

## Niveles de aplicación del proceso estratégico en las empresas exportadoras en la Macroregión Norte del Perú

### Levels of application of the strategic process in exporting companies in the Northern Macroregion of Peru

Luz Angelica Gorriti Delgado<sup>1</sup>, Francisco Castillo Oruna<sup>1\*</sup>,  
Sandro Saul Barrantes García<sup>1\*\*</sup>, Leslie Gabriela Eche Bayona<sup>1\*\*\*</sup>

#### RESUMEN

Este estudio examina la aplicación del proceso estratégico en empresas exportadoras ubicadas en la región norte del país durante el año 2022. Su propósito es evaluar el grado de implementación de dicho proceso en estas organizaciones. Con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, la investigación abarcó a 58 empresas distribuidas en Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, San Martín, Cajamarca y Amazonas. Para la recolección de datos, se empleó una encuesta cuya fiabilidad fue verificada mediante la prueba Alpha de Cronbach. Los hallazgos indican que el Planeamiento Estratégico en estas empresas supera el promedio y mantiene una relación estrecha con la gestión empresarial, lo que reafirma su papel fundamental como herramienta de dirección.

**Palabras claves:** Planeamiento, Proceso estratégico, Planeamiento estratégico, Gestión empresarial, Empresa.

Recibido: 04/02/2025  
Aceptado: 28/02/2025  
Publicado: 31/03/2025

<sup>1</sup> Universidad Privada  
Antenor Orrego, Trujillo,  
Perú

Correspondencia:  
lgorritid@upao.edu.pe  
<https://orcid.org/0009-0009-8219-9853>

<sup>1\*</sup> Universidad Privada  
Antenor Orrego, Trujillo,  
Perú

Correspondencia:  
fcastilloo1@upao.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-9029-9576>

<sup>1\*\*</sup> Universidad Privada  
Antenor Orrego, Trujillo,  
Perú

Correspondencia:  
sbarrantesg@upao.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-3026-6697>

<sup>1\*\*\*</sup> Universidad Privada  
Antenor Orrego, Trujillo,  
Perú

Correspondencia:  
lecheb1@upao.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-2624-4890>

Licencia:



Revista de la Facultad de  
Ingeniería Económica,  
Ingeniería Estadística y  
Ciencias Sociales de la  
Universidad Nacional de  
Ingeniería

## ABSTRACT

This study examines the application of the strategic process in exporting companies located in the northern region of the country during 2022. Its purpose is to assess the degree of implementation of this process in these organizations. Using a qualitative approach and a descriptive scope, the research covered 58 companies distributed across Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, San Martín, Cajamarca, and Amazonas. Data collection was carried out through a survey, whose reliability was verified using the Cronbach's Alpha test. The findings indicate that Strategic Planning in these companies exceeds the average and maintains a close relationship with business management, reaffirming its fundamental role as a management tool.

**Keywords:** *Planning, Strategic process, Strategic planning, Business management, Company*

## 1. INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico es un proceso formal y ritualizado que las empresas realizan cada 3 a 5 años y su implementación ha sido un desafío para estas; no obstante, es importante mencionar que para que estas prosperen en el entorno, es crucial que adopten la planificación estratégica de manera integral (Aderibigbe, 2021). Esta planificación ha pasado a ser una herramienta muy empleada por las empresas para su crecimiento y prosperidad, convirtiéndose un factor clave competitivo para las empresas en varios campos (Román et al., 2022). Da cierta importancia en empresas exportadoras para su desarrollo, tal como lo señaló MINCETUR (2022), Perú logró un hito histórico en sus exportaciones al alcanzar un total de US\$ 56,2 millones en 2021, esto significó un aumento del 35% en relación con el año pasado, asimismo, este incremento también marcó un avance del 21% en relación a las distintas escalas antes de la pandemia. Por lo tanto, es fundamental el desarrollo de esta investigación, con el fin de fomentar en las empresas el desarrollo ante una correcta planificación estratégica.

En Perú, el 4% de las empresas no aplican planeamiento estratégico, pues se ha tenido información que el 16% lo aplicaron alguna vez en los últimos 10 años y que solo el 38% de empresarios (que de alguna manera lo implementaron), estuvieron satisfechos con este proceso (RTM, 2021).

Cabe señalar que las empresas exportadoras del objeto del estudio son exportadoras en zonas del norte del Perú y operan tienen sus operaciones en los siguientes departamentos: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Cajamarca, San Martín y Amazonas.

## 2. ANTECEDENTES

Estudio de Bazán et al. (2021), desarrollaron un plan estratégico a cinco años para Agronegocios Génesis SAC, empresa enfocada principalmente en la producción y venta de semillas orgánicas, vegetales y de origen vegetal . Partiendo de la distribución de ingresos, propusieron un análisis estratégico interno y externo para determinar metas y estrategias a implementar, incrementando sus líneas de productos, disminuyendo los reclamos de clientes y proveedores , y logrando un incremento anual de 2.5% en ventas y una Rentabilidad Financiera (ROE, como le llaman en inglés) de 10 % que demostraron la efectividad de implementar un plan estratégico.

El estudio de Piscoche (2023) identificó los factores clave para fortalecer la visión organizacional en la región de Ancash, específicamente en el distrito de Macate, donde de cultivan palta fuerte. Entre estos factores destacan las alianzas estratégicas, la administración del capital humano, la asignación de recursos en I+D+i y la calidad del producto. A partir del análisis estructural o Plano Influencia-Dependencia, se evidenció gran parte de los productores poseen nociones limitadas sobre planes estratégicos. Para abordar esta situación, se diseñó una estrategia de exportación orientada a facilitar el ingreso al comercio de exportación agrícola y fomentar un rendimiento monetario estable extenso por años. Como parte del proceso, se realizó un diagnóstico del sector empleando herramientas como el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el Análisis PESTEL, la Cadena de Valor de Porter y el Análisis FODA.

El estudio de Abad y Nauca (2022) analizó el café pergamino y su producción en los productores agropecuarios y se propuso una planificación estratégica con metas y planes durante el 2022 al 2026. A partir de una investigación descriptiva y propositiva, que incluyó a 130 socios, se identificaron diversos aspectos clave del proceso productivo. Los hallazgos mostraron que el 83.3% de los miembros comercializan sus productos por medio de intermediarios, el 56.7% recibe capacitaciones sobre producción de café y el 70% cuenta con equipos que facilitan la producción, aunque requieren renovación. Ante esta situación, se concluyó que es fundamental implementar plataformas tecnológicas y establecer directrices que optimicen la producción, mejoren la calidad del café y garanticen recursos económicos sostenibles.

Barrantes et al. (2022) llevaron a cabo una investigación sobre un planeamiento estratégico en la agroindustria peruana, basándose en un enfoque cualitativo y utilizando un enfoque documental para estudiar artículos científicos vinculados al tema. Los hallazgos resaltan el papel fundamental de la planificación estratégica en el progreso del sector, enfatizando la importancia de impulsar la competitividad mediante la adopción de tecnología e innovación. Asimismo, enfatiza la urgencia de consolidar las políticas públicas orientadas a la generación de productos con mayor valor agregado.

Pérez et al. (2023) desarrollaron un plan estratégico enfocado en la producción y distribución de semillas de tres nuevas variedades de papa, lanzadas al mercado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) para su procesamiento en el Perú. El objetivo de este plan es fortalecer la industria, diversificar y optimizar la producción, aumentar la rentabilidad de los agricultores, promover la sostenibilidad y educar a los consumidores sobre los beneficios de estas innovadoras variedades. Se concluyó que este enfoque integral no solo favorecería a los agricultores y al sector agroindustrial, sino que también impulsaría prácticas sostenibles que contribuyan al desarrollo del rubro.

Según De la Cruz (2021), la planificación estratégica es fundamental para que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales, especialmente en entornos dinámicos y en constante cambio. Las organizaciones que logren adaptarse con rapidez a nuevas estructuras, tecnologías y procesos podrán identificar con mayor precisión las competencias necesarias para mejorar su eficiencia y desempeño. El estudio profundiza en el proceso de planeamiento estratégico, analizando su naturaleza y principales características.

Finalmente, Mar (2019), en Bogotá - Colombia, destacó la relevancia de la planificación estratégica para fortalecer la competitividad y el desempeño de las MIPYMES. Su estudio concluyó que este proceso es esencial para la gestión empresarial, recomendando el desarrollo de estrategias que impulsen el crecimiento de estas empresas a mediano y largo plazo.

Para comprender mejor este enfoque, es necesario considerar diversas teorías y conceptos que sirvieron de base para esta investigación. Según Ore et al. (2020), el planeamiento estratégico es un proceso estructurado que requiere la implementación y ejecución de tareas secuenciales dentro de una empresa. Este enfoque contribuye significativamente a la toma de decisiones estratégicas, impactando de manera positiva en indicadores económicos como la rentabilidad.

Asimismo, Weston (2020) define la planificación estratégica como un proceso sistemático diseñado para establecer la dirección de una organización y las acciones necesarias para alcanzar un futuro definido. Este proceso se plasma en un conjunto de metas, objetivos, acciones y resultados documentados. Por su parte, Saleh et al. (2020) enfatizan que la planificación estratégica facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fortaleciendo la posición de la empresa frente a la competencia y optimizando su rentabilidad.

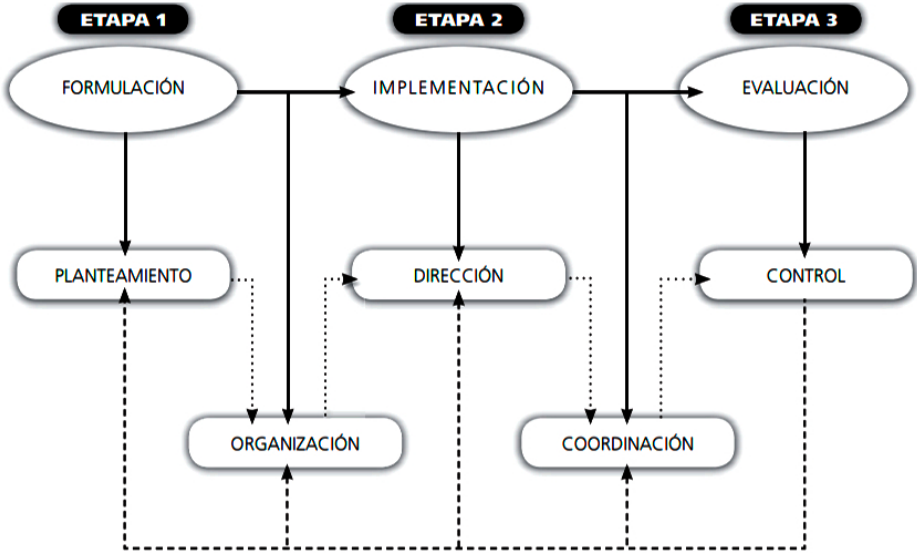
Este estudio se apoya en la perspectiva de D'Alessio (2008), quien sostiene que el proceso estratégico consiste en una serie de acciones y tareas encaminadas a construir una visión empresarial sólida y anticipar el futuro organizacional.

Según esta visión, el planeamiento estratégico se estructura en varias etapas clave:

- 1. Análisis del entorno externo:** Identificación de tendencias y variables que pueden afectar el desempeño empresarial.
- 2. Evaluación interna:** Examen de fortalezas, debilidades y mejores prácticas en comparación con la competencia.
- 3. Definición de la identidad organizacional:** Establecimiento de la misión, valores y propósito que orientan la empresa.
- 4. Visión aspiracional:** Proyección de la organización a futuro con base en tendencias y oportunidades.
- 5. Fijación de objetivos estratégicos:** Establecimiento de metas clave en áreas como crecimiento, participación de mercado y eficiencia, con herramientas como el Balanced Scorecard.
- 6. Formulación del plan estratégico:** Diseño de proyectos, iniciativas e inversiones que servirán de base para la planificación y ejecución presupuestaria.

Las fases del proceso estratégico planteado por D'Alessio (2008) se ilustran en la Figura 1.

**Figura 1**  
*Etapas del Proceso Estratégico*



Fuente: D'Alessio (2008).

En base a lo expuesto, este estudio planteó por objetivo determinar los niveles de aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas de exportación del Norte del País, 2022, así se formuló una hipótesis se planteó que la aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas exportadoras del Norte del País 2022, tienen bajos índices.

### 3. METODOLOGÍA

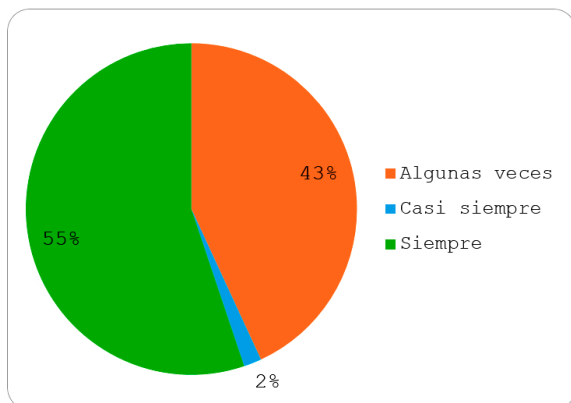
El estudio se basó en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, de diseño no experimental, aplicado en empresas exportadoras de la macro región norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, San Martín, Cajamarca y Amazonas). La muestra se conformó con 58 empresas exportadoras y como técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento al cuestionario, el cual validado mediante el juicio de expertos y se determinó que fue confiable utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach.

## 4. RESULTADOS

### Niveles de aplicación del proceso estratégico

**Figura 2**

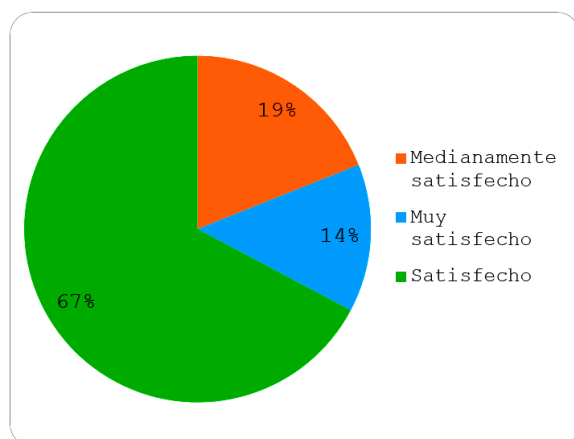
*Frecuencia de aplicación de planeamiento estratégico*



En la Figura 2 se observa que el 55% de empresas encuestadas siempre realizan planeamiento estratégico, seguido de un significativo 43% lo realiza solo algunas veces. Concluyendo que la aplicación de este planeamiento se aplica algunas veces.

**Figura 3**

*Nivel de satisfacción de aplicación de Planeamiento Estratégico (PE)*

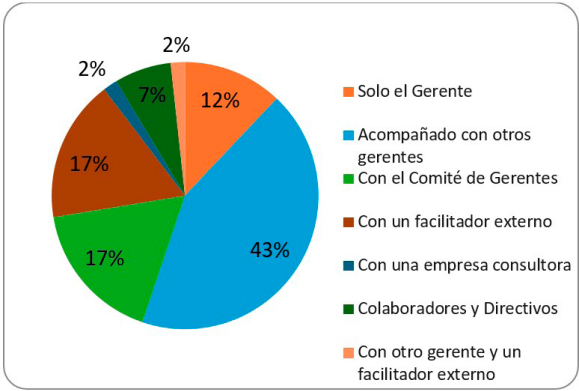


En la Figura 3 se observa que 67% de los encuestados están satisfechos con los resultados de la aplicación del planeamiento estratégico, además, el 19%

indica que están medianamente satisfechos, finalmente el 14% indica que está muy satisfecho. Concluyendo, el 81% está muy satisfecho o satisfecho con los resultados de la aplicación del planeamiento estratégico en su empresa

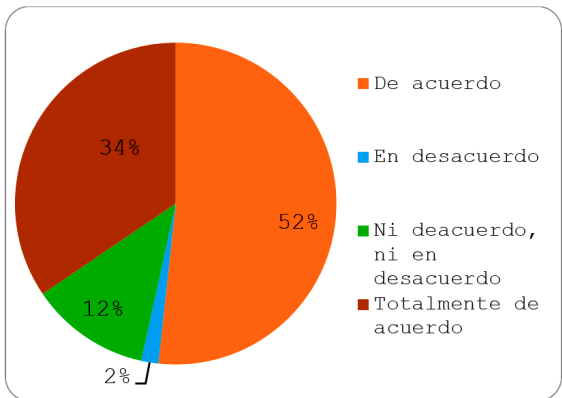
### Estilo gerencial en las empresas

**Figura 4**  
*Encargado de formular el diseño de PE*



En la Figura 4 se muestra que el 60% de empresas indicaron que los encargados de formular el planeamiento son el comité de gerentes (17%) u otros gerentes (43%), el 17% de los casos se apoya en un facilitador externo, el 12% lo realiza el mismo gerente, lo cual se considera una práctica no adecuada, por cuanto no tiene toda la información necesaria y tampoco genera compromiso en la ejecución.

**Figura 5**  
*Aceptación de la participación en la formulación de PE*

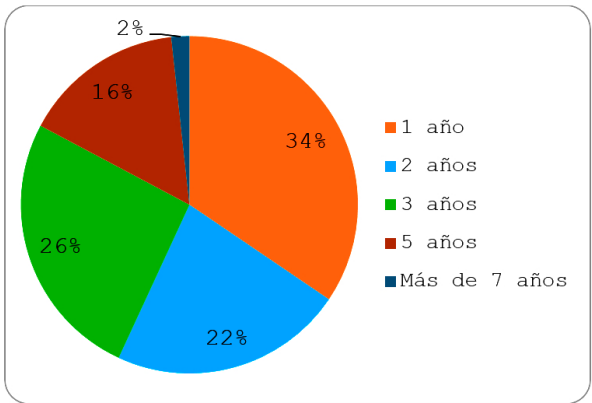




En la Figura 5 se muestra que el 86 % de los entrevistados están totalmente de acuerdo (34%) y de acuerdo (52%) con la participación del comité de gerentes y la alta dirección en la formulación del plan estratégico, lo cual es el proceso más recomendable.

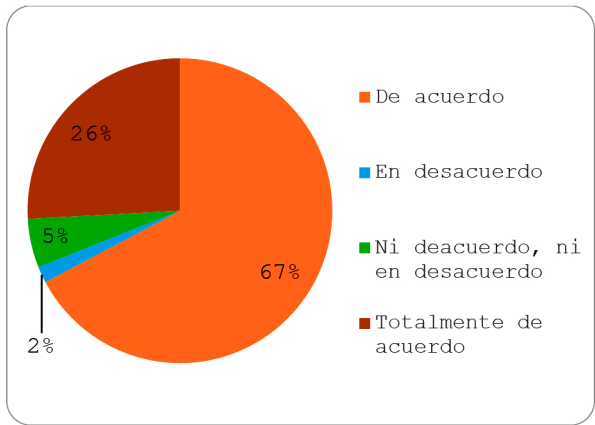
Formulación de estrategias formales

Figura 6  
Horizonte temporal proyectado para realizar el PE



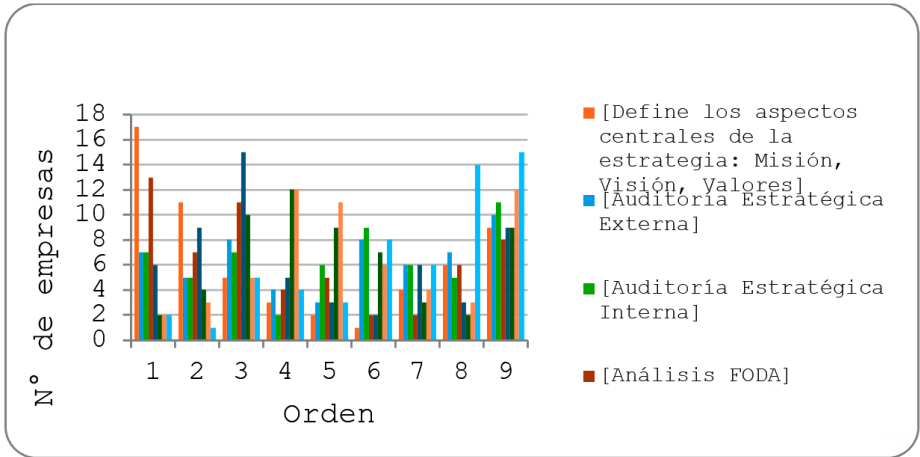
En la Figura 6 se observa que el 56% de empresas hace planeamiento operativo (1-2 años). Con menor frecuencia las empresas hacen planeamiento con plazo, de 3 a 5 años (42%) y solo el 2% hacen planeamiento de más de 7 años.

Figura 7  
Gestión de alta dirección alineada al PE



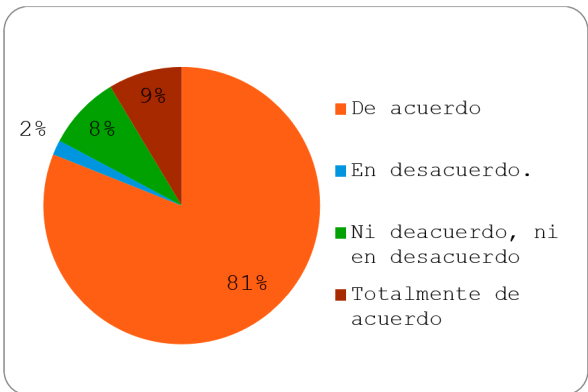
En la Figura 7 se muestra que uno de cada tres entrevistados considera, que la Gestión de la empresa está alineada al plan estratégico y el 67% considera que está de acuerdo con esta práctica. O sea que el 93 % considera que el plan estratégico se usa como un instrumento de gestión en una empresa. Solo el 5% se muestra indiferente.

**Figura 8**  
*Proceso secuencial empleado para formular el PE*



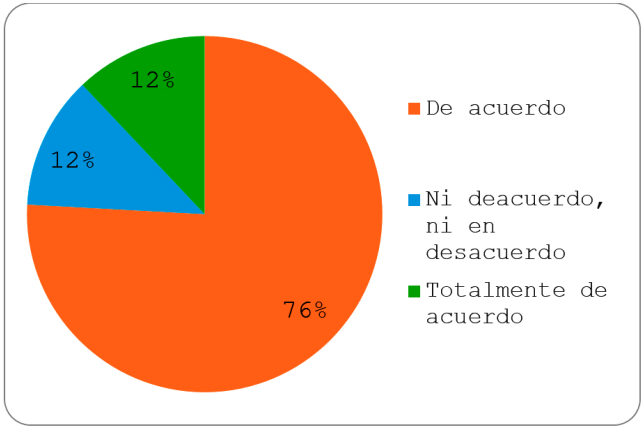
En la Figura 8 se muestra que solo una empresa sigue el proceso de planeamiento comúnmente establecido y aceptado y el resto de las empresas aplican parcialmente el referido proceso o aplican ciertas partes de este.

**Figura 9**  
*Apreciación de si está bien definido el PE*



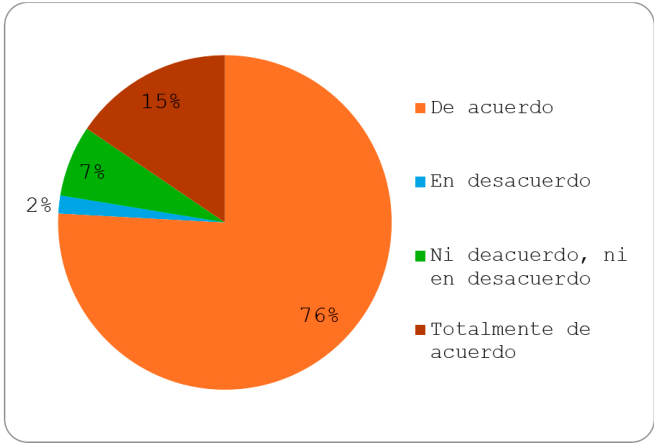
En la Figura 9 se muestra que el 90 % de los entrevistados considera que el Plan estratégico de la empresa está bien definido. (Dentro de esta proporción el 9% es categórico en su afirmación). Sin embargo, el 8 % considera no está de acuerdo o tienen dudas para ratificar esta afirmación.

**Figura 10**  
*Indicadores del PE*



En la Figura 10 se observa que el 88% de los entrevistados afirman que sí cuentan con indicadores pertinentes que miden los resultados de la gestión (76% y 12%). Sin embargo, el 12% tiene dudas para pronunciarse positivamente.

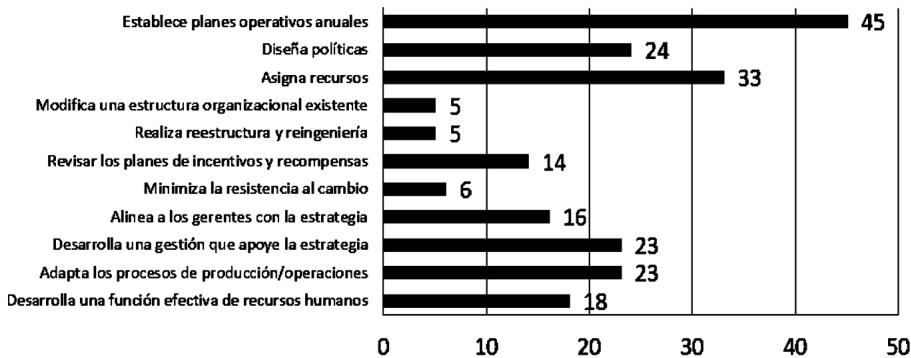
**Figura 11**  
*Claridad en iniciativas estratégicas*



En la Figura 11 se observa que el 91% de los entrevistados manifiestan que las iniciativas estratégicas son claras y documentadas. Este es un aspecto muy importante en el planeamiento estratégico.

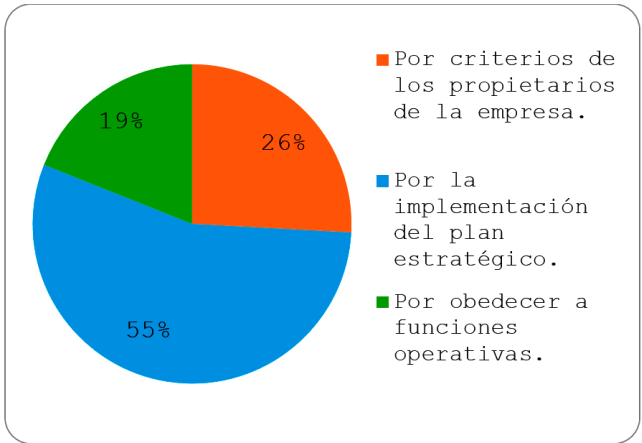
Gestión de las empresas según la estrategia

Figura 12  
Uso de planes estratégicos



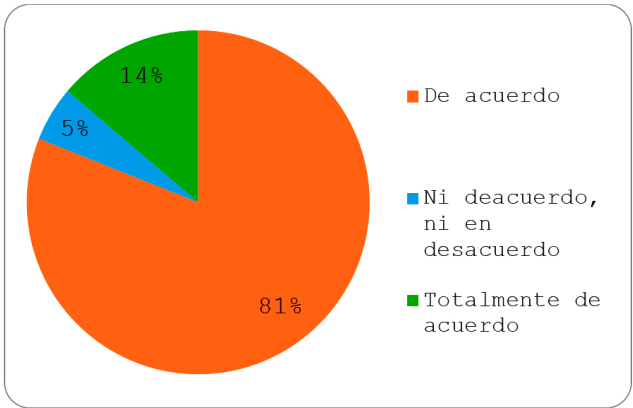
Según la Figura 12, mayoritariamente se usan los planes operativos, la asignación de recursos (presupuesto) y se diseñan políticas para las empresas, lo cual constituye una práctica lógica muy usada. Otro aspecto mencionado es que desarrollan una gestión de apoyo a la estrategia y adaptan sus procesos de producción y operación a la estrategia establecida.

Figura 13  
Criterios para definir la organización de la empresa



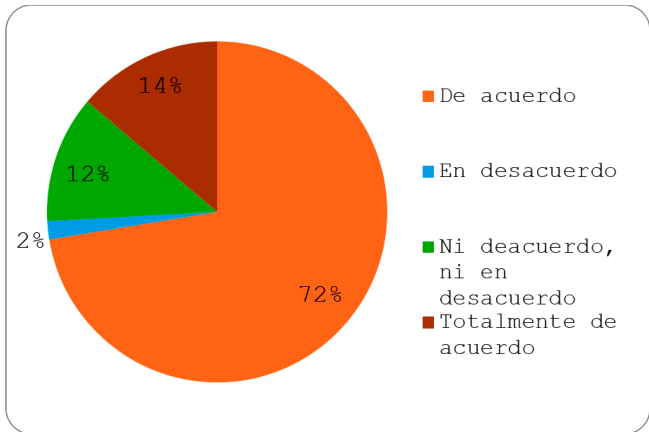
En la Figura 13 se observa que el 55% de los entrevistados considera que la organización está definida para implementar el plan estratégico, siendo este es un aspecto positivo para la gestión empresarial. Sin embargo, 26% considera que la organización es definida por los propietarios.

**Figura 14**  
*Actividades/Proyectos alineados al PE*



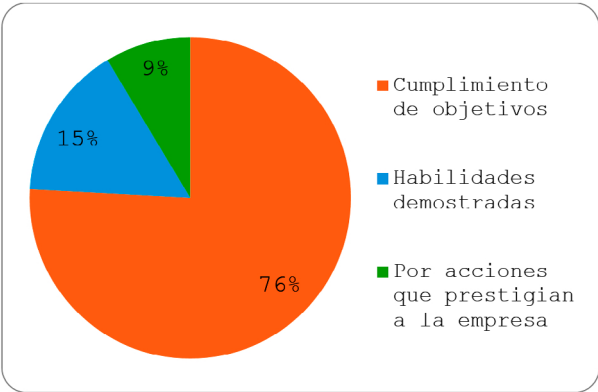
En la Figura 14 se observa que el 95% de los entrevistado manifiesta que las actividades y proyectos se alinean al plan estratégico (81% y 14%). Esta es una práctica efectiva en la implementación del plan.

**Figura 15**  
*Cuenta con estructura/Equipo para implementar la estrategia*



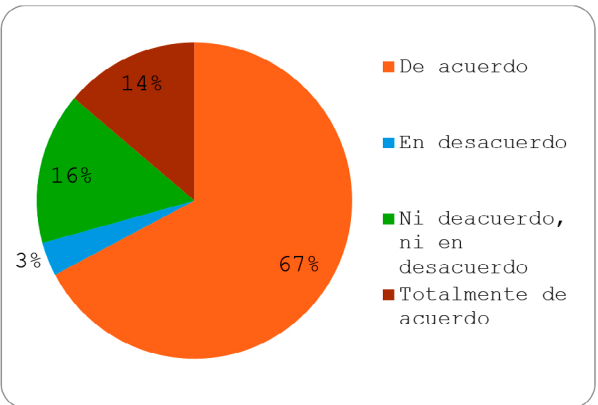
Según la Figura 15, el 86% de los entrevistados manifiesta tener un equipo formal para implementar los aspectos estratégicos. Este aspecto se conjuga con designaciones o encargos de carácter parcial o transitorio dado que, para tener un área dedicada exclusivamente al planeamiento estratégico es una práctica de empresas medianas a grandes.

**Figura 16**  
*Criterios empleados para bonificar a colaboradores*



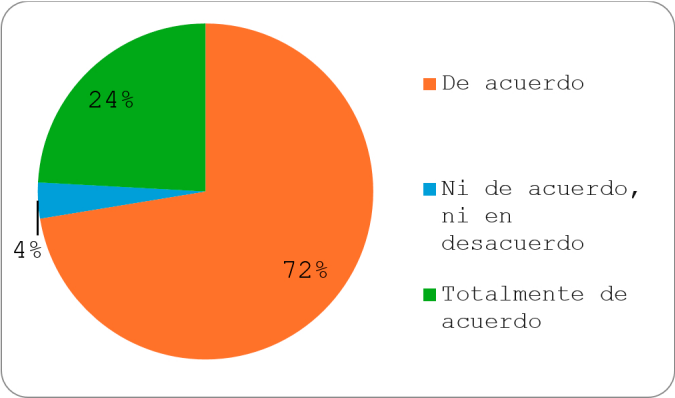
Según la Figura 16, el 76% manifiestan que la bonificación o incentivos a los trabajadores se da por cumplimiento de objetivos (que están en el plan estratégico) lo cual es una buena práctica de estas empresas vinculadas al comercio internacional.

**Figura 17**  
*Capacitaciones y coaching para implementar la estrategia*



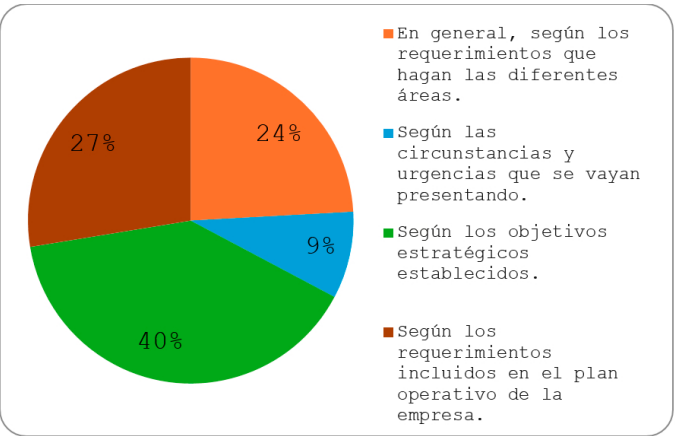
Según la Figura 17, el 81% de las personas entrevistadas considera que en la empresa se realizan capacitaciones y coaching para mejorar las capacidades en la implementación de la estrategia. Este es un indicador importante para responder a las exigencias de los negocios internacionales.

**Figura 18**  
*Participación de la Gerencia General en el seguimiento de la estrategia*



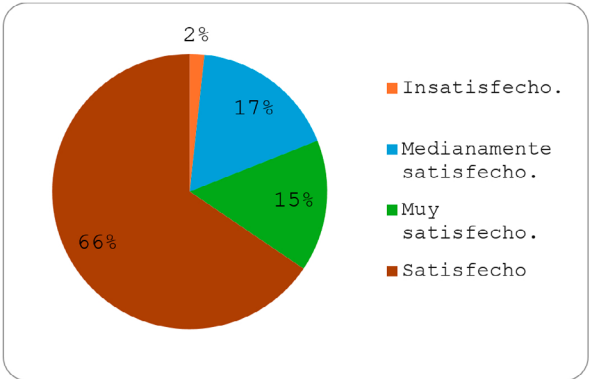
En la Figura 18 se observa que, Mayoritariamente (96%), consideran que la gerencia general participa activamente en el seguimiento de la estrategia lo cual es una práctica adecuada (72% y 24%), constituyendo al plan estratégico como un instrumento de gestión.

**Figura 19**  
*Modo de definir el presupuesto anual*



Según la Figura 19, el 40% manifiesta que el presupuesto anual de la empresa se define en función a los objetivos estratégicos, esta es una práctica positiva desde el punto de vista del planeamiento estratégico. El 27% manifiesta que la asignación presupuestal está en función del plan operativo.

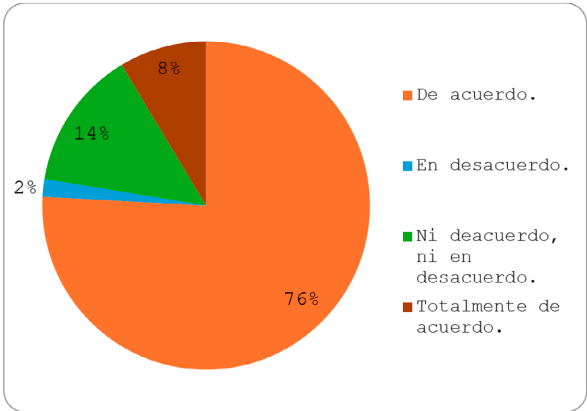
**Figura 20**  
*Nivel de satisfacción por la implementación del PE*



Según la Figura 20, el 81% de los entrevistados se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la implementación del plan estratégico, por cuanto ven un instrumento útil en la gestión.

**Evaluación de los resultados según la estrategia**

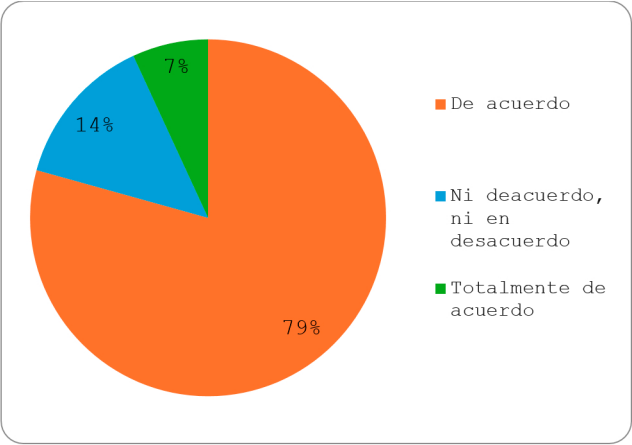
**Figura 21**  
*Cuenta con proceso formal para seguimiento del PE*





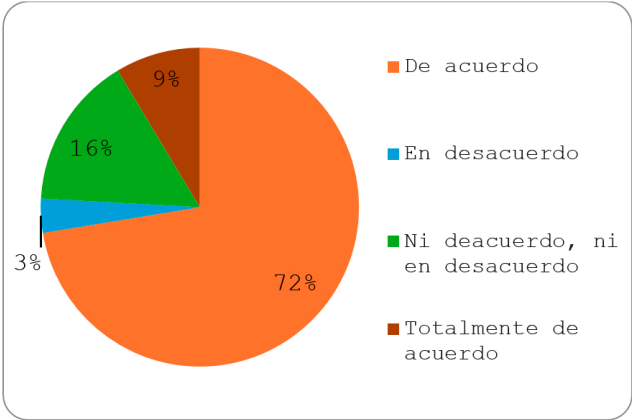
La Figura 21 muestra que el 84% manifiesta que cuenta con un proceso formal para el seguimiento del plan estratégico (76% y 8%), lo cual es una buena práctica dentro del planeamiento; sin embargo, el 14% tiene dudas para hacer esta afirmación.

**Figura 22**  
*Cuenta con proceso formal para la evaluación del PE*



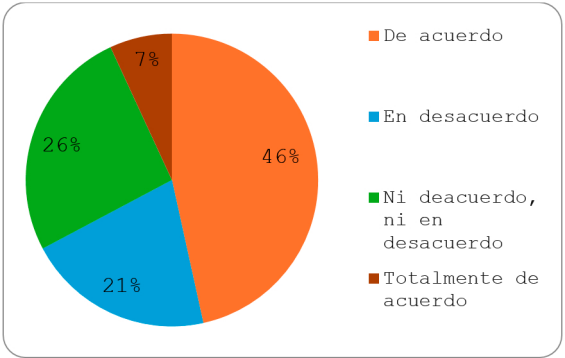
La Figura 22 muestra que el 86% consideran que cuentan con un proceso formal para la evaluación del plan estratégico (79% y 7%), sin embargo, el 14% duda para hacer esta afirmación.

**Figura 23**  
*Cuenta con indicadores eficaces para monitorear resultados*



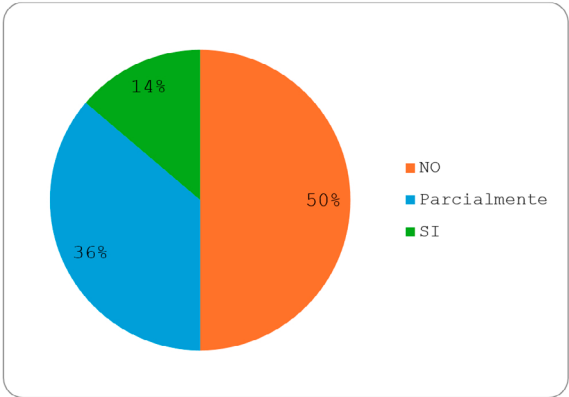
La Figura 23 muestra que el 81% sostiene que cuenta con KPI'S eficaces para monitorear los resultados (72% y 9%). Aun cuando estos KPI's son definidos internamente a interés de la empresa, el 16% duda de hacer esta afirmación.

**Figura 24**  
*Cuenta con software de apoyo para seguimiento de ejecución y evaluación del PE*



Según la Figura 24, el 53% de empresas entrevistadas manifiestan tener softwares para hacer el seguimiento y evaluación del planeamiento estratégicos

**Figura 25**



La Figura 25 demuestra que el software universal de seguimiento (Balanced scorecard) es usado por el 14% de las empresas, el 36% lo usa parcialmente y el 50% no lo usa.

## Contrastación de resultados

Referido al objetivo de determinar los niveles de aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas de exportación del Norte del País se obtuvo que en su mayoría realizan planeamiento estratégico. Esto contrasta con la hipótesis planteada “La aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas exportadoras del Norte del País 2022, tienen bajos índices”, debido a que se tiene altos índices de aplicación (98%).

Al determinar el estilo gerencial que usan las empresas exportadoras del Norte del País, los resultados arrojaron que la mayoría de las empresas aplican estilos gerenciales adecuados (77%), hay un pequeño porcentaje que sigue prácticas menos efectivas, lo que da soporte a la hipótesis planteada “Mayoritariamente se usa estilos gerenciales adecuados y aceptados en el proceso estratégico”, pues la tendencia general está ligada un planeamiento estratégico más colaborativo y estructurado.

Posteriormente, al determinar si formulan estrategias formales en sus respectivas empresas exportadoras del Norte del Perú, se obtuvo que la mayoría de las empresas del Norte del País realizan planeamiento operativo a corto plazo (56% para 1-2 años), con solo una empresa siguiendo completamente el proceso estratégico. El 93% integra el plan estratégico como instrumento de gestión, reflejando formalización en iniciativas estratégicas, respaldado por el 90% que considera bien definido el Plan estratégico, aunque un 8% muestra dudas. Estos hallazgos indican adopción de prácticas estructuradas y apoyan la hipótesis de uso mayoritario de estrategias formales en las empresas encuestadas.

Asimismo, al determinar si gestionan sus empresas usando la estrategia formulada, los resultados de la encuesta respaldan la hipótesis, dado que el 95% de los entrevistados afirma que las actividades y proyectos se alinean al plan estratégico, indicando una relación significativa entre la formulación y la aplicación de la estrategia en la gestión de las empresas exportadoras del Norte del País. Además, el 55% considera que la organización está definida para implementar el plan estratégico, lo cual refuerza la idea de una gestión empresarial alineada con la estrategia formulada.

Finalmente, de acuerdo con el objetivo de determinar si hacen evaluaciones de sus resultados en función a la estrategia formulada, aunque la mayoría de las empresas parecen tener procesos formales para el seguimiento y evaluación de sus estrategias, el uso de herramientas específicas como el Balanced

Scorecard y la confianza plena en los KPI's aún presentan áreas de mejora y clarificación para algunos participantes, lo cual podría apoyar la hipótesis de que pocas empresas realizan evaluaciones exhaustivas del cumplimiento de sus estrategias formuladas.

## **5. DISCUSIÓN**

En base al objetivo de determinar los niveles de aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas de exportación del Norte del País, el 55% siempre realizan planeamiento estratégico; pero 43% solo algunas veces, las demás nunca o casi nunca; el 81% manifestó estar muy satisfecho o satisfecho con los resultados de la aplicación del planeamiento estratégico en su empresa, dado que les permitió lograr sus objetivos; al respecto, Bazán et al. (2021), logró un incremento en ventas de 2.5% anual, un ROE de 10% demostrando que la implementación de un plan estratégico resulta ser efectivo; además, De la Cruz (2021) enfatiza la importancia de la planificación estratégica en entornos dinámicos, coincidiendo con la alta satisfacción (81%) encontrada entre las empresas exportadoras que aplican este enfoque. Similarmente, Mar y Pérez (2019) concluyen que la planificación estratégica es crucial para mejorar la competitividad de las MIPYMES en Bogotá, hallazgo que respalda los resultados obtenidos en este estudio respecto a la satisfacción con los resultados del planeamiento estratégico.

## **6. CONCLUSIONES**

La aplicación del proceso estratégico por parte de las empresas exportadoras del Norte del País en 2022 muestra una diversidad en la implementación y satisfacción con los resultados. Aunque una mayoría significativa de las empresas está satisfecha con la planificación estratégica y su impacto en la competitividad, existe una variabilidad notable en la forma y constancia con que se aplica este proceso.

La mayoría de las empresas (60%) realiza el planeamiento estratégico a través de un comité de gerentes, considerado adecuado, mientras que una minoría (12%) deja esta tarea solo al gerente, lo cual es visto como inadecuado; además, un 86% de los encuestados apoya la participación de la alta dirección en la formulación del plan, destacando la importancia de un liderazgo colaborativo.

La mayoría de las empresas (56%) realiza planeamiento a corto plazo (1-2 años), una proporción menor planifica a mediano plazo (42%) y solo el 2% a largo plazo, con solo una empresa siguiendo el proceso estratégico completo y las demás aplicándolo parcialmente.

Una mayoría significativa (93%) de los encuestados considera que la gestión de la empresa está alineada con el plan estratégico, el 90% afirma que el plan está bien definido y el 88% cuenta con indicadores pertinentes para medir los resultados de la gestión.

## REFERENCIAS

- Abad, S. y Nauca, E. (2022). Plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamino de una asociación de productores agropecuarios. *ECT Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (3) (2022). DOI: 10.54798/KKYY5363
- Aderibigbe Elkanah Oludele (2021). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance of Health Care Services in Nigeria. *Science Journal of Business and Management*, 9(3), 2021, pp. 209-214. DOI: 10.11648/j.sjbm.20210903.18
- Barrantes, G., Vargas, J., & Wong, L. (2022). Planeamiento estratégico en la agroindustria del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, ISSN-e 2711-0494, 4(7), 2022, págs. 99-111.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8693310>
- Bazán, V., Huamán, H., Okuma, A. & Quispe, E. (2021). *Plan Estratégico de Agronegocios Génesis para los Años 2021 – 2025*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12030>
- D'Alessio F. (2008). *El enfoque estratégico*. (1ª ed.). Lima: Pearson. [https://www.academia.edu/33864534/El\\_proceso\\_Estrat%C3%A9gico\\_Fernando\\_D\\_Alessio\\_Ipinza\\_2C\\_CENTRUM\\_Cat%C3%B2lica\\_Pontifici\\_Universidad\\_Cat%C3%B2lica\\_del\\_Per%C3%B9](https://www.academia.edu/33864534/El_proceso_Estrat%C3%A9gico_Fernando_D_Alessio_Ipinza_2C_CENTRUM_Cat%C3%B2lica_Pontifici_Universidad_Cat%C3%B2lica_del_Per%C3%B9)
- De La Cruz Anchiraico, R. M. (2021). *Planeamiento estratégico. Naturaleza. Características. Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica. Modelos de planeamiento estratégico. Caso práctico sector privado*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6130>
- Mar, M. y Pérez, V. (2019). *El Impacto De La Planeación Estratégica En Las Microempresas*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de

- Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, Ciudad de México. <https://ru.iiec.unam.mx/4839/1/2-168-Mar-Perez%20-%20da.pdf>
- Mincetur (2022). *Resultados de las exportaciones peruanas 2021*.  
<https://recursos.expordemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2021.pdf>
- Mora-Riapi, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Ore, H., Olortegui, E. Y Ponce, D., (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4). ISSN: 2306-9805.  
<http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/127>
- Pérez, W. Alarcón, L. ; Andrade Piedra, J. (2023). *Plan estratégico para promoción y difusión de variedades de papa para procesamiento liberadas por CIP en Perú*. Centro Internacional de la Papa. 18 p. DOI: 10.4160/cip.2024.01.005
- Piscoche, R. (2023). *Diseño de plan Estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (Persea americana) del Distrito de Macate – Ancash*. Universidad Nacional del Santa. Ancash – Perú.  
<http://168.121.236.53/handle/20.500.14278/4254>
- RTM. (2021, June 12). *Reporte: Formulación e Implementación de Estrategia – 2021* | RTM. Real Time Management.  
<https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2021/05/Formulacion-e-Implementacion-de-la-Estrategia-2021-Global.pdf>
- Román, C.; Peñaherrera, K.; y Riccio, K. (2022). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10-25.  
<https://doi.org/10.24267/24629898.827>
- Salazar Yusti, A. (2020). *La Estrategia Emergente*. Bogotá - Colombia: Panamericana formas e impresos SA.
- Saleh, M., Yusoff, R., Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Revisión de Innovación y Gestión*, 17(1), 2-24. ISSN: 2515-8961.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=537562599001>
- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Revista: Nurse Leader*, 18.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154146121930357X>