

58

Fecha de presentación: agosto, 2023
Fecha de aceptación: noviembre, 2023
Fecha de publicación: enero, 2024

PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE TEXTILES

STRATEGIC PLANNING IN TEXTILE TRADING COMPANIES

Rolando Eslava Zapata¹

E-mail: rolandoa.eslavaz@unilibre.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2581-1873>

Anderson Ferney Archila²

E-mail: Anderson.archila@unipamplona.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5619-134X>

Johanna Milena Mogrovejo Andrade³

E-mail: johannamogrovejo@ufps.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9694-3382>

Edixon Chacón Guerrero⁴

E-mail: chacong@ula.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-5456>

Rómulo Esteban Montilla⁵

E-mail: rmontilla@stmarytx.edu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6878-0441>

¹ Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Colombia.

² Universidad de Pamplona, Colombia.

³ Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia.

⁴ Universidad de Los Andes, Venezuela.

⁵ St. Mary's University, San Antonio, Texas. Estados Unidos de América.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Eslava Zapata, R., Ferney Archila, A., Mogrovejo Andrade, J. M., Chacón Guerrero, E., & Esteban Montilla, R., (2023). Planeación estratégica en empresas comercializadoras de textiles. *Universidad y Sociedad* 16(1), 550-560.

RESUMEN

La planeación estratégica es un proceso que permite obtener respuestas lógicas para atender las necesidades futuras y dar ventajas competitivas a la organización; asimismo, permite identificar oportunidades con base en la definición de estrategias y políticas que permitan lograr los fines buscados. La investigación tuvo por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles ubicadas en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. La metodología fue de tipo cuantitativa y sigue un diseño de campo. Se aplicó un cuestionario a una muestra de diez empresas cuyos resultados fueron tratados con base en el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Los resultados revelaron que los empresarios conocen la planeación estratégica, sin embargo, no la aplican de forma correcta. Por lo tanto, se hace necesario diseñar estrategias a fin de involucrar al equipo de colaboradores a la visión, misión y objetivos de las empresas, de cara a fomentar el crecimiento económico y la creación de valor.

Palabras clave:

Estrategias, Planeación, Planeación Estratégica, Colombia

ABSTRACT

Strategic planning is a process that allows for obtaining logical answers to meet future needs and give competitive advantages to the organization; it also allows for identifying opportunities based on the definition of strategies and policies that allow for achieving the desired goals. This research aimed to analyze the strategic planning of textile marketing companies located in the city of Cúcuta, Norte de Santander, Colombia. The methodology was quantitative and followed a field design. A questionnaire was applied to a sample of ten companies whose results were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed that business people are aware of strategic planning. However, they do not apply it correctly. Therefore, it is necessary to design strategies to involve the team of

collaborators in the company's vision, mission, and objectives to promote economic growth and value creation.

Keywords:

Strategies, Planning, Strategic Planning, Colombia

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso que permite obtener respuestas lógicas para atender las necesidades futuras y dar ventajas competitivas a la organización; asimismo, permite identificar oportunidades con base en la definición de estrategias y políticas que permitan lograr los fines buscados. Planear estratégicamente supone analizar constantemente el futuro con el fin de identificar oportunidades en el presente (Reynoso & Arbaiza, 2023).

Para iniciar el proceso de planeación estratégica hay que analizar la misión de la empresa (Santana González et al., 2019), la visión, los objetivos y las estrategias, dado que son elementos fundamentales que van afectar las decisiones y el futuro de la organización. De ahí que, las organizaciones a fin de lograr su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento económico, en ocasiones opten por la planificación estratégica, herramienta que permite establecer las acciones a seguir por las organizaciones para lograr los objetivos en un tiempo determinado (Bedoya-Jiménez et al., 2024).

La planeación estratégica ha sido abordada en distintos campos de estudio en los últimos años, desde el diseño de modelos de planeación estratégica, pasando por el estudio de distintos sectores productivos, hasta llegar a las relaciones con variables económicas; evidenciándose aspectos tales como la filosofía, el ambiente interno y externo, los objetivos, la normativa y el equipo de trabajo, pueden influir de forma determinante en la creación de valor en la empresa.

Cabe destacar que el mundo globalizado actual requiere de las empresas la implementación de herramientas que les permitan crecer en un mercado cada vez más competitivo; de ahí que los procesos, los productos y los servicios, pasen a ser elementos claves de la planificación estratégica (Sabek & Horák, 2023).

La industria textil en Colombia es uno de los sectores económicos más importantes del país, este ámbito ha mostrado en los últimos años un crecimiento en las exportaciones y una prolongada etapa de expansión gracias a los beneficios arancelarios provenientes de los tratados de libre comercio, el uso de materias primas adecuadas y políticas comerciales acertadas.

Considerando la dinámica favorable del sector textil en el 2022, según el Informe del Observatorio Inexmoda, el mercado textil en Colombia alcanzó en el primer cuatrimestre del 2023 los \$9,9 billones, lo que favoreció la generación de empleo y las oportunidades de hacer negocio.

En la Ciudad de Cúcuta, el sector textil está conformado por empresas que contribuyen de forma importante a la generación de empleos; este es un sector atractivo para los empresarios debido a las ventajas relacionadas con los costos de comercialización en comparación con el resto de los Departamentos de Colombia.

En la actualidad, uno de los principales retos que presentan las empresas comercializadoras de textiles nortecaribeñas es superar los problemas ocasionados en el sector por causa del problema bilateral con Venezuela, producto del cierre de la frontera, por lo cual, el sector está buscando nuevas vías de comercialización, para ello, se está haciendo esfuerzos importantes a fin de incrementar la productividad y la calidad de los productos para ofrecerlos al mercado interno, con miras a incursionar en otros mercados.

El presente tuvo por objetivo analizar la planeación estratégica de las empresas comercializadoras textiles de Cúcuta, Colombia; para conocer la estrategia llevada a cabo por estas empresas a fin de mantener las ventajas competitivas, la diversificación de la oferta y así, hacer un aporte al crecimiento económico de la región.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio correspondió a un diseño de campo. En este sentido, la información requerida fue obtenida directamente de las empresas comercializadoras textiles de San José de Cúcuta, Colombia durante el año 2022.

Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta las empresas comercializadoras de textiles de San José de Cúcuta, Colombia. La población según la Cámara de Comercio es de cincuenta pequeñas y medianas empresas. En cuanto a la muestra, esta fue intencional y no probabilística, tomando como criterio que fueran pequeñas y medianas y la disposición del gerente para diligenciar el cuestionario; por lo tanto, la muestra quedó integrada por diez empresas identificadas como T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9 y T10 a fin de respetar la confidencialidad. La muestra intencional consistió en la selección de las empresas de forma arbitraria considerando algunos aspectos de interés para el estudio.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta. Para ello, se diseñó un cuestionario como instrumento para la recolección de datos, a fin de conocer lo que piensan los gerentes sobre el objeto de estudio Se

aplicó un cuestionario a una muestra de diez empresas cuyos resultados fueron tratados con base en el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Al respecto, el cuestionario se dividió en cinco partes a saber: datos de la empresa, planificación en la empresa, planificación en relación al entorno, planificación en cuanto al conocimiento del mercado y planificación en cuanto al Plan Operativo Anual. En este sentido, el instrumento estuvo integrado por treinta y un ítems, algunas preguntas fueron con respuestas dicotómicas de “SI” y “No” y otras fueron respuesta de selección múltiple.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio derivados del instrumento aplicado a los gerentes de las empresas.

Planeación estratégica de las empresas textiles

Las empresas objeto del estudio tienen entre ocho y veinte años en el mercado. Esto deja claro que son empresas con experiencia que conocen bien los productos que comercian y tienen instaurada una forma de llevar la empresa en marcha. Asimismo, el tiempo en el mercado les ha permitido crecer, generar utilidades y empleo y aplicar estrategias para ser más competitivas.

En la tabla 1 se puede apreciar que el número de personas trabajan en su empresa, incluido el dueño, oscila entre ocho y veinticinco personas, con lo cual, se comprueba que son empresas pequeñas; además, son empresas familiares, dado que entre dos a cinco trabajadores son miembros de la familia. Asimismo, se nota que los trabajadores familiares tienen en sus manos la dirección de la empresa (entre dos y tres trabajadores).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos. Tiempo de la empresa.

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años que tiene la empresa	10	8	20	13,40	4,84
Cuántas personas trabajan en la empresa	10	8	25	15,80	5,45
cuántos son familiares del dueño	10	2	5	3,20	0,79
De ellos, cuántos son empleados	10	2	3	2,30	0,48
Cuántos son asalariados	10	0	2	0,90	0,57
N válido (por lista)	10				

Fuente. Elaboración propia.

Planificación: la empresa

En la tabla 2 se aprecian los resultados relacionados con el interés por la planificación. A partir de opiniones de los empresarios, se deriva que el 100% de los encuestados les interesa la planificación para mejorar la gestión de la empresa y, han aplicado las herramientas de la planificación.

La utilización de las herramientas de planificación dependerá de varios factores, tales como: tamaño de la empresa, factores internos y externos, posición en el mercado, los recursos, entre otros aspectos. La planeación es muy importante en todas las áreas de la empresa, ya que todas tienen objetivos por alcanzar (Báez-Sandoval et al., 2022).

Tabla 2. Interés por la planificación.

La planeación ayuda a mejorar la empresa		Ha aplicado herramientas de la planificación en la empresa	
Si		Si	
f	%	f	%
10	100	10	100

Fuente. Elaboración propia.

Al examinar el conocimiento de las herramientas de planificación (tabla 3), los resultados revelan que el 50% de los propietarios conocen las herramientas FODA y las 5 fuerzas de Porter, el 40% solo conoce el FODA y, el otro 10% solo conoce las 5 fuerzas de Porter. La matriz FODA permite conocer una situación puntual (Buendía-Giribaldi et al., 2022). La matriz FODA es una herramienta de análisis aplicable a cualquier empresa a fin de conocer una situación puntual.

La matriz FODA permite conocer la situación real de una organización a partir del análisis de los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, a fin de facilitar la toma de decisiones acertadas. Los resultados de las variables analizadas permitirán obtener un diagnóstico para tomar decisiones estratégicas a fin de mejorar la situación actual de la empresa. Es recomendable realizar sucesivos análisis FODA para medir el logro de los objetivos planeados.

Por su parte, las fuerzas de Porter permiten maximizar los recursos y superar a la competencia en un momento dado, gracias al estudio de la industria con el fin de conocer dónde está colocada una empresa con base en otra para ese momento. Las fuerzas de Porter ayudan a definir la estrategia y permiten conocer el origen de la utilidad actual e influir en la competencia.

Al respecto, las cinco fuerzas comprenden los nuevos entrantes, el poder negociador de los competidores, el poder negociador de los compradores, las amenazas de los sustitutos y la rivalidad entre los competidores. A partir de los resultados se pueden diseñar nuevas estrategias, detectar nuevas amenazas o encontrar nuevas oportunidades (Peralta-Miranda et al., 2020).

Tabla 3. Conocimiento de herramientas de planificación.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas		Las 5 fuerzas de Porter		FODA y las 5 fuerzas de Porter	
f	%	f	%	f	%
4	40	1	10	5	50

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 4 se aprecian los resultados de las opiniones a los empresarios sobre las ventajas del uso de las herramientas de planificación para la empresa. Al respecto, el 50% de los consultados, consideró que el sector textil en San José de Cúcuta es estable y las herramientas de planificación le ayuda a mejorar la empresa; por su lado, el 40% consideró que la economía de Colombia es estable y las herramientas de planificación también le ayuda a ser mejores.

Las herramientas de planificación permiten ser proactivo y dar dirección a la empresa. Además, da claridad en lo que se quiere hacer y longevidad a la empresa; y, permite identificar objetivos estratégicos a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 4. Ventajas de las herramientas de planificación.

La economía de Colombia es ESTABLE		El sector textil en San José de Cúcuta es INESTABLE		El sector textil en San José de Cúcuta es ESTABLE	
f	%	f	%	f	%
4	40	1	10	5	50

Fuente. Elaboración propia.

Al consultarles sobre quién es el encargado de la planificación, se tiene que el 70% son los dueños y el 30% son personas contratadas (tabla 5). A partir de los resultados se deriva que la mayoría de los dueños de las empresas realizan la planificación, considerando su experiencia y conocimiento del sector.

Sin embargo, en algunos casos la responsabilidad de la planificación se delega a las personas contratadas ex profeso, lo que supone también un valor agregado por la experiencia que los profesionales traen del campo de trabajo. Al respecto, cabe destacar que la planificación es un trabajo en conjunto, por lo tanto, los dueños con el equipo de colaboradores deben concretar las ideas sobre lo que se quiere hacer en las distintas áreas de la empresa (Bornay-Barrachina et al., 2023).

Cabe destacar que la planificación es un trabajo en conjunto a fin de concretar las ideas sobre lo que se quiere hacer en las distintas áreas de la empresa. La información que se tenga, la experiencia y el conocimiento, son alguno de los

elementos que favorecen el establecimiento del camino a seguir para favorecer el crecimiento económico (Campos et al., 2022).

Tabla 5. Encargado de la planificación.

Dueño		Persona contratada	
f	%	f	%
7	70	3	30

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 6 puede apreciarse los resultados sobre el uso de las herramientas de planificación. Los resultados muestran que el 50% conoce las herramientas y ha empezado a utilizarlas; mientras que, el otro 50% siempre las ha utilizado y ha ido mejorando cada año en su uso. También, queda en evidencia que las empresas textiles están bien encaminadas y usan las herramientas de planificación.

Los resultados dejan en evidencia que la mitad de las empresas textiles estudiadas están bien encaminadas y, en consonancia con el uso de la planificación. El uso de las herramientas de planificación ayuda a las empresas a ser más proactivas y estar en capacidad de dar respuesta a eventos futuros marcados por el comportamiento del mercado y la competencia; asimismo, las herramientas ayudan a establecer objetivos alineados a la misión de la empresa de cara a favorecer la eficiencia de las todas las actividades y el aumento de la rentabilidad. Por su puesto, hay todavía un camino por recorrer, puesto que el conocimiento sobre la planificación y aplicación debe profundizarse a fin de hallar nuevas formas y maneras de lograr la eficacia empresarial (Eslava-Zapata et al., 2023a).

Tabla 6. Uso de las herramientas de planificación.

Las conoce y las está utilizando		Tiene tiempo utilizándolas	
f	%	F	%
5	50	5	50

Fuente. Elaboración propia.

La planificación: el entorno

En la tabla 7 se presentan los resultados de la consulta realizada a los empresarios sobre el entorno que rodea la planificación estratégica en San José de Cúcuta. Al respecto, al preguntarles si las empresas en la ciudad de San José de Cúcuta desarrollan un proceso de planificación estratégica, el 70% piensan que no. Esto deja entrever que las empresas están haciendo una planificación de forma empírica, sin seguir unos parámetros adecuados que la guíen a la consecución de objetivos claros con las estrategias adecuadas.

Las empresas deben buscar ayuda profesional a fin de realizar los análisis, por ejemplo el estudio del ambiente interno y externo, a fin de favorecer el diseño e implementación de la planeación estratégica.

Tabla 7. La planificación estratégica y el entorno de San José de Cúcuta.

Las empresas en Cúcuta desarrollan un proceso de planificación estratégica				La planificación estratégica, le ayuda a mejorar el nivel de la empresa				Considera los aspectos económicos, sociales o ambientales para mejorar la empresa				Considera factores tales como costo de los productos, mano de obra, competencia e importaciones para mejorar la empresa			
Si		No		Si		No		Si		No		Si		No	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	30	7	70	5	50	5	50	9	90	1	10	9	90	1	10

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la pregunta sobre si la planificación estratégica le ayudaría a mejorar el nivel de la empresa, un 50% piensan que les ayudaría. Hay que aclarar que el mercado textil es muy complejo y está marcado por la incertidumbre dado los acontecimientos bilaterales que afectan las empresas actualmente, por ello, es imprescindible planificar

estratégicamente para dar respuesta a cualquier evento interno o externo y optimizar los recursos. También, la planificación estratégica ayudaría a las empresas textiles a direccionar el equipo de trabajo, permitiendo el flujo de las actividades y el rendimiento de los trabajadores.

Sobre la consulta de si los aspectos económicos, sociales o ambientales del país, pueden ayudar a mejorar la empresa, el 90% de los empresarios está totalmente de acuerdo. En el caso que nos ocupa, con una frontera cerrada y considerando la importancia del comercio textil en la región, algunas empresas están estableciendo estrategias encaminadas a recuperar el sector textil en el ámbito económico, a través de ferias empresariales y estrategias de marketing que impacten positivamente en el cliente. Asimismo, el gobierno local de la mano con las empresas de la región ha implementado una política de recuperación de espacios públicos con la siembra de árboles lo que impacta positivamente en la protección del medio ambiente.

Por otra parte, al consultarles a los empresarios si consideran factores tales como: costo de productos, mano de obra, competencia e importaciones, el 90% responde que los toma en cuenta. Estas variables son importantes analizarlas en los planes de desarrollo a fin de propulsar el desarrollo de la empresa y generar cambios a nivel económico (Oliveira & González, 2022). La gestión de los costos de los productos se hace indispensable a fin de fomentar precios competitivos que estimulen las ventas; asimismo, se hace necesario el establecimiento de salarios de acuerdo con las normativas legales vigentes para crear compromiso en los trabajadores de cara a lograr equipos de trabajo eficientes.

En la tabla 8 se presentan los resultados del examen de la planificación estratégica y los nuevos mercados. A partir de los resultados se deriva que el 60% que los propietarios consideran que la planificación le ayuda a mejorar las ventas a nivel nacional e internacional, de hecho, puede ayudar a las empresas a tener una mayor proyección. Cuando se les consulta a los propietarios sobre el conocimiento que tienen de las normas arancelarias o exportación y si éstas favorecen la empresa, el 100% responde con un rotundo "No". Cabe destacar que para iniciar el proceso de exportación hay que tener muy claro los aspectos legales que las empresas deben cumplir para tal fin (Eslava-Zapata et al., 2023b).

Tabla 8. La planificación estratégica y los nuevos mercados.

La planificación le ayuda a mejorar las ventas a nivel nacional e internacional				Conoce las normas arancelarias o exportación		Las normas actuales han favorecido la empresa	
Si		No		No		No	
f	%	f	%	f	%	f	%
6	60	4	40	10	100	10	100

Fuente. Elaboración propia.

La Planificación: conocimiento del mercado

En la tabla 9 se pueden apreciar los resultados relacionados con las expectativas que se tienen de crecimiento. En la tabla 9 se evidencia que el 100% de los propietarios les gustaría exportar sus productos y el 90% consideran que las exportaciones le ayudarían a crecer como empresa. Al respecto, la ubicación geográfica de la ciudad de san José de Cúcuta caracterizada por la frontera que comparte con Venezuela, favorece la comercialización y exportación de los productos. En este sentido, las empresas textiles deben revisar cuidadosamente las políticas de comerciales y los acuerdos comerciales y tributarios entre Colombia y Venezuela a fin de exportar los productos.

Tabla 9. Expectativas de crecimiento de la empresa.

Le gustaría exportar sus productos		Tiene usted una marca propia para sus productos				La exportación ayudaría crecer la empresa			
Si		Si		No		Si		No	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	100	9	90	1	10	9	90	1	10

Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, el 90% de las empresas tienen su marca propia que han consolidado a lo largo de los años en el mercado. A través de la planificación estratégica se puede lograr el posicionamiento de la marca y destacar los productos

que se están comercializando. Sin lugar a dudas, una marca posicionada ayuda a diferenciar los productos de las empresas de los competidores e impacta positivamente en las decisiones de los clientes.

En este sentido, en este punto, las empresas textiles tienen un importante trabajo con la cámara de comercio y con las ferias empresariales de la región, a fin de posicionar la marca, captar nuevos clientes internacionales y llevar sus productos a otros horizontes.

En la tabla 10 se presentan los resultados del estrato social a quien va dirigido los productos. Se puede notar que el 70% va dirigido al estrato 3 y el 30% al estrato 5. El segmentar los clientes permite a las empresas adelantarse a las necesidades de los mismos, a fin de desarrollar una empresa más rentable; la idea, es disponer de información que permita planificar correctamente las estrategias y hacerse de decisiones inteligentes. Al conocer el tipo de cliente, se puede mejorar su experiencia de compra y responder mejor a sus expectativas (Cornejo-Velázquez et al., 2020).

Tabla 10. Tipo de clientes de la empresa.

Estrato 3		Estrato 5	
f	%	f	%
7	70	3	30

Fuente. Elaboración propia.

Al preguntarles a los propietarios sobre el conocimiento de la competencia, el 80% conocen los competidores a nivel nacional, saben de actividad empresarial que llevan y las estrategias de mercadeo que aplican (tabla 11). Cabe destacar que para lograr el éxito empresarial, hay que conocer a la competencia, y focalizar cómo se puede superarlos con una fórmula ganadora. El investigar el mercado e identificar los competidores, permite ofrecer un producto de mejor manera.

El reto es planificar una buena atención al cliente y ofrecer mejores precios que la competencia. Uno de los objetivos de analizar a la competencia es fijarse en lo que ellos hacen y la forma cómo lo hacen, esto permitirá saber que es buena idea para la empresa y que no es una buena idea (Pérez-Elizundia et al., 2023).

Tabla 11. Conocimiento de la competencia de la empresa.

Dentro de Cúcuta		A nivel nacional		Todas las anteriores	
f	%	f	%	f	%
1	10	8	80	1	10

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 12 se aprecian los resultados sobre la consulta realizada a los empresarios sobre el apoyo tecnológico y humano. Para el 60% la mano de obra calificada ayuda a mejorar el nivel de la empresa; el 20% de los encuestados cree que la tecnología le ayuda a mejorar el nivel de la empresa y, el otro 20% de los encuestados cree en las ventajas que se obtiene al tener una buena mano de obra y tecnología.

En cuanto a la mano de obra, mientras más calificada sea, más posibilidades tendrá la empresa de crecer y el colaborador, tendrá más oportunidad de mejorar sus beneficios laborales. La mano de obra calificada como factor productivo es una condición de importancia para impulsar el crecimiento de las empresas.

Tabla 12. Apoyo tecnológico y humano.

La tecnología ayuda a mejorar el nivel de la empresa		La mano de obra calificada ayuda a mejorar el nivel de la empresa		La tecnología y mano de obra calificada ayudan a mejorar el nivel de la empresa	
f	%	f	%	f	%
2	20	6	60	2	20

Fuente. Elaboración propia.

La mano de obra calificada tiene habilidades específicas y técnicas que aportan conjuntos de habilidades especializadas a las empresas que son esenciales para el desarrollo de nuevas técnicas o formas de hacer el trabajo (Melendez-Campos et al., 2024).

En la tabla 13 se pueden apreciar los resultados relacionados con las ventajas que tienen las empresas para exportar. Al respecto, el 50% de los encuestados considera que tienen productos de calidad internacional para competir, el 30% de los encuestados cree que los convenios comerciales del gobierno con otros países le favorecen; mientras que el otro 20% de los encuestados piensa que tienen precios competitivos.

Tabla 13. Ventajas para exportar.

Tengo precios competitivos		Tengo productos de calidad		Convenios de comercio internacional	
F	%	f	%	f	%
2	20	5	50	3	30

Fuente. Elaboración propia.

Cabe destacar que todas las ventajas que tienen las empresas son válidas. De manera que, hay que aprovechar el trabajo que realizan las empresas de otros sectores como la manufacturera o del calzado en cuanto a las exportaciones, a fin de recoger información valiosa (Fonseca et al., 2022).

En la tabla 14 se aprecian los resultados de los principales problemas que presentan las empresas textiles en San José de Cúcuta. Se deriva que el 70% de los encuestados considera que tienen problemas en la comercialización y el 30% tiene problemas en la organización administrativa de las empresas.

Tabla 14. Problemas en las empresas textiles.

Organización administrativa		Procesos de comercialización	
f	%	f	%
3	30	7	70

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la organización de las empresas, la planificación estratégica va a ocupar un papel fundamental, dado que a medida que se establezcan nuevas estrategias y objetivos, se van a requerir cambios internos, a fin que la organización de la empresa este cónsona con la planificación establecida; asimismo, los colaboradores sigan un camino hacia el logro de los objetivos (Barbosa & Löbler, 2020).

En la tabla 15 puede apreciarse los resultados de las ventajas de tener una marca propia. Para el 50% de los propietarios, las marcas propias incrementan las ventas, utilidades y la empresa en general; para el 20% de los encuestados permite exportar su producto y el 30% de los encuestados considera una mezcla de las dos.

Tabla 15. Ventajas de la marca.

Aumenta las ventas y utilidad		Facilita la exportación		Todas la anteriores		Ninguna de las anteriores	
f	%	f	%	f	%	f	%
5	50	1	10	3	30	1	10

Fuente. Elaboración propia.

Las empresas textiles analizadas tienen una marca propia con las que pueden llegar a diferenciarse del resto de los competidores a través de sus productos y llegar a posicionarse en el mercado.

Las ventajas de tener una marca propia son variadas, puede distinguirse: la diferenciación con los competidores, el establecimiento de la confianza y el posicionamiento en el mercado. Así que la marca personal es la tarjeta de presentación de la empresa, que apoya la búsqueda de una nueva posición del mercado, el lanzamiento de un producto o el ser una referencia dentro del sector textil (Gómez-Ortiz & Durán, 2023).

La Planificación: Plan Operativo Anual

En la tabla 16 se pueden apreciar los resultados relacionados con la consulta a los propietarios sobre el Plan Operativo Anual (POA). El 90% de las empresas tiene un POA; solo un 30% ha recibido ayuda del Gobierno (10% Nacional y 20% Departamental).

El POA es una herramienta para estructurar la empresa en un año y es la guía de actuación cuando surgen problemas (Eslava-Zapata, 2023a).

Tabla 16. Plan Operativo Anual.

Elabora el POA				Ha tenido ayuda del Gobierno para la elaboración del POA				De quiénes han tenido ayuda					
Si		No		Si		No		Gobierno Nacional		Gobierno Departamental		Ninguno	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
9	90	1	10	3	30	7	70	1	10	2	20	7	70

Fuente. Elaboración propia.

Al consultarles a los propietarios si sus Planes Operativos Anuales (POA), se basan en una planificación estratégica, el 100% respondió con un rotundo "Sí" (tabla 17); también, el 60% aseguró que sus POA incluyen las tareas con su costo y el 40% considera que los POA incluyen los responsables de cada una de las tareas.

Los POA son una concreción del plan estratégico por áreas de gestión, y suelen elaborarse con una perspectiva anual. El POA abarca un horizonte de tiempo corto, con un alcance puntual y contiene detalles que incorporan la estrategia a las operaciones diarias.

El grado de detalle es importante, dado que, si se está planteando un POA para un área específica, conocer los costos y los responsables es de gran utilidad a fin de diseñar la estrategia correcta (Eslava-Zapata et al., 2023c). Ver tabla 17.

Tabla 17. Plan Operativo Anual y planeación estratégica.

Los POA se basan en la planificación estratégica				Los POA especifican:			
Si				Los costos de cada tarea		Los responsables de cada tarea	
f		%		f	%	f	%
10		100		6	60	4	40

Fuente. Elaboración propia.

En la mayoría de las empresas la planeación está a cargo del dueño y éste tiene conocimiento de las herramientas de planeación estratégica; in lugar a dudas, esto les permite coordinar el trabajo para que el equipo de trabajo use los recursos de la mejor manera.

El uso de las herramientas de planeación estratégica ayuda a coordinar las acciones a fin de cumplir los objetivos con el planteamiento de una misión, visión y objetivos que orienten el desarrollo de todas las unidades de la organización en el tiempo a fin de lograr las aspiraciones que se tienen sobre el futuro.

El dueño al estar al frente de la planeación asegura que todas las personas conozcan el plan estratégico de cara a que los objetivos sean desarrollados de manera coherente y ayuden a aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Los gerentes de las empresas textiles tienen un permanente interés por la planeación estratégica. Cabe destacar que la planeación estratégica permite diagnosticar el entorno de la organización y permite establecer la visión, misión y valores a fin de diseñar las estrategias adecuadas a fin de lograr los objetivos (Eslava-Zapata et al., 2024). Asimismo, la planeación estratégica permite asignar los recursos y encontrar caminos viables que favorezcan la toma de decisiones.

La gerencia desempeña un papel importante en el establecimiento de estrategias a fin de proponer acciones que aseguren el desarrollo de actividades de la empresa; por ello, el conocer y aplicar herramientas el DOFA o las 5 fuerzas

de Porter facilitará la planeación y el desarrollo de las funciones administrativas, de cara a superar los riesgos e incertidumbre (Eslava-Zapata et al., 2023a).

Se evidencia que el sector textil en Colombia es estable y los dos últimos años ha presentado un crecimiento comercial importante, lo que ha dinamizado las empresas y el empleo (Eslava-Zapata et al., 2023b). Al respecto, se puede decir que una buena planeación estratégica va a permitir enfrentar el futuro de cara a orientar los esfuerzos hacia metas realistas, con una proyección a varios años a fin de enfrentar los cambios del ambiente económico, político, social y emplear de mejor manera los recursos (Ortega et al., 2023).

El éxito de la organización es de vital importancia para su subsistencia, de ahí, que aspectos como la misión, los valores y los objetivos deben estar plasmados en un plan estratégico para que oriente a los empresarios y gerentes en la toma de decisiones y permita contemplar acciones generadoras de procesos de calidad que les de ventajas competitivas.

CONCLUSIONES

Los resultados revelan que en las empresas en el proceso de planeación estratégica se consideran aspectos económicos, sociales o ambientales del país. De hecho, para lograr los objetivos estratégicos es importante conocer el entorno a fin de enlazarlos con los objetivos organizacionales. Para ello, es importante hacer un diagnóstico del ambiente con el objeto de conocer que se debe mejorar, qué oportunidades se deben aprovechar y que riesgos subyacentes se debe contrarrestar. También se encontró que las empresas conocen a la competencia, bien sea por los productos que comercian o las estrategias que usan para competir.

Conocer a la competencia permite establecer acciones para lograr los objetivos de manera diferente a la competencia y colocar a la organización en una situación ventajosa en el mercado.

Este trabajo permitió evidenciar que las empresas comercializadoras de textiles en Cúcuta elaboran sus POA en base a la planeación estratégica. Este trabajo deja una línea de investigación abierta para que se continúe trabajando sobre el estudio de la planificación estratégica en distintos sectores productivos; además, del aporte del conocimiento que se hace a las ciencias administrativas, dado los resultados empíricos hallados.

Se recomienda a las empresas profundizar en la elaboración de la planeación estratégica a fin de incorporar nuevas acciones relacionadas con el e-commerce. Cabe destacar que una de las limitaciones de este trabajo fue

el tamaño de la muestra, dado que, pocas empresas estaban dispuestas a proporcionar información y diligenciar el cuestionario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báez-Sandoval, G. M., Mogrovejo-Andrade, J. M., & Bastos-Osorio, L. M. (2022). Oportunidades en el e-commerce para el sector ganadero de Norte de Santander, Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 7(13), 1-11. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.13.2022.8787>
- Barbosa, F. P., & Löbler, M. L. (2020). Promoting and selecting strategy-aligned projects through consensus in universities: An artifact. *Brazilian Administration Review*, 17(1), e190034. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190034>
- Bedoya-Jiménez, M. A., & Quintero-Arango, L. F. (2024). Direccionamiento Estratégico: estudio de caso múltiple en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Medellín. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11045>
- Bornay-Barrachina, B., Guerrero-Villegas, J., López-Fernández, M., & Ruiz-Rodríguez, M. (2023). Pressures for sustainability and strategic responses on employment relationships: The role of the HR manager. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100219>
- Buendía-Giribaldi, A. R., Cano-López, M. G., Chirinos-Maldonado, D. M., & Flores-Canto, F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 854-865. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.8>
- Campos, P., Pimentel, C., & Lopes, J. (2022). Determinant factors for the strategic management of the supply chain of the Angolan cement industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(4), 566-586. <https://doi.org/10.3926/jiem.3410>
- Cornejo-Velázquez, E., Acevedo-Sandoval, O. A., Romero-Trejo, H., & Toriz-Palacios, A. (2020). Low-cost Technological Strategies for Smallholders Sustainability: A Review. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(1), 105-113. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000100105>
- Eslava-Zapata, R. A., Chacón-Guerrero, E. J., Mogrovejo-Andrade, J. M., & Valero-Valencia, A. (2024). Calidad del servicio: un estudio en hoteles con el modelo SERQVUAL. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3286>

- Eslava-Zapata, R., Montilla, R. E., Guerrero, E. C., Gómez-Cano, C. A., & Gómez-Ortiz, E. (2023a). Social Responsibility: A bibliometric analysis of research state and its trend. *Data and Metadata*, 2, 117-128. <https://doi.org/10.56294/dm2024117>
- Eslava-Zapata, R., Gómez-Cano, C. A., Chacón-Guerrero, E., & Esteban-Montilla, R. (2023b). Análisis Bibliométrico sobre estilos de liderazgo: contribuciones y tendencia de la investigación. *Universidad y Sociedad*, 15(6), 574-587. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4175>
- Eslava-Zapata, R., Omaña-Guerrero, J. A., Sierra-Narváez, F. J., & Mogrovejo-Andrade, J. M. (2023c). Estilos de liderazgo: un estudio en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3, 1-8. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2023401>
- Fonseca, P. H., Matitz, Q. R. S., & Chaerki, K. F. (2022). A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(3), p. 574-591. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4190>
- Gómez-Ortiz, E. J., & Durán, J. J. (2023). Sostenibilidad empresarial en Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-9. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10494>
- Melendez-Campos, C., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2024). Estrategia empresarial e inovação de produtos nas PMES: o papel mediador das redes empresariais. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, 64(1), e2022-0386. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240104x>
- Oliveira, R., & Gonzalez, I. (2022). The impact of supply chain integration on the operational process performance: An empirical study under the perspective of Resource Orchestration Theory. *Brazilian Business Review*, 19(3), 227-245. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.3.1>
- Ortega, N. I. D., Zapata, R. A. E., & Ortiz, E. J. G. (2023). Gestión del Capital de Trabajo y Rentabilidad en Empresas del Sector Manufactura Colombiano. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), 1-13. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3755>
- Peralta-Miranda, P., Cervantes-Atia, V., Salgado-Herrera, R., & Espinoza-Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(89), 229-243. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Pérez-Elizundia, G., Sandoval, S., & Lampon, J. F. (2023). Trends in global research on supply chain finance from 1900 to 2021: a bibliometric analysis. *European Journal of Family Business*, 13(1), 92-112. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v13i1.16571>
- Reynoso, D. W., & Arbaiza, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 21-33. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- Sabek, A., & Horák, J. (2023). Optimización de hiperparámetros de regresión del proceso gaussiano para predecir problemas financieros. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 273-289. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.06>
- Santana González, Y., Dorado Machado, D., & Deroncelé Acosta, A. (2019). Programa de intervención psicossocial para educar las competencias emocionales en directivos de la empresa cubaníquel. *Opuntia Brava*, 11(3), 30-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.35195/ob.v11i3.787>