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

Dirección estratégica en la gestión comercial del colorante indigo, en los procesos textiles del Denim

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial

AUTOR

Felix Marco Antonio CARBAJAL GUTIERREZ

ASESOR

Dr. Alfonso Ramón CHUNG PINZÁS

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

Carbajal, F. (2024). *Dirección estratégica en la gestión comercial del colorante indigo, en los procesos textiles del Denim*. [Tesis de maestría, 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	Felix Marco Antonio Carbajal Gutierrez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08833798
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0003-3116-8834
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Alfonso Ramón Chung Pinzás
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09394397
URL de ORCID	**https://orcid.org/0000-0002-8073-2396**
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Oscar Rafael Tinoco Gómez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08606920
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Daniel Víctor Surco Salinas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09722150
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Vidal Trujillo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07592815
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 4: Educación de Calidad 1. Formación universitaria en ingeniería industrial, ingeniería textil y confecciones y afines.
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lurín Manzana y lote: Lote 21 Z.I. Urb. Las Praderas de Lurín. Latitud: -12.07049 | Longitud: -77.039848
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2020 – mayo 2024
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería industrial http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04 Negocios, administración http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Teoría organizacional http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº015-UPG-FII-2024

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

En la ciudad de Lima del día veinticinco del mes de junio del año dos mil veinticuatro, siendo las ocho y treinta horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL COLORANTE INDIGO, EN LOS PROCESOS TEXTILES DEL DENIM",** presentado por el **Bach. FELIX MARCO ANTONIO CARBAJAL GUTIERREZ,** para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial.

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 Magíster en Ingeniería Industrial, al **Bach. FELIX MARCO ANTONIO CARBAJAL GUTIERREZ.**

En señal de conformidad, siendo las **09:30 horas** se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. OSCAR RAFAEL TINOCO GOMEZ
Presidente

DR. DANIEL VICTOR SURCO SALINAS
Miembro

Mg. JORGE LUIS VIDAL TRUJILLO
Miembro

Dr. ALFONSO RAMÓN CHUNG PINZÁS
Asesor(a)

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **ALFONSO RAMÓN CHUNG PINZÁS** en mi condición de asesor acreditado con **DICTAMEN N°189-UPG-FII-2018** de la tesis, cuyo título es **"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL COLORANTE INDIGO, EN LOS PROCESOS TEXTILES DEL DENIM"** presentado por el magíster **FÉLIX MARCO ANTONIO CARBAJAL GUTIÉRREZ** para optar el grado de **MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL, 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 11%** 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: **09394397**

Nombres y apellidos del asesor: **ALFONSO RAMÓN CHUNG PINZÁS**

Dedicatoria

A mis queridos padres. Este logro académico es un reflejo del incansable esfuerzo que han invertido para brindarme una educación sólida. Cada sacrificio que han hecho, cada día de trabajo duro y cada decisión que tomaron en mi nombre son el fundamento de mi éxito. Su dedicación y compromiso con mi educación ha sido el mejor legado que me han entregado.

Agradecimientos

A mis padres, por todo el esfuerzo y dedicación a mi formación como profesional y ser humano de bien para nuestra sociedad.
Siempre estarán en mi memoria.
A mi esposa, por ser mi principal soporte emocional como ser humano y profesional de bien para nuestra sociedad.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1.- Situación problemática 1

1.2.- Formulación del problema 3

1.2.1.- Problema General 3

1.2.2.- Problemas Específicos 3

1.3.- Justificación de la investigación 4

1.4.- Objetivos de la investigación 8

1.4.1.- Objetivo General 8

1.4.2.- Objetivos Específicos 8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 9

2.1.- Antecedentes 9

2.2.- Bases teóricas 19

2.2.1.- Indigo 19

2.2.2.- Proceso industrial Textil, sobre el cual estableceremos una dirección estratégica comercial. 22

2.2.3.- Panorama nacional de la industria de la tela Denim, usando el colorante Indigo. 24

2.3.- La Estrategia 25

2.3.1.- Tres Estrategias Genéricas. 28

2.3.2.- Otros requisitos de las estrategias genéricas 30

2.3.3.- Riesgos de las Estrategias Genéricas 31

2.3.4.- Aplicación de la Dirección Estratégica 32

2.3.5.- Elementos importantes de la Dirección Estratégica. 33
2.3.6.- Los componentes de la estrategia. 34
2.3.7.- La Planificación Estratégica. 36
2.3.8.- Características de la Planificación Estratégica. 37
2.3.9.- Generalidades de la dirección 39
2.3.10.- Conceptualizando a la Dirección Estratégica. 40
2.3.11.- Evolución de la Dirección Estratégica 41
2.4.- Gestión comercial 43
2.4.1.- Definición 43
2.5.- Glosario 51
2.5.1.- Definición de Estrategia 51
2.5.2.- Dirección Estratégica 51
2.5.3.- Proceso Estratégico 51
2.5.4.- Marketing 52
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 53
3.1.- Hipótesis general 53
3.2.- Hipótesis específicas 53
3.3.- Identificación de variables 54
3.4.- Operacionalización 55
3.5.- Matriz de consistencia 56
3.6.- Tipo y diseño de investigación 58
3.7.- Unidad de análisis 59
3.8.- Población de estudio 59
3.9.- Tamaño de muestra 61
Fuente. Elaboración propia. 62
Nº3.10.- Selección de la muestra 62

3.11.- Técnicas de recolección de datos 62
3.12.- Análisis e interpretación de la información 63
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 65
4.1.- Análisis descriptivo 65
4.1.1.- Posición de la compañía frente a la competencia. 65
4.1.2.- Facturación del colorante Indigo, por cliente. 68
4.2.- Pruebas de Hipótesis 75
4.2.1.- Hipótesis secundaria 1 76
4.2.2.- Hipótesis secundaria 2 77
4.3.- Discusión de resultados 79
CONCLUSIONES 83
RECOMENDACIONES 85
Referencias Bibliográficas 87
ANEXOS 91

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CONSECUENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS 30
CUADRO 2. LA EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A PARTIR DEL AÑO 1950 HASTA EL 2012 42
CUADRO 3. RELACIÓN DE LAS HIPÓTESIS CON SUS RESPECTIVAS VARIABLES 54
CUADRO 4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN. 55
CUADRO 5. MATRIZ DE CONSISTENCIA 57
CUADRO 6. VENTAS AÑOS 2018 Y 2019. 60
CUADRO 7. FACTURACIÓN DEL COLORANTE INDIGO CON Y SIN LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL. 61
CUADRO 8. MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS. 63
CUADRO 9. IMPORTACIONES DE ÍNDIGO 66
CUADRO 10. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS 66
CUADRO 11. PRUEBA DE NORMALIDAD 68
CUADRO 12. VENTAS TOTALES DE INDIGO POR CLIENTE 68
CUADRO 13. FACTURACIONES TOTALES DE INDIGO AÑOS 2018 Y 2019 69
CUADRO 14. VENTAS 2018 Y 2019. 69
CUADRO 15. DATOS ESTADÍSTICOS 2018 Y 2019. 70
CUADRO 16. DATOS ESTADÍSTICOS – PRUEBA DE VARIANZAS. 74
CUADRO 17. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN. 75
CUADRO 18. HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS. AÑOS 2018 Y 2019. 77
CUADRO 19. PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LAS VENTAS DE LA EMPRESA AÑOS 2018 Y 2019 78

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PRODUCCIÓN DE TELA DENIM A NIVEL MUNDIAL 4
FIGURA 2. CONSUMO MUNDIAL DE TELA DENIM 5
FIGURA 3. MÁQUINA DE TEÑIDO -TREN DE INDIGO 6
FIGURA 4. PLANTA INDIGOFERA 21
FIGURA 5. COLORANTE INDIGO EN POLVO. 22
FIGURA 6. PRINCIPALES REACCIONES QUÍMICAS 23
FIGURA 7. JEANS HECHOS CON TELA DENIM 25
FIGURA 8. DIAGRAMA DE CAJAS Y BIGOTES 67
FIGURA 9. GRÁFICO DE CAJAS Y BIGOTES PARA LAS VENTAS DE LOS AÑOS 2018 Y 2019. 71
FIGURA 10. PRUEBA DE NORMALIDAD. VENTAS DE LA COMPAÑÍA AÑO 2018 72
FIGURA 11. PRUEBA DE NORMALIDAD. VENTAS DE LA COMPAÑÍA AÑO 2019 73
FIGURA 12.GRÁFICOS DE LA PRUEBA DE VARIANZAS. 74

RESUMEN

La presente tésis tiene como objetivo principal, determinar la influencia de la dirección estratégica sobre la gestión comercial del índigo, como insumo químico principal para un proceso de manufactura único, aplicado en los procesos textiles de fabricación del denim, entre los años 2018-2019.

Se puede concluir que, la aplicación de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante índigo, en una empresa comercializadora de insumos industriales textiles, mejora de forma significativa, su ventaja competitiva en el mercado productivo textil.

Se logra conseguir las tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño, que los contrincantes en este sector de la industria:

Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Así mismo, se concluye que la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante índigo mejora la posición de la compañía frente a la competencia, consiguiendo acuerdos comerciales de gran envergadura con las principales compañías manufactureras del sector.

Finalmente, se demuestra que la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante índigo incrementa las ventas de este, mejorando la facturación anual de la compañía.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to determine the influence of strategic direction on the commercial management of indigo, as the main chemical input for a unique manufacturing process, applied in the textile processes of denim manufacturing, between the years 2018-2019.

It can be concluded that the application of strategic management in the commercial management of indigo dye, in a company that markets textile industrial inputs, significantly improves its competitive advantage in the textile production market.

It is possible to achieve three highly effective generic strategies to achieve better performance than the competitors in this sector of the industry:

Global leadership in costs, differentiation and focus or concentration.

Likewise, it is concluded that the use of strategic management in the commercial management of indigo dye improves the position of the company compared to the competition, achieving large-scale commercial agreements with the main manufacturing companies in the sector.

Finally, it is demonstrated that the use of strategic management in the commercial management of indigo dye increases its sales, improving the company's annual turnover.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.- Situación problemática

Con el transcurso del tiempo, la textileria en el Perú se ha fortalecido y se convirtió en una industria que, sólo entre la elaboración de tejidos y vestimentas, aporta el 1,1% del PBI peruano. Asimismo, esta actividad requiere de manera intensiva la mano de obra que emplea a 424 mil personas del país y que ha permitido la constitución Mypes y grandes empresas que ascienden aproximadamente a 37,000 mil empresas.

Si bien la industria textil siempre ha estado en constante cambio, no es a partir de inicios del siglo XXI donde gracias a los cambios estructurales internos y a la globalización, ha seguido su curso de manera favorable. Los diversos tratados, acuerdos y leyes, en conjunto a los acontecimientos externos, producidos desde principios de los años 90 hasta la actualidad, han sido la causa principal de los cambios de las exportaciones y auge interno del sector textil en el Perú. Desde 1998 hasta 2001 el crecimiento de las exportaciones fue sostenible, hasta que en el 2002 se inicia un aumento

exponencial, gracias a la gran demanda externa asiática, que termina en el 2012. No obstante, en los últimos años las exportaciones textiles atravesaron un periodo recesivo pasando de US$ 2.2 mil millones en el 2012 a US$ 1.3 mil millones en el 2017 (R. Laguna, 2020).

Existe un problema muy grande con respecto a la cadena de suministros hacia nuestro país, debido a que somos un país consumista de materias primas y por lo tanto, es necesario tener una estructura muy definida y de los productos que se tienen que importar para que la línea de producción, en este caso la tela denim, no se detenga.

El Indigo, colorante principal para el teñido del Denim, es fabricado en México y Pakistán en el caso de la empresa Archroma, compañía de donde vamos a usar los datos de venta en el Perú. Al ser importado, es necesaria una adecuada estrategia de ventas y suministro a los clientes para poder cumplir con sus planes de producción y distribución a sus propios clientes, comercializadores de tela en el mercado nacional.

Si esta estrategia falla o presenta descoordinaciones en su aplicación, no podremos cumplir con los objetivos comerciales planteados y dejaríamos que la competencia aproveche ese vacío. Además, al ser los volúmenes de colorante muy grandes (se manejan en presentaciones de tanques de 22 m3 como máximo y 1.6 m3 como mínimo), incrementaríamos los stocks de la compañía, lo que significaría miles de dólares sin mover.

1.2.- Formulación del problema

1.2.1.- Problema General

¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, para mejorar la ventaja competitiva de una empresa comercial de insumos industriales textiles?

1.2.2.- Problemas Específicos

¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, para mejorar la posición de la empresa frente a la competencia, en el campo comercial del negocio del colorante Índigo?

¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, en el incremento de las ventas en el campo comercial del negocio del colorante Índigo?

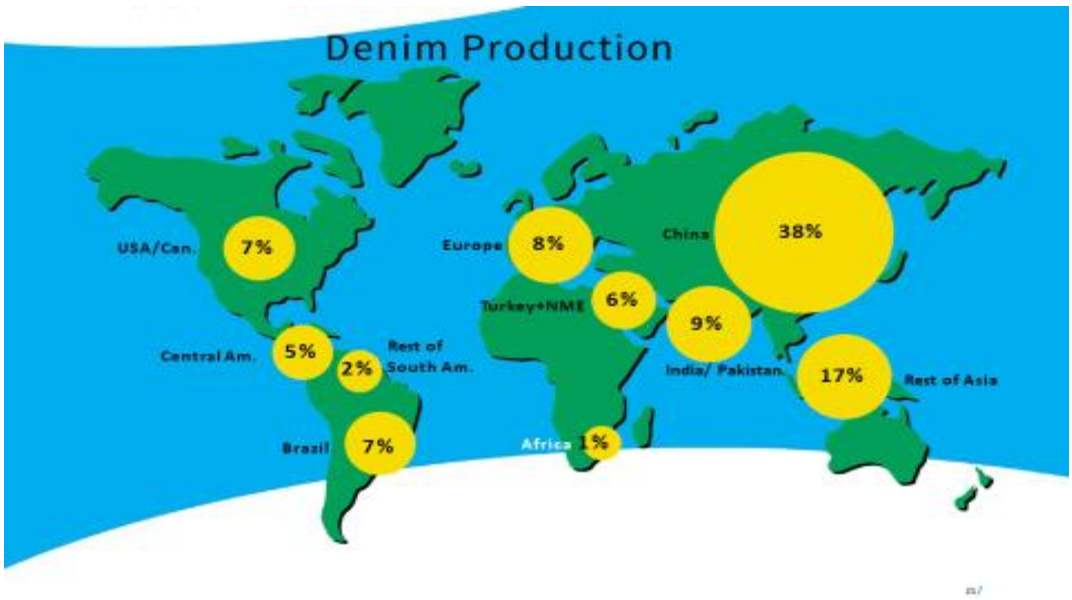
1.3.- Justificación de la investigación

La industria del colorante Indigo es de una envergadura mundial considerable, sin embargo, hay muchos aspectos desconocidos que envuelven este tema. Este colorante es el único que le da el aspecto clásico a la tela Denim, usada para la fabricación de las prendas Jeans.

El negocio del colorante indigo, siempre ha sido un campo de aplicación muy técnico y estratégico. Técnico en la parte de proceso y aplicación industrial, no solo a nivel nacional sino, mundial. Estratégico desde el punto de vista comercial, ya que implica importar y mover grandes cantidades de producto desde diferentes plantas de producción de Asia hacia el Perú.

En la figura N°1 se muestra los porcentajes aproximados de producción de Tela Denim (por consiguiente, consumo de colorante Indigo) a nivel mundial.

Figura 1. Producción de tela denim a nivel mundial



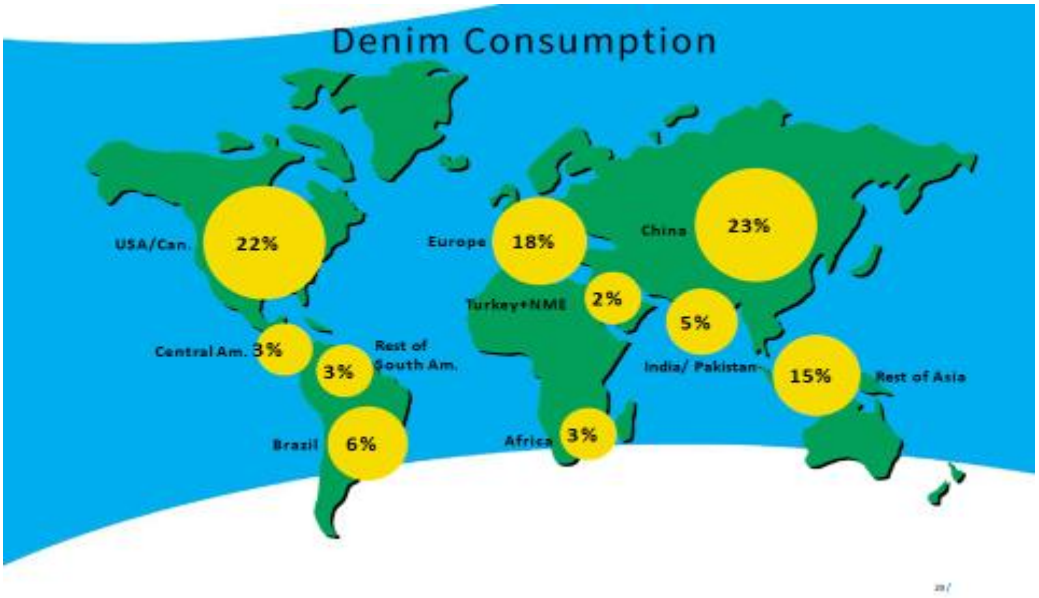
Fuente: Datos de la compañía.

Esta tesis de investigación proporcionará aspectos importantes, para conocer mejor las estrategias comerciales aplicadas en el negocio del Indigo, hacia las principales fábricas de Tela Denim en el Perú.

En la Figura N°2 se muestra los porcentajes de consumo de Tela Denim (empleado en confecciones de prendas Jeans) a nivel mundial.

Es importante resaltar que estos datos son tomados de fábricas de tela Denim (teñido y tejido) desde la base de la manufactura. Es decir, desde el proceso de hilandería, tejeduría, tintorería y venta de tela por rollos.

Figura 2. Consumo mundial de tela Denim



Fuente: Datos de la compañía.

La cuestión del manejo del Indigo, en cualquier mercado productivo comercial, siempre ha tenido un alto grado de dificultad y entendimiento en todo aspecto.

Con esta investigación, se logra comprender el manejo del proceso técnico básico y conocer las herramientas estratégico-comercial necesarias para manejar el negocio del colorante Indigo. Se sentarán las bases necesarias

para el insumo principal en la fabricación de la tela Denim, con la cual se fabrican los millones de Jeans al año que requiere el mercado.

En la Figura N°3 se muestra una imagen de perfil de un Tren de Teñido con Indigo.

Figura 3. Máquina de Teñido -Tren de Indigo



Fuente: https://cutt.ly/YWfN2LS

La presente tesis, al tener conceptos estratégico textiles nuevos y herramientas de control del mercado textil en el campo del Índigo, podrá ser consultado como guía teórico-práctica como parte del proceso de la manufactura de la tela Denim.

En esta tesis se mostrará el manejo estratégico realizado para consolidar el negocio del Índigo. Así mismo, derivado de esta estrategia, se podrá apreciar

el liderazgo conseguido en el mercado comercial del colorante usado para fabricar la tela Denim.

Este es un trabajo teórico, práctico y metodológico, que quiere hacer una propuesta de cómo se pueden aprovechar los recursos que se tienen en una organización, para lograr un crecimiento sostenible y cómo reaccionar frente a cambios presentados en el entorno a través del modelo de direccionamiento estratégico.

Para esto, se aplicarán los modelos en una empresa con una actividad económica de importación, manufactura y comercialización de insumos industriales textiles, que son empleados en diferentes procesos productivos y de acabados de hilos, telas y prendas, según sea el campo de acción del cliente.

La presente tesis, debido a la investigación comercial de mercado que se realiza, tiene un tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental.

Así mismo, se hace un análisis y diagnóstico del sector del Indigo en el Perú y se hace una propuesta de mejora para incrementar las ventas anuales y la posición de la empresa en el mercado de Indigo.

La tesis evalúa la situación actual de la empresa y del mercado, para proponer estrategias de mejora que se alinean a las necesidades del mercado y preparar respuestas de ajustes, articulando los esfuerzos con lineamientos que le dan a la organización la posibilidad de un

posicionamiento diferenciado, reducción de costos y con una mayor participación en el mercado para lograr la ventaja competitiva.

1.4.- Objetivos de la investigación

1.4.1.- Objetivo General

Determinar cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, en la mejora de la ventaja competitiva del Indigo, en la empresa, aplicado al campo de la tela Denim.

1.4.2.- Objetivos Específicos

Determinar cómo influye en la posición de la empresa frente a la competencia, en el campo comercial de colorante Indigo, la utilización de la dirección estratégica.

Determinar cómo se incrementa las ventas de la empresa, en el campo de colorante Indigo utilizando la dirección estratégica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

(Sanchez Lozano, 2010). Tésis titulado: *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes*. Se presentan importantes fundamentos en las que se basan la aplicación de la dirección estratégica, siendo un aspecto importante el hecho de realizar una propuesta de aplicación de dirección estratégica a la organización Filters Trading LTDA a través de herramientas de gestión que faciliten el análisis de la organización y su entorno.

Como conclusión principal se tiene que es sabido que las autopartes automotrices son importadas y con elevados costos de origen. En consecuencia, se debe de tener una estrategia clara de incremento de las ventas para generar liquidez y poder cumplir con los compromisos de pago bancario y generar utilidades.

(Escobar Delgado, 2015). En su tesis titulado: *La política comercial a la importación de textiles desde Perú y su impacto en la producción textilera ecuatoriana, periódo 2008-2012.* Se realiza un análisis del impacto comercial a partir de decisiones políticas en la importación de productos textiles desde Perú hacia Ecuador en el período 2008-2012.

Como objetivo general es necesario determinar el impacto de la política comercial aplicada a la importación de textiles desde el Perú en el período 2008-2012. La política comercial aplicada por el gobierno nacional a las importaciones de textiles durante el período 2008-2012, específicamente las realizadas desde Perú, no generaron el efecto multiplicador esperado en la producción textil ecuatoriana y en el empleo.

Como conclusión principal se precisa que La exportación de productos textiles hacia el Ecuador desde el Perú origina un gran impacto negativo en la economía ecuatoriana, afectando la industria textilera local de ese país.

Es necesario tener un programa de incentivos, aranceles especiales, tasas, mejora de impuestos, etc., en el mercado local ecuatoriano para poder proteger la producción textilera ecuatoriana. Es necesario establecer medidas de control al contrabando de textiles desde Perúa Ecuador el cual genera fuertes pérdidas, principalmente en las medianas y pequeñas empresas.

(Zuazo, 2018). Tesis titulada: *Estrategias de marketing digital y su relación con la relación de compra*. Menciona como problema principal, el establecer una relación entre el marketing digital y la decisión de compra. Se determina la existencia de la relación entre las estrategias de marketing digital y la decisión de compra.

El marketing digital, como herramienta, es utilizada por las empresas para poder tener una mejor comunicación con el consumidor, tanto para informar al consumidor sobre diversos productos y servicios, como para recibir una retroalimentación de los mismos. De la misma forma, el cliente tiene más acceso a diversos productos y servicios, comparando características y precios.

Se concluye que es necesario tener en cuenta varios factores para el sector de marketing digital. Es un proceso relativamente nuevo, por lo tanto, se presenta atractivo para el sector joven. Además, hay factores personales, culturales y sociales, que influyen en la toma de decisión de la compra final.

(Ramos Monge, 2019)**.** En su tesis titulada: *Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior*, trata de establecer los lineamientos de la dirección estratégica para la responsabilidad social universitaria y la forma en se debería implementar.

El objetivo general de esta tesis doctoral es conocer los lineamientos de la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social universitaria (RSU). Dichos lineamientos incluyen catalizadores a la RSU, el rol que juega la RSU, la forma de incorporación en la gestión estratégica, así como sus barreras.

Así también, se estudia la integración de la responsabilidad social en la planeación estratégica universitaria. En este sentido, se desarrolla una metodología de análisis temático para identificar, analizar y registrar patrones o temas dentro de los datos.

Como principal conclusión se menciona el tema de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) debe de ser dirigida, transmitida y supervisada, mediante la Dirección Estratégica Universitaria (DEU). Una de las principales finalidades de la RSU es la implantación de las normas éticas y morales en todo ámbito del quehacer universitario.

(Arciniega, 2016). En la tesis titulada: *Plan de marketing de la empresa de fondos SURA SAF SAC*, se desarrolla un plan de marketing para la empresa Fondos Sura SAC.

Se debe establecer para la empresa, un plan de marketing corporativo para la empresa Fondos Mutuos, como lo tiene el corporativo SURA, del cual es integrante. Esto se evidencia en la publicidad que encontramos en diferentes medios que resaltan la marca SURA como marca corporativa y no se enfocan en un mensaje propio de Fondos SURA. Además, SURA Latinoamérica ha definido como prioridad el desarrollo del negocio de ahorro-inversión voluntario.

Como conclusión se menciona que, la competencia en el mercado de fondos es muy difícil para una empresa, que se enfrenta a las grandes corporaciones (Integra, Profuturo, etc.). Es por esto qué se necesita un plan de marketing agresivo, creativo y a mediano y largo plazo. Es imperativo conocer los sectores socioeconómicos de forma definida (A, B, C y D) ya que, para cada sector, se debe de establecer un plan de marketing con el objetivo de ampliar la cartera de clientes.

(Cama & Pastor, 2019). En la tesis titulada: *Relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de*

Arequipa, 2018. Determina la relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018.

Es posible que exista, una relación positiva entre la dirección estratégica y el compromiso laboral de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Arequipa en el 2018.

Como una conclusión importante se menciona que existe una relación, que puede ser cuantificada, entre la dirección estratégica de un grupo de individuos y la responsabilidad laboral del mismo grupo.

Se tiene que implementar el concepto de dirección estratégica en cada individuo del grupo de trabajo para que, de acuerdo a un seguimiento del proceso de cambio, pueda reflejar un compromiso concreto que conlleve a mayor responsabilidad laboral.

La consecuencia positiva para la institución, una vez aplicada correctamente la dirección estratégica, es la mejora de la eficiencia y la eficacia de los integrantes del grupo.

(Urbano García, 2019)**,** En su tesis titulada: *Administración estratégica y desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018*. Se investiga de que forma la administración estratégica influye en el desempeño organizacional del Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura en el año 2018.

Determina de qué manera la administración estratégica influye en el desempeño organizacional en los empleados del Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, año 2018. La administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Técnicas para el procesamiento de la información: Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Establecer una relación directa, entre la administración estratégica y el desempeño organizacional entre los empleados de una agencia bancaria nacional. Se tiene que implementar el concepto de administración estratégica en cada individuo de la agencia para que, de acuerdo a un seguimiento del proceso de cambio, pueda reflejar un compromiso concreto que conlleve a un mejor desempeño en la organización. Obtener este logro hará a la agencia mas eficiente.

(Di Alvarado, Cuadros, Galarreta, & Dejo, 2016)**.** En la tesis titulada: *Plan estratégico al 2020 para la empresa Fábrica de Tejidos Algodonera Limeña S.A*. Indica que se necesita implementar un plan estratégico que permita seguir operando en el corto plazo, pero orientando los recursos y capacidades en el mediano y largo plazo; además es necesario que el personal desarrolle las competencias que permitan operar en un mercado cambiante y globalizado.

Del mismo modo, realizar búsquedas de hilanderías donde sus productos mantengan una calidad constante formando alianzas estratégicas que permitan obtener precios atractivos, calidad y tiempos de entrega favorables; adicionalmente recibir una retroalimentación sobre las tendencias del mercado. Con respecto a la relación con los clientes y siendo el principal stakeholder de la empresa es importante una constante innovación de productos y procesos que busque incrementar la calidad y productividad, lo

cual contribuiría con el desarrollo de nuevos mercados. Elaborar un plan estratégico para la empresa ALGOLIMSA para un horizonte de 5 años, el cual sirva como instrumento técnico que contribuya en su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Considerando la problemática actual de la empresa y los factores externos e internos que han influido negativamente los resultados de la misma, se concluye que ALGOLIMSA necesita implementar un plan estratégico que le permita seguir operando a corto y largo plazo, identificando oportunidades de mejora para su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Estandarizar una metodología para la elaboración del plan estratégico para una empresa industrial. Diseñar una metodología que permita analizar continuamente las tendencias del macro- entorno, de la industria y un análisis interno; con la finalidad de efectuar oportunamente los ajustes necesarios.

Conclusiones importantes, establecer las bases del crecimiento hacia un plazo de 5 años, centrando los cambios, de acuerdo al plan de dirección estratégica que aplicará la compañía. El plan estratégico que se aplique debe de estar dirigido a todo nivel de la empresa, ya que, se considera que un cambio importante en la mentalidad de los recursos humanos.

Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, para conocer al detalle, los factores que serán necesarios de cambiar y fortalecer para la mejora de la empresa en el tiempo estimado.

(Trullenque, 2010). En su tesis titulada: *La implantación de modelos avanzados e integrados de dirección estratégica en la gestión pública española: un estudio empírico*. Estudia que la Dirección Estratégica es el resultado de la evolución de los conceptos clásicos de Estrategia para su

aplicación a entornos cada vez más dinámicos y complejos. Su aplicación práctica se inició con gran éxito en el entorno de la gestión de organizaciones privadas, desde donde se ha extendido con gran fuerza al ámbito de lo público para ayudar a dar respuesta a la apuesta por una modernización de la gestión pública, imprescindible para el desarrollo sostenible en el entorno en el que nos ha tocado vivir.

El objetivo fundamental de esta tesis es el de investigar de forma empírica sobre el grado de implantación en la gestión pública de modelos y técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica.

Los modelos por estudiar son desarrollados desde esquemas de gestión organizativa en el entorno privado donde son aplicados con dedicación. Todos estos conceptos están siendo aplicados paulatinamente en el ámbito público y esta investigación busca conocer cuál es el grado real de implantación, así como con qué matices y características están siendo implantados.

La Dirección Estratégica tiene sentido y aporta valor en el ámbito de la Gestión pública ayudando a poner en práctica la filosofía y valores propugnados por la orientación a la creación de Valor, la nueva gestión pública y la Gobernanza. Pero la implantación real de la Dirección Estratégica es todavía escasa y se enfrenta a importantes retos para su implementación.

Las principales dificultades para la aplicación de la Dirección Estratégica se encuentran en el establecimiento de un verdadero enfoque de valor que suponga un real compromiso frente a un esquema de gestión tradicional. Asimismo, en este ámbito, los costes de agencia (disfunciones entre el bien público para los ciudadanos y los intereses particulares de los directivos) pueden ser una barrera importante dado que la Dirección Estratégica supone

clarificar, medir y evaluar compromisos tangibles y detallados orientados a la creación de valor.

La investigación ha sido diseñada alrededor de un extenso trabajo de campo empírico, realizado entre junio de 2007 y agosto de 2008.

Como conclusión principal, es crucial la aplicación de la dirección estratégica en el sector público, ya que está estrechamente relacionada con el desarrollo del país. Se sabe que el sector público, es uno de los puntos débiles y vulnerables en el bienestar económico y social del país. Por esta razón, resulta de valiosa ayuda el estudio de la aplicación de la dirección estratégica en este importante sector.

(Aguilera, 2010). En el artículo *Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación.* Aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la rela- ción existente entre estas dos temáticas. La metodología corresponde a los criterios de una investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección.

el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas. Por lo general estos cambios suelen ser cuantitativos o es al menos lo que la mayoría de los directivos esperan (crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros); pero se

debe tener en cuenta que para obtenerlos las organizaciones requieren de otros cambios de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados tan anhelados por los directivos. Entre tales cambios cualitativos, el de mayor significado y resultado es el relacionado con las personas (sobre todo en lo que tiene que ver con cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control), pues ellas son quienes finalmente se encargan de generarlos; sin llegar a desconocer que también intervienen algunas variables que por más que se quieran controlar, no lo permiten y, por tanto, pueden afectar considerablemente los resultados esperados (todo lo relacionado con el medio ambiente general y específico).

Como conclusión del artículo se menciona que, El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento em- presarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

2.2.- Bases teóricas

2.2.1.- Indigo

El Indigo (o también llamado Añil) se ha usado para teñir telas desde hace milenios: la evidencia más antigua de su uso se remonta a 6 mil años en Perú, pero fue usado en Mesopotamia, el antiguo Egipto, Mesoamérica y África, además de la India, Japón y el sureste de Asia. La planta fue originalmente domesticada en la India, que fue durante siglos el principal proveedor del tinte (de ahí su nombre, que significa “de la India”). Usar ropas teñidas con el llamado “oro azul” fue visto como signo de elegancia y riqueza en las antiguas Grecia y Roma, y en Japón, la propia India y Europa.

En Europa, curiosamente, se solía usar un añil extraído de otra planta (Isatis tinctoria), que lo produce en mucha menor cantidad (y es, por tanto, muy caro). Cuando el navegante portugués Vasco da Gama, en 1498, descubrió una ruta marítima directa a la India, el negocio de la producción de añil europeo entró en crisis, pues el índigo importado era mucho más barato, al grado de que en Inglaterra y Alemania se llegó a prohibir su uso, argumentando que “era venenoso”. Posteriormente, el índigo se comenzó a cultivar y producir en las colonias de América, hasta que en 1897 se desarrolló un método de síntesis química, que abarató su costo. En tiempos recientes su mayor auge ha sido para teñir los famosísimos pantalones de mezclilla (blue jeans). Aunque cada

pantalón requiere solo unos gramos de pigmento, la demanda es tal que hoy la inmensa mayoría se tiñe con índigo sintético.

La fabricación industrial de índigo usa muchos compuestos contaminantes, como formaldehído, cianuro e hidrosulfito de sodio. Por ello, un grupo de investigadores encabezado por John Dueber, de la Universidad de California en Berkeley, buscó recientemente un método menos dañino para el ambiente. Se inspiraron en otra planta que produce el pigmento, el índigo chino (Polygonum tinctorium); extrajeron de ella los genes que controlan la producción del índigo y los introdujeron en la bacteria Escherichia coli, fácil de cultivar industrialmente. Su método consiste en teñir la tela con el pigmento y las enzimas producidas por las bacterias. Aunque no es aún eficiente a escala comercial, sirve como prueba para demostrar que, usando la ingeniería genética, se pueden revolucionar procesos industriales contaminantes para dañar menos el ambiente, y poder seguir disfrutando nuestros blue jeans sin sentimiento de culpa. La historia del índigo en el reino de la moda sigue adelante (mbonfil, 2018).

Este trabajo se centra en el empleo del colorante Indigo en la industria textil, específicamente, en el teñido de la tela Denim, mundialmente conocida en la confección de los jeans o vaqueros. A través de la historia de la humanidad, no existe otro colorante que tenga una huella cronológica imborrable, sea considerado místico y tenga un atractivo único como es el Indigo.

Etimológicamente hablando, le pertenece a la India y está considerado en la RAE como el color de tono añil o azul oscuro, que se extrae de una planta llamada indigofera (figura N°4).

Figura 4. Planta Indigofera



Fuente: https://long-john.nl/indigo-a-handbook-about-indigo/

Sin embargo, el Indigo se usa en el sector alimenticio, curativo e, inclusive psicológico (niños Indigo). Abriendo apasionantes debates sobre su influencia y manejo en la historia del hombre. Hoy en día, todo el Indigo usado en la

industria Textil es polvo sintético (Figura N°5), dejando el uso de la tradicional planta solo para artículos artesanales. Sin embargo, se sabe que algunas aldeas en china e India, la siguen usando para teñir prendas para uso local.

Figura 5. Colorante Indigo en polvo.



Fuente: Exporters India

2.2.2.- Proceso industrial Textil, sobre el cual estableceremos una dirección estratégica comercial.

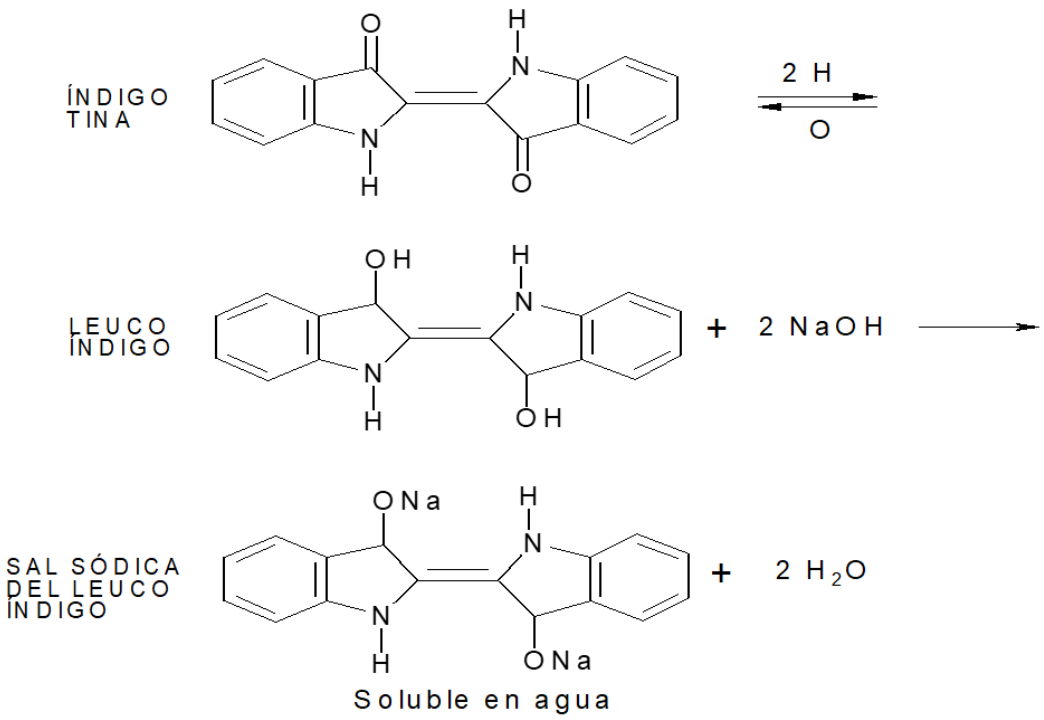
El Indigo, en cualquiera de sus formas es insoluble en agua, álcalis o ácidos y no posee afinidad sobre fibra alguna.

Debe de ser reducido mediante alguna sustancia generadora de hidrógeno, a fin de crear el compuesto ¨leuco soluble¨ que posee moderada afinidad por el

algodón. Luego de muchas pruebas se ha determinado que es necesario un pH superior a 10 para lograr su solubilidad. El colorante solubilizado es convertido nuevamente a la forma insoluble por un proceso de oxidación (Figura N°6).

El colorante soluble es adsorbido a través de los poros de la región amorfa de la fibra, donde se depositan en forma paralela a las cadenas de la celulosa y es retenido por la fibra por medio de puentes de hidrógeno.

Figura 6. Principales Reacciones químicas



El colorante reducido es de naturaleza polar, por lo que se encuentra rodeado de moléculas de agua que lo transportan al interior de la fibra. Para que esto ocurra los espacios micro y macro capilares de la fibra deben abrirse para permitir el ingreso de la molécula de colorante, de tamaño relativamente

grande, lo cual la soda cáustica, permite el hinchamiento de la fibra de manera que el colorante pueda adherirse paralelamente a las cadenas de la celulosa.

La velocidad de difusión y el grado de aglomeración disminuyen a medida que la temperatura aumenta, pero la estabilidad del agente reductor disminuye aumentando la proporción del colorante insoluble.

2.2.3.- Panorama nacional de la industria de la tela Denim, usando el colorante Indigo.

Todas las producciones de la tela “Denim”, de las cuales se confeccionan los Jeans o Vaqueros, son teñidas con el colorante Indigo. A nivel mundial, se comercializan 2 tipos de indigo, la presentación en polvo y la presentación en líquido.

En la actualidad, la presentación en forma líquida ha tomado notoriedad debido a su fácil manipulación y menor contaminación que la presentación en polvo. Al ser la presentación líquida, la menos contaminante y de mejor manejo industrial; es en la cual se enfoca la presente tesis. Las producciones de ambas versiones se encuentran en China, India y Pakistán, desde donde se importan hacia los países que procesan y tiñen la tela Denim.

Las máquinas de teñido (industrialmente llamados Trenes de teñido), presentan 2 formas de teñir; a lo ancho y en cuerda, con volúmenes de baño de teñido entre 3500 litros y 7000 litros, esto sin contar los baños usados para los auxiliares y los enjuagues con agua. La Figura 7 muestra los jeans con diferentes acabados y efectos.

Figura 7. Jeans hechos con tela Denim



Fuente: Ecotextile news

2.3.- La Estrategia

Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia en el contexto empresarial es la contenida en la obra escrita por (Chandler, 2024): Strategy and Structure. Donde analizaba con detenimiento las actividades de 4 gigantes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears. En este estudio, Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de

cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Esta cautivó a toda una generación de estudiantes de las escuelas de negocios de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (MIntzberg, 1997).

(Porter, 1985), en su libro “Estrategia Competitiva” menciona que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. En este capítulo vamos a estudiar las estrategias genéricas, así como algunos requisitos y riesgos de cada una.

La finalidad es exponer algunos conceptos introductorios que profundizaremos en el análisis subsecuente. En capítulos posteriores veremos cómo traducir estas estrategias globales en otras más específicas, aplicables a algunas clases de problemas de la industria.

(David, 2003), en su libro ¨Administración Estratégica¨ menciona que la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados

de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas.

En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios. El término dirección estratégica se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, Política de negocios, el cual integra el material de todos los cursos de negocios (David, 2003).

Podemos entender que el concepto de la dirección estratégica puede estar bien fundamentada, pero si no cuenta con las herramientas adecuadas para su aplicación es probable que no de los resultados esperados. En la década de los noventa, con las nuevas herramientas de gestión que se estaban estructurando, la dirección estratégica fue más viable y aplicable en las principales empresas y por ende empezó a dar buenos resultados.

2.3.1.- Tres Estrategias Genéricas.

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costos

2. Diferenciación

3. Enfoque o concentración

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo según veremos luego. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto (Porter, 1985).

El hecho de tener definida una estrategia con un objetivo determinado, no determina un resultado satisfactorio luego de la aplicación. Porter menciona que debe de haber un compromiso total de todas las jerarquías de la institución que quiere aplicar una estrategia.

La mentalidad definida apuntando a un mismo objetivo, de todos los integrantes de la institución, sea cual fuere esta, determinará el nivel del éxito de se obtenga. Podemos entender como mentalidad, la capacidad de análisis, concentración en el objetivo, y aspiraciones superiores al promedio.

2.3.2.- Otros requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos, aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además, hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito. En el cuadro N°1 se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

Cuadro 1. Consecuencias de las Estrategias Genéricas

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE.	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en Costos Globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de	Buena coordinación entre las funciones de

	productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Estrategias Competitivas, M. Porter, 1991.

2.3.3.- Riesgos de las Estrategias Genéricas

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en eregir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendemos que entrañen varias clases de riesgo.

Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias (Porter, 1985).

Uno de los riesgos más saltante es que la competencia reaccione a tiempo, de forma tal que no se puedan aplicar las estrategias ya definidas. El objetivo en una dirección estratégica bien definida es derrotar a la competencia, obteniendo sobre ella, una clara ventaja competitiva en el mercado.

2.3.4.- Aplicación de la Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la Gerencia General e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas (Hill & Jones, 2011).

Es necesario un completo compromiso de la Gerencia General de la empresa para conseguir los objetivos trazados, conseguir los negocios, ser reconocidos en el mercado generando una marca de confianza.

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Los encargados de aplicar la dirección estratégica en una empresa deben de conocer todos los aspectos organizacionales de la misma. Un conocimiento completo de la organización permitirá obtener los mejores resultados y transmitir el concepto a toda la compañía.

2.3.5.- Elementos importantes de la Dirección Estratégica.

(David, 2003) por su parte, la define como el arte, la ciencia y la habilidad para formular, implantar y controlar decisiones multifuncionales que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos. La dirección estratégica se compone de tres elementos relacionados entre sí: la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

La comprensión de la posición estratégica:

Trata de identificar el efecto que tienen sobre la estrategia, el entorno (económico, legal, político, medioambiental, tecnológico, social, etc.), la capacidad estratégica de la organización (recursos y competencias claves que son difícilmente imitables) y las expectativas e influencias de los stakeholders.

Las elecciones estratégicas:

Implica comprender las bases subyacentes para la estrategia futura, teniendo en cuenta los diferentes niveles de la estrategia: corporativo, unidad de negocio, funcional y las opciones para el desarrollo de la estrategia, tanto en los métodos a utilizar como la dirección a moverse.

La estrategia en acción:

Se ocupa de garantizar que las estrategias funcionen en la práctica, mediante la estructuración de la organización (estructuras, procesos, relaciones); asegurando que las áreas independientes de recursos (finanzas, marketing, informática, administración, etc.) sustenten la estrategia, y realizando cambios y gestionándolos.

El proceso estratégico se podría definir como la realización de cinco actividades principales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) las cuales son:

Determinar una misión / visión estratégica de la empresa definiendo hacia dónde se dirige y cómo debe organizar sus recursos.
Definir los objetivos, convirtiendo la misión / visión en objetivos más específicos para ser alcanzados.
Formular una estrategia para alcanzar los resultados deseados.
Implantar y ejecutar la estrategia escogida de una manera eficiente y eficaz.

Evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas para ajustar la misión/visión, los objetivos, la estrategia o la implantación debido a cambios en las condiciones, nuevas oportunidades o ideas, entre otros.

2.3.6.- Los componentes de la estrategia.

La Dirección Estratégica, es la consecuencia de aplicar una Estrategia, para alcanzar un objetivo claro y definido. Esto implica que, debe de contemplarse, el análisis, el tipo de proceso a usar, definición de las etapas a seguir para

conseguir dicho objetivo e, inclusive, definir la persona o grupos de personas que se encargarán de aplicar dicha estrategia.

Los aspectos más importantes de cada uno de éstos se detallan a continuación:

El ámbito o campo de actividad:

La concepción de una estrategia con capacidad de integrar los sistemas y las funciones, es un verdadero reto para los directivos contemporáneos. (Vilariño, 2011). Como resultado se tendría una cartera de productos o grupo de actividades compuestos por diferentes combinaciones de producto, de acuerdo al mercado donde se vaya a desarrollar, con los cuales la empresa desea trabajar.

- Capacidades distintivas:

Se definen como la adecuación y ajuste de los recursos y las competencias para que una empresa pueda sobrevivir y prosperar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Acercarse a una visión estratégica constituye una de las tareas que implica conocimiento y voluntad como expresión de querer hacer, así como estar poseido por el poder hacer las cosas con responsabilidad, todos ellos como muestra de una actitud proactiva hacia el cambio estratégico. (Vilariño, 2011)

Ventajas competitivas:

Para que una empresa pueda obtener una ventaja competitiva, ésta no solo debe limitarse a la ejecución y desarrollo de actividades, sino que debe buscar hacerlo mejor que la competencia.

Las ventajas competitivas se obtienen a través de recursos y competencias claves, como pueden ser una patente, facilidad de acceso a materia prima, una metodología, entre otras (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Aunque se suele distinguir entre ventaja en costes o ventaja en diferenciación, se requiere ir más allá que un simple enunciado del tipo de ventaja, donde puede existir situaciones medias o diferentes posicionamientos combinados.

- La sinergia: Es importante resaltar que los tres componentes anteriores no deben analizarse aisladamente; se deben buscar complementariedades positivas entre ellos, es decir un efecto sinérgico positivo, que resulta del equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia.

2.3.7.- La Planificación Estratégica.

Según (Pimentel, 1999), La planificación estratégica es:

Largo plazo.
Que hacer y como hacer en el largo plazo.
Enfasis en la busqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
Grandes lineamientos (general).
Incluye: Objetivos, y metas, actividades, plazos y responsables.

2.3.8.- Características de la Planificación Estratégica.

De acuerdo con (Bueno, Dalmau, & Renau, 1993), la planificación estratégica se caracteriza por lo siguiente:

- Realizar un análisis sistemático del entorno. Considera al entorno como una variable que puede modificarse y a la cual hay que adaptarse, pero fracasa al olvidarse totalmente del ámbito interno de la empresa.
- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas (variables tipo hard). Las variables políticas y sociales (soft), tanto internas como externas, se consideran irrelevantes en la formulación de la estrategia.
- Se hace énfasis en la formulación estratégica, buscándose generar varias alternativas estratégicas y contingentes. Aunque no se controla la evolución de ese proceso de desarrollo de la estrategia (implantación y control).
- Participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

No cabe duda que hoy por hoy, las empresas están en una franca competencia, por lo que necesitan planificar para poder hacer frente a sus competidores y es precisamente la Direción Estratégica, una heramienta necesaria para afrontar los retos futuros, una visión y misión de futuro es necesaria para establecerse metas a corto, mediano y largo plazo, por lo que debemos trabajar sobre nuestras fortalezas y debilidades para hacer frente a la competencia y lograr nuestros objetivos trazados. (Palomino, 2014)

Por otro lado, la implantación y control estratégico que busca poner en práctica la estrategia elegida y asegurar el seguimiento de su ejecución y de su validez, abarca tres subfases: la planificación, organización y control.

Por lo tanto, de acuerdo con (Bueno, Dalmau, & Renau, 1993), las características que diferencian este nuevo método de dirección son las siguientes:

- Considera variables de tipo hard (económicas y tecnológicas) y soft (motivación, aspectos psicológicos, aspectos sociales, etc.).
- Se analizan tanto la relación empresa entorno, como las relaciones internas de la empresa. Tanto el entorno, como la estructura y la estrategia se influyen mutuamente, no puede analizarse ni verse una parte sin las otras.
- Plantea la importancia de la implantación y el control de la estrategia.
- El periodo de planificación se acorta.
- El proceso de planificación es continuo, el control hace que constantemente el proceso se esté retroalimentando.

- Implica a todos los empleados en el proceso y la necesidad de desarrollar una mentalidad estratégica colectiva.

Entre otras definiciones tenemos a (Burbano Ruiz, 2011), que define la dirección como “Un elemento del proceso administrativo, y su fin es coordinar con el recurso humano de las organizaciones, esto con lleva que debe existir una persona idónea que genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional y creatividad” .

(Hernandez y Rodriguez, 2011), señalan que “La dirección es realizar actividades, las cuales el administrador direcciona al personal para alcanzar los objetivos de la organización, considerando valores, comunicación y motivación”.

2.3.9.- Generalidades de la dirección

Según (Burbano Ruiz, 2011), afirma que la dirección es importante porque ayuda a la empresa a poner en práctica todos los lineamientos estratégicos que se establecieron en las etapas de la planeación y organización, permite alcanzar un nivel eficiente en la productividad de los trabajadores, su calidad refleja al aprovechamiento de los objetivos de la empresa, y establece comunicación necesaria entre los colaboradores de la empresa.

En la actualidad las direcciones de las empresas afrontan desafíos en un entorno inestable, como efecto de ello, es necesario empezar dando respuesta que es lo que la empresa debe hacer para permanecer, adaptarse y para aumentar su eficacia y eficiencia, permitiéndole sobresalir en el medio empresarial.

(Navas & Guerras, 2016) menciona que “La estrategia empresarial constituye la forma de atender a estasnecesidades, al mismo tiempo, surge de un complejo conjunto de actividades que se denomina el proceso de dirección estratégica”. Esto nos quiere decir que las direcciones de las empresas necesitan una actitud estratégica, que nos ayuden a obtener permanencia y adaptación en un entorno cambiante, basada en las experiencias pasadas que

hará que en un futuro estos problemas puedan surgir a través de acciones correctas. La Dirección orienta hacia donde debe dirigirse la empresa, mediante un líder, quien guiara a esta al logro de sus objetivos, con una buena comunicación con sus trabajadores, motivación y un buen clima organizacional.

2.3.10.- Conceptualizando a la Dirección Estratégica.

(Porter, 1985), señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente es un modelo de decisiones de una organización que estipula y revela sus propósitos, metas y objetivos que especifica las principales políticas y planes para alcanzar esos objetivos y define el tipo de rubro que la empresa va a adquirir, la clase de la organización status económico y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Según (Arano, Espinosa, & Arroyo, 2012), hace mención que el desempeño de una organización obedece a las labores que inicie la organización y de la manera que se realicen estas acciones, la misión y visión de las empresas de hoy en día son muy importantes, sin embargo, no nos ayuda a contar con organizaciones poderosas y fuertes para alcanzar el éxito, las organizaciones necesitan poner en práctica la visión, los valores y los objetivos, actividad que concierne a la estrategia.

Manifestar que la estrategia es la consecuencia del trabajo arduo y serio para dar un paso preciso hacia el futuro, (Neriz, 2005) afirma que “La dirección

estratégica es el procedimiento que permite que las organizaciones analicen y aprendan de sus entornos interno y externo, crea estrategias para lograr sus objetivos y las ejecutan, de esta manera poder satisfacer las exigencias de los stakeholders". De acuerdo con (Arano, Espinosa, & Arroyo, 2012), definen "la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda diferenciarse de otra, logrando ser competitiva, y obteniendo rentabilidad".

2.3.11.- Evolución de la Dirección Estratégica

En el siglo XX en el transcurso de los años 50 y 60, Los directivos de todo el mundo comenzaron a percibir muchas dificultades para ordenar las acciones individuales en organizaciones cada vez más complicadas y junto a ello la creciente competencia, en esos años solamente sobrevivían las empresas que se adaptaban a los importantes cambios macroeconómicos.

Es así como se desarrolló el interés por la dirección estratégica y a su vez en la estrategia empresarial, así como en la necesidad de evaluar y estudiar la competitividad en las organizaciones.

La complejidad en el entorno demuestra la ineficacia de los modelos de dirección para adaptar a la empresa a un entorno más cambiante, surge la incertidumbre de respuesta ¿Cómo la empresa puede subsistir o aumentar su eficacia?, la solución a este problema es la estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la dirección estratégica.

La estrategia empresarial y la dirección estratégica es la respuesta a la necesidad de adaptación de los factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia, supervivencia y oportunidades de la organización. Se puede mejorar a través de apropiadas acciones estratégicas, la alta dirección de la organización ayudara no solo a la empresa de un modo interno, sino también en otro entorno a través de la fijación de maneras de competir, esta no solo indica el ambiente sino también trata de mejorar el ambiente a favor de la empresa.

De la misma forma en que las principales corrientes ideológicas han evolucionado en el tiempo, la Dirección Estratégica también ha sentado sus bases en los puntos presentados, en forma cronológica, presentado en el cuadro en la figura N°2.

Cuadro 2. La evolución de la dirección estratégica a partir del año 1950 hasta el 2012

Presupuesto Financiero Presupuesto operativo. Presupuesto de Flujo de Caja.	1950
Planificación Corporativa Técnicas asociadas fundamentadas en perspectivas económicas a medio plazo.	1960
Surge la Dirección Estratégica Análisis sectorial y posicionamiento competitivo.	1970

En busca de la ventaja competitiva Importancia en los recursos y las capacidades. Aumento del valor para el asociado. Reorientación, subcontratación, disminución de niveles jerárquicos y reducción de costos.	1980-2000
Adaptación a la turbulencia Explotación de las tecnologías de información y comunicación Búsqueda de flexibilidad e innovación estratégica Alianzas estratégicas Responsabilidad social y medioambiental	2012

Fuente: Grant (2014) Dirección Estratégica.

2.4.- Gestión comercial

2.4.1.- Definición

La Gestión Comercial, cuya misión es la de encargarse de la apertura de la organización al mundo externo, con muchas tareas por encarar, tales como la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos administrativos, orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad, que lleva consigo el crecimiento de la empresa. (Ponce J. ,

2017)

Cuando se habla de las ventas se refiere al proceso por el cual hay que satisfacer las necesidades del cliente a cambio de un beneficio para la empresa y el vendedor, mientras que satisfacer se refiere a negociar con el cliente y por consiguiente el objetivo final de esa negociación es su fidelización hacia la marca, producto/servicio o la empresa. Muchos clientes están de “pasada” o de “visita” por los puntos de ventas, pero transformar esa “visita” en compra es parte importante para incrementar las ventas, en lo que juega un papel importante la Gestión Comercial en este caso para elevar la eficiencia de la tienda, en lo que se deben insertar las que pertenecen al sector del turismo (Gómez & Gonzalez, 2015).

Por ello la gestión comercial se constituye en una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, lo que posibilita conocer el mercado, la competencia y adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, sustentándose la toma de decisiones en la opinión de los clientes reales y/o potenciales como requisito indispensable para el éxito organizacional por cuanto hoy el comercio, ya no es el tradicional punto de distribución minorista, con un mostrador y la colocación de los productos sin un sentido estratégico en las secciones y escaparates. En la actualidad el comercio se ha convertido en un mundo de sensaciones cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y deseos del consumidor siendo más rentable, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con la formulación e implementación de estrategias de Marketing y Merchandising, las cuales se convierten en factores claves del éxito de un negocio de ventas. (Chiesa, Osuna, Salazar,

Tordera, & Villanueva, 2010).

(Ponce & Pasco, 2018), sostiene que, la Gestión Comercial desde el punto de vista epistemológico, es importante tener definida la concepción epistemológica de la administración, dado que el abordaje de cualquier área, campo, elemento o componentes de esta, hacen necesaria realizar una génesis del objeto de estudio y sus agregados conceptuales. Así sobreviene el dilema epistémico de que si la administración es una ciencia o una técnica. Es importante entonces estudiar los distintos continentes del conocimiento, como el de las ciencias, las técnicas y las artes, procurando cimentar sus propuestas y sucesos más transcendentales. La evidencia bibliográfica sobre la administración categoriza disciplinalmente a la misma, como ciencia, técnica o arte, es esta última “como el de dirigir empresas y tomar 61 decisiones”. En una clara demostración semántica y metodológica, de lo referido, se citan varias opiniones teóricas sobre el significado de administración.

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización a los clientes, las actividades principales, es la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

(Zendesk, 2023), menciona que debe de haber un plan de gestión Comercial que viene a ser el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores. El plan de comercialización realiza un estudio de la empresa, en la situación

en la que se encuentra y lo que desea llegar alcanzar, sus valores, como está estructurado y su ubicación, con el fin de presentarse ante sus clientes como una empresa bien estructurada.

(Diaz, 2019), indica que el proceso de Gestión Comercial “Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales.”

Esta definición, reconoce que la gestión comercial es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua. La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing.

Los procesos de mejora se aplican de manera gradual y ordenada, de modo que se involucren a todas las personas de la empresa y se busquen la soluciones optimas a aquellos procesos que no funcionan. Estas mejoras en los procesos se llevan a cabo cuando se presentan las siguientes situaciones:

• Existe un problema de calidad.

• Se requiere mejorar la distribución de las áreas de actividad.

• Es necesario reducir el tiempo de preparación de las áreas de actividad y de los equipos.

• Se necesita disminuir el tiempo de respuesta de los clientes.

• Se desea reducir los gastos de operación.

• Es preciso mejorar el orden y la limpieza.

• Se ha de reducir una variabilidad de una característica de calidad.

• Es necesario hacer eficiente el uso de los equipos.

Para la implementación de los procesos de mejora continua existen numerosas metodologías aplicables como: Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen. La empresa es una unidad económica que se crea con el fin de obtener un beneficio a través del ejercicio de una actividad empresarial. También, la podemos definir como una unidad de producción, cuyo objetivo es crear o aumentar la utilidad de los bienes, para satisfacer las necesidades humanas y sociales. La empresa, para conseguir sus objetivos, tiene que realizar unas funciones que forman parte de su gestión interna y están relacionadas directa o indirectamente con la actividad principal.

Las principales funciones de la empresa son: función técnica, comercial, financiera, social y administrativa.

Planificación Comercial “Por planificación comercial debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control.”

Toda empresa, dentro de sus funciones necesita desarrollar una planificación

comercial, que le permita analizar las posibles oportunidades y amenazas de una empresa para así poder crear una estrategia que las contrarreste y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Gestión de stock. Las empresas manejan mercancía y ésta debe estar sometida a una vigilancia permanente para evitar carencias o excesos que repercutan en el servicio al cliente. Por esta razón, disponer de un mecanismo de control de las existencias es algo absolutamente necesario, tanto para realizar la contabilidad como para hacer una gestión correcta del surtido y de los stocks. Parte importante de la gestión comercial, es tener el control sobre los productos del negocio, administrarlos de manera eficiente para permitir tomar adecuadas decisiones.

Control de Gestión. El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. El control de la gestión es una de las herramientas fundamentales para que una empresa logre sus objetivos, al mando de una buena dirección comercial junto con un gran conocimiento del mercado y el entorno de la empresa.

Fidelización de Clientes. “La fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.” Existen estudios que señalan que una mejor comprensión del cliente provoca cambios positivos en la gestión del portfolio; y en los resultados de ventas. Y para detectar nuevas

oportunidades de mercado es fundamental el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes clave del entorno; es decir, un enfoque de gestión con visión de equipo que busca cogenerar valor entre todos los grupos de interés o stakeholders. Por consiguiente, el cambio de paradigma por parte del equipo comercial implica enfocar su estrategia, gestión y esfuerzos de ventas a los segmentos o perfiles de clientes con mayor potencial de rentabilidad para el negocio y fidelizarlos.

Procesos de Ventas. “El proceso de ventas consiste en establecer los pasos que permiten la transformación de un cliente potencial en efectivo y en definir las tareas clave de la red de ventas para hacer avanzar este proceso.” Entre los principales procesos está la prospección de clientes, acercamiento previo, acercamiento, presentación, manejo de objeciones y cierre.

Ingresos. Un ingreso es el incremento patrimonial. Sera ingreso aquello que la ley considere como tal; estos se deben percibir en efectivo, bienes, servicios o de cualquier otro tipo. En servicios solo existen cuando la ley lo determina en forma precisa, es decir cuando a cambio de un servicio o bien se adquiere el derecho a disfrutar de otro. Las ventas es un tipo de ingreso derivado de las ventas de productos que constituye el objetivo principal de toda empresa. Ingresos percibidos. Los ingresos se consideran percibidos cuando se encuentren a disposición del beneficiario aun cuando este los haya cobrado en efectivo o en especie. Los ingresos no percibidos vienen hacer todo lo que no se ha podido contabilizar por motivos de devoluciones u otros factores dentro o fuera de los procesos de la empresa.

Ingresos no percibidos. Si los ingresos percibidos son aquellos que se

encentran a disposición del beneficiario sea cuando este lo cobre en efectivo o en especie; entonces el ingreso no percibido viene a ser todo lo contrario, es decir aquel ingreso que nunca cobro por diferentes razones y no puede ser contabilizado.

Metodologías para mejoras continuas en la Gestión Comercial. Están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas.

El proceso de mejoramiento continuo es un medio efectivo para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero que este a su vez es pagado por el cliente. El mejoramiento de la calidad del servicio que se les presta a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permita a la empresa estar mejor posicionadas en el mercado.

2.5.- Glosario

2.5.1.- Definición de Estrategia

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), dice que la estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.

2.5.2.- Dirección Estratégica

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) mencionan que la dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

2.5.3.- Proceso Estratégico

Analiza distintas explicaciones sobre cómo se desarrollan las estrategias dentro del contexto estratégico descrito en las partes anteriores del manual.

Estos procesos se pueden agrupar en dos grandes tipos. El primero es el concepto de desarrollo de la estrategia como una intención directiva voluntaria (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

2.5.4.- Marketing

El marketing actual es entendido desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades del consumidor y se compone de un conjunto amplio de herramientas disponibles para lograr tal fin (Vigaray, 2012).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.- Hipótesis general

La dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, en una empresa comercializadora de colorantes usados en la industrial textil, origina la mejora de su ventaja competitiva en el mercado comercial de la tela Denim.

3.2.- Hipótesis específicas

- La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la posición de la empresa frente a la competencia en este campo de negocios.
- La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, incrementa las ventas mensuales de este insumo, de la compañía.

3.3.- Identificación de variables

En el cuadro Nº 3, se muestra una correlación entre las hipotesis y las variables consideradas en la presente tesis.

Cuadro 3. Relación de las Hipótesis con sus respectivas variables

HIPOTESIS	VARIABLES
Hipótesis general: La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, de una empresa comercializadora de insumos industriales textiles, mejora su ventaja competitiva en el mercado textil.	
Hipótesis específica H1: La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la posición de la empresa frente a la competencia en este campo de negocios.	**Variable dependiente H1**: Posición de la compañía frente a la competencia. **Variable independiente H1**: Dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, aplicada a la posición de la empresa
Hipótesis específica H2: La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, incrementa las ventas de este insumo, mejorando la facturación anual de la compañía.	**Variable dependiente H2**: Ventas del colorante Indigo, en la facturación anual de la compañía. **Variable independiente H2**: Dirección estratégica en las ventas de Indigo de la empresa, aplicado a la gestión comercial de la empresa.

3.4.- Operacionalización

La matriz de operacionalización, cuadro N°4, permite mostrar puntos concretos de la investigación, es decir, del marco teórico al plano operativo. En esta matriz, cada punto se convierte en unidades observables y medibles de la investigación.

Cuadro 4. Matriz de Operacionalización.

Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición operacional
Variable dependiente H1: Posición de la compañía frente a la competencia	Gestión comercial del Indigo de la empresa en la región.	"La dirección estratégica es un intento de mejorar la dirección y gestión en una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de formulación y asignación de los recursos. Esta disciplina debe permitir el paso de lo estratégico a lo operativo, manteniendo la correspondencia y armonía entre ambos" (Menguzzato y Renau, 1991).	Importaciones de la compañía ARCH. Perú vs. La importaciones de la competencia en el mismo período de tiempo en que se aplicó la dirección estratégica en la gestión comercial.
Variable independiente H1: Dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, aplicada a la posición de la empresa	Facturación de la empresa antes y después de la gestión comercial del indigo.	"Se refiere a las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores" (Menguzzato y Renau, 1991).	Facturación de la compañìa ARCH. Perú durante el periodo de la aplicación de la dirección estratégica de la gestión comercial del colorante indigo.

Variable dependiente H2: Ventas del colorante Indigo en la facturación anual de la compañía.	Facturación de la empresa antes y después de la gestión comercial del indigo.	"Perspectiva Financiera. Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio" (Barragán,2010)	Facturación específica, en dolares ($), antes y despues de la aplicación de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante indigo.
Variable independiente H2: Dirección estratégica en las ventas de colorante Indigo de la empresa, aplicado a gestión comercial de la empresa.	Volumen de las importaciones en colorante Indigo para el mercado textil peruano.	Philip Kotler (2003), quizá el teórico más importante de todos los tiempos, en temáticas relacionadas a la gestión comercial, señala que este es un proceso de grupos y personas que buscan satisfacer necesidades, a través del intercambio de un bien o servicio.	Importaciones del colorante indigo, antes y despues de la aplicación de la dirección estratégica en la gestión comercial.

3.5.- Matriz de consistencia

La matriz de consistencia, Cuadro N°5, permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, problema, objetivos, hipótesis, variables, dimensiones, método, diseño de investigación, población y muestra de estudio.

Cuadro 5. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Problema principal ¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, para mejorar la ventaja competitiva de una empresa comercial de insumos industriales textiles?	**Objetivo general:** Determinar cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, en la mejora de la ventaja competitiva de la empresa en el campo comercial textil.	**Hipótesis principal:** La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, de una empresa comercializadora de insumos industriales textiles, mejora su ventaja competitiva en el mercado textil.		
Problema secundario 1: ¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante ïndigo, para mejorar la facturación de la empresa?	**Objetivo específico 1:** Determinar cómo influye, en la facturación anual de la empresa, la utilización de la dirección estratégica, en el campo comercial del colorante Indigo	**Hipótesis secundaria 1:** La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la facturación anual de la empresa en este campo de negocio.	**Variable Dependiente H1:** Facturación anual de la compañía con y sin el negocio del colorante Indigo. **Variable Independiente H1:** Dirección estratégica en la gestión comercial del Indigo aplicada a la	Facturación de la empresa antes y después de la gestión comercial del indigo Se implementa/no se implementa

			facturación de la empresa.	
Problema secundario 2: ¿Cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, en el incremento de las ventas del colorante Indigo?	**Objetivo específico 2:** Determinar cómo influye la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial, en el incremento de las ventas en el campo comercial del colorante Índigo	**Hipótesis secundaria 2:** La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, incrementa las ventas de este producto para la empresa.	**Variable Dependiente H2:** Influencia de las ventas del colorante Indigo, por mes y por cliente, en las ventas de la compañía en este sector. **Variable Independiente H2:** Dirección estratégica en el incremento de las ventas del colorante Indigo de la empresa.	Ventas del Indigo por cada cliente en los últimos 2 años Se implementa/no se implementa

3.6.- Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo cuasi-experimental; basada en un análisis comercial del Colorante Indigo (facturación mensual en los años 2018 y 2019) de la empresa Arch.Perú, que se desarrolla en el mercado del Denim con Indigo.

El diseño estará basado en series de tiempo con el siguiente esquema:

O1 O2 O3 X O4 O5 O6

Donde X: Aplicación de la Dirección Estratégica en la gestión comercial del Indigo.

O1, O2, O3: Facturaciones de Indigo antes de aplicar X

O4, O5, O6: Facturaciones de Indigo después de aplicar X

Para el desarrollo al detalle, de la aplicación de la gestión estratégica comercial, también consideraremos la etapa de aplicación de la dirección estratégica, no solo el antes y después.

3.7.- Unidad de análisis

La unidad de análisis son las ventas facturadas en la empresa transnacional Arch. Perú S.A. en la cual se sustenta este estudio y referente a la cartera comercial del Indigo, en el mercado local del Denim.

3.8.- Población de estudio

La presente tesis analiza el mercado del Indigo en la manufactura de la tela Denim, necesaria para la confección de los Jeans. Esto será expresado en ventas en el sector comercial de Indigo de la empresa Arch. Perú S.A.

La población de estudio serán las facturaciones a las tres empresas fabricantes de Denim en el Perú que son Cía. Nuevo Mundo, Tejidos San Jacinto y Tejidos

Pisco. Los valores por estudiar serán las facturaciones de estas empresas, por parte de Archroma, en los años 2018 y 2019 como se presenta en el cuadro Nº 6.

Cuadro 6. Ventas años 2018 y 2019.

	Año 2018	Año 2019
Mes	**USD**	**USD**
Octubre	765540.68	1037790.49
Noviembre	841793.35	1054153.22
Diciembre	893100.93	960929.94
Enero	987043.96	1235918.03
Febrero	870808.61	937942.76
Marzo	1074578.44	1064493.52
Abril	925901.88	1390135.00
Mayo	1094708.98	1128652.07
Junio	883608.70	1097985.45
Julio	917397.37	1079654.97
Agosto	1026588.23	803231.92
Setiembre	1067123.45	1358195.38
Totales	11348194.58	13149082.750

Al tener los datos de facturación de la empresa, la toma de muestra será no aleatoria.

3.9.- Tamaño de muestra

Se consideró como tamaño de muestra, para la presente tesis, las facturaciones del colorante indigo en 24 meses (años 2018 y 2019). Por lo tanto las muestras son de forma aleatorias. Para la compañía Arch. Perú SA, los años de negocios empiezan en el mes de octubre del año anterior regular. Esto significa, por ejemplo, que las ventas del año 2018 empiezan a contabilizarse desde octubre 2017 y finaliza en setiembre 2018. Las facturaciones entre el año 2018 al año 2019, mostrados en el cuadro Nº 7, muestran un aumento en las ventas de Indigo, consolidando un liderazgo en este sector.

Cuadro 7. Facturación del colorante Indigo con y sin la aplicación de la dirección estrategica comercial.

Facturación sin Indigo 2018 ($)	***Facturación solo Indigo 2018 ($)***	**Facturación Total 2018 ($)**
6126875.19	583240.81	6710116
Facturación sin Indigo 2019 ($)	***Facturación solo Indigo 2019 ($)***	**Facturación Total 2019 ($)**
7647936.08	2900634	10548570.08

3.10.- Selección de la muestra

La selección de la muestra son las ventas facturadas por cliente de la empresa Arch. Perú, en el portafolio del Indigo, entre los años 2018 y 2019.

3.11.- Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante información proporcionada por los clientes de Indigo aplicado al denim y datos estadísticos de ventas de la empresa Arch. Perú S.A.

- La investigación se realizó a base de lecturas, análisis de documentos y observación directa de los hechos.
- Análisis del histórico de ventas de indigo antes de la mejora en la Gestión comercial.

3.12.- Análisis e interpretación de la información

Los datos fueron clasificados y ordenados de acuerdo con la competitividad en el sector comercial textil del mercado del Indigo y son presentados en la matriz de análisis de datos, presentado en el Cuadro N° 8.

Cuadro 8. Matriz de Análisis de Datos.

Variable	Indicador	Escala de medición	Estadísticos Descriptivos	Análisis Inferencial
Posición de la compañía frente a la competencia.	Facturación de la empresa antes y después de la gestión comercial del índigo.	De proporción o razón	1.De tendencia central: Media, mediana, moda 2.De dispersión: desviación estándar y coeficiente de variación 3.De forma: asimetría y curtosis 4.De posición: cuartiles	T de student

Ventas del índigo en la facturación anual de la compañía.	Ventas del índigo por cada cliente en los últimos 2 años.	De proporción o razón	1.De tendencia central: Media, mediana, moda 2.De dispersión: desviación estándar y coeficiente de variación 3.De forma: asimetría y curtosis 4.De posición: cuartiles	T de student

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- Análisis descriptivo

4.1.1.- Posición de la compañía frente a la competencia.

En el mercado textil peruano, con respecto al uso del colorante Indigo, la empresa Transnacional que llamaremos la competencia, de capitales chinos, ha mantenido el liderazgo de este negocio por varios años. Es un negocio de grandes facturaciones anuales que se estima en ventas de 2 millones de dólares al año promedio en el país. En los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y, 6, se puede observar cómo ha ido evolucionando las importaciones del colorante Indigo en el mercado peruano, datos obtenidos de la plataforma veritrade (www.veritrade.com), en la que la empresa está inscrita para monitorear las importaciones y exportaciones de diversos productos industriales.

En el cuadro N°9, se presenta en Kg, la cantidad importada por ambas compañías entre los años 2018 y 2019, en donde la columna “e” representa a la empresa, es decir la muestra experimental y “c” a la competencia, es decir, la muestra control:

Cuadro 9. Importaciones de índigo

Año	Mes	e	c
2018	Enero	41.76	44.42
2018	Febrero	0	22.79
2018	Marzo	20.88	66.26
2018	Abril	20.88	0.00
2018	Mayo	62.64	63.51
2018	Junio	20.88	22.3
2018	Julio	0	19.72
2018	Agosto	31.32	39.11
2018	Septiembre	20.88	42.59
2018	Octubre	33.19	0
2018	Noviembre	23.11	0
2018	Diciembre	108.28	21.6
2019	Enero	68.26	0
2019	Febrero	53	0
2019	Marzo	68.26	0
2019	Abril	70.59	0
2019	Mayo	81.2	0
2019	Junio	82.24	0
2019	Julio	83.52	0
2019	Agosto	73.88	0
2019	Septiembre	115.64	22.75
2019	Octubre	79.5	19.68
2019	Noviembre	11.6	24.28
2019	Diciembre	0	45.46

A continuación, se presenta el análisis descriptivo (cuadro 10)

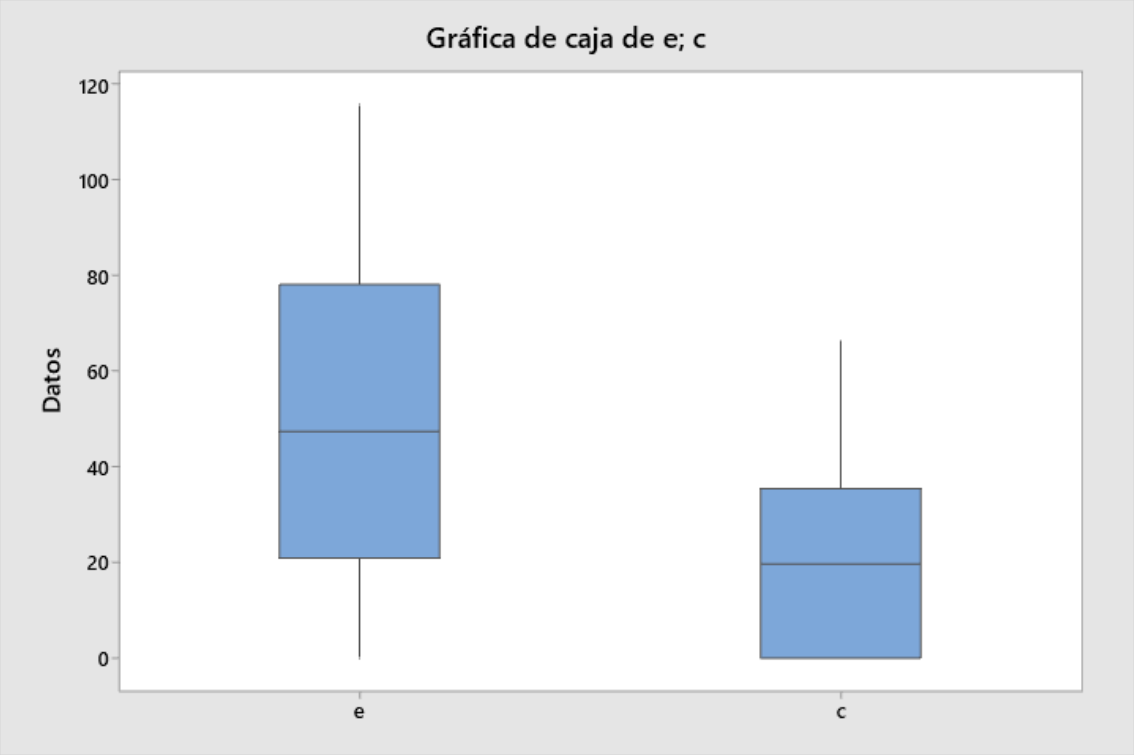
Cuadro 10. Estadísticos descriptivos

MUESTRA	MEDIA	DESV. STD	MEDIANA	Q1	Q3	ASIMETRÍA	CURTOSIS
e	48.81	34.45	47.38	20.88	75.28	0.18	-1.22
c	18.93	21.43	19.7	0	27.95	0.74	-0.67

Como se puede observar en el cuadro Nº 10, la media de la muestra experimental es significativamente mayor comparado a la muestra de control, igual comportamiento se observa en la mediana, esto evidencia una mayor cantidad de toneladas importadas por la empresa en comparación con la competencia.

La figura 8, muestra el diagrama de cajas y bigotes respectivo.

Figura 8. Diagrama de cajas y bigotes



En la figura 8 se observa, mediante la gráfica de bigotes, la posición de la mediana de la empresa (e), significativamente mayor que de la competencia (c).

Acto seguido se procede con las pruebas de normalidad tanto de la muestra control como experimental, mediante Anderson Darling, considerando lo siguiente:

H0: Los datos provienen de una distribución normal
H1: los datos no provienen de una distribución normal
α: 0.05

El cuadro 11 muestra los resultados tanto para el grupo experimental como para el grupo de control.

Cuadro 11. Prueba de normalidad

Test	Variable	ESTADÍSTICO	P-VALOR	NORMALIDAD
Anderson-Darling	e	0.5735	0.1214	SI
Anderson-Darling	c	1.6439	0.0002	NO

Como se puede observar, el vector de datos de la competencia(c), no presenta normalidad.

4.1.2.- Facturación del colorante Indigo, por cliente.

La aplicación de la dirección estratégica se manifestó, de manera concreta, en el año 2019. Esto lo apreciamos en las ventas/facturación por cada cliente como apreciamos en el cuadro N°12.

Cuadro 12. Ventas totales de Indigo por cliente

Cliente	**Cía. Nuevo Mundo**		**San Jacinto**		**Tejidos Pisco**	
Ventas Indigo x año	**Kilos**	**USD**	**Kilos**	**USD**	**Kilos**	**USD**
Facturación Indigo 2018	66139.00	195274.12	106160.00	297411.59	27840.00	90555.10
Facturación Indigo 2019	483693.00	1895091.76	140000.00	558338.32	114828.00	447204.04
TOTAL	549832.00	2090365.88	246160.00	855749.91	142668.00	537759.14

Luego, en el cuadro N°13 se presentan las facturaciones totales de los años 2018 y 2019 en dólares americanos.

Cuadro 13. Facturaciones totales de Indigo años 2018 y 2019

	Totales (USD)
Facturación colorante índigo, año 2018	583240.81
Facturación colorante índigo, año 2019	2900634.12
Total, en 2 años	**3483874.93**

En el cuadro N°14 se presentan las ventas entre los años 2018 (sin aplicar la DE) y 2019 (con la aplicación de la DE) al detalle.

Cuadro 14. Ventas 2018 y 2019.

Mes	**Año 2018 USD**	**Año 2019 USD**
Octubre	765540.68	1037790.49
Noviembre	841793.35	1054153.22
Diciembre	893100.93	960929.94
Enero	987043.96	1235918.03
Febrero	870808.61	937942.76
Marzo	1074578.44	1064493.52
Abril	925901.88	1390135.00
Mayo	1094708.98	1128652.07
Junio	883608.70	1097985.45
Julio	917397.37	1079654.97
Agosto	1026588.23	803231.92
Setiembre	1067123.45	1358195.38
Totales	11348194.58	13149082.75

Se observa que las ventas aumentan en forma significativa en el año 2019 con respecto al año 2018. El incremento en la facturación, en el año 2019, es de 1’800,888.17 USD (15.87%) comparado al año 2018.

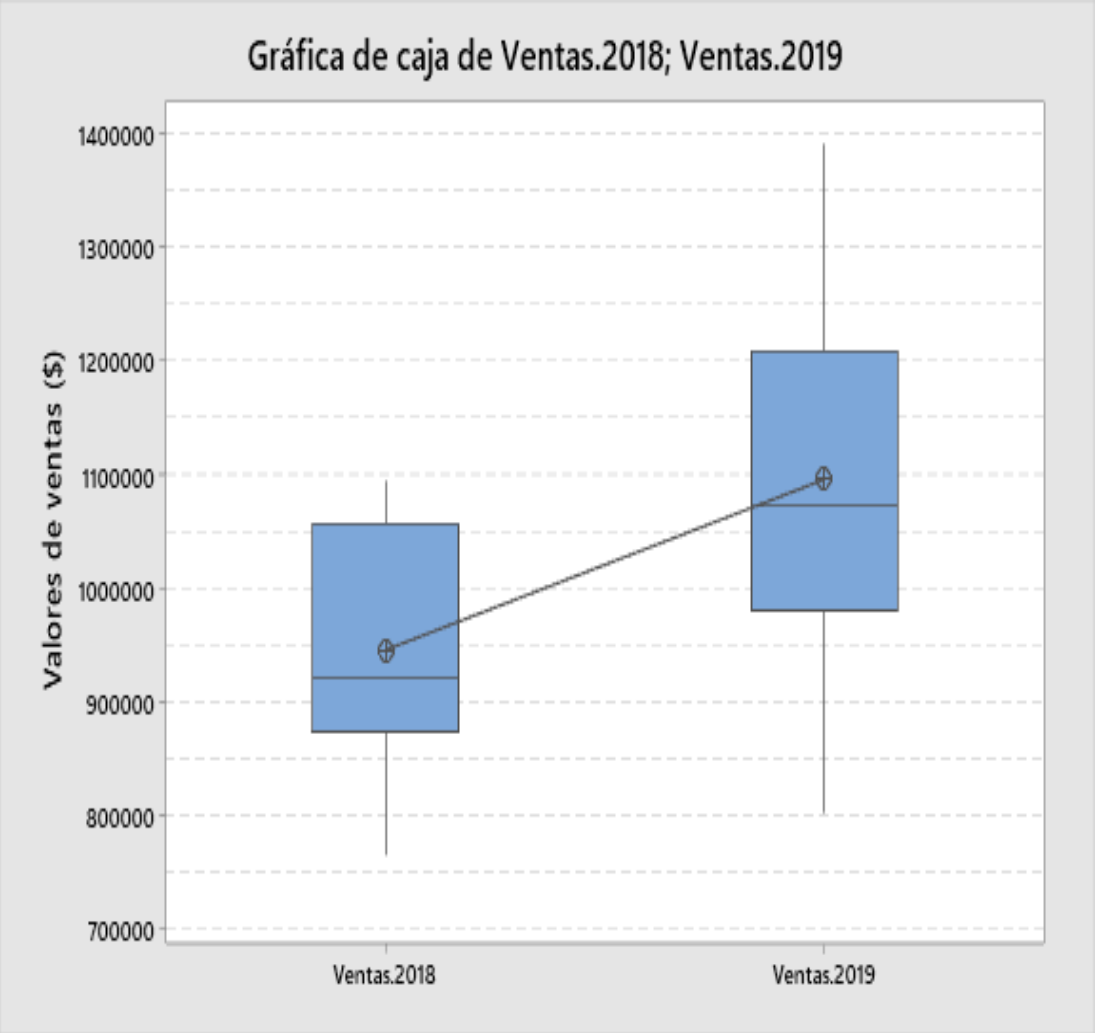
En el cuadro N°15 se presentan los datos estadísticos para las ventas totales de los años 2018 (sin aplicar la Dirección Estratégica) y 2019 (con la aplicación de la Dirección Estratégica) al detalle.

Cuadro 15. Datos Estadísticos 2018 y 2019.

ESTADISTICO	**2018**	**2019**
Media	945683	1095757
Moda	0	0
Mediana	921650	1072074
Desviación Estándar	103786	168212
Cuartiles	874009/1056990	980145/1209102
Asimetría	0.003969	0.336015
Curtosis	-0.968340	0.085839

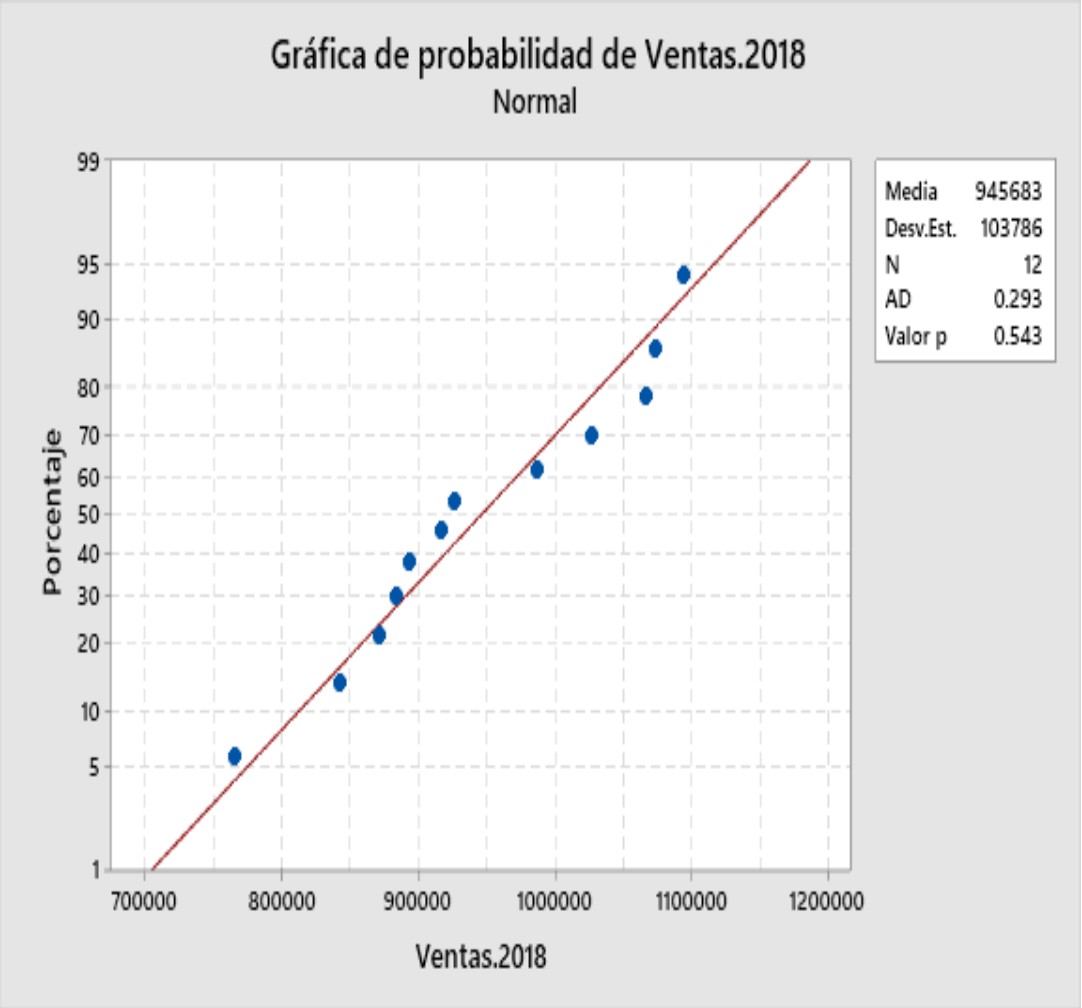
En la figura N°9 se presenta el diagrama de cajas y bigotes para las ventas de los años 2018 (sin aplicar la Dirección Estratégica) y 2019 (con la aplicación de la Dirección Estratégica) al detalle.
Se observa que, tanto la mediana como los bigotes, son mayores en el año 2019.

Figura 9. Gráfico de cajas y bigotes para las ventas de los años 2018 y 2019.



Haciendo la prueba de normalidad (Anderson-Darling) para el año 2018 de facturación de la compañía, usando el programa minitab19, obtenemos los datos mostrados en la figura N°10.

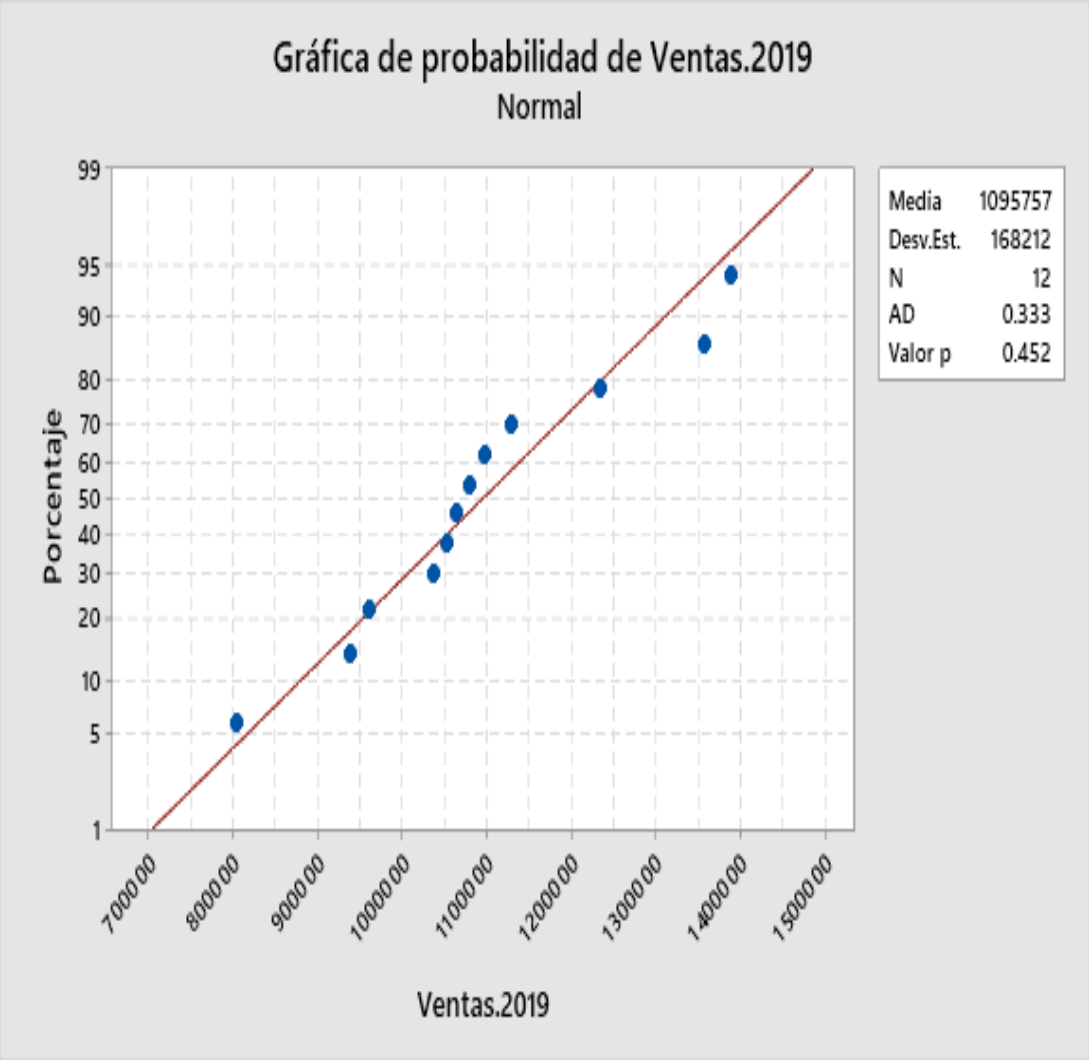
Figura 10. Prueba de normalidad. Ventas de la compañía año 2018



Prueba de normalidad para el año 2018 en la facturación de la compañía. Observamos una distribución normal en las ventas del año 2018.

Haciendo la prueba de normalidad para el año de facturación 2019, usando el programa minitab19, obtenemos los datos mostrados en las figuras N°11.

Figura 11. Prueba de normalidad. Ventas de la compañía año 2019



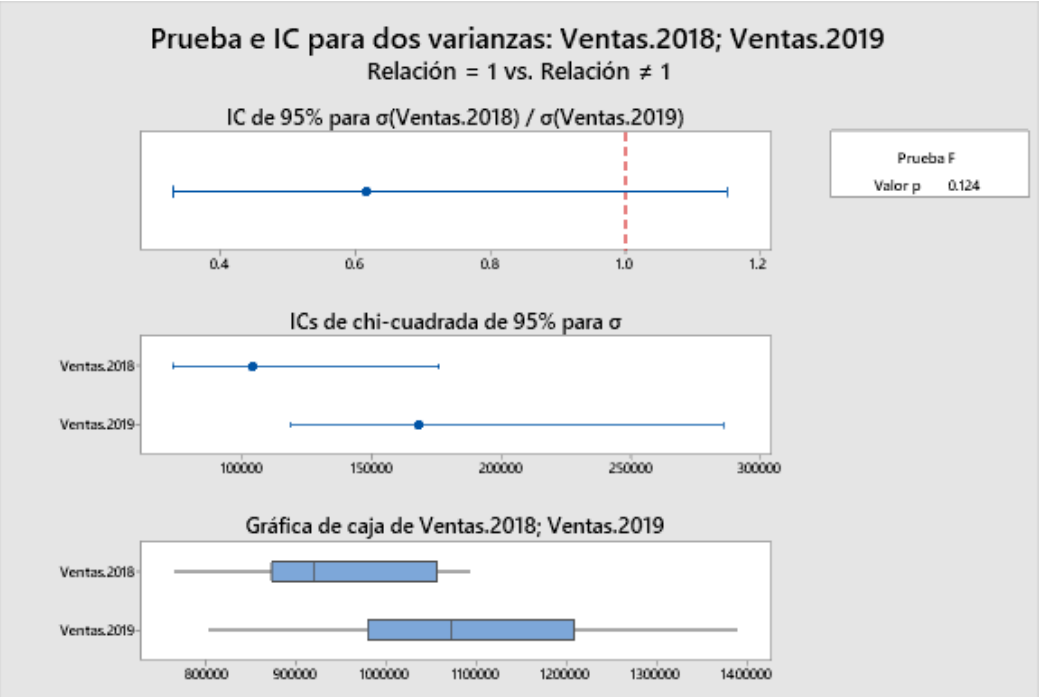
Prueba de normalidad para el año 2019 en la compañía. Se observa que los valores de ventas en dicho año muestran una distribución normal.

Se realiza la prueba de igualdad de varianzas para demostrar que tiene puntos de coincidencia (Cuadro N°14). Con esta prueba se demuestra que las Varianzas son estadísticamente iguales. Ya que el valor de P (0.124) >α (0.05).

Cuadro 16. Datos Estadísticos – Prueba de varianzas.

Estadísticas descriptivas				
Variable	***N***	***Desv.Est.***	***Varianza***	***IC de 95% para σ***
Ventas.2018	12	103786.011	1.08E+10	(73521.507; 176215.987)
Ventas.2019	12	168211.647	2.83E+10	(119160.315; 285602.858)
Relación de desviaciones estándar				
Relación estimada= 0.616997				
IC de 95% para la relación usando F: (0.331;1.150)				
Prueba				
Hipótesis nula	$H_0: \sigma_1 / \sigma_2 = 1$			
Hipótesis alterna	$H_1: \sigma_1 / \sigma_2 \neq 1$			
Nivel de significancia	$\alpha = 0.05$			
Método	**Estadística de prueba**	**GL1**	**GL2**	**Valor p**
F	0.38	11	11	0.124

Figura 12.Gráficos de la prueba de varianzas.



4.2.- Pruebas de Hipótesis

Una vez realizado las pruebas de hipótesis para los años 2018 y 2019, podemos concluir las hipótesis primaria y secundaria.

En el cuadro N°15, se muestran las hipótesis de investigación de la tesis. Debido a que, el éxito del negocio se muestra por cada año de facturación (ventas en USD), en forma independiente, debemos de considerar las condiciones de las ventas un año antes y un año después de la aplicación de la Dirección Estratégica.

Cuadro 17. Hipótesis de investigación.

Hipótesis Específicas	Variables Independientes	Variables Dependientes
La utilización de la Dirección Estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la posición de la empresa frente a la competencia.	Dirección Estratégica en la gestión comercial del Indigo aplicada a la posición de la compañía.	Posición de la compañía frente a la competencia en el negocio del Indigo.
La utilización de la Dirección Estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, incrementa la facturación , mejorando las ventas y las ganancias de la compañía.	Dirección Estratégica en la facturación del colorante Indigo, reflejado en las ventas de la empresa.	Ventas del Indigo en la facturación mensual de la empresa.

4.2.1.- Hipótesis secundaria 1

De acuerdo con la matriz de consistencia presentada en la presente tesis se tiene la siguiente hipótesis de investigación:
La utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la posición de la empresa frente a la competencia en este campo de negocios.

Para ello se va a probar si es que la empresa control ha importado menos índigo que le empresa experimental, como se ha visto en el cuadro 11, la muestra control no presenta normalidad, por lo tanto, se va a utilizar la prueba U de Mann-Whitney (MW), pero antes se debe comprobar que ambos vectores tienen distribuciones y varianzas similares, en caso de incumplir alguno de esos supuestos, se va a utilizar la prueba de Fligner-Policello (FP)

Para la prueba de igualdad de distribuciones se tiene lo siguiente:

H0: Los vectores provienen de distribuciones similares
H1: Los vectores no provienen de distribuciones similares
α: 0.05

Los resultados son los siguientes:

D = 0.41667, p-value = 0.03101

Se rechaza H0, por lo tanto, se va a utilizar la prueba FP

H0: Mc = Me
H1: Mc < Me
α: 0.05

Obteniéndose un p-valor de 0.000137975, con lo que se rechaza H0, por lo que existe evidencia a favor de H1

4.2.2.- Hipótesis secundaria 2

Comparando ventas años 2018 y 2019:

En el cuadro N°18, se muestran las hipótesis estadísticas de la tesis. Debido a que, el éxito del negocio se muestra por facturación anual de la compañía, se realizan las pruebas de hipótesis para cada año de venta, comparándolos un año antes contra un año después de la aplicación de la Dirección estratégica. En este caso, en el año 2018 se empezó a aplicar la dirección estratégica para el negocio del Indigo y en el año 2019 se aplicó en su totalidad con este proyecto.

Cuadro 18. Hipótesis estadísticas. Años 2018 y 2019.

Hipótesis estadísticas
Ho: Las ventas del año 2019 no muestran variación con respecto a las ventas del año 2018, usando la dirección estratégica en el negocio del Indigo.
H1: Las ventas del año 2019 aumentan con respecto al año 2018, usando la dirección estratégica en el negocio del Indigo.

Para realizar la prueba de hipótesis, se emplea la t de 2 muestras con el programa Minitab, comparando ventas del año 2018 contra ventas del año 2019. (Cuadro N°19). Consideraremos un valor de confianza de 95% y con esto tendremos un α=0.05.

Cuadro 19. Prueba de hipótesis para las ventas de la empresa años 2018 y 2019

Método				
μ_1: media de Ventas.2018				
μ_2: media de Ventas.2019				
Diferencia: $\mu_1 - \mu_2$				
Se presupuso igualdad de varianzas para este análisis.				
Estadísticas descriptivas				
Muestra	N	Media	Desv.Est.	Error estandar de media
Ventas.2018	12	945683	103786	29960
Ventas.2019	12	1095757	168212	48559
Estimación de la diferencia				
Diferencia	Desv.Est. agrupada	Límite superior de 95% para la diferencia		
-150074	139762	-52098		
Prueba				
Hipótesis nula		H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$		
Hipótesis alterna		H_1: $\mu_1 - \mu_2 < 0$		
Valor T	**GL**	**Valor p**		
-2.63	22	0.008		

Al realizar la prueba de hipótesis (punto 4.2.3), demostramos que P(0.008) < α (0.05), con lo cual concluimos lo siguiente:

se rechaza la hipótesis H0:

Ho: Las ventas del año 2019 no muestran variación con respecto a las ventas del año 2018, usando la dirección estratégica en el negocio del Indigo.

Se acepta la hipótesis H1:

H1: Las ventas del año 2019 aumentan con respecto al año 2018, usando la dirección estratégica en el negocio del Indigo.

4.3.- Discusión de resultados

En los datos de las importaciones, tanto para la empresa como para la compañía, hay meses en que los clientes no recibían ninguna importación, como se observa en el cuadro Nº9; se aprecian meses con cero toneladas de importaciones. Como se puede observar en ese mismo cuadro, mientras la posición de la empresa se va consolidando, ganando mas presencia y ventas en el mercado, las importaciones de la competencia disminuyen considerablemente.

En este tipo de gestión comercial, la competencia tiende a presentar una reacción blanda y tardía, generando que durante varios meses no importan nada de colorante índigo y por consiguiente, pierden la posición y las ventas en el mercado.

Por otro lado, es importante mencionar que, debido a un adecuado conocimiento de los procesos de producción, punto importante de la dirección estratégica con el cliente, se puede monitorear en forma clara y precisa la cantidad de colorante que se necesita para la producción del denim, según la demanda del cliente final.

Como se explica en las corridas con el software Minitab, se comprueba que P=0.008 es menor que el valor de relación de 0.05. Esto significa que la 1ra hipótesis (H0) que indica que las ventas no han variado entre los años 2018 y 2019, utilizando la Dirección Estratégica no es cierta, por lo tanto, es rechazada.

Por consiguiente, la 2da Hipótesis (H1) menciona que las ventas del año 2019 aumentan con respecto al año 2018, usando la Dirección Estratégica es cierta, por lo tanto, es aceptada.

Esta información se corrobora con lo que se muestra en la tabla Nº 12 donde se muestra el incremento en ventas del colorante índigo entre el año 2018

(583240.81 USD) y el año 2019 (2900634.12 USD) donde se aprecia un incremento de 397 % en las ventas de este insumo.

También se puede corroborar la veracidad de la hipótesis aceptada en la figura Nº8, gráfico de cajas y bigotes obtenido del Minitab. En donde se aprecia claramente el incremento en las ventas en el año 2019 comparado con el 2018.

Finalmente, también corroboramos la veracidad de la hipótesis resultante al observar la tabla Nº16, se observan las importaciones del colorante en los años 2018 y 2019, donde se aprecia que las importaciones en el año 2019 son de 87.53 % comparadas con el año 2018 que son de 52.85 %. Este incremento en las importaciones tiene una relación directamente proporcional al incremento en las ventas y al posicionamiento de la empresa frente a la competencia, al emplear la Dirección estratégica en este negocio.

Con respecto a la tesis (Sanchez Lozano, 2010), también se explican los principales fundamentos de la dirección estratégica para alcanzar una posición de líder en el mercado. En este caso, coincidimos con el fondo de la hipótesis que es lograr una propuesta de direccionamiento estratégico obteniendo una idea de negocio y aplicarlo con éxito.

Con respecto a (Escobar Delgado, 2015), el presente trabajo está basado en una adecuada gestión comercial en el tema de colorante textil, no impactando en la política comercial de una forma directa. Esto debido a que el negocio se realiza en el sector privado completamente. Se puede tener en cuenta la influencia en las importaciones textiles, pero como producto químico.

Con respecto a (Zuazo, 2018), debemos de considerar la parte teórica de fundamento del marketing, en donde encontramos puntos de coincidencia. Esto se debe a que, la aplicación efectiva de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, afecta directamente a la decisión de compra de los clientes involucrados en este proceso.

Con respecto a (Ramos Monge, 2019), se coincide en la relación de la dirección estratégica con los lineamientos base del presente trabajo. En la presente tesis se desarrolla una metodología necesaria para conocer y conseguir el negocio en un plazo determinado.

Con respecto a (Di Alvarado, Cuadros, Galarreta, & Dejo, 2016), se coincide que, una parte importante de la aplicación de la Dirección Estratégica es establecer la implementación de un plan estratégico que permite seguir operando en el más breve plazo. Así mismo, estamos de acuerdo en tener una constante innovación de productos y procesos con Indigo, lo que nos va a permitir la consolidación del mercado.

Con respecto a (Arciniega, 2016), La dirección estratégica está, estrechamente ligada al plan estratégico de la compañía, ya que se debe de establecer las bases de una sólida competencia en el mercado en el cual corresponde el plan diseñado.
Se coincide en que, no tiene sentido la aplicación de la dirección estratégica si a cambio, aparte de la consolidación del producto en el mercado, no obtenemos mejores financieras para la compañía.
Como parte de la dirección estratégica, se determina un periodo de tiempo en donde el plan de marketing debe de dar frutos para la compañía.

Con respecto a (Cama & Pastor, 2019), Hay coincidencia en que la relación entre la dirección estratégica que se va a aplicar en la compañía y el compromiso laboral de los integrantes de la misma, en todas las áreas, debe de ser el objetivo en conjunto de toda la organización, para conseguir las metas que la empresa se ha trazado, para el crecimiento de la misma.
La dirección estratégica implica un cambio de mentalidad en el equipo de trabajo de la empresa y así poder hacer el seguimiento del proceso hacia el éxito comercial que se desea tener.

Con respecto a (Urbano García, 2019), Se coincide en que, al establecer una relación entre la administración estratégica y el desempeño organizacional,

asumimos un compromiso para la mejora de la organización. Hay muchos puntos coincidentes con la aplicación de la dirección estratégica en la organización, esto es debido a que el objetivo en común debe de ser la mejora de la eficiencia y la eficacia en la obtención de las metas planteadas. Siempre se tiene en cuenta que, si la organización mejora en todos sus niveles, los integrantes de la misma también mejoran tanto profesional como económicamente.

Con respecto a (Trullenque, 2010), Es importante resaltar que se coincide en mencionar que la aplicación de conceptos, filosofías y técnicas de gestión de las organizaciones, aplicando en esta gestión las técnicas avanzadas e integradas de dirección estratégica en la organización pública, debe de dar los mismos resultados de éxito que en la aplicación de las mismas en una institución privada. Se tiene el convencimiento que, la dirección estratégica, si se aplica en la gestión pública debería aportar un gran valor en el ámbito de la gestión de mejora de dicha institución, es decir, si es bien aplicada y con objetivos claros, la dirección estratégica debe de dar beneficios a la organización, sea pública o privada.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que, la aplicación de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, en una empresa comercializadora de insumos industriales textiles, mejora su ventaja competitiva en el mercado productivo textil.

- Se logra conseguir las tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:
Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

- Se concluye que la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, mejora la posición de la compañía frente a la competencia, en este campo de negocio especializado en colorantes especiales.

- Se demuestra que la utilización de la dirección estratégica en la gestión comercial del colorante Indigo, incrementa las ventas del mismo, mejorando la facturación anual de la compañía, obteniendo un importante crecimiento en el mercado textil peruano en este rubro.

- En estas conclusiones puntualizamos que, los balances anuales de la compañía muestran un importante ingreso de dinero entre los años 2018(11’348,194.58 USD) al 2019(13’149082.75), debido a la aplicación de la Dirección estratégica en el manejo del área de Indigo.

- Se concluye que los valores de venta de los años 2018 y 2019 cumplen una distribución normal, comprobados con el software Minitab, por consiguiente, el cálculo posterior para la prueba de hipótesis nos arroja un valor confiable y real de P.

- Se puede concluir que, para que la dirección estratégica comercial tenga éxito, debe de involucrar a todas las áreas de la cadena de suministro. Esto

debido a que el producto es fabricado en Asia y debe de ser importado en las fechas y condiciones adecuadas para la compañía y la satisfacción del cliente.

- Debido al éxito de la aplicación de la dirección estratégica en el negocio del Indigo, se logra desplazar a la competencia del mercado peruano, en este campo específico de negocio.

- Los volúmenes de importaciones del producto base del negocio, son directamente proporcionales al incremento de las ventas de la compañía, siendo un factor importante en el crecimiento de la empresa y su fortaleza financiera.

- El desplazamiento de la competencia en el mercado, fortalece el nombre de la compañía y la presenta de forma sólida antes los clientes.

- Para la aplicación adecuada de la dirección estratégica, fue necesaria una investigación de mercado y realizar pruebas piloto en todos los clientes que empezaron en el año 2017. Esta acción proporcionó las herramientas para la adecuada ejecución ente los años 2018 y 2019.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener muy claro el tamaño del negocio que se quiere conseguir, debido a que los volúmenes de importación de este tipo de colorante, son manejados en contenedores de 1160 kilos como mínimo hasta 26000 kilos como máximo. Esto obliga a no fallar en la aplicación de la dirección estratégica teniendo claro el objetivo a conseguir.

- Debido a lo recomendado en el punto anterior, también se recomienda tener pleno conocimiento de los costos de importación, como del margen de ganancia que se desea tener en el negocio, al ser de volúmenes grandes.

- Es recomendable hacer capacitaciones técnicas en Indigo en las empresas que serán nuestros clientes. Esto debido a que los procesos técnicos textiles en Indigo a nivel mundial no son adquiridos académicamente, es decir, no se enseñan en las universidades ni en los institutos. Se puede decir que las capacitaciones técnicas en el proceso textil del Indigo es la puerta de entrada a la dirección estratégica del negocio que se quiere conseguir.

- Es recomendable usar las herramientas digitales de importación y exportación como es el veritrade.com, para conocer los volúmenes de importación de las empresas involucradas en el negocio (la competencia), así mismo, los precios con los cuales están haciendo dichas operaciones.

- Se recomienda usar programas estadísticos como Minitab o SPSS, para poder establecer los parámetros estadísticos necesarios para la comprobación de las hipótesis que se plantean demostrar.

- La recolección de datos, en este caso de facturación en ventas de la empresa, se deben de hacer mensualmente para que el seguimiento de la dirección estratégica sea constante y poder reaccionar a tiempo si hay algún retraso o variación.

- Es importante tratar el tema ambiental con los clientes, mencionando la limpieza que van a tener los efluentes de la compañía al usar un producto de alta tecnología y no un producto contaminante para el medio ambiente.

- Para la aplicación de una buena dirección estratégica en el negocio, es importante y decisivo el compromiso de la compañía, desde su más alto directivo hasta los ejecutivos encargados de la implementación y ejecución en el mercado.

- La aplicación de una buena dirección estratégica, da resultados a corto, mediano y largo plazo. Es decir, que se puede continuar con el estudio realizado en la presente tesis en los años 2021 y 2022. No se considera el año 2020 debido a la paralización de las plantas productivas por efectos del Covid-19.

- Se recomienda seguir con el seguimiento de este estudio, considerando los parámetros químicos-biológicos que se presentan en los efluentes de las empresas que utilizan el Indigo de la compañía. Con esto se puede demostrar que se contribuye al cuidado del medio ambiente.

Referencias Bibliográficas

R. Laguna, A. O. (2020). *ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL PERUANO.* Lima: USMP.

Sanchez Lozano, A. P. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector autopartes.* Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: http://hdl.handle.net/10554/9241

Escobar Delgado, W. (13 de Febrero de 2015). *Repositorio Institucional Universidad de Guayaquil.* Obtenido de https://repositorio.ug.edu.ec/items/03a57e21-d991-405c-a6eb-6a9a080c327b: http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6920

Ramos Monge, E. L. (30 de Enero de 2019). *Universitat Politécnica de Catalunya.* Obtenido de https://www.tdx.cat/handle/10803/665329?show=full&locale-attribute=es: http://hdl.handle.net/10803/665329

Arciniega, L. R. (2016). *Universidad San Ignacio de Loyola.* Obtenido de https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/164967ac-3e34-429b-9a52-815b2ad485d6: http://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/2706

Cama, R., & Pastor, J. (Abril de 2019). *Universidad Tecnológica del Perú.* Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2662: https://hdl.handle.net/20.500.12867/2662

Urbano García, P. (2019). *Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión.* Obtenido de https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2831: http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2831

Di Alvarado, G., Cuadros, B., Galarreta, D., & Dejo, Z. R. (2016). *Universidad San Ignacio de Loyola.* Obtenido de https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6052e011-efda-4835-af43-64a81a0adfc3: http://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/2647

Trullenque, F. (5 de Julio de 2010). *Biblioteca Universidad Carlos III Madrid.* Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/9184: http://hdl.handle.net/10016/9184

Zuazo, J. (2018). *Estrategias de marketing digital y su relación con la decisión de compra.* Lima: Universidad ESAN.

MIntzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico.* México: Pearson Education.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage.* New York: The Free Press.

David, F. (2003). *Administración Estratégica.* México: Prentice Hall, INC.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica.* México: Cengage Learning Editores SA.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica.* Madrid: Pearson Educación SA.

Bueno, E., Dalmau, J., & Renau, J. (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica.* Valencia: Real Sociedad económica de amigos del país.

Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Hernandez y Rodriguez, S. (2011). *Introducción a la Administración.* México: Mc Graw Hill.

Navas, J., & Guerras, L. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.* Madrid: Thomson Reuters Civitas.

Arano, R., Espinosa, F., & Arroyo, G. (2012). *El rol de la Dirección Estratégica en la empresas.* Veracruz.

Neriz, L. (2005). Comentario de libro. En J. Harrison, & J. Caron, *Fundamentos de la dirección estratégica* (págs. 118-119). Santiago de Chile: Thomson.

Ponce, J. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las pymes hoteleras de Manabí. *REvista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias administrativas y Económicas. UNMSM.*, 55.

Chandler, A. (2024). *PDFcoffee*. Obtenido de https://pdfcoffee.com: https://pdfcoffee.com/qdownload/alfred-chandler-jr-1-estrategia-pdf-free.html

Vilariño, C. (2011). *La Estrategia Empresarial.* Holguín: Editorial Universitaria.

Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de unipamplona.edu.co: https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Palomino, J. (2014). Un enfoque práctico a la dirección estratégica. *Quipukamayoc*, 74-80.

Gómez, C., & Gonzalez, A. (2015). *google libros*. Obtenido de books.google.co.ve: https://books.google.co.ve/books?id=tih4CAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Chiesa, C., Osuna, I., Salazar, R., Tordera, J., & Villanueva, J. (2010). *IESE Business School.* Obtenido de iese.edu: https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-118.pdf

Ponce, M., & Pasco, M. (Octubre de 2018). *Repositorio PUCP - Guía de investigación en ciencias de la gestión.* Obtenido de repositorio.pucp.edu.pe: https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zendesk. (6 de Julio de 2023). *zendesk - Gestión Comercial*. Obtenido de zendesk.com.mx: https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/

Diaz, L. (2019). *Repositorio de tesis USAT.* Obtenido de tesis.usat.edu.pe: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2492/1/TL_DiazChumanLucrecia.pdf

Vigaray, M. d. (2012). *Universidad de Alicante.* Obtenido de rua.ua.es: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf

mbonfil. (21 de Enero de 2018). *milenio*. Obtenido de https://www.milenio.com: https://www.milenio.com/opinion/martin-bonfil-olivera/la-ciencia-por-gusto/la-apasionante-historia-del-indigo

Aguilera, A. (junio de 2010). *Redalyc.Pensamiento y Gestión*. Obtenido de Redalyc.Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial.: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005

ANEXOS

Anexo Nº1. Importaciones de colorante Indigo por la competencia en el año 2017

PERU
IMPORTACIONES
[Exportador]
Competencia
[TODOS]
Período: DE ENE.-
2017 A DIC.-2017

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/01/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,250.00	KG	COLORANTE INDIGO, DYSTAR, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/02/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,040.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	09/03/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,070.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	29/03/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,410.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/04/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,220.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	04/05/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,440.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	13/06/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,370.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/07/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	21,910.00	KG	COLORANTE INDIGO

3204151000	INDIGO SINTETICO	14/07/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,260.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	01/08/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,160.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/08/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,080.00	KG	
3204151000	INDIGO SINTETICO	01/09/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,180.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	11/01/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	11/01/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	28/02/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	29/03/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	25/04/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/09/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,970.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	13/11/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,920.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	16/11/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,690.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/12/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,140.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/06/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/08/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	19/09/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	20,528.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	05/09/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	12/10/2017	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	23,310.00	KG	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	25/10/2017	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	DYSTAR INDIGO S/M S/M
					607,348.00	Kg	

Fuente: www.veritrade.com

Anexo N°2, se presenta las importaciones de la empresa para el año 2017:

Perú – importaciones

[Exportador] [TODOS]
Período: DE ENE.-
2017 A DIC.-2017

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	24/01/2017	CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	18,000.00	KG	COLORANTE, S/M, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/08/2017	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	18,000.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/08/2017	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	18,000.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	02/10/2017	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	18,000.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/11/2017	CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	COLORANTE TEXTIL, ARCHROMA, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/11/2017	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	30/11/2017	CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	COLORANTE, S/M, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	27/01/2017	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	18,000.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M

152,640.00

Fuente: www.veritrade.com

Anexo N°3, se observan las importaciones de la competencia para el año 2018:

PERU -
IMPORTACIONES
[Exportador]
[TODOS]
Período: DE
ENE.-2018 A
DIC.-2018

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Via	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	14/03/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,740.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	22/03/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	23,120.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	05/07/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	19,720.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/08/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	19,640.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO

3204151000	INDIGO SINTETICO	18/01/2018	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	MARÍTIMO	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	20/03/2018	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	20,400.00	KG	MARÍTIMO	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	09/05/2018	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	MARÍTIMO	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/12/2018	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH	21,600.00	KG	MARÍTIMO	DYSTAR INDIGO S/M S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	11/05/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH AM PRIME PARC 10-	22,310.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/06/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION GMBH AM PRIME PARC 10-	22,300.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/01/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTIONGMBH. AM PRIME PARC 10-	22,820.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	21/02/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTIONGMBH. AM PRIME PARC 10-	22,790.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	25/05/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTIONGMBH. AM PRIME PARC 10-	19,600.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	29/08/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	19,470.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO

3204151000	INDIGO SINTETICO	07/09/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	19,660.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	28/09/2018	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,930.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
					342,300.00			

Fuente: www.veritrade.com

Anexo N°4, se presentan las importaciones de la empresa para el año 2018:

PERU -
IMPORTACIONES

[Importador]
Período: DE ENE.-
2018 A DIC.-2018

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	04/01/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL , S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	04/01/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	12/03/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	20,880.00	KG	SPD INA281514CA, S/M, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	16/04/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/05/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/05/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/05/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	20/06/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,800.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M

3204151000	INDIGO SINTETICO	15/08/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	10,440.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	29/08/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LTD	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	25/09/2018	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited. 1-A 1. Sector-20. Koran	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	02/10/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	10,440.00	KG	SPD INA281514CA, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	16/10/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	22,750.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/11/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	23,110.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	06/12/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	06/12/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	24/12/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	22,800.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	24/12/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	22,840.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	27/12/2018	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
					383,740.0		

Fuente: www.veritrade.com

Anexo N°5, observamos las importaciones de la competencia para el año 2019

PERU - IMPORTACIONES
[Exportador]
[TODOS]
Período: DE ENE.-2019 A DIC.-2019

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Via	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	05/09/2019	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,750.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO, S/M, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	10/10/2019	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	19,680.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/11/2019	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	24,280.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	05/12/2019	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,590.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
3204151000	INDIGO SINTETICO	31/12/2019	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	DYSTAR COLOURS DISTRIBUTION	22,870.00	KG	MARÍTIMO	COLORANTE INDIGO
					112,170.00			

Fuente: www.veritrade.com

Anexo N°6, se muestran las importaciones de la empresa para el año 2019:

PERU -
IMPORTACIONES

[Importador]
Período: DE ENE.-
2019 A DIC.-2019

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	Fecha	Importador	Embarcador / Exportador	Kg Neto	Und 1	Descripcion1
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/01/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/01/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/01/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	21/02/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	21/02/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED.	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	14/03/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	20/03/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	20/03/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL PURE INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M

3204151000	INDIGO SINTETICO	05/04/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	22,910.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	08/04/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,800.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	26/04/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/05/2019	ARCHROMA PERU S.A.	CEI SUPPLY CHAIN PRIVATE LIMITED SUITE 201,10 B B	41,760.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/05/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/05/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	18,560.00	KG	SPD INA281514CA, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	07/06/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	2,320.00	KG	SPD INA281514CA, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	10/06/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	11,600.00	KG	DENISOL PURE INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/06/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,560.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/06/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/06/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/07/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL PURE INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/07/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ 1160, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	03/07/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ 1160, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	17/07/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED1-A 1, Sector-20, Korangi	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ 1160, DENISOL, S/M

3204151000	INDIGO SINTETICO	16/08/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20,Korangi	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ 1160, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	26/08/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	53,000.00	KG	DENISOL INDIGO, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	13/09/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL PURE INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	13/09/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	13/09/2019	ARCHROMA PERU S.A.	Archroma Pakistan Limited,1-A 1, Sector-20, Korang	20,880.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/09/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	18/09/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	09/10/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ, DENISOL, S/M
3204151000	INDIGO SINTETICO	23/10/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	23/10/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA PAKISTAN LIMITED,	26,500.00	KG	DENISOL INDIGO 30 LIQ
3204151000	INDIGO SINTETICO	15/11/2019	ARCHROMA PERU S.A.	ARCHROMA MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	11,600.00	KG	SPD INA281514CA, S/M, S/M
					787,690.00		

Fuente: www.veritrade.com