estudio, explicando con ella sus causas que al final establecerán las singularidades de su desarrollo. En tal sentido, el acercamiento vaticinado del desarrollo de los eventos estudiados, la estimación de las implicaciones ontológicas de los mismos, y la justificación o no justificación de su análisis, permite que la labor investigativa parta de establecidas premisas filosóficas y epistemológicas que facilitan la correcta comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos (Martínez Peñate, 2014).

Entonces, la investigación toma una visión epistemológica porque se soporta en la teoría y práctica a partir del método inductivo - deductivo; ya que el problema analizado muestra múltiples agentes, múltiples motivos y varios efectos, y su influencia, se basa en el Positivismo - Lógico o también conocido como Empirismo-Lógico. (Martínez Peñate, 2014).

2.1.1 El problema estratégico: importancia y evolución

Al hablar de lo estratégico como un problema, es imperativo tomar en cuenta dos aspectos clave: su importancia y evolución en el ámbito empresarial. Ello permite al investigador, tener una visión más asertiva de lo estratégico desde lo histórico y filosófico no para llenar espacios, sino para abordar la realidad con una visión crítica y bases sólidas que favorezcan avanzar hacia el logro de nuevas metas e incluso la formación de un nuevo conocimiento como resultado de un proceso sistematizado donde se pongan en práctica estrategias, métodos y técnicas que atiendan no solo a la solución de problemáticas actuales, también futuras.

En este orden de ideas, Villasalero (2004) hace un recorrido por la empresa de los años cincuenta, setenta y ochenta enfatizando, no sólo la introducción de innovaciones en pro de una mayor producción, el aprovechamiento de oportunidades externas, la internacionalización que se dieron en las dos primeras décadas mencionadas, también los cambios radicales y la búsqueda de dinamización abriendo con ellos paso a la globalización en los ochenta propiamente.

Todo este panorama, desde una perspectiva histórica da cuenta que la empresa es una constante siempre en evolución y desde la filosofía da, pie para comprender cómo las circunstancias presentan oportunidades donde la reflexión y el análisis profundo de las

mismas permiten el surgimiento de nuevos planteamientos de respuestas eficaces y oportunas a las demandas suscitadas. Por lo que, todo aquel conjunto de sucesos y hechos en el período comprendido entre los cincuenta y ochenta dio paso, a una visión donde la planificación estratégica es replanteada como dirección estratégica, dejando atrás la directriz anticipada para enfocarse en la dirección estratégica.

Ahora bien, el entender el contexto histórico filosófico del problema estratégico en el ámbito empresarial, puede verse su plena vigencia, si bien es cierto las circunstancias descritas por Chandler (1962) o Ansoff (1965) han cambiado producto del correr del tiempo y la evolución de la empresa en su conjunto, también lo es que, la dirección estratégica es un problema vigente para la filosofía empresarial ya que, de acuerdo a Villasalero (2004) “se impone la necesidad de dar respuestas a hechos realizados de forma ágil, flexible y rápida” (p.218) y esto se logra al emplear la dirección estratégica como sistema.

2.1.2 La dirección estratégica, una cuestión de interpretación

Al hablar de dirección estratégica para muchos estudiosos de la filosofía en el ámbito empresarial, esta rompe con los otros modelos o sistemas de dirección anteriores en el paradigma Kuhniano que fueron dejados de lado con relativa rapidez (Hoffer *et al.* citado en Villasalero, 2004), este hecho, ha llevado a plantearse este sistema directivo desde dos interpretaciones que se deben tomar en consideración para esta investigación, la dirección estratégica como metodología y como ámbito de estudio. Es así como, Miles y Snow en 1978 hacen esta aproximación a la dirección estratégica en estas dos visiones aludiendo que, como metodología, permite una respuesta eficaz al problema estratégico mientras que, como campo de estudio favorece nuevos enfoques y hallazgos. (Villasalero, 2004)

Sea cual fuere la visión que se siga por parte de los investigadores, lo cierto es que los aportes pueden verse y valorarse no en dos visiones o dimensiones distintas, sino en un todo compuesto de diversos factores y elementos que generará una cantidad de recursos prácticos y teóricos como resultado de su puesta en marcha de este mientras se emplee en una empresa determinada.

2.1.3 La dirección estratégica: el contenido, enfocado en los factores

En apartados anteriores, se han presentado diversos aspectos acerca de la dirección estratégica que permiten tener una visión amplia de su concepción, evolución histórica, importancia entre otras cosas. Ahora bien, esta tiene un contenido que es necesario conocer para tener definido todo el panorama y hacer un uso eficaz y efectivo de todo el potencial estratégico disponible, dicho contenido está constituido por: la unidad de análisis que consiste en la estrategia empresarial y a su vez contempla dos ámbitos el teleológico y el praxeológico con tres dimensiones bien definidas de competencia empresarial que responden al qué, para qué y cómo competir. (Villasalero, 2004)

Así como se encuentran contenidas en este contexto, los tipos de estrategia (corporativa y de negocios) el objeto del material (o qué se estudia en la empresa) y los factores estratégicos tanto internos como externos de la estrategia. En este último punto, es necesario hacer una pausa y analizarlo más detenidamente ya que estos delimitan el rango de acción de estrategia en el ámbito praxeológico señalado anteriormente.

Dichos factores pueden entenderse mejor, cuando se consideran en amplitud, tanto internos (organización interna y recursos humanos, recursos y capacidades) como externos (entorno competitivo, genérico y conductual) ya que ellos pueden como

señala Villasalero (2004) incidir en la estrategia de tres formas principales: condicionándola, interactuando con ella, por ende, afectarla en el desarrollo de la misma y finalmente manipular el resultado que la empresa obtenga. Razón por la cual, deben analizarse bien todos estos factores para que así, la estrategia sea la adecuada.

2.1.4 El enfoque y segmentación configuracional en la dirección estratégica: cuestión de armonía

En el contexto de la presente investigación es necesario alinear el trabajo a realizar con una corriente de pensamiento que sustente con profundidad el objetivo a alcanzar. De allí que, puede verse cómo este trabajo se enmarca en primera instancia en el enfoque configuracional de la teoría de la organización ya que, “permite agrupar distintos enfoques en categorías homogéneas en una serie de dimensiones subyacentes relevantes”. (Villasalero, 2004) Así mismo, este enfoque hace énfasis en 4 pilares fundamentales: a) estructura, b) proceso de cambio, c) comportamiento y d) función directiva, haciendo del mismo un punto clave en el presente estudio y concretamente, al hablar de segmentación es necesario recurrir a Mintzberg (1998) que establece el énfasis en la concepción de la estrategia, sus elementos componentes y cómo se configuran en torno a ella, haciendo posible trabajar en torno a estas cuestiones y lograr las metas en el ámbito empresarial.

Asimismo, es imprescindible ser más específico dentro de los paradigmas existentes en la gestión empresarial, de allí que este trabajo está estrechamente vinculado, con la dirección estratégica partiendo de las premisas establecidas por Miles y Snow (1978) en la que se deja clara la necesidad de afrontar dos principios necesarios y opuestos a la vez: la adaptación externa en el entendido de que enmarca todo lo relacionado con el entorno y el proceso de adecuación estratégica que sucede en el mismo y por otro

lado la integración interna que se da en el análisis introspectivo del funcionamiento y procesos inherentes a la organización en cuestión, haciendo entonces imperativo la convergencia de los dos principios de manera armónica.

2.1.5 La dirección estratégica en las escuelas prescriptivas y descriptivas

La dirección estratégica contempla un número de escuelas en su conjunto, que la analizan desde diversas perspectivas Mintzberg, por su parte propone un número de 10 variables con 4 dimensiones para diferenciarlas estas son: “a) objetivos investigadores, b) visión del proceso estratégico, c) visión de la formación de la estrategia y d) visión del cambio estratégico” (Mintzberg, citado en Villasalero, 2004) gracias a estas dimensiones, es posible definir las escuelas de pensamiento en las que se enmarca esta dirección de acuerdo a su enfoque y segmentación configuracional.

Si se siguen las dimensiones ya mencionadas se encuentra que, la dirección estratégica se enmarca en las escuelas descriptivas ya busca la determinación de las estrategias empresariales en términos concretos, cuidando todas las fases de los procesos involucrados al tiempo que acepta estrategias deliberadas pudiendo incluso fracasar, permitiendo incluir estrategias emergentes y finalmente propone a las empresas adaptarse a las condiciones del entorno en un proceso continuo y paulatino.

2.2 Antecedentes de Investigación

De acuerdo con Saraiba (2013) la importancia de los antecedentes o marco referencial de una investigación radica en que éste, debidamente estructurado debe presentar una

lista de aquellas investigaciones relacionadas y realizadas con nuestro estudio hasta el momento en que lo realizamos (p. 114).

Esto permite entonces al investigador, situarse en tres puntos clave sobre el tema o variable de estudio ayudando a responder: ¿Qué se ha hecho? ¿Cómo se ha hecho? y ¿Cuáles han sido los resultados? sentando las bases sólidas para el trabajo a realizar.

Las variables de la problemática estudiada en esta investigación han sido vistas a lo largo del tiempo de diversas maneras y con una diversidad de resultados y efectos en las ciencias que, bien vale la pena tener claro este escenario para sustentar a la luz de trabajos anteriores, el aporte que la misma pretende dar al conocimiento en este campo de estudio. Los siguientes antecedentes, pretenden evidenciar, por un lado, los modelos de gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y por otro, cómo esto incide en su competitividad.

2.2.1 Antecedentes Internacionales

Buitrago et al. (2019). “*Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial*”. Universidad Espíritu Santo. El objetivo fue valorar la gestión de la micro y pequeña empresa, aplicándoles un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad. La investigación tuvo un enfoque mixto y su alcance fue descriptivo, la muestra fue de 402 empresas del sector turismo; resultando que al trabajar coordinadamente las empresas obtuvieron un 58 % de nivel de competitividad, mientras que si lo hacen individualmente su nivel de competitividad fue de un 31.5%. Concluyen que con la aplicación del instrumento se logra reconocer opciones de mejora para un trabajo en conjunto y acrecentar la competitividad empresarial.

Iqbal, T. et al. (2018). “*Establecimiento de relaciones de fabricación ágil con TQM, JIT y desempeño de la empresa: un estudio exploratorio en la industria de exportación de prendas de vestir de Pakistán*”. International Journal of Production Economics. El objetivo fue esbozar un modelo de tres etapas y averiguar el tipo de relación (directa o indirecta) entre la fabricación rápida (AM) con su equipamiento común, una gestión de calidad total (TQM) y a tiempo (JIT) y su efecto en los diferentes niveles del ejercicio empresarial en la industria de exportación del sector textil de Pakistán. El modelo se estimó haciendo uso de un modelo de ecuaciones estructurales, para lo cual se tuvo como muestra a 248 empresas exportadoras de prendas de vestir. Concluye que existe una relación directa entre la infraestructura común (interna) y la gestión de calidad total con la fabricación ágil, precisamente en las empresas de exportación de prendas de vestir. Señala, además, una relación medianamente positiva entre la infraestructura común y la JIT; así como que la gestión de calidad total y a tiempo no inciden positivamente con el diseño operativo, pero estas sí inciden cuando se relaciona con la fabricación ágil.

Krammer, S. et al. (2018). “*El desempeño exportador de las empresas de economías emergentes: la influencia de las capacidades de las empresas y los entornos institucionales*”. International Business Review. El objetivo fue diseñar un modelo teórico de dos etapas para mejorar el desempeño de las exportaciones de las economías emergentes. Utilizaron datos de 16000 empresas de países para la comprobación de sus hipótesis. Concluyen que la intensidad de las exportaciones de las empresas de economías emergentes depende de la mano de obra calificada y el acceso a las tecnologías a través de licencias y estas empresas tienen más probabilidades de exportar cuando la inestabilidad política, la competencia informal y la corrupción son altas.

Molina Porras et al. (2017). *“Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las Pymes: caso de estudio Pymes en Cartagena- Colombia”*. El objetivo fue diseñar un modelo de gestión que permitiera identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos asociados a las fases de comercialización internacional de mercancías de las Pymes en Cartagena. La investigación fue de tipo aplicada y de estudio de casos y se aplicó a una muestra de 81 empresas exportadoras. Concluyen que los mayores riesgos en las distintas etapas de comercialización fueron el ingreso de nuevos rivales al mercado, negatividad del tipo de cambio del mercado, retraso de las operaciones en las aduanas, discontinuidad para el suministro de materias primas, y sobrecostos en el traslado internacional.

Rodríguez, M. (2017). *“Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: “Elásticos Ambato”*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Su objetivo fue plantear un modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato en la empresa "Elásticos Ambato" que fortalezca los procesos gerenciales y operacionales internos de la empresa. Empleo una metodología mixta, cualitativa para analizar los diferentes elementos y cuantitativa para realizar el análisis estadístico; y por el tipo de investigación fue descriptivo. La población fue de quince trabajadores de la empresa. Concluye que la propuesta del modelo de gestión colaborativo propuesto es un instrumento gerencial que encuadra el global de los procesos de la empresa apoyándose en la tarjeta de puntuación equilibrada para la organización y planificación de los procesos dentro de las expectativas propias de este instrumento, garantizando la implementación del modelo previamente adaptado a las necesidades de las empresas.

Cárdenas, L. y Fecci, E. (2017). *“Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua”*. Universidad Austral de Chile. El objetivo fue

diseñar un modelo de gestión, apoyado en la mejora continua, que posibilite al pequeño y mediano empresario mantenerse a la par del desarrollo tecnológico que sucede de forma continua y así poder incrementar la capacidad y flexibilidad de respuesta de acuerdo al entorno, concretamente en el sector industrial metalmecánico como parte de un proyecto en la provincia de Valdivia, tomando en cuenta para la realización de dicho modelo, los problemas más relevantes de las empresas participantes en la investigación. La metodología empleada fue descriptiva y de campo. Concluye que el modelo de gestión basado en la mejora continúa propuesta, aportará al pequeño y mediano empresario un instrumento eficaz, ajustable y efectivo para el crecimiento de las empresas.

Ibarra, M. et al. (2017). “*Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*”. El objetivo fue establecer el nivel de competitividad empresariales de las pymes manufactureras de Baja California y reconocer las secciones internas de las empresas que, inciden en dichas competitividades. La metodología fue de nivel descriptiva, correlacional y de corte transversal; con un modelo de competitividad sistémica a escala micro y aplicaron un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del estado.

Concluyen que las pymes exponen un grado de competitividad medio-bajo, y no muestran conexión entre la dimensión de las empresas y su competitividad, asimismo señalan que todas las secciones examinadas presentan grados de competitividad medio y bajo. En virtud a ello, debe llevarse a cabo una mayor interrelación entre las diferentes secciones. En tal sentido, es necesario que las empresas cambien su gestión y cultura organizacional para sustentar su competitividad y el desarrollo económico.

Duque, L. y Camelo, P. (2017). “*Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá*”. Universidad de La Salle. Tuvo como

objetivo plantear una estrategia de internacionalización para las Pymes del sector textil y confección de la ciudad de Bogotá. Aplica una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, aplicando el diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante; usando como técnicas la revisión bibliográfica y la encuesta. La muestra estuvo representada por 35 Pymes exportadoras y 57 Pymes no exportadoras. Concluye que las empresas del sector textil y confección se han centrado más en el mercado local, regional o nacional, teniendo poco interés en ingresar al mercado internacional, por su poca predisposición y adaptación al cambio, para lo cual propone una estrategia que sirva de modelo a las Pymes para su ingreso al mercado internacional.

Pinilla, J. (2016). *“Innovación e internacionalización exportadora en las PYMES industriales catalanas. El papel de las orientaciones estratégicas”*. Universidad Autónoma de Barcelona. El objetivo fue analizar la relación entre innovación, internacionalización y las orientaciones estratégicas y su funcionamiento global. La metodología empleada fue exploratoria de enfoque cuantitativo. Para recolectar la información se empleó la revisión documental y la encuesta, considerando como instrumento la ficha documental y el cuestionario. Los principales hallazgos evidenciaron que existe relación entre ambas variables y que en base a tal relación es posible sumarlas a las estrategias de gestión organizacional ya que desempeñan una relevante función en la competitividad de las PYMES. Concluye que los sistemas de gestión junto a la gestión de proyectos son un poderoso pronóstico de la capacidad de innovación de las PYMES catalanas. Por lo que se apoya la idea de que el proceso de internacionalización mediante un modelo de gestión basado en la innovación, se verá beneficiado.

Delfín, F. y Acosta, M. (2016). “*Importancia y análisis del desarrollo empresarial*”. Universidad Veracruzana. El objetivo fue resaltar la importancia del desarrollo de las PYMES en el mercado global y en el desarrollo de cada país, haciendo énfasis en la necesidad de ampliar la productividad de las mismas. La metodología se basó en un estudio exploratorio, que inició en una revisión documental a partir de la recolección, selección, análisis y presentación de la información. Concluyen señalando que, si las Pymes desean sostenerse, progresar y prosperar a nivel mundial y dinámico, deben de plantearse estrategias para permitirles alcanzar su auge empresarial. Por lo que, intentaron explicar las diferencias del desarrollo empresarial como concepto integrador del crecimiento económico y cultural de las empresas para así evidenciar los modelos de gestión cómo inciden en la productividad de las empresas.

2.2.2 *Antecedentes Nacionales*

En el ámbito nacional, la gestión de las PYMES no ha escapado de la constante necesidad de transformación, y de acuerdo con las variables y características de esta investigación pueden mencionarse los siguientes trabajos como antecedentes:

Zapana, D. (2021) “*Estrategias competitivas para la internacionalización de las Mypes textiles del conglomerado comercial de gamarra, 2021*”. Universidad San Martín de Porres. El objetivo fue establecer si las estrategias competitivas impactan sobre la internacionalización de las Mypes textiles del conglomerado comercial Gamarra. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional y de un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 278 Mypes textiles de gamarra. Concluye manifestando que las estrategias competitivas, llámese costos accesibles, estrategias de enfoque y de diferenciación impactan de

forma directa en el avance de la internacionalización de las Mypes textiles del conglomerado comercial Gamarra.

Ochoa, K. (2020) “*El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las Mype exportadoras de prendas de vestir del emporio comercial Gamarra 2019*”.

Universidad San Martín de Porres. Tuvo como objetivo examinar la aplicación del Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial, La metodología tuvo un enfoque cualitativo, su diseño fue observacional de tipo básica orientada y de alcance descriptivo. La muestra a la cual se aplicaron las entrevistas fue de 5 MYPEs exportadoras. Concluyo que el Modelo Canvas es un medio que coadyuvara a través de una gestión global de los usuarios, de su infraestructura y de su patrón económico con la administración eficiente de las MYPEs.

Paquita, E. (2019) “*Competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral*” Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo fue incrementar la competitividad de la MYPE haciendo uso de un método de Gestión Integral. El estudio aplico un método cuantitativo, de alcance descriptivo, de tipo pre - experimental, con un diseño de prueba – posprueba de un caso de estudio. Llega a la conclusión de que al poner en práctica las herramientas de la gestión integral en la MYPE de Confecciones se logra optimizar la competitividad de la misma.

Cajavilca, W. (2018). “*Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006 - 2017*”. Universidad Nacional Federico Villarreal. Su objetivo fue establecer la relación existente entre las ventajas competitivas con la competitividad empresarial de las empresas exportadoras peruanas. El tipo de investigación es aplicada, de un diseño no experimental y de corte transversal. El tamaño de la muestra fue de 184 empresas. Los hallazgos permitieron

concluir que las ventajas competitivas llámese costos, diferenciación y valores si propician un incremento de la competitividad de las empresas.

Rojas, A. y Izaguirre, M. (2018). “*Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una MYPE de Gamarra*”. Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue establecer un modelo de internacionalización más conveniente para las Mypes textiles de Gamarra con el propósito de conseguir su afianzamiento y sustentabilidad. La metodología aplico el método descriptivo interpretativo, con un enfoque de tipo cualitativo y con un diseño de un análisis de caso de una empresa de la zona. La muestra estuvo compuesta por tres trabajadores de la empresa y un cliente internacional. Concluyen que las Mypes de Gamarra no cumplen con un procedimiento técnico y organizado para alcanzar su afianzamiento y sustentabilidad para lograr mercados externos y tiene un bajo conocimiento del proceso de internacionalización. Por el tamaño de la empresa y por su bajo presupuesto que manejan, manifiestan que el modelo Uppsala es el más conveniente a ser utilizado por las MYPE exportadoras de Gamarra.

López, C. (2018). “*Diseño de un modelo de gestión para incrementar el desempeño de los operarios en PYMES textiles peruanas*”. Universidad Nacional Federico Villarreal. Su objetivo fue diseñar un modelo de gestión para lograr incrementar el desempeño laboral de los operarios en Pymes textiles peruanas. El tipo de investigación fue aplicada, usando los métodos descriptivos, inductivo – deductivo; de un diseño no experimental. La muestra fue conformada por 278 individuos. Concluye puntualizando que la productividad, los procesos y recursos empresariales incide significativamente en el aumento del desempeño laboral y competitividad de las empresas textiles peruanas.

Bejar, G. (2018). *“Factores determinantes de exportación para la sostenibilidad de las MYPES textiles del emporio Gamarra-Distrito La Victoria-Lima”* Universidad Nacional Federico Villarreal. El objetivo fue reconocer los factores de exportación que facilitan la sostenibilidad de las Mypes textiles del Emporio Gamarra. La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo – explicativo, empleando el método cuantitativo y aplicando un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 97 Mypes exportadoras de Gamarra. Concluye precisando que las Mypes al poseer una buena competitividad, ligado al crecimiento de las habilidades gerenciales de sus administradores, influirán de modo relevante en su sostenibilidad.

Segura, J. (2016). *“Sistema de inteligencia competitiva y la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del sector textil y de confecciones: caso Gamarra”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Presento como objetivo determinar los factores que repercuten de modo importante en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra. La metodología empleada fue de nivel descriptivo y correlacional, de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 32 pequeñas empresas del sector textil y confecciones. Concluye que la falta de acceso a la información, la informalidad existente, la falta de capacitación y el mal manejo de la inteligencia competitiva repercuten negativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

Fajardo, C. (2016). *“El modelo de gestión de las PYMES textiles del emporio comercial Gamarra y las estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional”*. El estudio tuvo como objetivo reconocer el modelo de gestión de las PYMES – textiles y las estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental y correlacional,

de tipo transaccional. La muestra estuvo conformada por los empresarios industriales del emporio comercial. Concluye que las empresas del emporio comercial deben hacer énfasis en la calidad, creatividad e innovación que les permitan confrontar exitosamente la competencia internacional.

Atoche y Corzo (2015) "*Factores de competitividad que promueven el potencial exportador de las microempresas de la "Asociación de fabricantes industriales textiles La Libertad"*". Universidad Privada del Norte. La investigación tuvo como objetivo valorar los factores de competitividad que establecen la capacidad exportadora de las microempresas de la Asociación de Fabricantes Industriales Textiles La Libertad. El estudio fue de tipo no experimental y descriptiva, de corte transversal, usando un método deductivo – inductivo. La población estuvo constituida por las 22 microempresas que constituyen la asociación. Concluye que se deben mejorar sus factores de competitividad (gestión empresarial, gestión productiva y gestión económica y financiera), para poder acceder satisfactoriamente al mercado exportador, a pesar de contar con un producto de calidad.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Gestión

La gestión es un concepto omnipresente. Es un término muy común y omnipresente. La gestión es un componente de todo tipo de organizaciones - empresariales, políticas, culturales y sociales- por el hecho de que asiste y guía los numerosos esfuerzos hacia un objetivo predeterminado. "La gestión es el arte de lograr objetivos a través y con personas en grupos organizados formalmente", afirma Harold

Koontz (2001). Es un arte establecer un entorno en el que los individuos se sientan motivados para actuar y colaborar para lograr los objetivos del colectivo..

2.3.2 Modelo de gestión

Adaptado al ámbito de las ciencias sociales, un modelo se refiere al ejemplar que, por sus particularidades ideales, es susceptible de copia o duplicación. También al esquema teórico de un sistema o una realidad compleja.

Conceptualmente gestión, procede del latín gesĭo y alude a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Así que, es la realización de actos conducentes a la consecución de un negocio o de cualquier deseo. La idea también implica acciones para ordenar, dirigir, organizar u disponer. De esta manera, gestión incluye un grupo de recursos que se aplican para solucionar un problema, dar por culminado un proyecto o gerenciar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión son las decisiones que toman los altos ejecutivos de una compañía para definir propósitos, motivar impulsos y esfuerzos, coordinar tareas y disponer recursos; resumidamente, definir el trabajo de gestión. El desarrollo de las modernas capacidades tecnológicas, la competencia de nuevos ingresantes al mercado, llevan a que los empleados generen nuevas expectativas por el cambio y coadyuvan a que las empresas redefinan un nuevo modelo de gestión clave para desarrollar su competitividad (Birkinshaw & Goddard, 2009)

2.3.3 Tipos de modelos de gestión

- **Gestión Logística**

Es un integrante de gestión del enlace de los suministros usados para la satisfacción de las demandas que plantean los clientes a partir de la planificación, control y poner en marcha el tratamiento de almacenamiento efectivos de datos, bienes y servicios que están asociados desde un origen hasta un final. La gestión logística apoya a las compañías a minimizar gastos y optimizar el servicio al consumidor.

El procedimiento de gestión logística se inicia con el acopio de materia prima hasta la etapa final de entrega del producto en su destino.

Al adherirse a requisitos del cliente y a los patrones de la industria, la gestión logística posibilita implementar nuevas estrategias, mejorar su planificación e implementar procesos exitosos.

La gestión logística involucra diversos elementos, entre ellos:

- Elegir abastecedores idóneos con la capacidad de proveer maquinarias de transporte.
- Optar por rutas de transporte más efectivas.
- Desarrollar formas de entrega más oportunos.
- Implementar las herramientas de TIC para desarrollar de forma más adecuada todo el proceso de desarrollo del producto.

En la gestión logística, una mala decisión genera diversos inconvenientes. Fallas o retrasos en las entregas de los artículos generan en los clientes, insatisfacción. Un mal transporte de los productos genera daños en los bienes. Una pésima planificación ocasiona el incremento paulatino de los gastos de producción, originando también un inadecuado manejo del software implementado. Todos estos obstáculos, ocurren por acciones incorrectas que en su mayoría se relacionan con la subcontratación, el

seleccionar el proveedor equivocado y/o realizar acciones de entrega sin contar con suficientes recursos.

- **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es el desarrollo interdisciplinario de la creación, utilización, intercambio y mantenimiento de información y conocimiento de una empresa. Es una estrategia multifacética para hacer el mejor uso de los activos de conocimiento de la entidad con el propósito de lograr objetivos comerciales; mejorar la ventaja competitiva, mejorar el desempeño, impulsar la innovación, compartir conocimientos y mejorar continuamente la organización.

En consecuencia, los sistemas de gestión de los conocimientos son un componente integral del proceso de aprendizaje institucional, aunque se hace mayor hincapié en la gestión estratégica de los conocimientos como activo institucional que puede compartirse. El objetivo principal de la gestión del conocimiento es establecer conexiones entre las personas que persiguen el conocimiento y aquellos que lo poseen dentro de una organización, con la consecuencia final de aumentar el conocimiento colectivo del equipo y de la organización en su conjunto.

Para lograr esto, se utilizan cuatro objetivos de la gerencia del conocimiento. Esos objetivos son: mejorar el proceso de captura de conocimiento, simplificar y mejorar el entorno de conocimiento, aumentar el acceso al conocimiento organizacional y mantener el conocimiento como un activo organizacional.

- **Gestión del Liderazgo**

Un comportamiento o acción de liderazgo implica establecer un marco en el que los miembros de un grupo son instruidos sobre cómo lograr un objetivo específico. Un

término frecuentemente vinculado al liderazgo es "motivación", como en la capacidad de inspirar y dirigir a las personas para lograr objetivos. Además, el liderazgo se caracteriza por la promoción, la autoridad y el consenso en la búsqueda de objetivos específicos de grupo u organización. El grado de liderazgo está determinado por el grupo y las relaciones sociales que están presentes para establecer la visión y dirección del grupo. (2020, Smith et al.)

El liderazgo puede describirse como una interacción social entre dos o más individuos que dependen unos de otros para lograr objetivos compartidos específicos dentro de un entorno de grupo (Hollander, E. & Julian, J., 1969).

Un liderazgo eficaz facilita el logro de los objetivos tanto para individuos como para grupos al hacer hincapié en las necesidades de las tareas (que requieren que el grupo avance hacia la meta) y los requisitos de mantenimiento del grupo (que garantizan que los miembros sean compatibles y puedan colaborar) (Openstax, 2019). Los líderes son personas que delegan la rendición de cuentas para lograr los mejores resultados a otros miembros de la organización después de asumir el control. Los líderes sirven como los comandantes emocionales de la nave y equipan a sus miembros con los medios para lograr el éxito.

Los términos "liderazgo" y "gestión" se aplican con frecuencia indistintamente. Es fundamental reconocer que el liderazgo es un componente fundamental de una gestión eficaz. Como integrante primordial de la gestión, la forma de comportarse del líder conlleva a la formación de un entorno agradable y conlleva a que sus subordinados progresen y predominen en sus actividades. El liderazgo se define como un potencial para incidir e estimular las voluntades del colectivo hacia el logro de las metas. Un

gerente debe poseer rasgos de líder, es decir, debe tener condiciones de liderazgo. Los líderes inician y evolucionan e inician políticas que edifican y mantienen una superioridad competitiva. Las organizaciones necesitan de liderazgo firme y una gestión consolidadas para lograr un óptima manejo y crecimiento.

Gestión del Capital Humano

La gestión del capital humano (HCM) abarca la contratación de personal adecuado, la administración eficiente de la fuerza laboral y la optimización de la productividad. Su papel ha pasado de ser predominantemente administrativo a convertirse en un facilitador crucial del valor empresarial. La gestión del capital humano puede mejorar la productividad de la fuerza laboral y contribuir a los gerentes de recursos humanos para contratar, comprometer y retener a los empleados. Mediante la integración de los servicios de recursos humanos en una sola solución de MCH, se pueden sincronizar eficazmente los datos en una fuente confiable de toma de decisiones y eliminar redundancias costosas.

Una estrategia de gestión del capital humano bien diseñada es imprescindible para lograr el éxito, ya que las operaciones de nómina y recursos humanos trascienden los límites funcionales de la organización e impactan a cada empleado. Además, la evolución de las fuerzas del mercado aumenta la importancia de la MCH. Estas tendencias consisten en:

- Alteraciones en la demografía de la fuerza de trabajo y capacidad para realizar tareas a distancia.
- Accesibilidad mejorada al personal independiente y contratado.

- Mayor supervisión normativa en los Estados Unidos e internacional.
- El endurecimiento de los mercados laborales y la necesidad de habilidades especializadas.
- El predominio de las estructuras de trabajo en equipo.
- Una explosión de datos disponibles sobre la fuerza laboral.

Gestión de Operaciones

La gestión operativa, según Slack et al. (2022), se define como el proceso de planificación, organización y control de las actividades operativas de una empresa para mejorar su eficiencia y eficacia. Este enfoque destaca la importancia de gestionar de manera efectiva los recursos y procesos operativos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos y mantenerse competitiva en el mercado.

La gestión operativa abarca la optimización de procesos, la asignación eficiente de recursos, la mejora continua de la calidad y la productividad, así como la implementación de prácticas que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial. En resumen, se centra en la coordinación de las actividades operativas para garantizar que la empresa funcione de manera eficiente y logre sus metas de manera efectiva.

Esta definición respaldada por Slack et al. (2022) destaca la importancia de una gestión operativa sólida para el éxito y la competitividad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Modelo de gestión empresarial de Mitzberg

Henry Mitzberg planteo un modelo de gestión empresarial conocido mundialmente, en el cual identifica cinco niveles de jerarquía en toda empresa:

- Núcleo de operaciones: aquí se localizan los trabajadores que se encargan de prestar y producir servicios;
- Ápice estratégico: incorpora a todos los cargos de superior responsabilidad al interior de la empresa, quienes la conducen;
- Línea intermedia: metas se transforman en acciones;
- Tecnoestructura: aquí están los responsables de uniformizar los procesos de la empresa;
- Personal de apoyo: todos los trabajadores que prestan sus servicios profesionales a la empresa. Aquí se incluye a aquellos trabajadores que no son estables, son contratados de forma temporal.

Modelo de organizaciones planas.

Este tipo de organización consiste en “eliminar” todos los pasos más repetitivos en la planificación de las empresas con el objetivo de hacer más diligente su funcionamiento a través de la animación de los trabajadores y la transparencia de su funcionamiento. En decir, el mando se distribuye de manera limitativa e equitativamente por lo que es innecesaria la supervisión. Eso sí, no es recomendable para empresas grandes, ya que podría ocasionar distorsiones en la línea de mando y llevar al fracaso a la compañía.

Modelo de Zeitgeist

El modelo Zeitgeist, presenta una gestión de tipo circular. Estructura la empresa en cinco áreas, la cual designa su delegado, de forma que no existan mandos intermedios comunes en las organizaciones clásicas.

Modelo de gestión empresarial Lean

Este modelo de gestión persigue la utilización del dinero, el tiempo y la energía, para minimizar el desecho de recursos. Se basa en los siguientes cinco pilares: definición, medición, análisis, implementación y control. Uno de los réditos derivados de su uso es el aumento de la satisfacción del cliente.

2.3.4 Modelos de gestión de Pymes exportadoras

Modelo Canvas

Debido que toda empresa que decida internacionalizarse debe tener claro el ambiente al cual se enfrentará y sobre todo a los competidores, el tipo de producto o servicio que prestará, esto con el propósito de poder concretar con las exigencias solicitadas por los clientes, con la intención de generar ventajas sobre la competencia, en vista de esto, muchas han sido las empresas que están en búsqueda de modelos de gestión que les permita alcanzar esas ventajas, siendo cada vez más los modelos aplicados con la intención principal de bajar costos y tener éxito en el mercado internacional, siendo este modelo uno de los que ha generado interés para ser aplicado en empresas exportadoras.

La importancia de este modelo radica en permitir representar en un lienzo los nueve elementos en los cuales gira la probabilidad de un negocio y la sostenibilidad que presenta un negocio o empresa. De igual manera, permite comprender en corto tiempo y a bajo costo el mercado, esto gracias a su adaptabilidad ante una diversidad de escenarios o particularidades de un negocio o empresa.

Ventajas de utilizar el Modelo Canvas

Para Tony Featherstone, las ventajas son:

- Ayuda a estructurar las discusiones.
- Es rápido
- Desarrollar una cartera de ideas.
- Intuitivamente tiene sentido
- La propuesta de valor

Componentes del Modelo Canvas

Segmentos de clientes. – Conjunto potencial de personas o empresas a los cuales se dirigirá y venderá su producto o servicio.

Relaciones del cliente. - Existen diversas formas de relaciones con los clientes.

- **Apoyo personal:** Establecer una comunicación directa con el consumidor por correo electrónico, teléfono u otros medios electrónicos.
- **Asistencia personal dedicada:** usted asigna un representante de atención al cliente dedicado a un cliente individual.
- **Autoservicio:** No se mantiene ninguna relación con el cliente; en cambio, el consumidor recibe los recursos necesarios para ayudarse a sí mismo.
- **Los servicios automatizados** consisten en aparatos o procesos que ayudan a los clientes a realizar ellos mismos los servicios.
- **Comunidades:** incorporar foros digitales donde los clientes puedan ayudarse mutuamente en la resolución de sus desafíos individuales relacionados con el producto o servicio.

- **Co-creación:** en este proceso, se invita al cliente a participar en el diseño o desarrollo del producto. Como ejemplo, YouTube ha permitido a sus usuarios generar contenido destinado a su audiencia.

Canales. – Medio por el cual la empresa se comunicará y llegará a sus clientes. Son los puntos de contacto que permiten a sus clientes conectarse con su empresa.

Hay dos tipos de canales.

- Canales propios:
- Canales de socios

Flujos de ingresos. - Los orígenes de los cuales la organización obtiene ingresos a través de la venta de sus productos o servicios a los clientes. Proporciona orientación sobre la generación de ingresos a través de propuestas de valor.

Existen numerosos métodos para generar ingresos

- Los activos se venden cuando el comprador adquiere los derechos de propiedad de un producto.
- Cuota de uso: un cargo por el uso del cliente del servicio o producto ofrecido.
- Tarifa de suscripción: cobrar al cliente por el uso consistente y regular del producto.
- El cliente paga por los derechos de uso exclusivo de un activo durante un período de tiempo especificado a través del préstamo, arrendamiento, o arrendamiento.
- El cliente paga por las licencias con el fin de obtener la autorización para utilizar la propiedad intelectual de la empresa.
- Los honorarios de corretaje son los ingresos generados por el estado intermediario del negocio entre dos o más partes.

- Cobrar al cliente para promover una marca, producto o servicio a través de las plataformas de la organización constituye publicidad.

Actividades clave. Las siguientes actividades deben ser priorizadas: satisfacer la propuesta de valor, comprometerse con segmentos específicos de clientes y fomentar las relaciones continuas con los clientes, y generar ingresos.

Recursos clave. - Los insumos esenciales requeridos en sus operaciones primarias para formular una propuesta de valor.

Hay varios tipos de recursos clave y son

- Humanos (empleados)
- Financiero (efectivo, líneas de crédito, etc.)
- Intelectual (marca, patentes, IP, copyright)
- Físico (equipo, inventario, edificios)

Socios clave. - Los socios clave son organizaciones externas o proveedores que proporcionan asistencia en la ejecución de operaciones críticas. El establecimiento de estas alianzas sirve para mitigar el riesgo y obtener recursos valiosos.

Los tipos de asociaciones son:

- Alianza estratégica: asociación entre no competidores
- Cooperación: asociación estratégica entre socios
- Empresas conjuntas: socios que desarrollan un nuevo negocio
- Relaciones comprador-proveedor: asegurar suministros confiables

Estructura de costo. – Los gastos relacionados con el funcionamiento del modelo de negocio se reconocen en esta sección.

Las empresas pueden basarse en el valor (comprometerse a proporcionar el máximo valor al cliente) o en los costes (centrarse en minimizar los gastos siempre que sea posible).

Propuesta de valor. - Debe ser distinto o único en comparación con sus competidores comerciales. Un nuevo producto que introduzca debe ser novedoso e inventivo. Alternativamente, en el caso de que el producto ya esté disponible, debe distinguirse a través de la incorporación de nuevos atributos y características.

Las propuestas de valor pueden ser cualitativas (experiencia del cliente o diseño) o cuantitativas (precio y eficiencia del servicio).

La gestión operativa

La combinación de prácticas comerciales que postula la teoría de la gestión operativa mejora la eficiencia de la producción. El objetivo de la gestión operativa es asegurar la conducción más eficiente de las operaciones comerciales y regular el proceso de producción. Según lo declarado por McClay (2021).

Esta teoría abarca las metodologías empleadas por las corporaciones para mejorar la eficiencia de producción y operación. Las empresas que desean operar con eficacia deben utilizar el menor número de recursos posible, al tiempo que se esfuerzan por satisfacer las demandas de los consumidores más exigentes. La optimización de la utilización de materias primas y mano de obra en la producción de productos y servicios acabados supone la maximización de los recursos.

Esta forma de administración operativa implica la renuncia a determinadas obligaciones. Una de estas obligaciones es garantizar que la organización funcione de manera óptima, abarcando la utilización de recursos mínimos y satisfaciendo las

demandas de los clientes en la mayor medida posible desde el punto de vista económico.

Dimensiones del modelo de gestión operativa

Producción

La función de producción es el departamento dentro de una organización responsable de convertir una variedad de insumos en productos del perfil de calidad especificado.

Bowle (1985) lo caracteriza "como un conjunto de relaciones insumo-producto seleccionadas a partir de una serie de tecnologías viables a través de un proceso de minimización de costos con respecto a los precios determinados por el mercado".

Edwood Buffa (1992) lo define como "el proceso a través del cual se producen bienes y servicios."

Es el proceso por el cual los recursos, que circulan dentro de un sistema específico, se reúnen y modifican en condiciones controladas para generar valor de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

Aprovisionamiento

Las adquisiciones pueden describirse como un procedimiento metódico y calculado mediante el cual una organización obtiene los productos o servicios esenciales necesarios para su funcionamiento, que abarcan materias primas y componentes de producción. La gestión de pedidos y el control de inventario son todos componentes de este procedimiento, además de identificar requisitos y seleccionar proveedores (Westreicher, 2020; Añez, n.d.; Riba, n.d.). Además, las adquisiciones estratégicas se

esfuerzan por mejorar la gestión del inventario y maximizar la relación calidad-precio, promoviendo así la eficiencia operativa y minimizando los gastos (Riba, s.d.).

Distribución:

La distribución denota la progresión de los productos completados desde la red de cumplimiento y distribución de una organización hasta el comprador final. La distribución abarca una variedad de actividades de la cadena de suministro comercial, incluida la gestión de inventarios, la entrega, el procesamiento de pedidos, el cumplimiento de las normas comerciales y el almacenamiento. Como afirma Lopienski (2021),

Múltiples puntos de cumplimiento se utilizan en la distribución de productos dentro de una sola red de distribución en numerosos casos para reducir los costos de envío y acelerar el tránsito de los pedidos de los clientes.

Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos (GRH) se refiere al empleo, la administración y el desarrollo de las personas dentro de la organización.

Boxall (2013) aclaró que "Los recursos humanos incluyen los conocimientos, habilidades, redes y energías de las personas y, apoyándolas, su salud física y emocional, capacidades intelectuales, personalidades y motivaciones".

Según Osterby y Coster (1992), el concepto de "recursos humanos" equipara a los individuos con materiales, dinero y tecnología en términos de valor económico. Sostienen que todos los recursos y recursos tienen valor únicamente en la medida en que pueden ser explotados o utilizados.

Guest (1987) observó que "la gestión de recursos humanos parece depender en gran medida de teorías de compromiso y motivación y otras ideas derivadas del campo del comportamiento organizacional". Además esencial es la teoría basada en los recursos, que se conoce como "la visión basada en los recursos." Según esta teoría, una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando sus recursos son valiosos, escasos y costosos de replicar. Según un argumento, la gestión de los recursos humanos puede tener un impacto significativo en la garantía de que los recursos humanos de la organización satisfacen esas normas.

Recursos Financieros

La administración de activos monetarios puede evaluarse en diversos grados de agregación. Se debe considerar al individuo, la organización y la economía en general. Las organizaciones necesitan información para fines de gestión interna a fin de cumplir con los objetivos y obligaciones legales relacionadas con su situación legal. La información financiera de una organización menor puede y debe documentarse únicamente con fines jurídicos. A medida que aumenta la escala de una organización, la presentación de informes financieros se vuelve cada vez más compleja, abarcando con frecuencia múltiples niveles de gestión o distintas sucursales o divisiones de la empresa. Cuando la escala de una organización requiere el empleo de administradores profesionales, la información se convierte en un componente indispensable de la práctica de la gestión. (Cullen y Broadbent, 2003).

2.3.5 Competitividad

Definiciones

La competitividad, según el enfoque presentado por Camarena (2014), se puede definir como la capacidad de una pequeña o mediana empresa (PYME) en Latinoamérica para

posicionarse de manera efectiva en el mercado y mantener o mejorar su posición a lo largo del tiempo. Este concepto va más allá de simplemente ser rentable en el corto plazo, ya que implica la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno, innovar, mejorar sus procesos y productos, y mantener relaciones sólidas con sus clientes y proveedores.

El modelo de competitividad sistémica mencionado en el artículo permite evaluar diversos aspectos que influyen en la competitividad de las PYME, como la eficiencia operativa, la calidad de los productos o servicios, la capacidad de innovación, la gestión del talento humano, la relación con el entorno empresarial y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado. De esta manera, la competitividad de una PYME se determina no solo por su desempeño financiero, sino también por su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Pilares de la competitividad

Según Falciola et al. (2020) los pilares de la competitividad que es utilizado por el International Trade Centre (ITC) son los siguientes:

Competir: El componente estático simboliza el aspecto de la competitividad. Determina si la producción existente es efectiva y satisface las demandas del mercado.

Conectar: Esto significa el aspecto de la competitividad relacionado con la conectividad. Admite que las empresas deben interactuar con los consumidores, las instituciones y otras empresas y ser alfabetizadas en TIC para seguir siendo competitivas.

Cambio: Simboliza el aspecto siempre cambiante de la competencia. Evalúa la capacidad de las empresas para realizar inversiones a fin de adaptarse a los mercados que están experimentando cambios rápidos. La conceptualización de estos pilares se ilustra en la **Figura 5**.



Figura 5. **Pilares de la competitividad.** Fuente. Adaptado de Falciola et. al (2020)

En un mundo en el que la competencia ya es mundial, las organizaciones del siglo XXI deben emplear estrategias mundiales al entrar en nuevos mercados y competir no sólo a nivel internacional sino también a nivel nacional. El éxito y la competitividad están significativamente influenciados por modificaciones perennes; las organizaciones que no logran innovar no solo experimentan una competitividad disminuida, sino que con frecuencia desaparecen del mercado (Porter, 2008, p. 21). Para que el mercado funcione de manera eficiente, la gestión eficaz y el establecimiento de organizaciones dependen de la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios.

Para garantizar una competitividad sostenida y la penetración en el mercado, una organización debe promover constantemente sus ofertas, implementar y facilitar nuevos modelos de éxito e introducir soluciones innovadoras.

Históricamente, el posicionamiento fue la base de la estrategia. En la actualidad, significa un estancamiento excesivo para los mercados dinámicos y las tecnologías en

constante evolución. Además, actualmente se reconoce que los competidores son capaces de reproducir rápidamente cualquier posición en el mercado, dado que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, transitoria. Las organizaciones compiten por una posición de mercado más fuerte y una porción más grande del mercado mediante la implementación de estrategias de ventaja competitiva efectivas. "Para establecer y mantener la competitividad, las organizaciones deben adoptar métodos y conceptos de gestión y marketing modernos y mejorar continuamente el conocimiento de los empleados", según Porter (2008). Ciertas organizaciones son más eficaces en la utilización de sus factores de producción que otras como resultado de los avances tecnológicos, la motivación de los empleados mejorada, y la eliminación de la mano de obra superflua (p.45).

El concepto de competitividad se puede examinar a través de diferentes lentes o perspectivas. Esta métrica puede ser evaluada en base al nivel de análisis que se posee: empresa, sector, país. La competitividad de la empresa depende de la interacción entre el sector y la competitividad nacional, además de su propio nivel único de competitividad. El nivel inicial comprende factores como la estabilidad macroeconómica, la accesibilidad a los mercados mundiales y la diversidad normativa del sector empresarial. El siguiente nivel comprende la competitividad sectorial y la infraestructura regional. Por último, el nivel aclara la posición competitiva de la organización, lo que requiere una evaluación interna. (Pass J. & Buckley P., 1988)

Una organización competitiva se caracteriza por su capacidad para generar beneficios y mantener una presencia sustancial en el mercado. Sin embargo, para que una empresa se considere competitiva, debe utilizar sus recursos y su capacidad para producir productos y servicios adecuados, de alta calidad, eficaces en función de los precios y

en función de la cantidad, a fin de comercializarlos eficazmente entre los consumidores. (1990, Porter M.)

Cualquier empresa que desee seguir siendo competitiva debe proporcionar bienes y servicios por los que los consumidores estén dispuestos a pagar. En el contexto de un sistema de libre comercio, la competitividad de una empresa se evalúa en función de su capacidad para mantener las operaciones, salvaguardar las inversiones, generar rendimientos y garantizar el empleo futuro. Según Hu y Wall (2005),

Una faceta de la competitividad es la capacidad de generar oportunidades para las empresas en el presente y en el futuro. Esto también subraya la necesidad de que una empresa desarrolle, fabrique y promueva productos a escala global que sean más atractivos que los de sus competidores en términos de precio y calidad. La competitividad de una empresa, según Siudek y Zawojka (2014), está determinada por la combinación de activos tangibles e intangibles. Los activos de la organización consisten en recursos humanos, insumos materiales, infraestructura de segmentos, tecnología, reputación, marcas y procesos. La fusión de estos componentes confiere ventajas competitivas y puede denominarse fuente de competitividad. Según Hu y Wall (2005),

Para obtener una comprensión más completa de la competitividad de la empresa, es fundamental determinar sus características endógenas y dinámicas, ya que estos términos se refieren a factores como la reducción de costos, el avance tecnológico, la mejora de la productividad y la depreciación. El aumento de la competitividad es una consecuencia directa del aumento de la productividad a nivel de las empresas; por consiguiente, la productividad influye directamente en la competitividad. (S. Eilon, 1985).

Tipos de competitividad

Históricamente, el concepto de competitividad se refería únicamente a las empresas y a los servicios y productos que proporcionaban. Sin embargo, el concepto de competitividad de determinadas organizaciones, sus productos y servicios se ha vuelto más prevalente como resultado de la expansión exponencial de la internacionalización entre las empresas y organizaciones en general. Por lo tanto, la competitividad macro, micro e integral son frecuentemente los temas del discurso contemporáneo (Unkovic, 2010, p.208).

La macro competitividad: es la competitividad de toda la nación y se define como un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el grado de prosperidad y productividad capaz de generar actividad económica a mediano y largo plazo. La macro competitividad está determinada por la inversión y la implementación tecnológica, la flexibilidad de producción, la eficacia general de la economía nacional, la productividad y la rentabilidad de la producción. (T. Jovanov & K. Areska, 2016, p. 3).

A nivel de múltiples organizaciones, la micro competitividad se refiere al grado de competencia. es la capacidad de una empresa para competir y tener éxito en el mercado global de productos y servicios específicos. La competitividad organizacional se caracteriza como la capacidad consistente y duradera para proporcionar bienes y servicios de alta calidad, superar rivalidades, atraer clientes, ampliar la cuota de mercado y ejecutar acuerdos de venta lucrativos, todo lo cual facilita la expansión estratégica de la organización y eleva los estándares de los empleados. (T. Jovanov & K. Areska, 2016, p. 3)

En el camino hacia el éxito, la competencia interna conecta las dos categorías de competitividad mencionadas anteriormente. Este término se aplica cada vez más al

comercio internacional, donde las organizaciones exitosas dominan la carrera por el mercado global con la asistencia de sus respectivas naciones y de una manera eficiente gobernada por un conjunto de regulaciones legales. Las organizaciones ocupan una posición arraigada en la experiencia, la administración y la tecnología, mientras que la responsabilidad de establecer un clima macroeconómico propicio recae en el gobierno. Permitir la formación de organizaciones que fabrican productos superiores utilizando tecnologías de vanguardia y satisfacer las expectativas de incluso la clientela más exigente es imperativo.

Factores de competitividad

Los determinantes significativos para adquirir, mantener y mejorar la competitividad son elementos dinámicos y en constante evolución que varían en importancia e impacto en los ámbitos funcional, territorial y temporal (Unkovic, 2010, p. 208).

Cinco factores determinantes de la competitividad son inherentes a cada segmento del mercado. Los siguientes han sido históricamente referidos como las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2007, p.24):

- Competidores en los segmentos de negocios - rivalidad entre las organizaciones existentes;
- Nuevos entrantes potenciales y sus presiones competitivas en el mercado;
- Fabricantes de sustitutos y sus presiones competitivas para superar a los clientes;
- Capacidad de negociación de proveedores y
- Capacidad de negociación de los clientes y cooperación entre vendedores y compradores.

La rivalidad de los participantes anteriores ha constituido sistemáticamente el elemento competitivo más formidable.

Todas las herramientas y "armas" son utilizadas por los competidores para fortalecer su posición en el mercado. Desarrollar una estrategia competitiva que, como mínimo, mejore la posición competitiva de la organización y le otorgue una ventaja competitiva, es responsabilidad de la dirección. Los gerentes no tienen en cuenta todas las facetas de la competencia cuando intentan definir la competencia (Porter, 2008, p.79). Por el contrario, las empresas rivales reaccionan mediante la implementación de contramedidas defensivas y ofensivas, que implican modificaciones en su comercialización, producción, calidad y estrategia general. La innovación, la capacidad y el conocimiento son características distintivas. Cuando el número de competidores aumenta y son comparables en tamaño y capacidad de acción, la rivalidad se vuelve más pronunciada (Robbins & Coulter, 2010). Todos estos elementos contribuyen a la creciente complejidad, dificultad y conflicto en torno al avance competitivo. Como resultado, se crea un espacio para la competencia perpetua y feroz.

Ventaja competitiva

Las organizaciones que aprovechan la innovación, incluidas las nuevas tecnologías y métodos operativos, para satisfacer los requisitos y deseos de sus grupos de consumidores objetivo obtienen una ventaja competitiva. Mejorar uno mismo requiere ser distinto. (P.62, Porter, M., 1996) Las innovaciones pueden consistir en nuevos productos desarrollados o nuevas entradas en el mercado. Ciertas innovaciones confieren una ventaja competitiva, lo que permite a la organización identificar una oportunidad de mercado completamente nueva atendiendo a las demandas de un segmento de mercado que ha sido pasado por alto por empresas rivales. Estas innovaciones confieren una ventaja competitiva cuando los rivales muestran una

respuesta lenta. Al alcanzar una ventaja competitiva a través de la implementación de ciertas innovaciones, la organización solo puede asegurar su viabilidad a largo plazo al mejorar y desarrollar continuamente productos más funcionales (Porter, 2008, p. 169).

En las operaciones comerciales contemporáneas, las organizaciones que desean mantener un alto nivel de lealtad al cliente y obtener una ventaja competitiva son necesarias para implementar una estrategia de gestión metódica. Esto requiere la coordinación de las operaciones de la organización con los deseos y requisitos de sus consumidores de productos y servicios, con el objetivo final de alcanzar los objetivos predeterminados. Se pueden seguir tres rutas distintas para alcanzar el liderazgo del mercado, como afirma Todrovic (1999, p.162). La planificación a largo plazo de la organización y la implementación de la innovación en la creación de nuevos productos deben sincronizarse con la demanda del consumidor y las estrategias operativas y funcionales, respectivamente. Para mantener y alcanzar una ventaja competitiva, es fundamental anticipar la trayectoria de las preferencias del consumidor para que la organización pueda prepararse proactivamente. Para ganar el favor de los consumidores y satisfacer sus requisitos, los gerentes deben priorizar la innovación en cada faceta del negocio (Ilic, 2009, p. 233).

Cuando una organización es capaz de producir un producto o servicio superior que introduce en el mercado a un precio más bajo que la mayoría o todos sus competidores, ha obtenido una ventaja competitiva. En consecuencia, para adaptarse a su entorno específico y ejercer influencia a su favor, cada organización debe desarrollar su propia estrategia competitiva (Kotler, 2007, pp. 14-15). Las organizaciones compiten con respecto a su cobertura de mercado, que puede ser de alcance regional o internacional. Las organizaciones con mayor ventaja competitiva son aquellas que pueden ofrecer

productos a precios superiores al mínimo requerido en el mercado global. La ventaja competitiva se logra cuando las organizaciones implementan un enfoque diferenciado de los factores de producción, en contraste con las organizaciones rivales que luchan con esta práctica. Este tipo de organizaciones gozan de trato preferencial por parte de proveedores, transportistas o tienen acceso a mano de obra barata. Del mismo modo, estos pueden simbolizarse a través de factores completamente diferentes, como una mayor lealtad de la fuerza laboral o una experiencia superior. La obtención de una ventaja competitiva se puede lograr mediante la propiedad de los derechos de patente que son fundamentales para una empresa específica o mediante una mayor accesibilidad a los recursos financieros.

La asimetría ocurre cuando un participante del mercado posee un exceso de recursos, incluyendo pero no limitado a conocimiento, experiencia, información y capital, en comparación con los otros participantes. La asimetría confiere una ventaja competitiva, lo que resulta en un posicionamiento de productos acelerado y superior a precios de mercado reducidos. Una fuente de ventaja competitiva que es especialmente crucial para destacar es la ventaja del primer paso. Esta ventaja se obtiene cuando una organización introduce primero un producto o servicio específico en el mercado. Si los clientes leales entran en el mercado o si el nuevo producto resulta difícil de imitar, la organización inicial puede mantener su ventaja competitiva durante un período prolongado de tiempo. En el caso de que la organización iniciadora carece de los recursos complementarios necesarios (por ejemplo, marketing, gestión, finanzas) esenciales para mantener una ventaja competitiva, En general, es más eficaz para las organizaciones que son competidores directos para alcanzar el éxito. Con el fin de mantener una ventaja competitiva en el mercado, cada organización debe evaluar consistentemente los impactos, ya sean positivos o negativos. El análisis evalúa el

nivel actual de eficacia y eficiencia, lo que permite a la organización determinar la trayectoria hacia la consecución más precisa de sus objetivos y ofrecer una calidad superior, estableciendo así una ventaja competitiva más sustancial en el mercado.

2.3.6 Modelo de gestión operativa desarrollado para las pymes exportadoras de prendas de vestir para incrementar el nivel de competitividad en el mercado internacional

La presente investigación propone el desarrollo de un Modelo de Gestión Operativa dirigido a pymes exportadoras de indumentaria, con el objetivo de elevar su competitividad en el mercado global. Dicho modelo emana de un análisis exhaustivo de la literatura previa y fundamentos teóricos que abarcan conceptos clave como:

Ventaja Competitiva: Inspirado en Porter (2008), el modelo se sustenta en la premisa de que una ventaja competitiva inicial puede ser determinante para el éxito organizacional a largo plazo. La capacidad de ser pioneros en el lanzamiento de un producto o servicio, y sostener esa ventaja mediante recursos complementarios adecuados, es esencial.

Gestión Operativa: Este modelo enfatiza la importancia de una gestión operativa eficaz como pilar para el incremento de eficiencia y eficacia empresarial, lo que conlleva a una mayor productividad y rentabilidad (Slack et al., 2022).

Modelo Conceptual: Se propone un modelo basado en un enfoque teórico enfocado en potenciar la competitividad internacional de pymes exportadoras del sector textil mediante la implementación de prácticas de gestión operativa avanzadas, sentando las bases para su diseño e implementación efectivos, el cual se muestra en la **figura 6**.

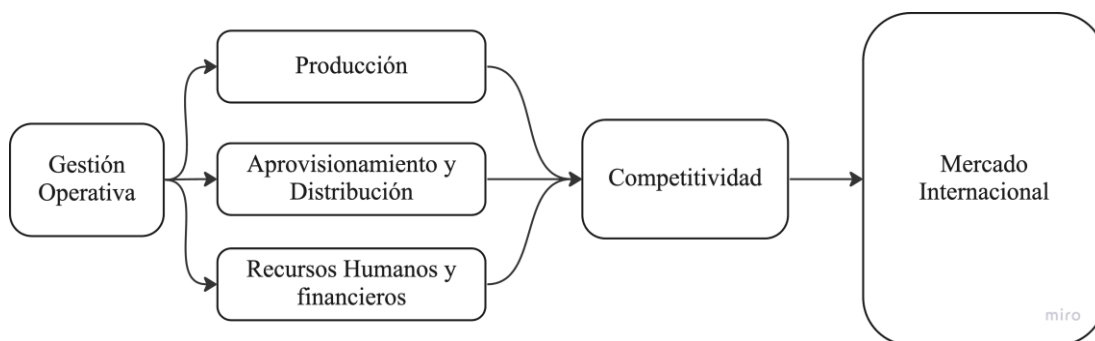


Figura 6. **Modelo conceptual desarrollado**

Nota. **Adaptado de Porter (2008), Slack et al. (2022) & Kotler & Armstrong (2016)**

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis General

El diseño de un modelo de gestión operativo incrementará el nivel de competitividad en el mercado internacional de las pymes exportadoras de prendas de vestir.

3.2 Hipótesis Específicas

H.E. 1: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en la producción de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

H.E. 2: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en el aprovisionamiento y la distribución en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

H.E. 3: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en los recursos humanos y financieros en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

H.E. 4: Una buena producción incidirá favorablemente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

H.E. 5: Un buena aprovisionamiento y distribución incidirá favorablemente en

la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

H.E. 6: Un buen manejo de los recursos humanos y financieros incidirá favorablemente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.

3.3 Identificación de variable

Acorde a nuestro marco conceptual y las hipótesis planteadas, identificamos las siguientes variables:

Variable Independiente: Modelo de gestión operativa

Se denomina un modelo de gestión operativa aquel que se encuentra compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de la organización a lo interno de las empresas, esto con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos (Isotools, 2015)

Variable Dependiente: Competitividad

La competitividad no posee un consenso respecto a su definición, puede afirmarse que es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En particular, se trata de empresas excepcionalmente eficientes que aprovechan los beneficios competitivos que generan las instituciones, las políticas, la infraestructura y la cultura del país. La competitividad empresarial está determinada por el grado de ventaja que una empresa posee sobre sus rivales en un mercado particular debido a sus estrategias de producción y organización (como se refleja en el precio y la calidad del

producto final) (Ibarra et al., 2017, p. 110).

Constructos y medición.

En esta investigación, la validez de los constructos es esencialmente importante porque demostrará la acepción teórica de nuestros conceptos. Se establecieron relaciones causales entre el constructo de un modelo de gestión de empresas y las demás variables, como son Producción, Aprovisionamiento y distribución, Recursos humanos y financieros y Competitividad. A continuación, se muestra el **cuadro 1** en donde se relacionan las hipótesis con sus respectivas variables.

Cuadro 1. Relación de hipótesis y variables

Hipótesis	Variables
H.G.: El diseño de un modelo de gestión operativo incrementará el nivel de competitividad en el mercado internacional de las pymes exportadoras de prendas de vestir.	Variable independiente: Modelo de gestión operativa para pymes exportadoras
H.E. 1: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en la producción de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Producción
H.E. 2: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en el aprovisionamiento y la distribución en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Aprovisionamiento y Distribución
H.E. 3: Una buena gestión operativa incidirá favorablemente en los recursos humanos y financieros en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Recursos humanos y financieros
H.E. 4: Una buena producción incidirá favorablemente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Producción
H.E. 5: Un buena aprovisionamiento y distribución incidirá favorablemente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Aprovisionamiento y Distribución
H.E. 6: Un buen manejo de los recursos humanos y financieros incidirá favorablemente en la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional.	Variable dependiente: Recursos humanos y financieros

3.4 Operacionalización de variables

A continuación, se muestra el **cuadro 2** con la operacionalización de las variables del modelo propuesto:

Cuadro 2. Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	ítem	Escala	Instrumentos
Variable independiente: Modelo de gestión operativa para pymes exportadoras	“Aquel que se encuentra compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de la organización a lo interno de las empresas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos” (Isotools.org, 2015)	La empresa con una buena gestión operativa tiene establecido procesos involucrados en la mejora continua generando procesos estables y confiables incrementando su competitividad en el mercado.	Gestión operativa	Planeación estratégica	GO1	Ordinal	Cuestionario
				Personas en la toma de decisiones	GO3	Ordinal	Cuestionario
				Cumplimiento del plan estratégico	GO4	Ordinal	Cuestionario
				Objetivos SMART	GO5	Ordinal	Cuestionario
				Análisis FODA	GO6	Ordinal	Cuestionario
				Involucramiento en los objetivos	GO9	Ordinal	Cuestionario
				Asignación de Recursos	GO10	Ordinal	Cuestionario
Variable dependiente: Producción	La producción es el proceso de creación de los bienes y servicios, mientras que la administración de operaciones se refiere a todas aquellas actividades que agregan valor en la transformación de los insumos en productos terminados	La correcta gestión de los recursos requeridos para la transformación logra incrementar la productividad del proceso productivo generando de este modo una ventaja competitiva de la empresa.	Producción	Flexibilidad	P3	Ordinal	Cuestionario
				Pronósticos de venta	P4	Ordinal	Cuestionario
				Control de Flujo de producción	P5	Ordinal	Cuestionario
				Sub-contratación	P6	Ordinal	Cuestionario
				Capacidad Tecnológica	P7	Ordinal	Cuestionario
				Capacidad de Producción	P8	Ordinal	Cuestionario
				Ampliación de capacidad	P9	Ordinal	Cuestionario
Gestión de Mantenimiento	P10	Ordinal	Cuestionario				
Variable dependiente: Aprovisionamiento y Distribución	Una provisión suele ser una cantidad reservada para hacer frente a incertidumbres u obligaciones futuras. La distribución esta referida al flujo de productos culminados desde la red de distribución y cumplimiento de una empresa hasta el comprador final	La integración de los procesos de aprovisionamiento y Distribución benefician positivamente a la competitividad empresarial	Aprovisionamiento y Distribución	Plan de contingencia	APD3	Ordinal	Cuestionario
				Selección de proveedores	APD4	Ordinal	Cuestionario
				Negociación con proveedores	APD5	Ordinal	Cuestionario
				Nivel de Inventarios	APD6	Ordinal	Cuestionario
				Rotación de inventarios	APD7	Ordinal	Cuestionario

				Kardex	APD8	Ordinal	Cuestionario
				Ubicación de la planta	APD9	Ordinal	Cuestionario
				Infraestructura de la planta	APD10	Ordinal	Cuestionario
				Liderazgo	RHF3	Ordinal	Cuestionario
				Cumplimiento requisitos legales	RHF4	Ordinal	Cuestionario
				Inducción y capacitaciones	RHF5	Ordinal	Cuestionario
				Nivel de comunicación	RHF6	Ordinal	Cuestionario
				Trabajo en equipo	RHF7	Ordinal	Cuestionario
				Compromiso	RHF8	Ordinal	Cuestionario
				Programa de Incentivos	RHF9	Ordinal	Cuestionario
				Nivel de Integración	RHF10	Ordinal	Cuestionario
				Objetivos y Metas	CO3	Ordinal	Cuestionario
				Políticas	CO4	Ordinal	Cuestionario
				Análisis del entorno	CO5	Ordinal	Cuestionario
				Procesos de producción	CO6	Ordinal	Cuestionario
				Certificaciones	CO7	Ordinal	Cuestionario
				Flexibilidad productiva	CO8	Ordinal	Cuestionario
				Desarrollo de nuevos productos	CO9	Ordinal	Cuestionario
				Planeación de materiales e insumos	CO10	Ordinal	Cuestionario
Variable dependiente: Recursos humanos y financieros	Área que media en las relaciones de los individuos frente a las relaciones colectivas entre los diferentes miembros de la organización, al proveer una participación de todos dentro de la empresa	La adecuada gestión de los recursos humanos y financieros permitan incrementar la competitividad empresarial	Recursos humanos y Recursos financieros				
Variable dependiente (y): Competitividad	Es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Es decir, las empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura. (Ibarra, González y Demuner, 2017, p. 110).	El desempeño organizacional se refleja en sus niveles de venta, costos, lo que permite incrementar su competitividad en el mercado internacional.	Competitividad				

3.5 Tipo y Diseño de Investigación

3.5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es una investigación de tipo aplicada. Ésta consiste en la realización de trabajos originales para adquirir nuevos conocimientos, dirigidos hacia un objetivo práctico específico. Se resalta, que la investigación presentada está en capacidad por sí misma de despejar todos los aspectos que tienen que ver con la relevancia y pertinencia tanto científica, social, práctica como metodológica, en lo que a esta investigación se refiere (Aguirre y Jaramillo, 2015).

La presente trata un escenario que fue estudiado, observándose un problema, el mismo será analizado específicamente para situaciones en las empresas Pymes exportadoras de prendas de vestir.

Se considera una investigación descriptiva, porque sustenta cabalmente, conforme al problema y los objetivos de la investigación, las razones o motivos que justifican técnicamente el proyecto. Por tanto, la descripción correspondería en tanto refleje el qué y el cómo de la realidad, determinando qué punto se sostiene, de esta manera resguarda la objetividad en ciencias humanas y sociales. (Aguirre et al., 2015). En tal sentido, correspondiente a una tesis doctoral, implica incrementar el volumen de conocimiento de un área específica

3.5.2 Diseño de investigación.

Con relación a su diseño es no experimental, pues no se manipularon las variables en estudio. El enfoque adoptado en la presente investigación es “no experimental” que a decir de Ávila (2006) es “...investigación sistemática en la que el investigador no tiene

control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (p. 36)

Así mismo apelará a un enfoque cuantitativo, este paradigma es el más usado en las ciencias humanas o sociales; según explica Sampieri (1991), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5)

3.6 Unidad de Análisis.

Según Hernández et al., una unidad de análisis “llamada también casos o elementos, es en el cual se centra el interés del investigador, es decir definir “que o quienes” serán los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación” (p. 172).

La unidad de análisis de la investigación de nuestra investigación fue:

- a.- Micro empresas exportadoras de prendas de vestir
- b.- Pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir.

3.7 Población y Muestra.

3.7.1 Población

Carrasco (2005) indica que la población “es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.236).

Para la presente investigación se determinó por conveniencia a las pymes exportadoras de prendas de vestir ubicadas en Lima Este, según el reporte anual de exportaciones

de la sociedad nacional de industrias las pymes exportadoras de prendas de vestir ubicadas en Lima este son a diciembre de 2020 en total de 215 empresas.

Así mismo se determinó que para la investigación se encuestó al personal comprendido en las áreas de Dirección o Administración, Producción, Planeamiento y Comercial.

3.7.2 Muestra

Hernández, et al. (2006) resalta el hecho de que "en el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, comunidades, etc., sobre los que se deben recopilar los datos, sin necesariamente ser estadísticamente representativos del universo o población en estudio" (p. 884).

Los investigadores encuentran con frecuencia la dificultad de determinar los requisitos de tamaño de la muestra para el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que ha visto un aumento significativo en la literatura en los últimos años. Sin embargo, los requisitos de tamaño de muestra aplicados para SEM se determinan con frecuencia utilizando principios generales. La adaptabilidad de SEM, que permite la investigación de asociaciones complejas, el uso de diversos tipos de datos (por ejemplo, categóricos, dimensionales, censurados, variables de conteo) y comparaciones de modelos alternativos, es una de sus fortalezas.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando la fórmula del tamaño de la muestra para una población finita, como se ilustra a continuación:

$$n = \frac{\frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población finita, 215 empresas exportadoras de Lima-Este.

p: probabilidad de éxito, 0.5

1-p: probabilidad de fracaso, 0.5

e: margen de error, 5%

NC: Nivel de confianza del muestreo, 95%

z: valor de “z” para un nivel de confianza del 95%, 1.65

El tamaño de la muestra calculado fue de **138 Pymes** exportadoras de prendas de vestir de Lima Este.

En el **cuadro 3**, se muestra el perfil de los 138 encuestados en las pymes.

Cuadro 3. Cuadro de encuesta de las Pymes

Perfil de los encuestados	n = 138	%
<i>Función del encuestado</i>		
Producción	55	40
Dirección o Administración	52	38
Planeamiento	18	10
Comercial	13	12
<i>Experiencia laboral</i>		
Menos de 5 años	04	03
De 5 a 10 años	41	30
De 10 a 15 años	30	22
De 15 años a más	63	45
<i>Número de trabajadores de la empresa</i>		
De 1 a 10 trabajadores	12	09
De 11 a 50 trabajadores	35	25
De 51 a 250 trabajadores	45	32
Mas de 250	46	34
<i>Ingresos anuales</i>		
Hasta S/. 742 500.00	26	19
Desde S/. 742 500.00 hasta S/. 8 415 000.00	112	81

3.7.3 Muestreo

El muestreo se realizó de manera probabilística, empleando la técnica de muestreo aleatorio simple debido a su capacidad para ofrecer una representación equitativa de

la totalidad de la población mediante un proceso que se caracteriza por su simplicidad y directividad. La selección de la muestra se llevó a cabo a través de la generación de números aleatorios, con el fin de seleccionar 138 empresas de un total de 215. Dicho proceso consistió en asignar a cada empresa un número único dentro del rango total y, posteriormente, utilizar el generador para escoger números de manera aleatoria hasta alcanzar el tamaño de muestra deseado. Este método aseguró que cada empresa contara con la misma probabilidad de ser elegida, satisfaciendo así los requisitos de un muestreo aleatorio simple. La encuesta fue aplicada mediante Internet, dada la facilidad de acceso al instrumento de medición, la prontitud en la obtención de respuestas y la relación costo-efectividad de su implementación. Para analizar un modelo propuesto, se recabaron aportes de usuarios claves de pymes exportadoras de prendas de vestir de Lima-Este, enfocándose en propietarios, gerentes o jefes en áreas relevantes. La recolección de datos se realizó mediante encuestas transversales distribuidas electrónicamente a una muestra aleatoria de expertos, utilizando Google Forms, WhatsApp y correo electrónico. Inicialmente se enviaron 150 cuestionarios, recibiendo 98 respuestas. Tras una segunda fase donde se excluyeron 5 por errores, se obtuvieron 138 cuestionarios válidos para el estudio. Para el análisis de las hipótesis, se empleó el método PLS-SEM.

3.8 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.8.1 Técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de la investigación empleamos el método de la encuesta para recolectar los datos a través de:

- Análisis documental; investigaciones previas sobre nuestro estudio.
- Técnica de la encuesta; realizadas por vía Web a través del correo electrónico, la cual nos permitió acceder a tener un alcance de recolección de datos aceptable.

Método de la encuesta

Es fundamental que tengamos muy claras los objetivos de la investigación y cuestionarnos a fondo para identificar en detalle las metas que se deseaban alcanzar; por lo que la identificación de los objetivos debe ser cuidadosa y precisa ya que cada objetivo se traduce en un costo (en la fase de entrevista, en la fase de elaboración, etc.). Tenemos que identificar exactamente el fenómeno que queremos estudiar, definir el objetivo y las unidades de análisis referentes al fenómeno de interés, unidades que pueden ser diferentes, pero aún conectadas con el objeto de nuestra investigación.

En la fase de definición del diseño de la encuesta, se identifican los métodos de encuesta que satisfacen las necesidades sobre:

1. Tipos particulares de estimaciones (por ejemplo, estimaciones de variación neta o bruta en dos o más puntos en el tiempo; estimaciones de tendencias durante varios períodos de tiempo; estimaciones de duración o frecuencia de ocurrencia para tipos específicos de eventos; estimaciones de relaciones entre características; etc.);
2. Toda o parte de la población de estudio.

Por población de referencia entendemos el conjunto de unidades estadísticas relevantes para la encuesta estadística y que son portadoras de las características que nos interesan. Por unidad estadística entendemos toda entidad (elemento, individuo...) que tenga un carácter que pueda tener relevancia para la consecución de nuestro objetivo. Una delimitación de la población de referencia es la representada por el tiempo (instante o período) y el espacio. En cuanto al período de referencia de la encuesta, se deben tomar dos decisiones temporales: el período relativo a la definición de la población y por cuánto tiempo realizar la encuesta.

Consideraciones generales para tomar en cuenta

- Elegir un diseño de encuesta inapropiado puede poner en peligro todos o parte de los objetivos de la investigación.
- Recolectar información de toda la población implica un aumento significativo en los costos y un aumento en el número de errores no muestrales. Por lo tanto, la elección de un diseño de encuesta que prevea la recopilación de datos de todas las unidades estadísticas pertenecientes a la población debe limitarse a casos particulares (censos, encuestas administrativas, etc.)
- El método de selección de la muestra se determina en base a la estructura de los archivos básicos y la información contenida en los mismos para maximizar la eficiencia de las estimaciones realizadas
- Fijar el tamaño de la muestra para garantizar el cálculo de las estimaciones con la precisión deseada.

La primera distinción importante entre posibles diseños de investigación se puede hacer entre investigaciones transversales e investigaciones longitudinales.

Las encuestas transversales recogen información sobre unidades estadísticas relativas a un momento o periodo de tiempo concreto, con el objetivo de estimar las características referidas al estado de la población objeto de estudio en el momento o periodo de interés.

En las encuestas longitudinales, el objetivo es medir la evolución de las características de interés a lo largo del tiempo recurriendo al recurso de volver a contactar con las unidades para analizar los cambios.

3.8.2 Instrumentos

El instrumento para utilizar fue el siguiente:

- Cuestionario de Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo
El cuestionario del Mapa de Competitividad del BID ha sido utilizado en varias investigaciones científicas. Por ejemplo, Bermeo & Guzman (2018) lo emplearon para evaluar la competitividad de las MIPYME manufactureras en Ecuador, mientras que Carvallo (2022) lo utilizó para analizar la gestión del talento humano y su impacto en los niveles competitivos de las microempresas en la provincia de El Oro, Ecuador.

Estos estudios demuestran la versatilidad del cuestionario del Mapa de Competitividad del BID en diferentes contextos empresariales y geográficos, permitiendo evaluar aspectos clave que influyen en la competitividad de las organizaciones. Su aplicación ha brindado insights significativos sobre la competitividad de las empresas en diversos sectores y regiones, lo que resalta su utilidad como una herramienta de análisis integral en el ámbito empresarial.

Este cuestionario se usa por su amplia aplicación en diversas investigaciones a nivel de América latina, a nivel universitario en pre y posgrado, lo cual comprueba su validez en los estudios de investigación. El cual fue adecuado para diseñar nuestro modelo. En el **cuadro 4**, se muestra las áreas de análisis del Mapa de Competitividad del BID.

La American Psychological Association (APA) manifiesta que la validez de un instrumento puede ser de tres tipos: de contenido, de constructo y de criterio o predictiva, siendo la segunda la principal entre estas (Messick, 1995). La validez de contenido pone mayor énfasis en la construcción de los reactivos o ítems, la de criterio lo hace en la utilidad práctica (predictiva) del instrumento de medida y la de constructo otorga mayor importancia a su poder explicativo, es decir, al grado en el que un test mide el constructo que pretende medir.

Cuadro 4. Mapa de la competitividad del BID. Área de análisis

Área	Definición	Autores
Planeación estratégica	Establece la orientación y actividades hacia el futuro de la organización. Es un proceso continuo que surge del análisis y retroalimentación de los objetivos, procesos, resultados y medidas correctivas.	Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez y Alvarez, 2016; Estrada, 2010 y Ortega,
Producción y Operaciones	La producción es el proceso de creación de los bienes y servicios, mientras que la administración de operaciones se refiere a todas aquellas actividades que agregan valor en la transformación de los insumos en productos terminados.	Anaya, 1998 y Martínez y Alvarez, 2006.
Aseguramiento de la calidad	Se refiere a las actividades que realiza la organización para ofrecer un producto libre de defectos y que esté acorde con las necesidades del cliente.	Martinez et al., 2009; Martínez y Alvarez, 2006 y Rothery, 1994.
Comercialización	Proceso que permite la entrega del bien o servicio del productor al consumidor final	Martínez y Alvarez, 2006.
Contabilidad y finanzas	Permite la generación de información e indicadores para la toma de decisiones, además de ser importante para conocer el estado de la organización.	Martínez y Alvarez, 2006 y Zeballos, 2001.
Recursos humanos	Área que media en las relaciones de los individuos frente a las realaciones colectivas entre los diferentes miembros de la organización, al proveer una participación de todos dentro de la empresa.	Rubio y Aragón, 2005; Martínez y Alvarez, 2006 y Estrada, 2010.
Gestión ambiental	Se refiere a la responsabilidad social que tiene la organización frente al medio ambiente.	Martinez y Alvarez, 2006.
Sistemas de información	Se refiere a la utilización de las tecnologías de la información en las tareas rutinarias de la organización, de forma que le permite ser más competitiva.	Katz y Hilbert, 2003; Ricyt, 2009 y Martínez y Alvarez, 2006.

Fuente. **Adaptado de Saavedra et al. (2013)**

En la **figura 7** se muestra el modelo de la estructura de la investigación utilizada.

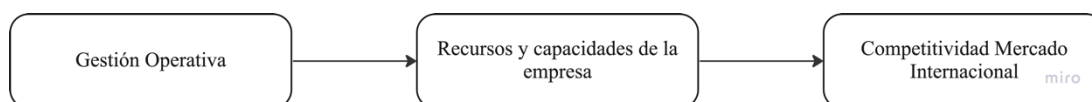


Figura 7. Estructura de la Investigación.

Nota. **Adaptado de Slack et al. (2022)**

3.9 Análisis e interpretación de la información

Los datos recolectados serán sometidos a prueba de consistencia estadística. Se medirá su grado de confiabilidad, a partir del uso del coeficiente de Cronbach.

Los datos adquiridos serán sometidos a análisis utilizando ecuaciones estructurales de modelado con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), un método multivariado de segunda generación.

3.9.1 Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

La presente investigación utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) la misma que refiere a una familia de procedimientos estadísticos relacionados. En la literatura, designaciones alternativas como el modelado de la estructura de covarianza, el análisis de covarianza y el análisis de la estructura de covarianza también se emplean para categorizar estos métodos bajo un título singular. Los significados de estos términos son virtualmente idénticos.

SEM es un método de inferencia causal que requiere tres entradas (I) y produce tres salidas (O), según lo definido por Pearl (2012). Constituyendo entradas son:

1. Conjunto de hipótesis causales cualitativas representadas por un modelo de ecuaciones estructurales y derivadas de investigaciones teóricas o empíricas. Generalmente, las suposiciones se basan en presunciones, de las cuales solo un subconjunto puede verificarse empíricamente o probarse utilizando datos.
2. Una serie de preguntas o preocupaciones relativas a las conexiones causales entre las variables de interés, tales como la medida en que el impacto directo de X en Y (denotado como $X \rightarrow Y$) está regulado por el control de todas las otras supuestas causas de Y. Cada consulta se origina en la especificación del modelo.

3. Mientras que los diseños no experimentales representan la mayoría de las aplicaciones SEM, los diseños experimentales y cuasi experimentales también permiten el análisis de datos.

Los resultados del SEM son

1. Dados los datos, estimaciones numéricas de los parámetros del modelo para efectos hipotéticos, como X Y .
2. Un conjunto de implicaciones del modelo lógico que, si bien no se asocia explícitamente con un parámetro particular, siguen siendo susceptibles de prueba en los datos. Por ejemplo, un modelo puede implicar la independencia de las variables W e Y , influyendo así en el comportamiento de las otras variables del modelo.
3. La medida en que los datos apoyan las implicaciones verificables del modelo.

Al igual que otras metodologías estadísticas, la validez de las hipótesis del investigador (la entrada inicial) afecta la calidad de los resultados del SEM (1). Por lo tanto, al especificar un modelo que representa las predicciones de esa teoría entre las construcciones plausibles que se miden con las variables observadas apropiadas, el SEM intenta probar una teoría (Hayduk et al., 2007). Este resultado es intrigante si el modelo propuesto en última instancia no se ajusta a los datos, ya que proporciona información valiosa sobre los modelos que desafían o invalidan las teorías establecidas.

3.9.2 Software SMART-PLS 4.0

Para evaluar el modelo propuesto se utilizó el software SMART-PLS 4 siendo este un software avanzado muy utilizado para el análisis de modelos de ecuaciones estructurales mediante el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least

Squares, PLS). Destaca por su capacidad para manejar modelos complejos y datos con distribuciones no normales, ofreciendo una interfaz intuitiva que facilita la modelación de relaciones causales entre variables latentes. Es especialmente valorado en investigaciones académicas y empresariales por su flexibilidad en el manejo de constructos formativos y reflexivos, así como por su eficacia en la exploración de teorías y la validación de hipótesis en etapas tempranas de investigación.

Asimismo, es importante considerar la flexibilidad y la eficacia en la exploración de teorías y la validación de hipótesis en etapas tempranas de investigación. En este sentido, la utilización de herramientas avanzadas como SMART-PLS 4, mencionado por diversos autores como Hair et al. (2017), Ringle et al. (2015), y Gefen et al. (2011), puede ser fundamental. Este software destaca por su capacidad para manejar modelos complejos y datos no normales, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para el análisis de ecuaciones estructurales y la modelación de relaciones causales entre variables latentes en estudios de competitividad empresarial en las PYMES (Cavazos-Arroyo et al., 2023). Esta herramienta permitirá abordar de manera rigurosa y efectiva la evaluación de los factores determinantes de la competitividad en las PYMES exportadoras de prendas de vestir.

SMART-PLS 4 evalúa un modelo de ecuaciones estructurales principalmente a través de la estimación de caminos entre variables latentes, utilizando el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). Evalúa la fiabilidad y validez de los constructos, la significancia de las relaciones entre variables mediante pruebas de bootstrap, y ofrece medidas de ajuste del modelo como el R^2 para la varianza explicada. Además, permite análisis de efectos indirectos y moderación para una comprensión profunda de las dinámicas entre variables.

Para poder demostrar cada hipótesis específica en SMART-PLS 4, se realiza un análisis de los coeficientes de camino (relaciones entre constructos), utilizando técnicas de bootstrap para estimar la significancia estadística de estos coeficientes. Si el valor p asociado a un coeficiente es menor que el nivel de significancia (por ejemplo, 0.05), se considera que hay evidencia suficiente para apoyar la hipótesis. La fuerza y dirección de la relación también se evalúan para determinar si la hipótesis se confirma según lo planteado.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los **cuadros de la 5 a la 14**, donde se muestra los indicadores de bondad de ajuste por cada variable.

Variable: Gestión operativa

Cuadro 5. Frecuencias

GO			
	N observado	N esperada	Residuo
1	10	46,0	-36,0
2	28	46,0	-18,0
3	100	46,0	54,0
Total	138		

Cuadro 6. Estadísticos de prueba

GO	
Chi-cuadrado	98,609
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 46.0.

Los resultados del cuadro 5 y 6 indican que hay diferencias significativas en las frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas en las categorías de la variable "Gestión operativa". Esto podría sugerir la necesidad de ajustar el modelo tal como se realizó y se obtuvo el modelo ajustado.

Variable: Producción**Cuadro 7. Frecuencias**

P

	N observado	N esperada	Residuo
1	15	46,0	-31,0
2	96	46,0	50,0
3	27	46,0	-19,0
Total	138		

Cuadro 8. Estadísticos de prueba

P

Chi-cuadrado	83,087 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 46.0.

Los resultados del cuadro 7 y 8 indican que hay diferencias significativas en las frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas en las categorías de la variable "Producción". Esto podría sugerir la necesidad de ajustar el modelo tal como se realizó y se obtuvo el modelo ajustado.

Variable: Aprovisionamiento y distribución**Cuadro 9. Frecuencias**

APD

	N observado	N esperada	Residuo
1	15	46,0	-31,0
2	96	46,0	50,0
3	27	46,0	-19,0

Total	138		
-------	-----	--	--

Cuadro 10. Estadísticos de prueba

APD	
Chi-cuadrado	83,087 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 46.0.

Los resultados del cuadro 9 y 10 indican que hay diferencias significativas en las frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas en las categorías de la variable "Aprovisionamiento y Distribución". Esto podría sugerir la necesidad de ajustar el modelo tal como se realizó y se obtuvo el modelo ajustado.

Variable: Recursos humanos y financieros

Cuadro 11. Frecuencias

RHF			
	N observado	N esperada	Residuo
1	15	46,0	-31,0
2	96	46,0	50,0
3	27	46,0	-19,0
Total	138		

Cuadro 12. Estadísticos de prueba

RHF	
Chi-cuadrado	82,957 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,004

a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 46.0.

Los resultados del cuadro 11 y 12 indican que hay diferencias significativas en las frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas en las categorías de la variable "Recursos Humanos y Financieros". Esto podría sugerir la necesidad de ajustar el modelo tal como se realizó y se obtuvo el modelo ajustado.

Variable: Competitividad

Cuadro 13. Frecuencias

CO			
	N observado	N esperada	Residuo
1	15	46,0	-31,0
2	96	46,0	50,0
3	27	46,0	-19,0
Total	138		

Cuadro 14. Estadísticos de prueba

CO	
Chi-cuadrado	82,652 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 46.0.

Los resultados del cuadro 13 y 14 indican que hay diferencias significativas en las frecuencias observadas en comparación con las frecuencias esperadas en las categorías de la variable "Competitividad". Esto podría sugerir la necesidad de ajustar el modelo tal como se realizó y se obtuvo el modelo ajustado.

Para evaluar la calidad del modelo propuesto, se examinan y discuten a continuación las matrices de residuos normalizados correspondientes a las variables estudiadas. Los hallazgos pertinentes están detallados en los **cuadros del 15 al 20**.

Cuadro 15. Gestión Operativa vs Producción

Estadísticas de residuos^a					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,69	2,26	2,16	,175	138
Residuo	-1,259	1,027	,000	,515	138
Desv. Valor pronosticado	-2,700	,568	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-2,436	1,987	,000	,996	138

a. Variable dependiente: P (Producción)

Valor pronosticado: El rango es de 1,69 a 2,26 con una media de 2,16, lo que indica que los valores pronosticados para la producción tienden a ser consistentemente alrededor de 2,16 en promedio.

Residuo: Varía de -1,259 a 1,027 con una media de 0,000, lo que sugiere que el modelo no tiene sesgo sistemático y los errores de pronóstico se distribuyen uniformemente alrededor de 0.

Desv. Valor pronosticado y Desv. Residuo: La desviación estándar de los valores pronosticados (1,000) y de los residuos (.996) son relativamente bajas, lo que indica que hay coherencia en las estimaciones del modelo y los errores no son excesivamente dispersos.

Con un número de observaciones (N) de 138 para todas las estadísticas, podemos decir que el modelo proporciona un pronóstico razonablemente bueno para la producción, con residuos que sugieren una variabilidad moderada en los errores de pronóstico.

Cuadro 16. **Gestión Operativa vs Aprovisionamiento y Distribución**

Estadísticas de residuos^a					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,63	2,26	2,15	,194	138
Residuo	-1,263	1,055	,000	,503	138
Desv. Valor pronosticado	-2,700	,568	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-2,503	2,091	,000	,996	138

a. Variable dependiente: APD (Aprovisionamiento y Distribución)

Valor pronosticado: El mínimo (1,63) y el máximo (2,26) indican el rango de valores pronosticados para la variable dependiente. La media (2,15) sugiere que, en promedio, los valores pronosticados están alrededor de este punto.

Residuo: Los valores residuales van desde -1,263 hasta 1,055 con una media de 0,000, lo que sugiere que el modelo, en promedio, pronostica con precisión la variable dependiente sin sesgo sistemático. La desviación estándar del residuo (,503) muestra la variabilidad de los errores de pronóstico.

Desviación del Valor pronosticado y del Residuo: Valores cercanos a cero para las desviaciones de los valores pronosticados y residuales indican que las estimaciones son consistentes y que el modelo tiene un buen ajuste.

La desviación estándar pequeña para los valores pronosticados y los residuos sugiere que hay poca variabilidad alrededor de las medias y que el modelo tiene un

buen ajuste predictivo para los datos analizados. El número de observaciones (N) es el mismo para todas las medidas (138), lo que proporciona una base uniforme para la interpretación estadística.

Cuadro 17. **Gestión Operativa vs Recursos Humanos y Financieros**

Estadísticas de residuos ^a					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,71	2,27	2,17	,171	138
Residuo	-1,271	2,008	,000	,552	138
Desv. Valor pronosticado	-2,700	,568	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-2,293	3,622	,000	,996	138

a. Variable dependiente: RHF (Recursos Humanos y Financieros)

Valor pronosticado: Varía entre 1,71 y 2,27, con una media de 2,17, sugiriendo una tendencia central de las predicciones en torno a 2,17.

Residuo: Oscila entre -1,271 y 2,008 con una media de 0,000, lo cual implica que el modelo no muestra un sesgo direccional en la predicción de los Recursos Humanos y Financieros.

Desv. Valor pronosticado y Desv. Residuo: La desviación estándar de los valores pronosticados es 1,000, indicando una variabilidad uniforme. La desviación del residuo es más alta (,996), lo que indica una mayor dispersión en los errores de pronóstico que en los ejemplos anteriores.

Este modelo parece tener un ajuste adecuado, aunque la variabilidad en los residuos es algo más amplia, lo que podría indicar diferencias individuales más marcadas o una mayor complejidad en la relación entre la Gestión Operativa y los Recursos Humanos y Financieros. Con N=138, la muestra es suficientemente grande para que estas estimaciones sean robustas.

Cuadro 18. **Producción vs Competitividad**

Estadísticas de residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,12	2,83	2,11	,465	138
Residuo	-,972	1,028	,000	,293	138
Desv. Valor pronosticado	-2,133	1,546	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-3,303	3,490	,000	,996	138

a. Variable dependiente: CO (Competitividad)

Valor pronosticado: Se extiende de 1,12 a 2,83, con una media de 2,11, lo que refleja que los valores pronosticados para la competitividad se centran en torno a 2,11.

Residuo: Va desde -0,972 hasta 1,028, con una media de 0,000. Esto indica que, en promedio, el modelo no se inclina hacia una subestimación o sobreestimación sistemática de la competitividad.

Desv. Valor pronosticado y Desv. Residuo: Con desviaciones estándar de los valores pronosticados (.465) y residuos (.293) que sugieren una variabilidad moderada en las estimaciones y errores del modelo.

El modelo PLS-SEM parece tener un ajuste aceptable, pero con una gama más amplia de valores pronosticados en comparación con los cuadros anteriores, lo que podría señalar una mayor incertidumbre o fluctuación en la relación entre producción y competitividad. El tamaño de la muestra de 138 observaciones proporciona una base sólida para estas conclusiones.

Cuadro 19. Aprovechamiento y Distribución vs Competitividad**Estadísticas de residuos^a**

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,10	2,85	2,11	,470	138
Residuo	-,976	1,024	,000	,285	138
Desv. Valor pronosticado	-2,138	1,573	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-3,418	3,586	,000	,996	138

a. Variable dependiente: CO (Competitividad)

Valor pronosticado: Se mueve en un rango de 1,10 a 2,85 con una media de 2,11, lo que indica que la mayoría de las predicciones del modelo para la competitividad están alrededor de 2,11 en promedio.

Residuo: Los residuos varían entre -0,976 y 1,024 con una media de 0,000, lo que sugiere que el modelo no está sesgado y los errores de predicción están balanceados alrededor de cero.

Desv. Valor pronosticado y Desv. Residuo: Las desviaciones estándar del valor pronosticado (,470) y del residuo (,285) son moderadas, indicando que las predicciones y los errores tienen una dispersión razonable.

La variabilidad de las predicciones y los errores se mantiene en un rango manejable, y el tamaño de la muestra de 138 observaciones es adecuado para sostener la fiabilidad estadística del modelo.

Cuadro 20. Recursos Humanos y Financieros vs Competitividad

	Estadísticas de residuos ^a				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	1,18	3,56	2,11	,459	138
Residuo	-,971	1,029	,000	,302	138
Desv. Valor pronosticado	-2,030	3,157	,000	1,000	138
Desv. Residuo	-3,205	3,400	,000	,996	138

a. Variable dependiente: CO (Competitividad)

Valor pronosticado: Con un rango de 1,18 a 3,56 y una media de 2,11, se observa que las estimaciones del modelo para la competitividad están alrededor de 2,11 de media, aunque el rango es más amplio en comparación con los cuadros anteriores.

Residuo: Varía de -0,971 a 1,029 con una media de 0,000, indicando que no hay un sesgo sistemático en las predicciones del modelo.

Desv. Valor pronosticado y Desv. Residuo: Las desviaciones estándar del valor pronosticado (.459) y del residuo (.302) son relativamente bajas, lo que señala un buen nivel de consistencia en las estimaciones y en los errores del modelo.

Estos resultados sugieren que el modelo es bastante estable en su capacidad para predecir la competitividad basada en los Recursos Humanos y Financieros, con una muestra de 138 observaciones que proporciona una base sólida para la confiabilidad estadística.

Con el objetivo de facilitar la comprensión de las relaciones causales entre constructos latentes y la estimación de efectos directos e indirectos, se presentan las ecuaciones generadas por el modelo desde los **cuadros 21 a la 26**.

Cuadro 21. Gestión Operativa vs Producción

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	
	B	Desv. Error				
1	(Constante)	1,402	,196		7,142	,000
	GO	,286	,072	,321	3,959	,000

a. Variable dependiente: P

Ecuación generada: $Y = 0,286 X + 1,402$

El resultado positivo y estadísticamente significativo del coeficiente entre la Gestión Operativa y la Producción sugiere que las mejoras en la gestión operativa están asociadas con mejoras en la producción dentro de las PYMEs del sector de la moda que exportan. Esto implica que al fortalecer la gestión operativa — posiblemente a través de la implementación de procesos más eficientes, la adopción de tecnologías avanzadas, o la mejora de la calidad del producto — las PYMEs pueden esperar ver un impacto positivo en su producción.

Cuadro 22. **Gestión Operativa vs Aprovisionamiento y Distribución**

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	
	B	Desv. Error				
1	(Constante)	1,309	,192		6,830	,000
	GO	,318	,070	,361	4,511	,000

a. Variable dependiente: APD

Ecuación generada: $Y = 0,318 X + 1,309$

Los resultados del cuadro 22 proporcionan evidencia empírica que apoya la teoría de que la Gestión Operativa es un factor importante para mejorar el Aprovisionamiento y Distribución, lo cual es crítico para las pymes que buscan ser más competitivas en los mercados internacionales.

La relación significativa entre Gestión Operativa y Aprovisionamiento y Distribución ayuda a confirmar que la Gestión Operativa debe ser una consideración central en el modelo de gestión diseñado para las pymes.

Cuadro 23. **Gestión Operativa vs Recursos Humanos y Financieros**

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	
	B	Desv. Error				
1	(Constante)	1,432	,211		6,798	,000
	GO	,280	,077	,296	3,613	,000

a. Variable dependiente: RHF

Ecuación generada: $Y = 0,280 X + 1,432$

Los resultados del cuadro 23 confirman que existe una relación positiva y significativa entre la gestión operativa y los recursos humanos y financieros, lo cual es

relevante para las PYMEs que buscan mejorar su competitividad en el mercado internacional.

Cuadro 24. Producción vs Competitividad

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	
	B	Desv. Error				
1	(Constante)	,263	,103		2,554	,012
	P	,855	,046	,846	18,472	,000

a. Variable dependiente: CO

Ecuación generada: $Y = 0,855 X + 0,263$

Los resultados del cuadro 24 confirman que la Producción es un factor crítico para la Competitividad, lo cual es un componente importante de la teoría subyacente a al modelo propuesto.

Cuadro 25. Aprovisionamiento y Distribución vs Competitividad

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	
	B	Desv. Error				
1	(Constante)	,232	,100		2,307	,023
	APD	,872	,045	,856	19,271	,000

a. Variable dependiente: CO

Ecuación generada: $Y = 0,872X + 0,232$

Los resultados del cuadro 25 confirman que existe una relación positiva y significativa entre el aprovisionamiento, la distribución y la competitividad de las pymes, esto es importante ya que sugiere que enfocarse en mejorar la eficiencia de sus

procesos de aprovisionamiento y distribución puede ser una estrategia efectiva para aumentar su competitividad en los mercados internacionales.

Cuadro 26. Recursos Humanos y Financieros vs Competitividad

		Coefficientes^a				
Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.
		B	Desv. Error			
1	(Constante)	,382	,101		3,801	,000
	RHF	,794	,045	,836	17,753	,000

a. Variable dependiente: CO

Ecuación generada: $Y = 0,794X + 0,382$

La ecuación generada puede ser utilizada para predecir la Competitividad basada en los Recursos Humanos y Financieros (RHF). Este hallazgo es importante para las pymes ya que subraya el impacto potencial de los recursos humanos y financieros en la capacidad competitiva de las empresas en el mercado.

En cuanto a las implicaciones para el modelo, el alto coeficiente Beta estandarizado y la significancia estadística indican que los RHF son predictores fuertes de la Competitividad. Los gestores de pymes podrían, por tanto, considerar invertir en el desarrollo de sus recursos humanos y en la optimización de sus finanzas como una estrategia para mejorar su posición competitiva en el mercado.

4.2 Propuesta de modelo inicial

A partir de nuestra base teórica y la encuesta aplicada, se propuso para cada variable trabajar con 10 indicadores, siendo así que se ingresaron los datos al programa SMART PLS4, dicho modelo se muestra en la **figura 8**.

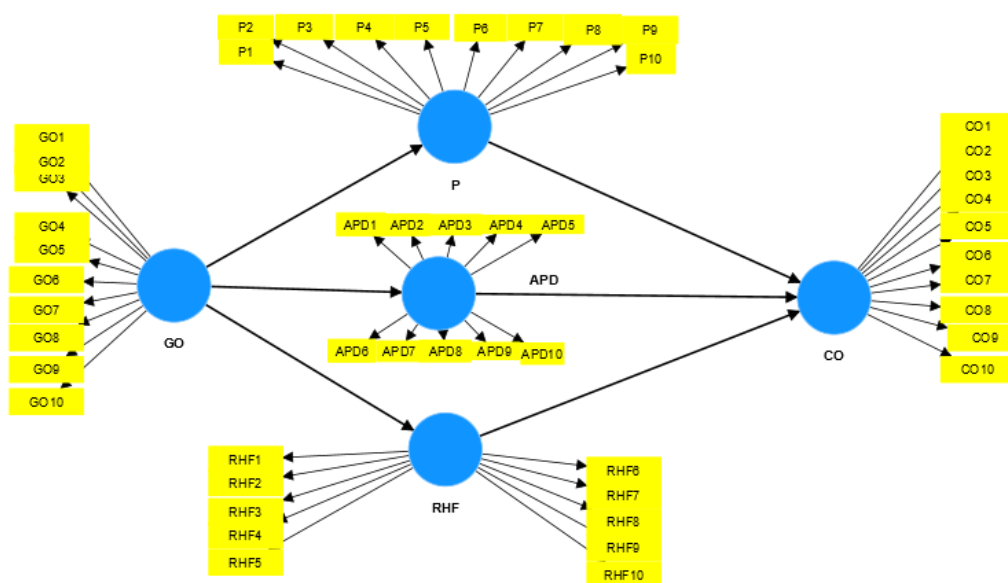


Figura 8. **Modelo inicial propuesto**

En el modelo PLS-SEM propuesto de la **figura 8**, las variables latentes son constructos no observables representados por círculos, como Producción (P), Gestión Operativa (GO), Aprovisionamiento y Distribución (APD), Recursos Humanos y Financieros (RHF), y Competitividad (CO). Las variables exógenas, que son las predictoras o independientes, las mismas que son: P, GO, APD, y RHF, ya que influyen en otras variables pero no son influenciadas dentro del modelo. La variable endógena, que es el resultado o dependiente, es la Competitividad (CO), ya que está siendo influenciada por las otras variables.

Las flechas que van de P, GO, APD, y RHF hacia CO indican la dirección de la influencia propuesta: se hipotetiza que estas variables tienen un impacto en la Competitividad. Cada variable latente se mide mediante indicadores observables, representados por las cajas (ítems de la encuesta), y se conecta con flechas que denotan las cargas factoriales de cada indicador en su respectivo constructo latente.

Se hizo la prueba de cargas exteriores en el programa SMART PLS4 arrojándonos los siguientes resultados, que se muestran en el **cuadro 27**.

Cuadro 27. Cargas exteriores

	APD	CO	GO	P	RHF
APD1	0.673				
APD2	0.550				
APD3	0.863				
APD4	0.805				
APD5	0.806				
APD6	0.857				
APD7	0.874				
APD8	0.757				
APD9	0.819				
APD10	0.873				
CO1		0.674			
CO2		0.547			
CO3		0.865			
CO4		0.832			
CO5		0.805			
CO6		0.867			
CO7		0.876			
CO8		0.754			
CO9		0.819			
CO10		0.575			
GO1			0.949		
GO2			0.517		
GO3			0.878		
GO4			0.925		
GO5			0.881		

GO6	0.747	
GO7	0.569	
GO8	0.685	
GO9	0.860	
GO10	0.767	
P1		0.666
P2		0.283
P3		0.737
P4		0.724
P5		0.792
P6		0.743
P7		0.716
P8		0.777
P9		0.758
P10		0.739
RHF1		0.683
RHF2		0.540
RHF3		0.853
RHF4		0.831
RHF5		0.816
RHF6		0.829
RHF7		0.853
RHF8		0.735
RHF9		0.822
RHF10		0.866

De acuerdo con Hair et al. (2010) el criterio de que cada ítem que mide un constructo debe tener cargas factoriales significativas y altas, preferiblemente mayores a 0.7, para considerarse fiable, es ampliamente aceptado y utilizado en la investigación de métodos cuantitativos, especialmente en el análisis de ecuaciones estructurales y en la validación de escalas de medición. Este criterio se basa en la recomendación de que los ítems deben compartir una cantidad sustancial de varianza con el constructo que están diseñados para medir.

Por esta razón se eliminaron los ítems con valores menores a 0.7 en el cuadro 27 se colocó en color rojo los ítems a ser eliminados para generar un nuevo modelo.

Una vez generado el nuevo modelo propuesto en esta investigación, la evaluación del modelo propuesto se llevó a cabo con:

- La consistencia interna: con la confiabilidad compuesta (CR) y el Alfa de Cronbach (CA).
- La validez convergente, con la varianza media extraída (AVE).
- La validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker) y cargas cruzadas entre indicadores y variables latentes y la ratio heterotrait-monotrait (HTMT).

El **cuadro 28** presenta los resultados de los instrumentos de evaluación.

Cuadro 28. Análisis de Confirmación de Factores

Constructo	Ítem	Mean	Std dev	Loading	Confiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach	AVE
Gestión Operativa	GO1	3,826	0,537	0,953	0,955	0,945	75,2%
	GO3	3,790	0,607	0,905			
	GO4	3,877	0,544	0,929			
	GO5	3,826	0,601	0,882			
	GO6	3,507	0,651	0,725			
	GO9	3,725	0,599	0,874			
	GO10	3,522	0,628	0,779			
Producción	P3	3,297	0,675	0,843	0,946	0,945	72,4%
	P4	3,196	0,647	0,859			
	P5	3,290	0,683	0,812			
	P6	3,297	0,653	0,897			
	P7	3,225	0,626	0,900			
	P8	3,174	0,741	0,770			
	P9	3,065	0,673	0,819			
Aprovisionamiento y distribución	APD3	3,268	0,665	0,836	0,941	0,940	70,5%
	APD4	3,174	0,647	0,826			
	APD5	3,261	0,674	0,803			
	APD6	3,275	0,634	0,884			
	APD7	3,196	0,612	0,895			
	APD8	3,145	0,728	0,760			
	APD9	3,029	0,659	0,808			
Recursos humanos y financieros	RHF3	3,290	0,704	0,834	0,937	0,937	69,4%
	RHF4	3,174	0,669	0,850			
	RHF5	3,283	0,670	0,811			
	RHF6	3,304	0,708	0,842			
	RHF7	3,210	0,642	0,875			

	RHF8	3,159	0,754	0,739			
	RHF9	3,036	0,675	0,817			
	RHF10	3,196	0,612	0,889			
	CO3	3,268	0,665	0,844			
	CO4	3,159	0,640	0,834			
	CO5	3,261	0,674	0,820			
Competitividad	CO6	3,268	0,643	0,896	0,942	0,930	71,3%
	CO7	3,196	0,612	0,863			
	CO8	3,145	0,728	0,781			
	CO9	3,029	0,659	0,828			
	CO10	3,197	0,614	0,900			

Observamos que todas las variables poseen un alto Alfa de Cronbach, lo cual nos permite plantear que tenemos una buena fiabilidad de nuestro cuestionario.

La confiabilidad compuesta, también nos presenta valores altos, lo que nos da una confiabilidad de nuestros constructos.

Los resultados también nos muestran que todas las variables cumplen con el parámetro mínimo requerido ($AVE > 50\%$). Entonces podemos afirmar que el modelo tiene validez convergente.

A continuación, en el **cuadro 29** presentamos la validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

Cuadro 29. Validez discriminante - criterio de Fornell-Larcker

	1	2	3	4	5
Aprovisionamiento y distribución	0.840				
Competitividad	0.564	0.844			
Gestión operativa	0.557	0.563	0.884		
Producción	0.489	0.549	0.569	0.851	
Recursos humanos y financieros	0.453	0.596	0.555	0.474	0.833

La raíz cuadrada del valor del AVE es mostrada en la diagonal entre negritas, los demás datos son correlaciones de las variables latentes.

También se comparó las cargas factoriales cruzadas de los indicadores de las variables latentes con las cargas de los indicadores de las demás variables latentes (**cuadro 30**). Barclay et al. (1995), mencionan que las cargas factoriales deben tener mayor valor con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo.

Cuadro 30. Cargas factoriales cruzadas

Constructo/Ítems	APD	CO	GO	P	RHF
APD3	0.836	0.835	0.471	0.796	0.838
APD4	0.830	0.827	0.390	0.764	0.824
APD5	0.800	0.797	0.511	0.761	0.791
APD6	0.883	0.877	0.523	0.835	0.868
APD7	0.899	0.895	0.475	0.859	0.893
APD8	0.755	0.751	0.469	0.724	0.752
APD9	0.805	0.804	0.417	0.758	0.815
APD10	0.898	0.895	0.476	0.857	0.891
CO3	0.836	0.839	0.471	0.796	0.838
CO4	0.853	0.857	0.433	0.794	0.853
CO5	0.800	0.797	0.511	0.761	0.791
CO6	0.891	0.890	0.555	0.848	0.880
CO7	0.899	0.901	0.475	0.859	0.893
CO8	0.750	0.751	0.469	0.724	0.750
CO9	0.805	0.806	0.417	0.758	0.805
CO10	0.898	0.900	0.476	0.857	0.891
GO1	0.555	0.561	0.966	0.566	0.551
GO3	0.530	0.535	0.912	0.542	0.532
GO4	0.564	0.572	0.935	0.570	0.558
GO5	0.389	0.394	0.902	0.402	0.388
GO6	0.254	0.259	0.705	0.249	0.263
GO9	0.538	0.546	0.857	0.558	0.536
GO10	0.545	0.564	0.876	0.567	0.531
P3	0.804	0.807	0.479	0.843	0.806
P4	0.814	0.818	0.446	0.862	0.814
P5	0.769	0.766	0.518	0.808	0.760
P6	0.857	0.856	0.561	0.896	0.846
P7	0.858	0.860	0.480	0.904	0.851
P8	0.723	0.720	0.474	0.765	0.720
P9	0.760	0.761	0.426	0.816	0.770
P10	0.856	0.859	0.481	0.902	0.850
RHF3	0.818	0.820	0.457	0.777	0.834
RHF4	0.847	0.851	0.423	0.788	0.853
RHF5	0.798	0.796	0.487	0.757	0.808

RHF6	0.840	0.841	0.519	0.800	0.841
RHF7	0.878	0.883	0.460	0.840	0.879
RHF8	0.733	0.730	0.461	0.703	0.734
RHF9	0.801	0.803	0.418	0.755	0.814
RHF10	0.891	0.901	0.475	0.859	0.893

Para mostrar la validez discriminante, se usó la ratio HTMT. Es decir, si las correlaciones monotrait-heteromethod son mayores a las correlaciones heterotrait-heteromethod, entonces se demuestra la validez discriminante. Se debe obtener resultados menores a 0.90. En el **cuadro 31** se muestran los resultados obtenidos del HTMT.

Cuadro 31. **Resultados HTMT**

	APD	CO	GO
CO	0,896		
GO	0,553	0,569	
P		0,888	0.564
RHF		0,822	0.555

Según los resultados obtenidos se validó el criterio HTMT.

4.3 Evaluación de la hipótesis del Modelo estructural

Los coeficientes Path muestran las relaciones de las hipótesis del modelo propuesto de investigación. Los resultados se muestran en el **cuadro 32**, donde se incluye los coeficientes de regresión estandarizados con las hipótesis.

Cuadro 32. **Estimados de Coeficientes Path**

	Coeficiente de trayectoria (Path)
Gestión operativa → Producción	0,559
Gestión operativa → Aprovechamiento y distribución	0,546
Gestión operativa → Recursos humanos y financieros	0,545
Producción → Competitividad	0,202
Aprovechamiento y distribución → Competitividad	0,757
Recursos humanos y financieros → Competitividad	0,233

Observamos del cuadro anterior un alto nivel de significancia de nuestras hipótesis.

En el **cuadro 33** se muestra el resumen de los resultados de las hipótesis planteadas.

Cuadro 33. **Resumen de los resultados de las hipótesis**

Hipótesis	Hallazgos	Conclusión
H1: Gestión operativa → Producción	(0.559; p < 0.000)	Aceptado
H2: Gestión operativa → Aprovechamiento y distribución	(0.546; p < 0.000)	Aceptado
H3: Gestión operativa → Recursos humanos y financieros	(0.545; p < 0.000)	Aceptado
H4: Producción → Competitividad	(0.202; p < 0.000)	Aceptado
H5: Aprovechamiento y distribución → Competitividad	(0.757; p < 0.000)	Aceptado
H6: Recursos humanos y financieros → Competitividad	(0.233; p < 0.000)	Aceptado

Al analizar los indicadores de cada hipótesis del cuadro 33, cada uno muestra un coeficiente positivo (por ejemplo, 0.559 para la relación entre Gestión Operativa y Producción), lo que indica una relación positiva y fuerte entre las variables. Además, los valores de p son menores a 0.000, lo que implica una alta significancia estadística para todas las relaciones hipotetizadas. Por tanto, el análisis sugiere que hay evidencia empírica sólida que respalda todas las hipótesis del modelo, mostrando un impacto significativo de la Gestión Operativa, Aprovisionamiento y Distribución, y Recursos Humanos y Financieros en la Producción y la Competitividad.

Ahora en la **figura 9** se muestra el modelo corregido con los coeficientes de trayectoria (Path).

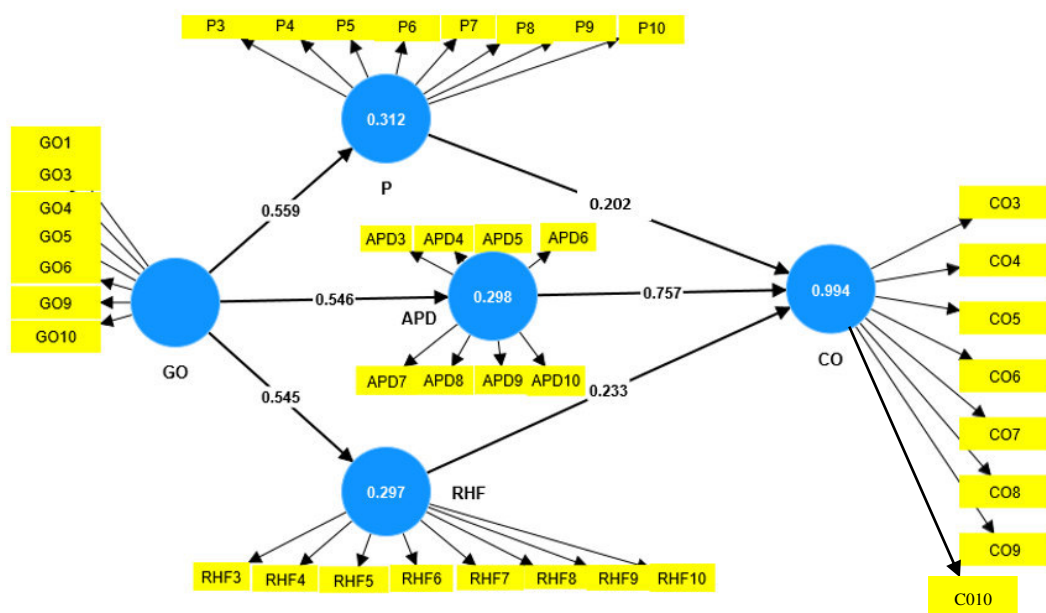


Figura 9. **Modelo corregido con los resultados de los Coeficientes de Trayectoria (Path)**

En el modelo PLS-SEM corregido, las variables latentes (constructos no observables representados por círculos) incluyen Producción (P), Gestión Operativa (GO), Aprovisionamiento y Distribución (APD), Recursos Humanos y Financieros (RHF), y Competitividad (CO).

Las variables exógenas en este modelo son P, GO, APD y RHF, ya que actúan como predictores y no están siendo influenciadas por otras variables dentro del modelo. La variable endógena es CO, ya que es influenciada por las variables exógenas.

Los números sobre las flechas entre las variables latentes (por ejemplo, 0.312 de P a CO) representan los pesos de las rutas o los efectos estimados del modelo. Estos pesos indican la magnitud y la dirección de la influencia entre las variables. Un número positivo indica una relación positiva; por ejemplo, una mayor Producción se asocia con una mayor Competitividad.

Las flechas que apuntan de los constructos a los indicadores representan las cargas de los indicadores, que son las contribuciones de cada indicador al constructo que representan. Los números en los constructos (como 0.994 en CO) podrían representar la confiabilidad compuesta, la cual es una medida de la consistencia interna del constructo.

En la **figura 10**, se muestra el modelo corregido con sus correlaciones.

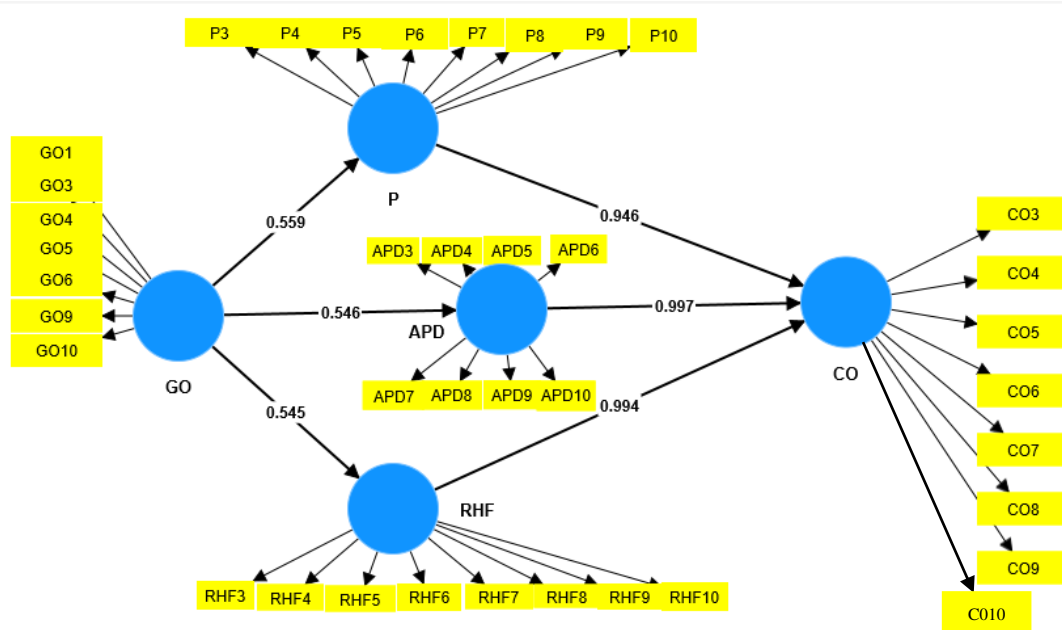


Figura 10. **Modelo corregido con sus correlaciones**

La figura 10 presenta un modelo PLS-SEM con números que representan las correlaciones entre las variables latentes. En un rango de correlación de -1 a 1, los valores que se acercan a 1 significan una relación positiva robusta, los valores que se acercan a -1 significan una relación negativa fuerte, y los valores que se acercan a 0 indican que no hay o una relación insignificante. Por ejemplo, una correlación de 0.946 entre Producción (P) y Competitividad (CO) sugiere una fuerte relación positiva, lo que indica que, según el modelo, cuando la Producción aumenta, la Competitividad también tiende a aumentar. Los números altos cerca de los constructos (como 0.997 en CO) podrían no ser correlaciones, sino una medida de la confiabilidad compuesta del constructo, indicando que los indicadores que conforman ese constructo están altamente correlacionados entre sí.

En conclusión, la evaluación del modelo propuesto queda corroborada por los datos mostrados en la **cuadro 34**, que incluye las métricas de ajuste del modelo:

Cuadro 34. Estadísticos de indicadores de medida de ajuste de modelo

Estimador estadístico	Covarianza / Grados de libertad	Índice de buen ajuste	Índice de bondad de ajuste corregido	Índice de ajuste normado	Índice de Tucker - Lewis	Error de aproximación de la media cuadrática
Índice	X^2/df	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMSEA
Estimador de valor	1.184	0.854	0.823	0.506	0.840	0.037
Buen ajuste	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	> 0.90	≥ 0.90	$0 \leq RMSEA \leq 0.050$
Ajuste aceptable	< 3	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$			$0.050 < RMSEA \leq 0.080$

4.4 Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo un modelo de gestión operativa puede incrementar el nivel de competitividad en el mercado internacional de las pymes exportadoras de prendas de vestir. Los resultados obtenidos en la investigación respaldan la importancia de implementar un modelo de gestión operativa efectivo para mejorar la competitividad de estas empresas en el ámbito internacional.

En primer lugar, se encontró que la gestión operativa tiene una correlación positiva significativa con la producción, el aprovisionamiento y distribución, así como con los recursos humanos y financieros de las pymes exportadoras de prendas de vestir. Estos resultados son consistentes con los antecedentes de la investigación, que han demostrado que una buena gestión operativa puede mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas, lo que se traduce en una mayor productividad y rentabilidad.

En segundo lugar, se encontró que la producción, el aprovisionamiento y distribución, así como los recursos humanos y financieros tienen una correlación positiva significativa con la competitividad de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. Estos resultados son consistentes con los antecedentes de la investigación, que han demostrado que una buena producción, aprovisionamiento y distribución, así como una gestión adecuada de los recursos humanos y financieros, son factores clave para mejorar la competitividad de las empresas en el mercado internacional.

En este sentido, los resultados de la presente investigación respaldan la importancia de implementar un modelo de gestión operativa efectivo para mejorar la competitividad

de las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. Además, estos resultados son consistentes con los antecedentes de la investigación, lo que sugiere que la implementación de un modelo de gestión operativa efectivo puede ser una estrategia efectiva para mejorar la competitividad de las empresas en el mercado internacional.

Sin embargo, es importante destacar que la presente investigación tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se enfocó en un sector específico (pymes exportadoras de prendas de vestir), por lo que los resultados pueden no ser generalizables a otros sectores. En segundo lugar, aunque las ecuaciones estructurales pueden sugerir relaciones causales, no pueden probar causalidad definitiva sin un diseño experimental, por lo que se recomienda en trabajos futuros probar un modelo de gestión operativa en algunas pymes peruanas para validar sus resultados reales.

Estos resultados son consistentes con los antecedentes de la investigación:

Una buena gestión operativa juega un papel crucial en la mejora de la eficiencia y la eficacia de las empresas, lo que conduce a un aumento de la productividad y la rentabilidad (Kianto et al., 2017). empíricamente probado esta idea en un conjunto de datos de encuesta de 180 empresas españolas utilizando el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basado en mínimos cuadrados parciales (PLS). Sus hallazgos apoyan la noción de que las prácticas de gestión de recursos humanos basadas en el conocimiento y el capital intelectual contribuyen significativamente a la innovación, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa (Truong et al., 2017). también apoyan esta idea, destacando que la alta dirección puede promover la participación del cliente desde las primeras etapas de desarrollo hasta la etapa de comercialización, mejorando así el rendimiento operativo de las empresas. Además, Brill et al. (2019) destacan la

importancia de la gestión del riesgo operativo en la financiación de actividades ambientales y proyectos de gestión de personal, indicando que la implementación efectiva de estos proyectos es posible en las etapas de crecimiento de la producción y expansión de las ventas de las empresas. Estas referencias subrayan colectivamente la importancia de la gestión operativa para impulsar la innovación, la gestión de riesgos y el rendimiento general de las empresas.

La evaluación del modelo sugerido está corroborada por los datos expuestos en el **cuadro 34**. En este, se exhiben las medidas de ajuste del modelo. El Índice de Buen Ajuste (GFI) se encuentra muy cercano a un nivel aceptable, con un valor de 0.854, al igual que el Índice de Bondad de Ajuste Corregido (AGFI), cuyo valor también se aproxima a un ajuste aceptable. Por otro lado, el valor del Índice de Tucker-Lewis se halla relativamente cerca de indicar un buen ajuste, y el RMSEA se sitúa dentro de los parámetros de lo considerado un buen ajuste. Por tanto, se puede argumentar que se trata de un modelo válido.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se busca determinar cómo un modelo de gestión operativa puede incrementar el nivel de competitividad en el mercado internacional de las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras de prendas de vestir. Variables como la producción, el aprovisionamiento y la distribución, así como los recursos humanos y financieros, presentan una correlación directa con la competitividad. Los resultados confirman las hipótesis planteadas por los investigadores y corroboran los hallazgos de otros estudios.

De acuerdo con el objetivo específico 1, un adecuado modelo de gestión operativa incrementa la producción en las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. Se observa en el Cuadro 32 un alto nivel de significancia, el cual se espera que influya positivamente en la competitividad. Una gestión operativa efectiva debería permitir controlar y mejorar todas las actividades que constituyen el proceso de producción.

Respecto al objetivo específico 2, se considera que un adecuado modelo de gestión operativa aumenta el aprovisionamiento y la distribución en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. El Cuadro 32 muestra un buen nivel de significancia, lo que también se anticipa que tenga un impacto positivo en la competitividad. Se reconoce que las empresas pueden enfrentar interrupciones en el aprovisionamiento y la distribución de sus productos, por lo que se recomienda el desarrollo de planes de contingencia basados en un sólido modelo de gestión operativa para asegurar la continuidad de las operaciones.

En relación con el objetivo específico 3, se identifica que un adecuado modelo de gestión operativa fomenta el incremento de los recursos humanos y financieros en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. El Cuadro 32 refleja un nivel de significancia positivo. Se destaca la importancia de implementar políticas de recursos humanos que promuevan el compromiso del personal con los objetivos de la empresa, así como la gestión de los recursos financieros para maximizar el valor corporativo.

Para el objetivo específico 4, se determina que una producción de calidad aumenta la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. El Cuadro 32 indica un nivel de significancia aceptable. En el actual contexto de mercado globalizado, los procesos de producción desempeñan un papel crucial para que las empresas mejoren su competitividad a nivel mundial.

Con respecto al objetivo específico 5, se argumenta que un eficiente aprovisionamiento y distribución potencian la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. El Cuadro 32 muestra una significancia que respalda esta afirmación. Se sostiene que una gestión de aprovisionamiento y distribución adecuada puede disminuir costes en la cadena de valor y elevar la calidad del producto, favoreciendo así la competitividad empresarial.

Finalmente, en cuanto al objetivo 6, se afirma que una gestión competente de los recursos humanos y financieros eleva la competitividad en las pymes exportadoras de prendas de vestir en el mercado internacional. El Cuadro 32 refleja un nivel de significancia que apoya esta perspectiva. Se reconoce que el capital humano es esencial para la competitividad empresarial, y una administración financiera eficaz es fundamental para alcanzar altos estándares de calidad y competitividad en el mercado.

RECOMENDACIONES

Realizar un modelo de gestión operativa utilizando el mismo instrumento de medición mapa de competitividad en otras líneas de producción en nuestro país y hacer un

análisis comparativo para evidenciar las diferencias y similitudes entre las dos muestras, y complementar el estudio y poder realizar recomendaciones de mejora.

Desarrollar un estudio semejante en otras industrias de nuestra economía nacional cuyo propósito será de medir la competitividad, y proponer tácticas que coadyuven en el crecimiento y promoción de la competitividad nacional.

Recomendar a los órganos de gobierno central o descentralizados llevar a cabo estudios del sector MYPE, para proponer políticas que logren que estas puedan obtener grandes ratios de competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. (1976). *Estrategia corporativa*. Nueva York: McGrawHill.

Añez, J. (n.d.). Aprovechamiento. *Economia360*. Retrieved from <https://www.economia360.org/aprovechamiento/>

Atoche Castro, J., Corzo Meléndez, M. (2015) "*Factores de competitividad que promueven el potencial exportador de las microempresas de la "Asociación de fabricantes industriales textiles La Libertad"* [Tesis de xxxx, Universidad Privada del Norte].

Bejar Arbayza, G. (2018). "*Factores determinantes de exportación para la sostenibilidad de las MYPES textiles del emporio Gamarra-Distrito La Victoria-Lima*" [Tesis de xxxx, Universidad Nacional Federico Villarreal].

Bermeo, K. V., & Cordero, D. M. (2018). La planificación estratégica y su incidencia en la competitividad de la microempresa del sector de muebles de madera del cantón Cuenca en la provincia del Azuay. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 1-15. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.739>

Birkinshaw, Julian y Goddard Jules (2009) MIT *Sloan Management Review* January

Bowle Samuel (1985). *The Production Process in a Competitive Economy*, The American Economic Review

Boxall, P y Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management*, 4th edn, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Bril, A., Kalinina, O., Kankovskaya, A., & Vilken, V. (2019). Operational risk management in financing environmental activities and personnel management projects. *E3S Web of Conferences*, 110(02018). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002018>

- Broadbent Michael y Cullen John (2003) *Managing Financial Resources* 3th ed
Butterworth-Heinemann
- Buckley P, Pass C, Prescott K. (1988) *Measures of international competitiveness: A critical survey*. J Mark Manag.
- Buffa Edwood (1992). *Administración de la producción y de las operaciones*,
México:Limusa
- Buitrago Mejía, A., Rodríguez Barrero, M. y Serna Gómez, H. (2019) “*Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial*”. [Tesis de xxxx,
- Bunge, M. (2012) *Filosofía de la Tecnología y Otros Ensayos*. Lima: Universidad Inca
Garcilaso De La Vega, Fondo Editorial.
- Cajavilca Lagos, W. (2018) “*Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006 - 2017*”. [Tesis de xxxx,
Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Camarena, M. E. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana*. México: FCA-UNAM. <https://doi.org/10.29105/rinn11.21-8>
- Cárdenas Gómez, L., Fecci Pérez, E. (2017). “*Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua*”. Universidad Austral de Chile.
- Carvallo Monsalve, Y. E. (2022). ¿Cómo se gestiona el talento humano en las MIPYMES de la provincia El Oro Ecuador para mejorar los niveles competitivos? *Ciencia y Sociedad*, 47(4), 55-64.
<https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i4.pp55-64>
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Delfín Pozos, F., Acosta Márquez, M. (2016). “*Importancia y análisis del desarrollo empresarial*”. Universidad Veracruzana.

- Duque, L., Camelo, P. (2017). “*Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá*”. Universidad de La Salle.
- Eilon S. (1985) *Framework for Profitability and Productivity Measures*. Interfaces (Providence).
- Elangovan N., Rajendran R. (2015) Structural equation modeling-A second-generation multivariate análisis. Department of Management. Sri Ramakrishna Institute of Technology. India.
- Fajardo Magallanes, C. (2016). “*El modelo de gestión de las PYMES textiles del emporio comercial Gamarra y las estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional*”.
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- Gefen, D., Straub, DW y Boudreau, MC (2000). Técnicas de modelado de ecuaciones estructurales y Regresión: Guidelines para la investigación Ppractica Comunicaciones de AIS Volumen , 4 (7), 1-79
- Guest, D.(1987) *Human resource management and industrial relations*, Journal of Management Studies,
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th ed.*). Pearson Prentice Hall.
- Hayduk, L., Cummings, G., Boadu, K., Pazderka-Robinson, H., & Boulianne, S. (2007). *Testing! testing! one, two, three—Testing the theory in structural equation models! Personality and Individual Differences*,
- Hu W y Wall G. (2005) *Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction*. J Sustain Tour.

- Ibarra Cisneros, M., González Torres, L. y Demuner Flores, M. (2017). *“Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California”*. México: Estudios fronterizos
- Iqbal, T; Huq, F y Bhutta M. (2018). *“Establecimiento de relaciones de fabricación ágil con TQM, JIT y desempeño de la empresa: un estudio exploratorio en la industria de exportación de prendas de vestir de Pakistán”*. International Journal of Production Economics.
- Jöreskog, K. G. (1993). *Testing structural equation models*. In K. A. Bollen & J. S. Lang (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jung, S. (2013). *Structural equation modeling with small sample sizes using two-stage ridge least squares estimation*. Behavior Research Methods
- Kareska K., Tamara Jovanov Marjanova, (2016) *Aspects of Competitiveness – Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia*.
- Kianto, A., Sáenz, J. N., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital, and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kline R. (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Fourth Edition The Guilford Press New York
- Kotler P., Keller K. (2007) *Marketing Management*. Prentice-Hall of India
- Koontz Harold (2001) *Administración. Una perspectiva Global*, 12va edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México,
- Krammer, S., Strange, Roger y Lashitew, A. (2018). *“El desempeño exportador de las empresas de economías emergentes: la influencia de las capacidades de las empresas y los entornos institucionales”*. International Business review

- López Cruz, C. (2018) “*Diseño de un modelo de gestión para incrementar el desempeño de los operarios en PYMES textiles peruanas*”. [Tesis de xxxx, Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Maldonado Guzmán, G., Hernández Castorena, O., & Aguilera Enríquez, L. (2017). *La influencia de los procesos de producción en la competitividad de la Pyme de Aguascalientes*. Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad, 4(1).
- Martínez Peñate, O. (2014) Recuperado el 04 de marzo del 2022 de <https://sociologos.com/2014/08/28/la-realidad-en-la-formacion-del-conocimiento-cientifico/>
- Messick, S. (1995). *Standards of validity and the validity of standards in performance assessment*. Educational measurement: Issues and Practice, 14(4), 5-8.
- Mintzberg, Henry.[1998], *El arte de moldear la estrategia.*/ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba
- Molina Porras, A., Morelos Gómez, J. y Marrugo Arnedo, C. (2017) “*Diseño de un modelo de gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las Pymes: caso de estudio Pymes en Cartagena- Colombia*”.
- Mulaik, S. A. (2009b). Linear causal modeling with structural equations. New York: CRC Press.
- Ochoa Calle, K. (2020) “*El Modelo Canvas como una herramienta de gestión para las Mype exportadoras de prendas de vestir del emporio comercial Gamarra 2019*”. [Tesis de xxxx, Universidad San Martín de Porres.
- Olave, J. (2005) *Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia)*. Pensamiento & Gestión, vol 19 pp 141-199.

- Osterby, B y Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, Training and Development
- Paquita Paredes, E. “(2019) “*Competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral*” [Tesis de xxxx, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pearl, J. (2012). The causal foundations of structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), Handbook of structural equation modeling. New York: Guilford Press
- Pinilla Jara, J. (2016) “*Innovación e internacionalización exportadora en las PYMES industriales catalanas. El papel de las orientaciones estratégicas*”. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Porter M (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.1ª ed. New York, New York, USA: Campus Elsevier.
- Porter M. (1996). *What is a strategy?* Harvard Business Review. (November-December)
- Porter M (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review
- Rauch, E., Dallasega, P., y Dominik , M. (2016). *The way from Lean Product Development (LPD) to Smart Product*. Procedia CIRP
- Riba, Corporativo. (n.d.). ¿Qué es el Aprovisionamiento? Explicación Sencilla. Corporativo Riba. Retrieved from <https://corporativoriba.com/que-es-el-aprovisionamiento-explicacion-sencilla/>
- Robbins S., Coulter M. (2010) *Administración*. Prentice – Hall. México
- Rodríguez Guerrero, M. (2017). “Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato: Caso: “Elásticos Ambato”. [Tesis de xxxx, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Rojas Caqui, A., Izaguirre Ruiz, M. (2018). “*Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una MYPE de Gamarra*”. [Tesis de xxxx, Universidad Cesar Vallejo.
- Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O., & Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal México. *FAEDPYME International Review*, 2(4), 38-52.
- Segura Gonzáles, J. (2016). “*Sistema de inteligencia competitiva y la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del sector textil y de confecciones: caso Gamarra*”. [Tesis de xxxx, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Siudek, T., & Zawojcka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts. *Oeconomia*, 13(1), 89-110.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson Education.
- Todorović. Z.: A theory of motivation and behavior of employees, *Economics*, N°.5-8/99, Belgrade, 1999, pp. 161 -164
- Truong, H. Q., Sameiro, M., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Duong, B. A. T., Duong, H. H., & Vilhenac, E. (2017). Supply chain management practices and firms’ operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(2), 176-193. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0072>
- Unkovic M. (2010). *Economía Internacional*. Universidad Singidunum, Belgrado
- Velezmoro Marcovich, V. (2021). *Gestión financiera y su efecto en la competitividad de Las empresas del sector de exhibición de películas en el mercado de Perú 2017-2019*. [Tesis de doctor, Universidad San Martin de Porres].
- Villasalero Diaz, M. (2004). *Paradigmas científicos de la dirección de empresas*. Ciudad Real, España: Universidad de Castilla-La Mancha

Westreicher, G. (2020, 1 de junio). Aprovisionamiento. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/aprovisionamiento.html>

Zapana Villa, D. (2021) “*Estrategias competitivas para la internacionalización de las Mypes textiles del conglomerado comercial de gamarra, 2021*”. [Tesis de xxxx, Universidad San Martín de Porres.

ANEXOS

Anexo 1 *Mapa de competitividad*

El Mapa de Competitividad del BID es una herramienta de medición que está integrada por ocho variables independientes: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información

Variable	Indicadores
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
Producción y Operaciones	Planificación y proceso de producción Capacidad del proceso Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
Comercialización	Mercado nacional: mercadeo y ventas Mercado nacional: servicios Mercado nacional: distribución
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias
Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger el medioambiente Concientización y capacitación al personal en temas ambientales Administración del desperdicio
Sistema de información	Planeación del sistema

Entradas
Procesos
Salidas

Cuadro: Criterio de valoración del Mapa de Competitividad

Calificación	Valoración
Nunca	0 %
Casi nunca	25 %
A veces	50 %
Casi siempre	75 %
Siempre	100 %

Anexo 2 *Instrumento de la Encuesta*



Sección 1 de 11

Competitividad de la Empresa de Confecciones

Estimado encuestado:

Este estudio provee una oportunidad para compartir su opinión sobre la gestión operativa de las empresas de confecciones textiles. Se disgregan en 8 secciones que evaluarán la competitividad de las empresas textiles. De los resultados hallados, analizaremos cómo maximizando la gestión operativa de la empresa mejorará el nivel de competitividad en el mercado internacional de las pymes exportadoras de prendas de vestir. Agradezco su participación en este cuestionario, indicarle que esta es confidencial y sus repuestas serán usadas íntegra y únicamente en la presente investigación y por ningún motivo los encuestados serán contactados por sus respuestas emitidas. Su respuesta es muy valorada y solo será procesada únicamente en la presente investigación académica.

Título sin título

Descripción (opcional)

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 11

Datos generales

El objetivo de las siguientes preguntas es conocer datos generales sobre su empresa.

¿Qué función cumple Ud. en la empresa?

- Dirección o Administración
- Producción
- Comercial
- Planeamiento
- Logística

¿Años de experiencia en empresas del rubro textil?

- < 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 15 años
- De 15 años a más

Especifique el número de trabajadores con que cuenta la empresa

- De 1 a 10 trabajadores
- De 11 a 50 trabajadores
- De 51 a 250 trabajadores
- Mayor a 250 trabajadores

Ventas anuales de la empresa en Soles

- Hasta S/. 660 000
- Desde S/. 660 000 hasta S/. 7 480 000
- Desde S/. 7 480 000 S/. USD 10 120 000
- Mayor a S/. 10 120 000

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 11

Medición de la Empresa de Confecciones



En las siguientes secciones evaluaremos la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información de la empresa.

El grado si se ha llevado o no los siguientes indicadores se visualizan en las siguientes opciones:

Nunca: 1; Casi nunca: 2; A veces: 3; Casi siempre: 4; Siempre: 5

Califique de 1 a 5, los siguientes indicadores:

Sección 4 de 11

1.- Planeación estratégica



Descripción (opcional)

La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta ópera, con la adecuada participación de las áreas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking"). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre



Sección 5 de 11

2.- Producción



Descripción (opcional)

El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en un plazo establecido. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La planeación de la producción está basada en pronósticos de ventas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existen medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación). *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa establece como política un programa de mantenimiento predictivo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de una indemnización adecuada. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se mantiene un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el deficiente manejo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Sección 6 de 11

3.- Calidad

Descripción (opcional)

La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección

Sección 7 de 11

4.- Comercialización

Descripción (opcional)

El proceso de planeación genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento * y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes * nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de * sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en sus * costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un * porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados * y se usan de manera eficiente.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 8 de 11

5.- Contabilidad y finanzas



Descripción (opcional)

El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.). *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, la información para los diferentes organismos se encuentra al día y están debidamente archivados. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Después de la sección 8 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 9 de 11

6.- Recursos humanos



Descripción (opcional)

La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existe una junta directiva que lidere la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (Reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia *
del trabajador en estos eventos.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de *
enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para *
el trabajador.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los *
documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de *
trabajo y otras causas.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Después de la sección 9 Ir a la siguiente sección



Sección 10 de 11

7.- Gestión ambiental



Descripción (opcional)

En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Después de la sección 10 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 11 de 11

8.- Sistema de información



Descripción (opcional)

El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable. *

El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

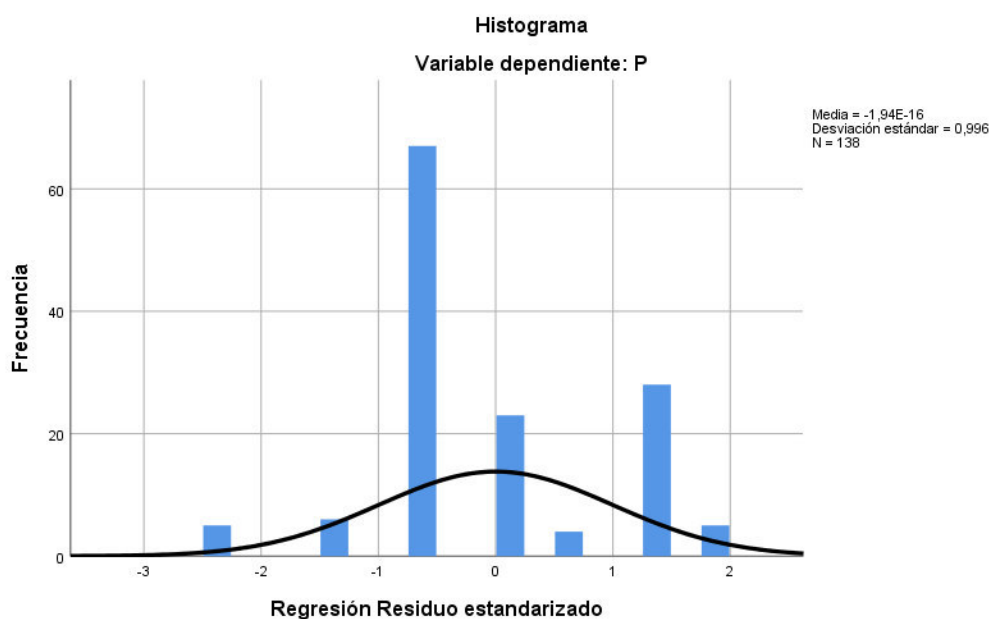
La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. *

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Anexo 3 *Gráficos de Residuos Normalizados* - GESTION OPERATIVA VS PRODUCCION



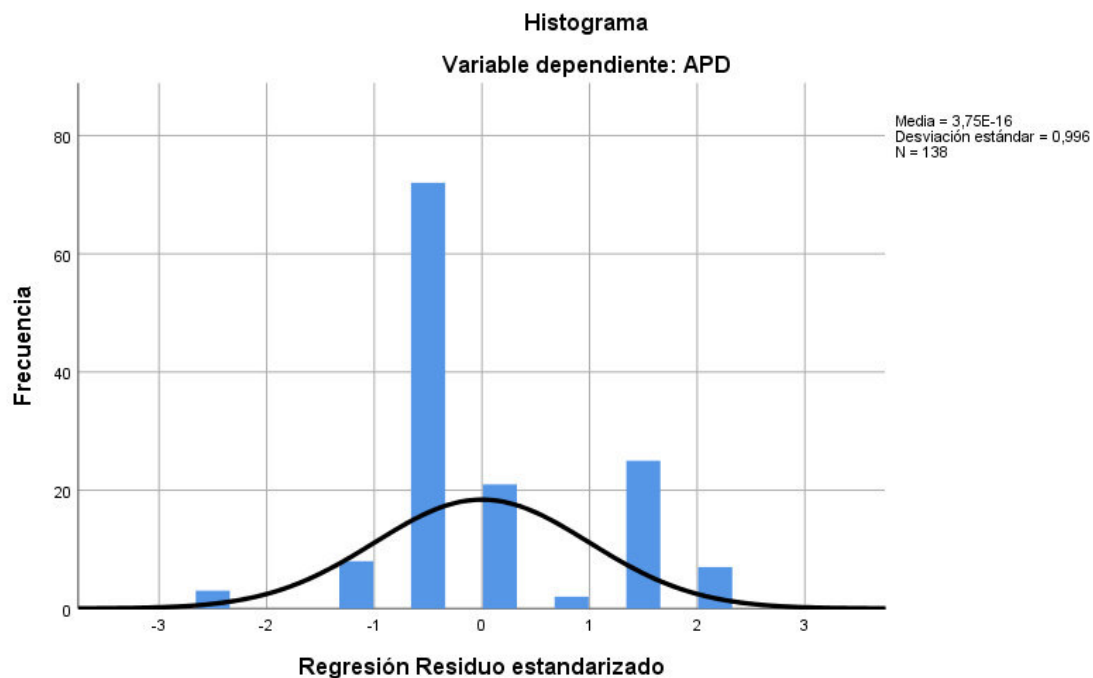
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Prueba de Residual es normal con la media Kolmogorov- -0,00000 y la desviación estándar Smirnov para 0,462.	una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 4 Gráficos de Residuos Normalizados - GESTION OPERATIVA VS APROVISIONAMIENTO Y DISTRIBUCION



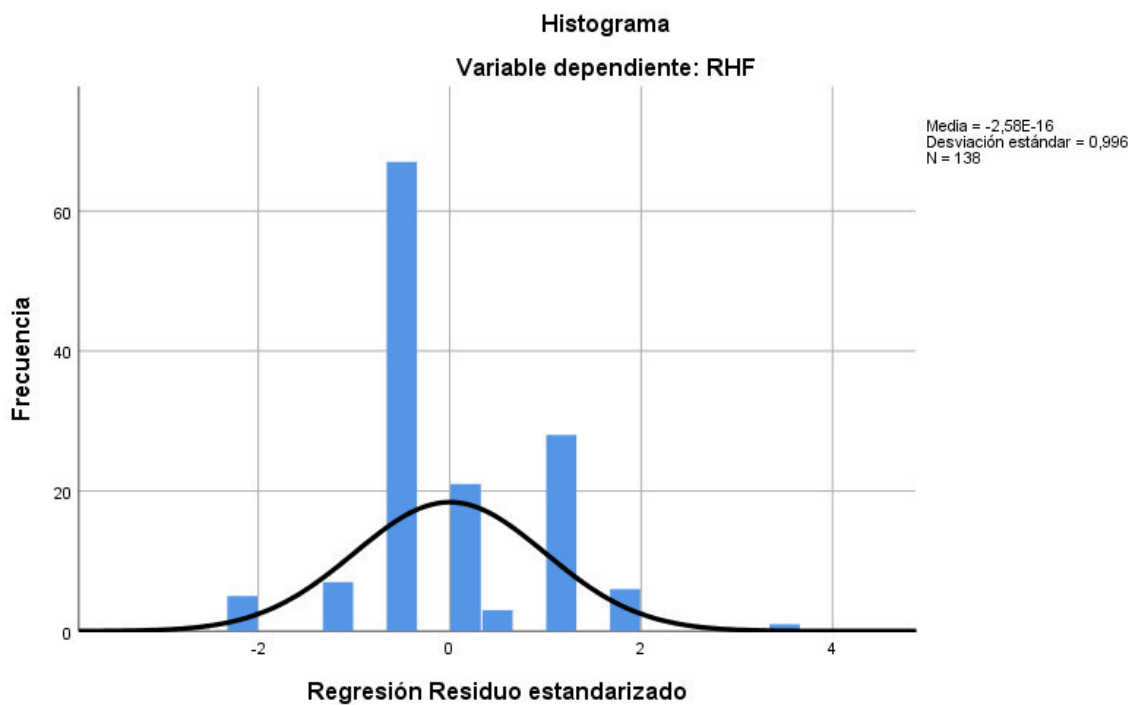
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Residual es normal con la media 0,00000 y la desviación estándar 0,295.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 5 Gráficos de Residuos Normalizados - GESTION OPERATIVA VS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS



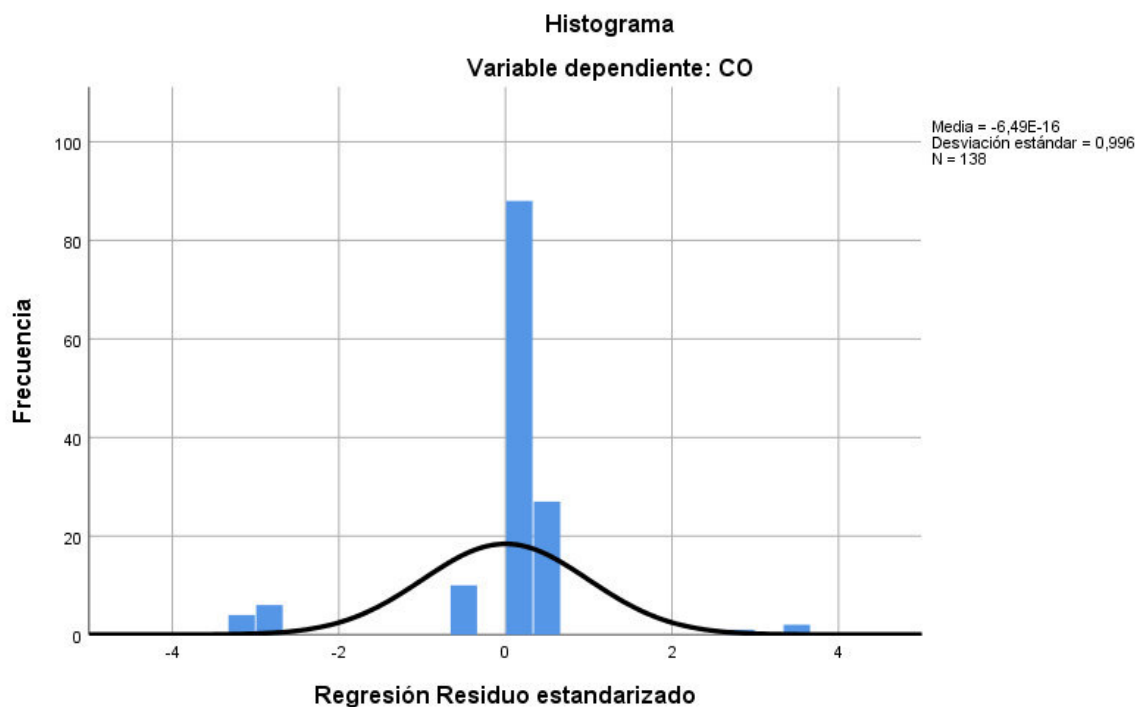
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Prueba de Residual 3 es normal con la media -0,00000 y la desviación estándar 0,644.	Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 6 Gráficos de Residuos Normalizados - PRODUCCION VS COMPETITIVIDAD



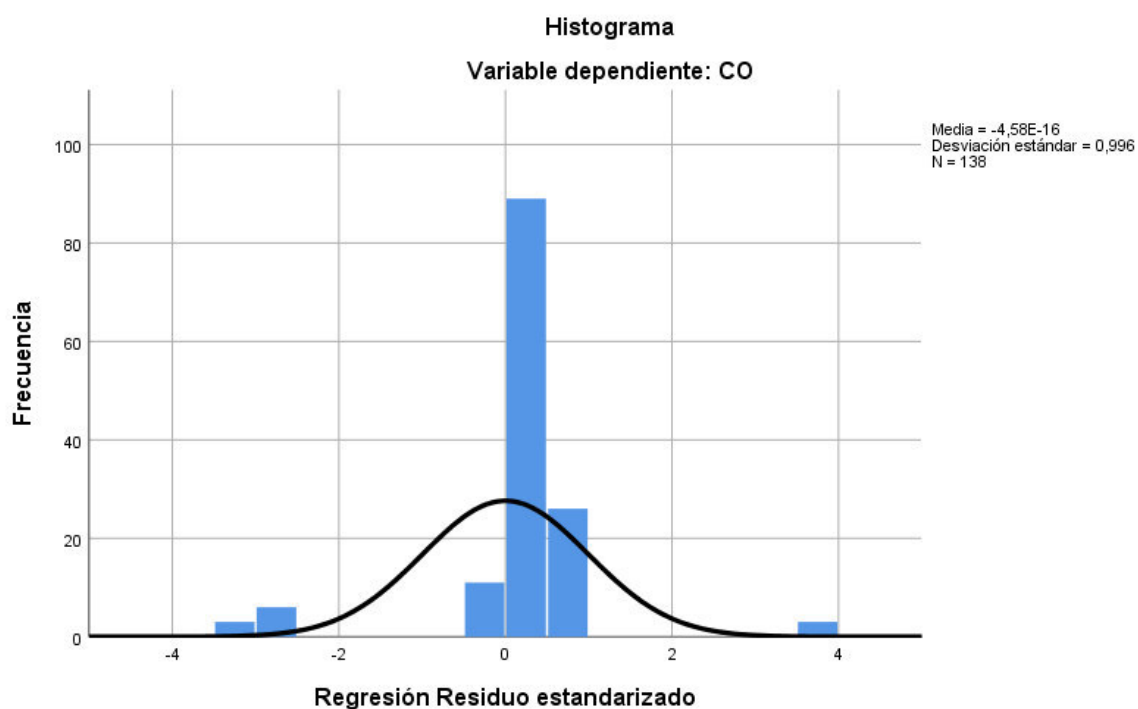
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Prueba de Residual 4 es normal con la media 0,00000 y la desviación estándar 0,285.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 7 Gráficos de Residuos Normalizados - APROVISIONAMIENTO Y DISTRIBUCION VS COMPETITIVIDAD



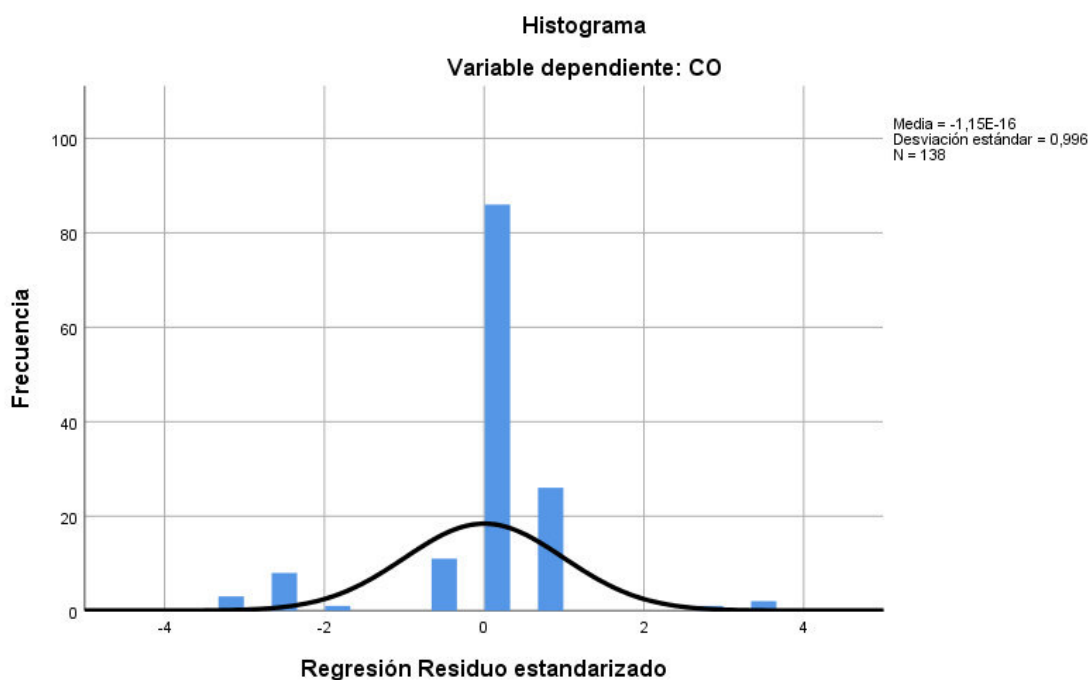
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Residual 5 es normal con la media 0,00000 y la desviación estándar 0,461.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 8 Gráficos de Residuos Normalizados - RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS VS COMPETITIVIDAD



Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Prueba de Residual 6 es normal con la media 0,00000 y la desviación estándar 0,330.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,0

¹Lilliefors corregida

Anexo 9 Coeficientes de determinación de las variables del modelo (R²)

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,867 ^a	,752	,750	,249

a. Predictores: (Constante), APD

b. Variable dependiente: CO

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,505 ^a	,255	,249	,369

a. Predictores: (Constante), G.O

b. Variable dependiente: APD

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,506 ^a	,256	,250	,405

a. Predictores: (Constante), G.O

b. Variable dependiente: P

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,324 ^a	,105	,099	,422

a. Predictores: (Constante), G.O

b. Variable dependiente: RHF

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,941 ^a	,885	,885	,169

a. Predictores: (Constante), P

b. Variable dependiente: CO

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,595 ^a	,354	,350	,401

a. Predictores: (Constante), RHF

b. Variable dependiente: CO

Anexo 10 Relevancia predictiva del modelo estructura (Q²)

	Q ² predict	RMSE	MAE
APD	0.656	0.600	0.337
CO	0.666	0.577	0.330
P	0.642	0.595	0.351
RHF	0.604	0.634	0.365

El Anexo 10 muestra que todos los constructos tienen una buena capacidad predictiva, evidenciada por los valores positivos de Q².

Anexo 11 Tamaño del efecto del modelo estructural (f² - Matrix)

	APD	CO	GO	P	RHF
APD		0.828			
CO					
GO	0.483			0.557	0.470
P		0.535			
RHF		0.147			

La matriz de tamaños del efecto en el modelo estructural (f^2) revela que la mayoría de las variables independientes ejercen un impacto significativo sobre las variables dependientes correspondientes. La magnitud de estos efectos fluctúa desde pequeña hasta muy grande. Esta variación se basa en umbrales estándar establecidos para el f^2 , donde un valor de 0.02 indica un efecto pequeño, 0.15 un efecto medio, y 0.35 o superior denota un efecto grande.