



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS  
COMERCIANTES DEL MERCADO CIUDAD DE DIOS, LIMA - 2021

**Línea de investigación:**

**Gestión empresarial e inclusión social**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración y Gerencia

Social

**Autora:**

Jiménez Berrocal, María Isabel

**Asesora:**

Aliaga Pacora, Alicia Agromelis

(ORCID: 0000-0002-4608-2975)

**Jurado:**

Flores Sánchez, Carmen Rosa

Barbarán Torres Vda. de Dávila, Celia Hortencia

Orrego Vásquez, Angélica Bernardina Peregrina

**Lima - Perú**

**2023**





## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

Fecha del Análisis:

Analizado por:

Correo del analista:

Porcentaje:

Título:

Enlace:



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO  
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS  
COMERCIANTES DEL MERCADO CIUDAD DE DIOS, LIMA- 2021

**Línea de investigación**

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración y Gerencia Social

**Autora**

Jiménez Berrocal, María Isabel

**Asesora**

Aliaga Pacora, Alicia Agromelis

**(ORCID: 0000-0002-4608-2975)**

**Jurado**

Flores Sánchez, Carmen Rosa

Barbarán Torres Vda. de Dávila, Celia Hortencia

Orrego Vásquez, Angélica Bernardina Peregrina

**Lima – Perú**

**2023**

**Dedicatoria:**

A mi amada abuela, quien me inspira a lograr  
mis sueños.

**Agradecimientos:**

Expreso mi sincero agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la UNFV, así como a sus profesores, por brindarme la invaluable oportunidad de enriquecer mis saberes y potenciar mis habilidades. Quiero destacar de manera especial el inmenso reconocimiento a la Dra. Alicia Aliaga Pacora, quien desempeñó el papel de asesora de mi tesis, por su dedicación incansable, enseñanzas enriquecedoras y compromiso inquebrantable como educadora a lo largo de la elaboración de mi investigación académica.

## Índice

RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT.....	IX
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.3.1 <i>Problema general</i> .....	21
1.3.2 <i>Problemas específicos</i> .....	21
1.4 ANTECEDENTES .....	22
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
1.7 OBJETIVOS .....	35
1.7.1 <i>Objetivo general</i> .....	35
1.7.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	35
1.8 HIPÓTESIS .....	36
II. MARCO TEÓRICO.....	37
2.1 MARCO CONCEPTUAL .....	37
2.2 BASES TEÓRICAS.....	41
III. MÉTODO .....	70
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	71
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	73

3.4 INSTRUMENTOS.....	74
3.5 PROCEDIMIENTOS .....	76
3.6 ANÁLISIS DE DATOS .....	76
3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	76
IV. RESULTADOS.....	77
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	88
VI. CONCLUSIONES .....	96
VII. RECOMENDACIONES.....	97
VIII. REFERENCIAS.....	99
IX. ANEXOS .....	109

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	73
Tabla 2 La planificación estratégica y competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.....	77
Tabla 3 La intención estratégica y competitividad en los comerciantes del Mercado de Ciudad de Dios, 2021. ....	78
Tabla 4 El diagnóstico estratégico externo y competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.....	79
Tabla 5 El nivel diagnóstico estratégico interno y competitividad en los comerciantes del Mercado de Ciudad de Dios, 2021.....	80
Tabla 6 Nivel de definición de objetivos y formulación de estrategias, y competitividad en los comerciantes .....	81
Tabla 7 Prueba de normalidad .....	82
Tabla 8 Correlación de Spearman de la Planificación Estratégica y la Competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 .....	83
Tabla 9 Correlación de Spearman de la intención estratégica y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021. ....	84
Tabla 10 Correlación de Spearman del diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.....	85
Tabla 11 Correlación de Spearman del diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.....	86
Tabla 12 Correlación de Spearman de definición de objetivos y formulación de estrategias y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021. ....	87



## Índice de Figuras

Figura 1 Etapas que constituyen el proceso estratégico.....	45
Figura 2 Esquema del proceso estratégico.....	46
Figura 3 Modelo que grafica las secuencias del proceso estratégico donde se resalta el análisis PESTE.....	53
Figura 4 Estrategias genéricas .....	63
Figura 5 Estrategia competitiva .....	64
Figura 6 Diamante de Porter.....	66
Figura 7 Cadena de valor .....	67

## Resumen

**Objetivo:** determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021. **Método:** la investigación es cuantitativa, de tipo básica, diseño no experimental, transversal y nivel descriptivo-correlacional. La muestra de la investigación estuvo constituida por 249 comerciantes. Los instrumentos de investigación elaborados en escala de Likert fueron validados a juicio de expertos y obtuvieron un coeficiente de confiabilidad de 0.93 en ambas variables, según Alfa de Cronbach. Se empleó el programa SPSS V.26 para realizar las tablas cruzadas, la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis. **Resultados:** el coeficiente Rho de Spearman demostró una relación positiva moderada entre la planificación estratégica y la competitividad  $Rho = ,547$  y un nivel de significancia de  $p = ,000 < ,01$ , por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. **Conclusión:** Existe relación positiva, moderada y directamente proporcional entre la planificación estratégica y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.

**Palabras clave:** competitividad, planificación estratégica, objetivos estratégicos.

## Abstract

**Objective:** to determine the relationship between strategic planning and competitiveness in the traders of the “Ciudad de Dios” Market - 2021. **Method:** the research is quantitative, basic, non-experimental, cross-sectional and descriptive-correlational. The research sample consisted of 249 merchants. The research instruments, elaborated on a Likert scale, were validated by expert judgment and obtained a reliability coefficient of 0.93 for both variables, according to Cronbach's Alpha. The SPSS V.26 program was used to carry out the cross tables, the normality test and the hypothesis testing. **Results:** Spearman's Rho coefficient showed a moderate positive relationship between strategic planning and competitiveness  $Rho = ,547$  and a significance level of  $p = ,000 < ,01$ , so the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted. **Conclusion:** There is a positive, moderate and directly proportional relationship between strategic planning and the competitiveness of the traders of the “Ciudad de Dios” Market, 2021.

**Key words:** Competiveness, Strategic planning, Strategic objectives

## I. INTRODUCCIÓN

El Siglo XXI ha traído cambios disruptivos en la sociedad, lo cual se ve reflejado también en el ámbito empresarial (Cáceres, 2019). En consecuencia, la planificación estratégica como herramienta de gestión ofrece una ruta sistemática para el éxito empresarial, puesto que toma como base un análisis exhaustivo de entorno interno, externo; así como, los aspectos más fuertes, débiles, amenazas y oportunidades de la empresa, todo lo cual permitirá plantear objetivos que responderán a la misión y visión de la empresa (Chiavenato y Sapiro, 2016). Además, es necesario considerar elementos que permitan mejorar la competitividad a través de la creación de valor, es decir, diferenciarse de los competidores realizando acciones que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores. Esto puede orientarse al producto o servicio que se ofrezca, específicamente en aspectos como: el costo, tiempo de entrega de un producto, la calidad del producto, la confianza, la flexibilidad, adaptación a la demanda e innovación en productos (Chase et al., 2006).

Por tanto, la actual investigación se llevó a cabo en el Mercado Ciudad de Dios, cooperativa que contribuye al dinamismo económico de Lima Sur, conformada por 700 comerciantes, quienes diariamente llevan a cabo distintas acciones propias de la planificación estratégica y competitividad, pero de manera incipiente. En consecuencia, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021. Con este propósito se realizó una investigación tipo básica, de diseño no experimental-transversal, nivel descriptivo-correlacional. La investigación está compuesta de nueve capítulos que se presentan a continuación.

## 1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación aborda la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de los comerciantes del mercado Ciudad de Dios durante el año 2021. Ello debido a que la planificación estratégica es de gran utilidad para el logro de los objetivos de las organizaciones a nivel mundial, sobre todo en aspectos relacionados a la dirección. En tal sentido, teniendo en cuenta el contexto actual, es necesario que las empresas tomen en consideración el entorno interno, externo, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; con la finalidad de tener disponible un conocimiento integral, que les permita elegir el camino más adecuado para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, alineados a su misión y visión (D'Alessio, 2008) . Asimismo, se abordó la competitividad, por considerarse clave para el posicionamiento de empresas en el mercado a través del logro de ventajas competitivas (Porter, 1991), en relación a otras empresas de su naturaleza, adaptando su presencia a mercados cada vez más cambiantes y exigentes. La competitividad se produce en términos de: costo, calidad de producto o servicio, velocidad de entrega, confiabilidad de entrega, cambios de la demanda, flexibilidad e incorporación de nuevos productos (Chase et al., 2006).

Ahora bien, la planificación estratégica es usualmente aplicada de manera limitada, sobre todo en empresas u organizaciones pequeñas que tienen un deficiente conocimiento de cómo realizarla (Hernández L. , 2018). De manera similar ocurre con la competitividad, puesto que, frente a mercados cada vez más competitivos, las empresas realizan distintas acciones para mantenerse vigentes y ganar ventaja sobre otras sin conocer el efecto o alcance de lo que están realizando (Cabrera et al., 2011). Por ello es preciso que se considere la planificación

estratégica para que la empresa esté alineada desde un nivel directivo hasta el operativo, en su quehacer y visión de futuro, disponiendo de conocimiento actualizado del entorno (externo e interno) y establezca objetivos y estrategias claras (mediano y largo plazo) que faciliten una ruta o camino a seguir, haciendo más sencillo crear valor para generar ventajas sobre su competencia. En ese sentido, García (2017, como se citó en Baldeos, 2020) señaló que las organizaciones más competitivas son aquellas que logran implementar efectivamente la planificación estratégica. Por eso es importante que se ejecute a un nivel micro (Botero, 2014), puesto que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios podrían incrementar su presencia en el dinamismo económico del Lima Sur.

Siguiendo con lo expresado anteriormente, se recopiló distintas experiencias de diversos espacios geográficos de diferentes entornos donde la planificación estratégica y la competitividad puede ser aplicada, contribuyendo el éxito de empresas, organizaciones e instituciones a nivel mundial.

En Colombia, por ejemplo, las microempresas y pequeñas empresas han logrado gran notoriedad por ser el soporte auxiliar a las grandes empresas quienes demandan sus servicios para optimizar los ingresos de su producción. Por ello presentan gran interés por mejorar sus procesos y lograr sus objetivos a través de la implementación de la planificación estratégica, para evitar pérdidas que puedan poner en riesgo su existencia (Pérez, 2014). Asimismo, cabe resaltar que las Pymes concentran el 46,9% del personal ocupado en Colombia. Un ejemplo de ello es la empresa Acoplásticos ubicada en la provincia de Sabana Centro, que mejoró los niveles de competitividad y el desempeño financiero y logró mayor cobertura del mercado, así como también, en aporte a la sociedad y la nación por utilizar la planificación estratégica (Chaves, 2019).

En México la realidad no es muy distinta pues, las micro, pequeñas y medianas empresas también tienen un rol importante en la generación de puestos de trabajo y en la contribución de más del 50% del Producto Interno Bruto PIB. Esto se relaciona con las empresas familiares, muchas de ellas constituidas entre parientes que trabajan de manera articulada para generar ingresos que ayuden a la subsistencia del hogar. No obstante, el 70% no llega a cumplir el tercer año de vida debido a su débil capacidad de adaptación y a un alto nivel competitivo del mercado actual. Muchas de esas deficiencias se pueden observar principalmente por un escaso uso de la planificación estratégica como herramienta de gestión, que le permitiría mejorar sus procedimientos administrativos para evitar tomar decisiones improvisadas y, más bien, trabajar de manera sistematizada para lograr un mejor posicionamiento y permanecer en el tiempo a pesar los cambios generacionales (Hernández L., 2018).

El sector hotelero en Ecuador utiliza la planificación estratégica como herramienta que contribuye a mejorar su gestión, pero todavía se encuentra en un proceso de consolidación, ya que es utilizada de manera inadecuada, como refiere una investigación que se llevó a cabo en la provincia del Oro, en el hotel “Resort de Sol a Sol” donde se realiza la planificación estratégica de manera deficiente (Poma, 2020).

En México las empresas del sector automotriz se encuentran en constante competencia, lo que se ve reflejado en el posicionamiento que tienen las corporaciones internacionales versus las concesionarias de menor rango. Pero la ventaja de las últimas radica en que conocen bien las necesidades específicas de sus clientes y eso contribuye a que puedan mantenerse a flote e introducir modelos de autos con alta demanda. Asimismo, las grandes empresas que manejan

muy bien la planificación estratégica se actualiza constantemente sobre las nuevas necesidades de los distintos segmentos del mercado y, en muchas ocasiones, logran desplazar a las más pequeñas (Rios et al., 2020).

En cuanto a la competitividad en Ecuador, las empresas valoran ser competitivas para lograr ventajas en los mercados. Un ejemplo de ello, ocurre con la empresa Pública Municipal de Gestión Integral de Desechos Sólidos, la cual presenta dificultades a nivel de direccionamiento, así como de su estructura organizacional, lo que produce bajos niveles de competitividad (Barahona, 2020). Sin embargo, cada organización prioriza los procesos donde debe de mejorar según su naturaleza y realidad, ya que existen otras que desean mejorar la atención al cliente y la calidad del producto como aspectos clave para diferenciarse del resto y lograr mejor nivel de competitividad (Zavala y Vélez, 2020).

Sin embargo, también existen países donde el Estado ofrecen las condiciones necesarias para que las empresas puedan lograr mejorar economía. En Argentina por ejemplo, uno de los sectores que más se preocupa por la competitividad, es el de hidrocarburos y energía, ya que el Estado promueve la inversión en rutas de acceso, infraestructura en zonas donde existen yacimientos como el descubierto en la provincia de Neuquén “La Vaca Muerta” (Frezza, 2019).

Como se puede apreciar a nivel mundial, la planificación estratégica es utilizada por empresas e instituciones incidiendo directa o indirectamente al logro de los objetivos, y, por defecto, hacer que la empresa sea más competitiva en el sector donde se desenvuelve.

Entonces, los responsables de la dirección de una empresa tienen el reto de poseer una visión amplia del entorno externo e interno para poder anticiparse al futuro y tomar las mejores



decisiones; eso es una demanda que se produce en todo el mundo y por supuesto también en el Perú; donde se aprecia que la planificación estratégica en la ciudad de Trujillo es utilizada por el Municipio del distrito Larco Herrera, donde es necesario mejorar la ejecución de los planes institucionales para lograr un impacto positivo en el desarrollo social de la localidad (Vallejo, 2020).

Así también, en Chiclayo se resalta que la planificación estratégica contribuye a mejorar la gestión del talento humano del Programa de Desarrollo Agrario-Agrorural en Chachapoyas impactando positivamente en mejorar los procesos de gestión del plan institucional (Fernández y Pérez, 2018).

En Huancavelica, la planificación estratégica es utilizada para el Plan Estratégico Institucional PEI en la I.E Red Educativa de Ayaccocha Acoria, para mejorar la gestión de los directores, quienes se encargan de liderar las actividades de planificación, ejecución e implementación de las actividades programadas. Dentro de los aportes más resaltantes que tiene la planificación estratégica en las instituciones educativas, se resalta el fortalecimiento del liderazgo, el logro de objetivos y metas, la mejora en la comunicación y participación de los docentes y la mejora en el rendimiento académico de los alumnos (Acevedo y Gaspar, 2018). Es importante resaltar que la planificación estratégica puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, inclusive una institución pública del sector educación, que no tiene un fin de generar rentabilidad sino más bien uno social relacionado a la formación de personas que desarrollen todas sus capacidades.

Otro ejemplo se encuentra en el distrito de San Martín de Porres, donde se ubica las Oficinas del Operaciones de la Dirección Regional de Salud Norte, institución estatal que

aplica la planificación estratégica de manera limitada, como pudo ser comprobado a través de una encuesta dirigida a los trabajadores y funcionarios, quienes afirmaron que la planificación estratégica es aplicada de manera formal (documentos), pero no se ve reflejada en la práctica (Chilon, 2018).

En relación a la competitividad en las empresas, se destaca el caso encontrado en la ciudad de Tacna, lugar donde se ubica la empresa concesionaria Tatepro E.I.R.L, la cual posee un nivel de competitividad limitado, que se ve reflejado en el trabajo desarticulado de las distintas áreas, donde los trabajadores no tienen claro cuál es el rol que desempeñan dentro de la organización y, menos aún, cuál es la misión, visión y objetivos que determinan la existencia de la empresa. Eso incide en la eficiencia de su trabajo y en los bajos índices de crecimiento a diferencia de otras concesionarias que presentan cifras favorables en los últimos años. Por tanto, la alta dirección muestra interés en trabajar en las deficiencias para lograr mejores niveles de competitividad (Cáceres, 2019).

En Huancavelica, específicamente con la empresa Espinoza Contratistas generales S.A, hallaron un bajo nivel de competitividad, respecto a los procesos gestión financiera y de recursos humanos. Una situación diferente se evidenció en El Programa de Compensaciones para la Competitividad en productores de café en Junín, puesto que lograron mejorar el nivel de competitividad en los productores de café, el estudio realizado en la zona demuestra que, las capacitaciones dadas a los productores impactaron positivamente en la calidad del café, lo que se traduce en obtener mayores ventajas sobre sus competidores (Rada, 2020).

Sin duda todavía queda mucho que mejorar en el campo de la competitividad, tal y como se puede observar en el sector de hoteles en la Región Puno, el cual presenta un nivel

“regular” en competitividad, que se ve reflejado con claridad en las áreas de finanzas, talento humano, sistemas de información y cadena de valor (Alanya, 2019).

## **1.2 Descripción del problema**

### ***1.2.1 Diagnóstico***

La actual investigación se llevará a cabo en el Mercado Ciudad de Dios ubicado en el distrito de San Juan de Miraflores, uno de los primeros distritos que se han constituido en Lima Sur (Archivo Atencio, 2020). En la zona conocida en el distrito de San Juan de Miraflores como Ciudad de Dios, se produjo una de las más grandes invasiones de Lima, la cual congregó a diferentes pobladores originarios de diferentes provincias del Perú (Ayacucho, Junín, Cajamarca, entre otros.). Además, atrajo también a familias que vivían hace algunos años en la capital (Surquillo, Breña y Cercado de Lima), que producto del crecimiento poblacional se vieron obligados a invadir nuevos espacios, sopesando las inclemencias propias de una zona desértica, desprovista de los servicios básicos. Frente a ello se destaca su poder de organización para superar los obstáculos. Es en este contexto y, como resultado de la nueva dinámica social y económica, surge la denominada “Paradita”, convertida hoy en lo que conocemos como el Mercado Ciudad de Dios (Archivo Atencio, 2020).

Mercado Ciudad de Dios, es uno de los centros de abastos más grandes de Latinoamérica (19,170 m<sup>2</sup>), ubicado en el cruce de la avenida Los Héroes y la Prolongación de la avenida San Juan. Actualmente congrega a 700 comerciantes, quienes han conformado la Cooperativa de Servicios Especiales Mercado Ciudad De Dios, reconocida oficialmente por

Resolución número 166 del 7 de marzo de 1967 en los Registros Públicos de Lima – Perú (Mercado Cooperativa De Servicios Especiales "Ciudad De Dios" Ltda. SJM, 2020).

El Mercado Ciudad de Dios genera una cantidad importante de empleo (directos e indirectos) para los pobladores del distrito de San Juan de Miraflores, donde diariamente convergen diversos actores como: comerciantes, fabricantes, distribuidores, compradores, impulsores, empresas de transporte de carga, etc. En consecuencia, la presente investigación se centrará en los comerciantes quienes forman parte de la cooperativa en mención. Se utiliza la denominación “comerciantes”, puesto que se refiere a “toda persona que tiene la capacidad legal para ejercer el comercio y se ocupa ordinaria o profesionalmente en alguna o algunas de las operaciones que corresponden a esa industria” (Duque, 2005, p.149). En la actualidad los comerciantes se encuentran organizados en diferentes giros dentro del mercado y llevan a cabo actividades propias de su negocio con conocimientos básicos y sentido común, ya que la mayoría no tienen una formación profesional ni técnica. Como parte del trabajo diario realizan actividades propias de la planificación estratégica y de la competitividad, pero de manera incipiente.

En el caso específico de la planificación estratégica, se pudo identificar que desarrollan varias actividades, tales como: desarrollar una proyección de cómo les gustaría que su negocio se encuentre en el futuro (visión), identifican el quehacer principal de su negocio (misión), establecen normas internas, mejorar el servicio a sus clientes, hacer pedidos a los proveedores, ofertar productos innovadores, contratar el servicio de transporte de mercaderías, verificar la calidad de productos, acomodar los productos en anaqueles, vender, cobrar, atender reclamos, etc. En consecuencia, si comenzamos a ordenar y clasificar estas actividades podemos fácilmente identificar que pertenecen a campos propios de la planificación estratégica (Cabrera

et al., 2011). En cuanto a la variable de competitividad, específicamente, se pudo evidenciar una competencia entre comerciantes, lo cual se puede comprobar a través el servicio de atención a los clientes, la calidad de los productos que venden, las ofertas, la rapidez en la atención, entre otros más que les permite lograr mejor posicionamiento en el giro al que pertenecen y afrontar de manera eficiente los continuos cambios que puedan presentarse (Garay, 2020). En ese sentido y teniendo en cuenta la importancia que tiene el desarrollo de los negocios comerciantes para el distrito de San Juan de Miraflores, para Lima Sur, la presente investigación permitirá conocer los aspectos relevantes de la planificación estratégica y su relación con la competitividad, siendo ambas variables claves para el desarrollo de los comerciantes, puesto que contribuirá a que adopten mejores decisiones, alineando sus actividades que vienen desarrollando acorde a los cambios del mundo actual.

### ***1.2.2 Pronóstico***

La crisis sanitaria producida por la Covid – 19 fue una de las más graves de los últimos tiempos (Naciones Unidas Perú, 2022). Ello ha generado un impacto en todos los ámbitos de la vida cotidiana, pero sus efectos son mayores en países periféricos, donde la preocupación por el colapso de los sistemas de salud ha conducido a trasladar el problema salud al ámbito económico, donde se estima que el desempleo se incremente a 25 millones de puestos laborales más, agudizando la brecha económica y crisis social (Foladori y Delgado, 2020). Ello ha producido que los comerciantes, por ejemplo, reduzcan sus ventas y vean mermados sus ingresos. Frente a esta realidad, los comerciantes tienen la oportunidad de implementar la planificación estratégica como herramienta que le permita contar una serie de acciones que conduzcan a sus negocios hacia un futuro próspero, manejando factores externos que le permita superar futuras crisis y a su competencia interna y externa, para lograr el desarrollo, en vez de

accionar de manera empírica, corriendo el riesgo de no poder sobre pasar los retos futuros y quedar relegados ante los demás (Ramírez y Campos, 2020).

Como se puede deducir, es prioridad que los comerciantes del mercado Ciudad de Dios adquieran conocimiento en temas de planificación estratégica y competitividad para que puedan mantenerse y sobresalir en el contexto actual, sujeto a cambios continuos y una incursión sin retorno a la automatización y sociedad del conocimiento.

### ***1.2.3 Control del pronóstico***

La adaptación a las nuevas tendencias del mercado de los comerciantes de mercado Ciudad de Dios es una prioridad para que puedan sostener, mantener y desatacar; es decir, seguir existiendo en el tiempo cumpliendo sus objetivos. Para esto es necesario que todos los socios del mercado tomen la decisión de modernizarse a través de capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos en planificación estratégica y competitividad.

### **1.3 Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Problema general***

¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021?

#### ***1.3.2 Problemas específicos***

- ¿Qué relación existe entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021?

- ¿Qué relación existe entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021?

- ¿Qué relación existe entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021?

- ¿Qué relación existe entre definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021?

## 1.4 Antecedentes

### 1.4.1 Antecedentes nacionales

**Quinteros (2022)** investigó sobre la gestión estratégica y el desarrollo competitivo de la micro y pequeñas empresas que se encuentran en la galería Compuplaza del centro de Lima en el año 2021, para acceder al grado de maestro en administración de negocios en la Universidad César Vallejo. Estableció como objetivo principal determinar la relación entre las dos variables mencionadas. El estudio de diseño no experimental, de corte trasversal, con enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, estimó una muestra de 159 Mypes de Compuplaza, a las cuales les aplicó la encuesta tipo Likert para poder evaluar cada una de las variables, obteniendo como resultados que refuerzan la presencia de la planificación estratégica y competitividad en el mencionado centro comercial: 1. el 46% de encuestados indicaron que están totalmente de acuerdo en que existe planificación estratégica, y el 66% afirmó que están totalmente de acuerdo en que hay competitividad.

**Minaya (2021)** investigó sobre el planeamiento estratégico para mejora de productividad y competitividad en las empresas medianas constructoras ubicadas en Chimbote. Presentó su tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios-MBA, en la Universidad César Vallejo. En tal sentido, estableció como objetivo identificar la relación entre la variable plan estratégico y la competitividad en la Constructora Darl. Utilizó el método cuantitativo, tipo de investigación básica, de nivel correlación y el diseño fue descriptivo-correlacional. La muestra del estudio estuvo conformada por 53 trabajadores de las distintas áreas de la empresa en mención, a quienes les aplicó un cuestionario que evidenció una significancia fue de  $p = 0.00$  y correlación de Pearson  $r = 0.921$ , demostrando una relación



positiva fuerte entre la planificación estratégica y la competitividad, es decir, que mejorando la planificación estratégica es posible mejorar la competitividad en el mercado de construcción.

**Vallejo (2020)** en su investigación sobre la planificación estratégica y su influencia en el desarrollo social realizada en el año 2019, la cual presento para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las variables mencionadas. Para ello presentó una investigación aplicada, con diseño correlacional causal transversal. La población estuvo conformada por 180 trabajadores contratados bajo el régimen 276 y CAS de la Municipalidad de Víctor Larco Herrera. La muestra estuvo compuesta de 123 trabajadores a quienes aplicó un cuestionario estructurado de escala Likert con orden numérico, el cual permitió conocer que el 65,9% de trabajadores señalaron la existencia de planificación estratégica como una variable existente, pero de manera neutral.

**Fernández A. (2020)** elaboró su tesis sobre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial que disponen las asociaciones de productores agropecuarios pertenecientes a la región Junín en el año 2020, con el fin de optar por el grado de Maestro en Gestión Estratégica Empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias e Informática. Por tanto, determinó como objetivo principal encontrar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad. Optó una investigación básica, aplicando el método cuantitativo, transversal, no experimental, de nivel correlacional, y diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 90 asociaciones agropecuarias de la región Junín, a quienes les aplicó un cuestionario, que evidenció que, el 41.11% de los encuestados están de acuerdo en que realizan la planificación estratégica a veces y un 33,33% casi siempre. Con respecto a la dimensión interna (análisis de factores internos) de la planificación estratégica el 55.56% de encuestados indicaron que a veces lo realizan. Respecto a la dimensión externa (análisis externo), el 42.22% lo

realiza a veces. En relación a la competitividad empresarial, el 40% lo hacen a veces. El 17.8% de los encuestados afirmaron que a veces realizan planificación estratégica y tienen también competitividad empresarial. Asimismo, el Rho de Spearman de mostró que existe una correlación fuerte y positiva entre la planificación estratégica y la competitividad ( $Rho=0.885$  y el Sig. (bilateral)= 0.000).

**Baldeos (2020)** estudió la planeación estratégica y la competitividad existente en las Mypes de la provincia de Huaura; la investigación fue presentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión y tuvo como objetivo estimar aquellos aspectos de la planeación estratégica que guardan relación con la competitividad. La población estuvo conformada por 8207 Mypes, de las cuales se obtuvo una muestra de 390 a quienes aplicó el cuestionario. Los resultados que demostraron que existe una correlación fuerte y positiva entre la planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura (coeficiente Rho de Spearman  $r=0,711$ ).

**Garay (2020)** en su tesis investigó acerca de la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en una empresa Espinoza contratista de Huancavelica en el año 2019. Propuso un enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, diseño no experimental, corte transversal relacional. La unidad de análisis y muestra fueron los 28 colaboradores de la parte administrativa, a quienes se les aplicó cuestionarios con escalas de Likert la medir la relación entre variables y así poder concluir que, cuanto mayor es planificación estratégica, mejor es la competitividad en la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A. ya que existe una alta correlación Rho de Spearman ( $\rho = 0.827$ ;  $p = .000$ ), tal conclusión aporta a reforzar la hipótesis de la presente investigación.

**Jara (2020)** se interesó en el planeamiento estratégico y la gestión de los procesos en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Este, por ello presentó su tesis sobre ese tema durante el año 2020 para acceder al grado de Maestra en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo. Como objetivo propuso determinar la relación existente entre ambas variables. Aplicó el método cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, no experimental, transaccional, a muestra estuvo conformada por 70 trabajadores. Los resultados permitieron conocer que el 47.1% de los trabajadores afirmaron que el planeamiento estratégico se presenta de manera deficiente.

**Gallo (2019)** realizó una tesis sobre la gestión empresarial y la competitividad en la empresa comunal Rancas ubicada en el departamento de Pasco durante el año 2017, con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. La tesis tuvo como objetivo identificar, analizar y determinar los factores de una deficiente gestión empresarial que inciden en la competitividad de la empresa Rancas. El diseño que trabajó fue correlacional, el instrumento de medición de la variable fue el cuestionario. Los resultados mostraron que el 57% de los encuestados afirmó que existe competitividad en la empresa Rancas, en otras palabras, existen acciones que realizan con la finalidad de diferenciarse de su competencia generando valor en alguno de sus procesos.

**Ortiz (2019)** presentó su tesis sobre el marketing digital y la competitividad en el Centro Comercial Mega Plaza del distrito de Independencia en el año 2018, para optar por el grado de Maestra en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo, para lo cual presentó como objetivo principal determinar la relación entre ambas variables, estableciendo una investigación de tipo descriptiva, básico sustantivo y con diseño no experimental,

transversal. La muestra estuvo constituida por 70 empresas del centro comercial quienes respondieron el cuestionario. Como parte de las conclusiones obtenidas se afirmó que el 65.7% de los encuestados afirmó que la competitividad se produce, pero de manera parcial.

**Cáceres (2019)** en su tesis sobre la planificación estratégica y la competitividad, tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene la primera variable sobre la segunda. para ello utilizó un tipo de investigación básica, de nivel explicativo causal, con diseño no experimental. Su población y muestra se constituyó de 30 trabajadores de la empresa Honda Tatepro E.I.R.L dedicada a la venta de motos en Tacna, a quienes aplicó un cuestionario con escala de actitudes de Likert, lo cual permitió a través de la prueba estadística de regresión, determinar el valor del coeficiente de determinación, quedando demostrado que la competitividad está influenciada en un 95.38% por la planificación estratégica que realiza la empresa Tatepro E.I.R.L.

**Fernández W. (2018)** elaboró su tesis sobre la relación que hay entre responsabilidad social empresarial y la competitividad en las Mypes de Lima Norte (distritos de Los Olivos, Comas e Independencia) para alcanzar el grado de Maestro en Administración con mención en Administración por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, estableciendo como objetivo determinar la relación entre ambas variables, para lo que utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no probabilístico. Aplicó dos cuestionarios, uno por cada variable, revelando que el 69.24% de encuestados calificaron de manera positiva la existencia de la competitividad.

**Fernández y Pérez (2018)** investigó sobre la relación entre la variable Planificación Estratégica en Gestión Pública y la Gestión del Talento Humano; el escenario donde se desarrolló la investigación se situó en Chachapoyas, específicamente a las personas

beneficiarias del Programa de Desarrollo Agrario Rural; tal investigación fue presentada para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública. Señaló como objetivo principal determinar la relación entre ambas variables. La investigación fue descriptiva de nivel correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 60 personas inscritas en el programa; para el logro de su objetivo, aplicó encuestas que fueron procesadas utilizando el coeficiente de correlación de Pearson; finalmente, concluyó que el nivel de planificación estratégica en el Programa de Desarrollo Agrario Agro Rural Chachapoyas es eficaz en un 61.67%, lo que refuerza que la planificación estratégica permite el logro de los resultados propuestos, ya que nos ayuda a plantear mejor las estrategias y objetivos.

**Vásquez (2017)** realizó una investigación sobre la Planificación estratégica y la competitividad existente en el sector textil artesanal ubicado en la ciudad de Ayacucho durante el año 2016, la cual presentó para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, en donde planteó como objetivo general encontrar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad. Utilizó el método hipotético deductivo, diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal. La población estuvo conformada por 140 jefes de talleres artesanales del rubro textil-artesanal, de donde obtuvo una muestra de 30 jefes de taller a quienes aplicó un cuestionario tipo Likert, que permitió obtener los resultados estadísticos que demostraron que el Rho Spearman es 0,848, lo que se interpreta como la existencia de una correlación positiva entre las variables, lo cual fue coherente con los resultados descriptivos, que mostraron que el 60% de encuestados indicaron que existe una planificación estratégica a nivel medio, y respecto al nivel de competitividad, el 90% indicó que se desarrolla también a un nivel medio; además, los jefes de taller afirmaron también que las siguientes dimensiones se producen en un nivel medio: la intención estratégica (70%), el diagnóstico estratégico interno (50%) y el diagnóstico estratégico externo (57%). Finalmente

pudo concluir que existe una relación entre la planificación estratégica y la competitividad en los talleres artesanales de Ayacucho.

#### ***1.4.2 Antecedentes internacionales***

**(Barahona, 2020)** en su tesis Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, que presentó para tener el grado Magíster en Administración Pública en la Universidad Técnica de Ambato, analizó las actividades que desarrolla la Empresa Pública para la Gestión Integral de Desechos Sólidos de Ambato (Ecuador), para conocer la relación entre la planificación estratégica y los niveles de competitividad, propuso una investigación de enfoque mixto, de tipo descriptivo correlacional; su población estuvo delimitada por todos los funcionarios administrativos y trabajadores operativos de organización, que en total sumaron 230, de donde extrajo una muestra de 144 (19 funcionarios administrativos y 125 trabajadores operativos), a quienes aplicó una encuesta estructurada con preguntas orientadas a determinar la relación entre las variables de estudio. Los resultados se procesaron en el programa estadístico SPSS, el mismo que aplicó el coeficiente de Pearson para finalmente, poder concluir que existe una fuerte asociación entre la planificación estratégica y la competitividad ( $Rho= 0.912$ ), ( $p=0.000<0.05$ ), ya que cuando una empresa se orienta a la consecución de un fin claro, bajo una estrategia previamente diseñada, suele ser más competitiva y destaca con un servicio de calidad.

**Rios et al. (2020)** presentaron un artículo sobre la apertura de Hyundai-KIA en México, su competencia desde una perspectiva sistémica y sus efectos en las empresas líderes. La investigación fue publicada por la revista científica Universidad y Empresa. Como objetivo principal es conocer los efectos que propician el crecimiento de las automotrices en el mercado

mexicano; dirigiendo su atención especialmente a las ventas; además, de estudiar aquellas externalidades que fomentaron la entrada de un nuevo competidor. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, de nivel exploratorio. En una primera etapa, analizaron el comportamiento de las ventas de la marca exitosa del conglomerado coreano (KIA) a diciembre de 2019, y luego determinaron el éxito se mantiene de manera constante. Finalmente, pudieron concluir que, en un contexto de apertura comercial, la industria automotriz no quedó exenta de competidores. Sin embargo, el conglomerado coreano (Hyundai-KIA), pudo sobreponerse a las dos empresas con mayores ventas por volumen (Nissan y General Motors), a diferencia de sus pares seguidoras que concentran el mercado (Volkswagen y Toyota) en México, gracias a esos elementos diferenciadores que satisface de mejor manera las expectativas del mercado automotor.

**Zavala y Vélez (2020)** se presentó el artículo titulado La gestión de la Calidad y el Servicio al Cliente como Factor de Competitividad en las empresas de servicios – Ecuador, en la revista científica Dominio de las Ciencias. La investigación tuvo como objetivo analizar artículos científicos sobre la gestión de calidad, su relación con el servicio al cliente y sus efectos positivos a través de la implementación de factores de competitividad. El enfoque utilizado fue el cualitativo, de diseño exploratorio, documental-bibliográfico, a través de la indagación histórico-lógico. A través de la revisión de distintas fuentes documentales pudieron generar constructos para la sistematización del conocimiento acerca de la gestión de la calidad en el servicio al cliente de las empresas de servicios. Sus instrumentos los obtuvieron de fuentes primarias (artículos, trabajos de grado, posgrados y tesis doctorales publicados entre los años 2015 y 2020); específicamente, de Scielo, Redalyc, en donde realizaron una búsqueda avanzada con descriptores claves como: gestión de la calidad, servicio al cliente, empresas de servicio.

Logrando concluir que la diferenciación del producto o servicio ofertado trae como resultado que las empresas se sitúen en mercados, pero con ventajas competitivas.

**Chaves (2019)** en su tesis investigó sobre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero en las empresas del sector de plásticos en la provincia Sabana Centro, Cundinamarca en Colombia. La investigación fue presentada para optar por el grado de Magíster en Gerencia Estratégica. Su tesis tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero. El tipo de investigación fue no experimental, de nivel descriptivo, diseño correlacional transversal. La población elegida estuvo compuesta por el total de Pymes del sector de plásticos CIUU 2229 de Sabana Centro, es decir, dieciocho empresas a las cuales se les aplicó el instrumento “Factores del mapa de competitividad del BID”. Concluyó que existe una relación positiva entre las tres variables, lo que contribuye a reforzar la hipótesis de relación entre la planificación estratégica y la competitividad. Cabe mencionar también que las empresas que lograron resultados más altos (92%) de planificación estratégica, tuvieron una calificación de muy alta competitividad (83%).

**Castro et al. (2019)** hicieron un trabajo de investigación sobre la competitividad y la planeación estratégica de las Mypes en Colombia, el cual fue publicado por la Universidad Santiago de Cali, estableciendo como objetivo principal conocer los conceptos de la competitividad y la planeación estratégica en las pymes a nivel nacional. En ese marco, realizaron una revisión de las bases de datos de Science Direct, Scopus y Taylor sobre las variables en mención, que les permitió concluir que las empresas deben desarrollar planes estratégicos para lograr trabajar con eficiencia y ser competitivas.



**López et al. (2019)** realizaron una investigación sobre la planeación estratégica y la competitividad de las empresas del sector de restaurantes en la ciudad del Carmen, ubicada en Campeche, ciudad de México, la misma que fue publicada en la Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO). La investigación propuesta fue de tipo descriptiva, nivel correlacional y transversal. El instrumento utilizado fue el cuestionario basado en el Mapa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Mapa de Competitividad Sistémica de las Naciones Unidas. Ambos fueron aplicados en el año 2018 a los administradores de 34 restaurantes que son parte de la Mipymes. Asimismo, los resultados fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS, concluyendo que la planeación estratégica impacta positivamente, aunque débil, en las dimensiones de la competitividad de las empresas en cuestión. Asimismo, pudieron evidenciar que la desviación estándar de la competitividad fue 0.87, por lo que señalaron que la competitividad tiene un nivel medio en el sector restaurantero de Carmen.

**Frezza (2019)** realizó una investigación acerca del Potencial que tiene la Industria de hidrocarburos en la provincia de Neuquén, su competitividad y estrategia internacional. Dicha investigación fue realizada para optar el título de Maestro en Administración de Negocios por la Universidad de San Andrés en Argentina. Propuso como objetivo principal comprender la situación actual de la industria para poder lograr un desarrollo que le permita ser competitiva a nivel internacional. Para ello empleó un enfoque mixto, de tipo descriptivo. En relación a las fuentes de información, consideró tanto las primarias como las secundarias; así también aplicó un cuestionario que le permitió concluir que, en términos generales, la industria de hidrocarburos es inestable y presenta un futuro incierto, especialmente por la volatilidad del precio del crudo en los últimos años, pero es necesario que Argentina (provincia de Neuquén)

resuelva problemas históricos de fondo (políticos, económicos), para que logre insertarse como un jugador trascendental en un mercado global y lograr ser más competitivo.

**Leyva et al. (2018)** realizaron una investigación acerca de la influencia y planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad de las Pymes, la cual fue presentada a la Universidad de Sonora, México. La investigación tuvo como objetivo medir la influencia que ejercen la planeación estratégica y habilidades en la competitividad empresarial de las Pymes de la ciudad de Hermosillo en Sonora. En función a ello, realizaron una investigación mixta, incluyendo el método Delphi y análisis estadístico (PLS), obteniendo como resultado ( $H_2: = 1,084; p < 0,01$ ) que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales, como factores del ámbito interno de las pymes, influyen en la competitividad de las empresas. Por tanto, si se mejora la planificación estratégica en las pymes, también aumenta la competitividad de las mismas.

**Bermeo y Cordero (2018)** investigaron sobre la planificación estratégica y la incidencia que tiene en que las microempresas de madera del cantón de Cuenca ubicado en la provincia de Azuay- Ecuador para que logren ser competitivas. Desarrollaron el instrumento en base al Mapa de Competitividad del BID, el mismo que aplicaron a 199 empresarios, logrando obtener como resultados de las ecuaciones estructurales realizadas (T-student). Concluyeron que el proceso de planificación estratégica influye positivamente en la competitividad de los empresarios mencionados, así como también la implementación de la estrategia.

**Mora et al. (2015)** realizaron un estudio sobre planificación estratégica y los niveles de competitividad en las Mipymes pertenecientes al sector comercio en Bogotá. El objetivo

principal fue analizar la relación entre la planificación estratégica y los niveles de competitividad, en consecuencia, utilizaron como instrumento el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual fue aplicado a una muestra de 209 empresas. El análisis de la correlación lo realizaron utilizando el software SPSS, concluyendo que la planificación estratégica impacta positivamente en el funcionamiento en las dimensiones de gestión organizacional y en la competitividad.

## **1.5 Justificación de la investigación**

### ***1.5.1 Justificación práctica***

El mercado Ciudad de Dios lidera uno de los centros de abastos más grandes de Lima sur, en donde diariamente los comerciantes trabajan arduamente para ser más competitivos, implementando la planificación estratégica dentro de sus procesos, generalmente sin tener un conocimiento profundo de ambas herramientas, alcanzan algunos de sus objetivos. El conocimiento que se obtendrá de producto de la investigación, contribuirá positivamente a que la dirección de los comerciantes del mercado Ciudad de Dios prioricen sus actividades anuales bajo una óptica estratégica y competitiva.

### ***1.5.2 Justificación teórica***

En la presente investigación se considera a la variable (x): Planificación estratégica como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el

cumplimiento de dichos propósitos”. (Palacios, 2023, p.3). Así también se aborda a la variable (y): competitividad como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Botero, p.188, 2014).

### ***1.5.3 Justificación metodológica***

En la presente investigación se trabajará con el tipo de investigación básica, diseño no experimental, transversal correlacional. Lo planteado nos ofrece los medios necesarios para demostrar las hipótesis planteadas (Hernández et al., 2004).

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

### ***1.6.1 Tiempo:***

En razón del tiempo no se detectó ningún inconveniente, ya que el periodo que demoró realizar la investigación fue el prudente para realizar todo lo planificado en el cronograma.

### ***1.6.2 Espaciales:***

Con relación a las limitaciones espaciales, se presentaron ciertas limitaciones en el acceso al mercado debido a la incertidumbre que generó las olas de Covid -19.

### ***1.6.3 Recursos o información, entre otros:***

La muestra de la investigación está conformada por 249 comerciantes que trabajan en el mercado Ciudad de Dios, quienes mostraron buena predisposición en colaborar con la investigación; por tanto, se les aplicó la encuesta tipo Likert sin ningún inconveniente.

## **1.7 Objetivos**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

- Determinar la relación entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021

- Determinar la relación entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021

-Determinar la relación entre la el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021

-Determinar la relación entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios – 2021

## **1.8 Hipótesis**

### ***1.8.1 Hipótesis general***

Existe relación positiva entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021.

### ***1.8.2 Hipótesis específicas***

- Existe relación positiva entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021.

- Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021

- Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021

- Existe relación positiva entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - 2021.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco conceptual**

#### ***2.1.1 Planificación estratégica***

##### **2.1.1.1 Análisis interno**

Es una fase del proceso de planificación estratégica, que implica el registro de los aspectos positivos y negativos de la organización, la jerarquización de los aspectos más importantes, selección de la unidad de análisis y el análisis de cada uno de los elementos mencionados (Fernández A. , 2004).

##### **2.1.1.2 Desarrollo**

En una primera acepción, el desarrollo comprende los resultados alineados a desarrollarse, en otra acepción se entiende como la transformación positiva que sufre una persona (Real Academia Española, s.f.)

##### **2.1.1.3 Estrategias**

Para Fernández A. (2004) “son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (p. 7).

#### **2.1.1.4 Las políticas**

Son la guía o pautas que orientan las acciones, actividades, planes de una organización para el logro de los resultados alineado a las políticas planteadas (Fernández A. , 2004).

#### **2.1.1.5 Misión**

Es una breve descripción de aquellas acciones que tenemos que ejecutar, en donde tomamos en cuenta los productos y servicios que ofrecemos, el sector empresarial al cual estaremos sujetos, el mercado o ubicación geográfica donde se ubica la organización (Fernández A. , 2004).

#### **2.1.1.6 Matriz FODA**

Es una de las herramientas más usadas para realizar el proceso de análisis interno. La matriz está compuesta por las Fortalezas (situación interna positiva), Oportunidades (situación externa positiva), Debilidades (situación interna que debilita) y Amenazas (situación externa negativa) (Fernández A. , 2004).

#### **2.1.1.7 Organizaciones**

Se entiende por organización al “sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionado” (León et al., 2003, p. 83).

#### **2.1.1.8 Planificación Estratégica**

Se refiere al conjunto de actividades que se realizan tomando en cuenta los distintos escenarios que se pueden presentar en el futuro y la posición actual que se tiene con relación a la competencia (Fernández A. , 2004).



### **2.1.1.9 Proceso**

Denota un avance, en acciones y tiempo que generalmente pertenecen a fases o etapas consecutivas (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.1.10 Tecnología**

Es la suma de maneras, procedimientos que contribuyen al uso adecuado y pragmático de la ciencia (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.1.11 Visión**

Es una proyección de cómo deseamos ver a nuestra organización en un futuro y de cómo estará en relación al entorno y a nivel interno (Fernández A. , 2004).

## ***2.1.2 Competitividad***

### **2.1.2.1 Ventaja competitiva**

Se refiere al valor que una empresa ofrece a sus clientes, esto puede deberse a la reducción de precios, servicios, diferencias positivas en el producto, calidad y funciones que le permite obtener una posición mejor frente a la competencia (Rubio y Baz, 2015).

### **2.1.2.2 Productividad**

Se refiere a la relación entre los productos creados y los factores que intervienen en la fabricación o producción del producto. Los factores son los elementos que necesitamos para

producir algo, recursos humanos, la tecnología, y el capital, por ejemplo. Además, la forma como se dirige la empresa, la implementación de mejora de los productos o la creación de nuevos (Rubio y Baz, 2015).

### **2.1.2.3 Ventas**

Es la transferencia de un bien o servicio por un precio, lo cual asegura la supervivencia de la empresa (Rubio y Baz, 2015).

### **2.1.2.4 Calidad**

La calidad responde directamente a la satisfacción que tienen los consumidores en relación a un producto o servicio (Rubio y Baz, 2015).

### **2.1.2.5 Eficiencia**

Es aquella capacidad para alcanzar lo que se ha proyectado o determinado tener utilizando la menor cantidad de recursos (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.2.6 Precio**

Significa el valor que posee un bien o servicio, aquella contraprestación que estamos dispuestos a pagar (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.2.7 Demanda**

El concepto de demanda hace referencia a un requerimiento, solicitud o pedido que una persona u organización hace para satisfacer una necesidad (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.2.8 Oferta**

La oferta puede ser entendida como el ofrecimiento de realizar una determinada acción o de otorgar algo. Otra acepción hace referencia hace el precio reducido de un determinado producto o servicio (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.2.9 Cliente**

Se refiere a la persona que frecuentemente realiza compras en un establecimiento (Real Academia Española, s.f.).

### **2.1.2.10 Necesidad**

Es aquella premura que no se puede resistir, lo cual es imposible de evitar (Real Academia Española, s.f.).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 *Evolución del pensamiento estratégico***

El origen de la palabra estrategia procede de las palabras griegas stratos, que significa ejército, y de agein o guía en idioma español; ambas hacen alusión al estratega, el responsable de liderar y conducir al ejército durante los enfrentamientos militares para conseguir el ganar al enemigo (Contreras, 2013) . En la actualidad, la Real Academia Española tiene tres acepciones; la primera indica que es la manera singular de direccionar las acciones militares, la segunda indica que es direccionar cualquier asunto de interés, la tercera hace referencia a las múltiples formas que tienen como fin tomar mejores decisiones (Real Academia Española, s.f.).

Según señala Meguzzato y Renau (1991, como se citó en Suárez y Ibarra, 2002) la estrategia empresarial es un campo relativamente nuevo de estudio, pero los distintos conceptos tienen sus antecedentes en la estrategia militar, como se puede identificar en los enunciados de Julio César, Alejandro Magno o en el tratado de Sun Tzu en El Arte de la Guerra, elaborado en el 360 a.n.e. Su principal planteamiento considera innecesario recurrir al enfrentamiento para ganar una guerra, sin embargo, remarca que es indispensable conocerse a sí mismo y el entorno (medio externo) para lograr el éxito (Ayestarán et al., 2012).

Sun Tzu postula las frases que guardan relación con el pensamiento estratégico, como cita Ayestarán et al. (2012)

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla (p. 26).

En relación con eso, la estrategia pone énfasis en el conocimiento del arte de la guerra, es decir, de las fuerzas y debilidades de ambos bandos para poder debilitar al oponente y dispersar sus fuerzas para evitar el uso de la fuerza.

Por otro lado, Maquiavelo filósofo y escritor italiano, da a conocer una nueva forma de estrategia relacionándola más a la política y racionalizando sus prácticas, tal y como es posible observar en su libro que trata sobre el arte de la guerra, donde resalta la importancia que tiene para el Estado y el organismo militar el uso de la estrategia (Ayestarán et al., 2012).

En tal sentido, el valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. El contar con habilidades gerenciales permite crear una planeación estratégica adecuada en las Pymes que ayuden a la gerencia a determinar las acciones que deberán llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, le dar la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr competitividad empresarial (Leyva et al., 2018).

### ***2.2.2 Enfoques de la formulación estratégica***

#### **2.2.2.1 Enfoque clásico**

Los representantes más reconocidos del enfoque clásico de la formulación estratégica son Ansoff, Sloan y Porter, ellos señalan que el fin de aplicar la estrategia en las organizaciones es maximizar las ganancias y lograr el posicionamiento (Alvarez, 2007).

#### **2.2.2.2 Enfoque evolutivo**

Henderson, Frierdman y Peters difieren del enfoque clásico, sobre todo en los límites que tiene el estratega a largo plazo para dominar el entorno y su propia organización, especialmente si se trata de grandes empresas donde es más difícil manejo de las distintas áreas, en ese sentido resalta que es mejor tener un control a corto plazo, a través de movimientos cortos (Alvarez, 2007).

### **2.2.2.3 Enfoque procedimental**

Mintzberg y Hamel, retoman aspectos del enfoque evolutivo, puesto que menciona la importancia que tiene para el estratega, estar en contacto con las actividades que se realizan en las diferentes áreas y niveles de la empresa, porque de esa manera es posible estar en concordancia con los diferentes cambios, que podrán ser rápidamente detectados y evaluados para adecuar las acciones futuras (Alvarez, 2007).

### **2.2.2.4 Enfoque sistémico**

El enfoque sistémico tiene como máximos exponentes a Whitlinton y Morgan, ambos hacen énfasis en las estrategias como resultado del análisis del entorno social y cultural, por ende no existe un solo modelo de estrategia que pueda funcionar para todas las organizaciones, sino que cada estrategia responde a una realidad (Alvarez, 2007).

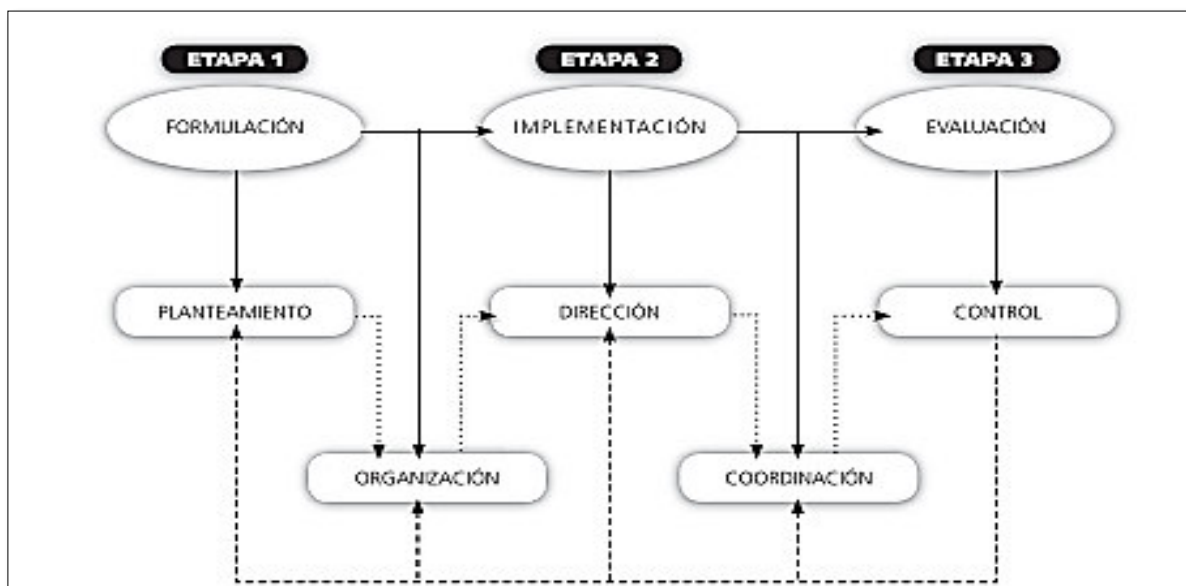
### **2.2.3 Proceso estratégico**

En palabras de D'Alessio el proceso estratégico “es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse hacia el futuro” (2008, p. 8). Dentro de las acciones necesarias para lograr implementar el proceso estratégico, Hax y Majluf (1991, como se citó en por D'Alessio, 2008) resalta que, el proceso estratégico se encarga del análisis de los factores internos y externos que sirve para formular aquellas estrategias que marcarán el camino para el logro de los objetivos a largo plazo. Respecto a las etapas del proceso estratégico, se ha identifican tres, las cuales son: la formulación (planeación), la implementación (ejecución de las estrategias) y la evaluación (verificar el logro de objetivos). De las tres etapas, se estudiará la primera (formulación), por ser la etapa inicial donde se desarrolla el tema a tratar, la planificación

estratégica, la cual está compuesta por la visión, misión, donde se establecen los intereses de la organización, los valores que regirán a la organización, el código de ética, el diagnóstico de los factores externos e internos de la organización que implica el análisis de la competitividad del sector al que pertenece la organización, además de establecer los objetivos estratégicos de largo plazo y finalizando con la identificación y elección de las estrategias que conducirán a mejorar el nivel de competitividad según la visión que se ha planteado (D'Alessio, 2008).

**Figura 1**

*Etapas que constituyen el proceso estratégico*



*Nota.* Tres etapas del proceso estratégico: la formulación, implementación y evaluación.

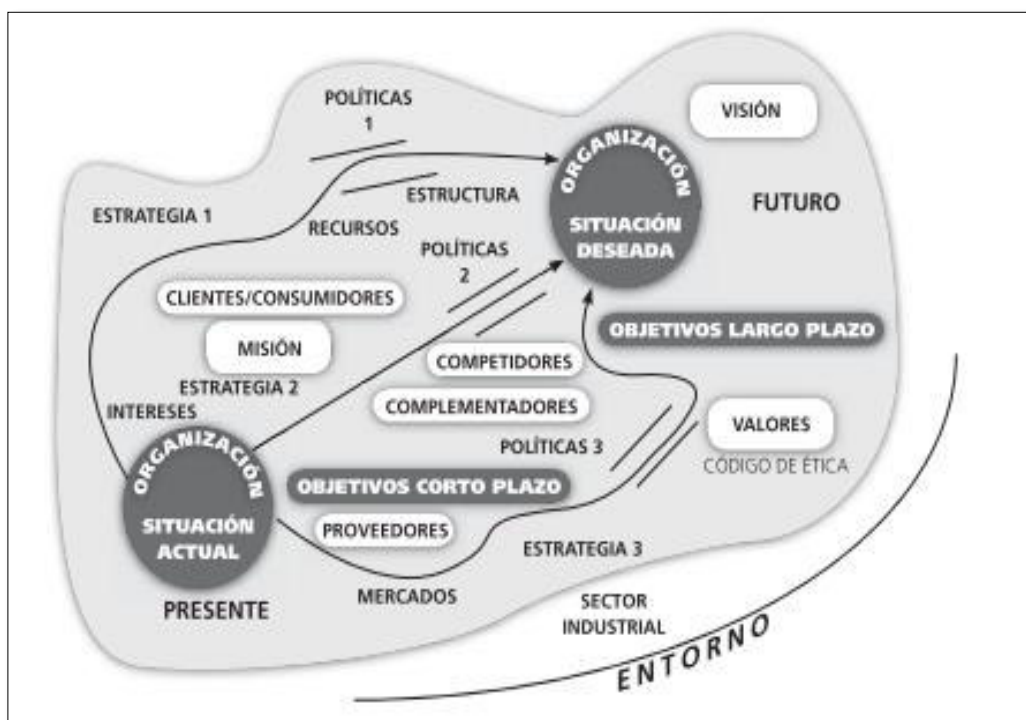
Tomado de “Etapas del proceso estratégico” (p.10), por D'Alessio, 2008, *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*.

El proceso estratégico implica partir de una situación inicial (presente), hacia una situación futura (deseada), la cual se encuentra plasmada en la visión de la organización. El quehacer diario contribuye a lograr lo deseado, considerando la misión, las estrategias, los

objetivos a corto plazo, las políticas de la empresa, los recursos, los competidores, los proveedores, etc. (D'Alessio, 2008).

## Figura 2

### *Esquema del proceso estratégico*



*Nota.* El esquema resalta los elementos esenciales del proceso estratégicos, dentro de los cuales se puede observar cómo es posible alcanzar una situación deseada considerando distintas estrategias. Tomado de “Esquema del proceso estratégico” (p.14), por D'Alessio, 2008, *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*.

### 2.2.4 Planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica en la capacidad de adaptación que pueden tener las organizaciones fruto de un proceso interactivo, el mismo que establece un plan que contempla el entorno dinámico para cumplir con el propósito (Palacios, 2023)



### **2.2.4.1 Dimensiones de la planificación estratégica**

Las dimensiones de la planificación estratégica se componen de: 1. “Intención estratégica”, 2. El “Diagnóstico estratégico externo”, 3. El “Diagnóstico estratégico interno” (Chiavenato y Sapiro, p.179, 2016) y 4. “Definición de objetivos y formulación de estrategias (D'Alessio, 2008).

#### **A. Intención estratégica**

Es donde los fundadores de una organización plasman su voluntad, lo que creen necesario para satisfacer determinadas necesidades del mercado, formulando entonces la visión, la misión (Chiavenato y Sapiro, 2016), valores y código de ética (D'Alessio, 2008)., lo cuales se detallan a continuación:

#### **Visión**

La visión responde a las preguntas ¿Qué deseamos ser en el futuro?, implica una previa evaluación de la situación actual de la organización para poder plantear un escenario retador, que motive a todos las áreas y niveles de trabajo. La visión se compone de la ideología (valores internos de la organización) y de la proyección que tiene la empresa en el futuro (D'Alessio, 2008)., responde a la manera cómo se desea que sea reconocida la organización (Armijo, 2011).

Características de la visión según D'Alessio (2008):

- Sencilla, clara, y fácil de comprender.
- Retadora y acorde a la realidad.
- Establecida en un tiempo pertinente que permita detectar los cambios.

- Se circunscribe a un determinado espacio geográfico.
- Debe ser comunicada a todas las áreas de la organización
- Se redacta resaltando la necesidad primordial de llevarla a cabo.

### **Misión**

El no tener clara la misión, es uno de los problemas más comunes en las empresas, ello puede originar el fracaso de muchas organizaciones. Para lograr tener una misión primero es necesario responder a la pregunta ¿Qué negocio desarrollo? Solo después de responderla es posible definir el quehacer del negocio, así como los objetivos estratégicos y las estrategias más apropiadas para lograr cumplirla (D'Alessio, 2008).. En síntesis, la misión describe de manera resumida y clara la razón de existencia, la identidad y el propósito de la organización (Armijo, 2011)

Características de la misión según D'Alessio (2008).:

- Redactar claramente qué es la organización
- Delimitar de qué manera aporta a la sociedad
- Tener amplitud adecuada para ofrecer cierta flexibilidad creativa
- Ser la pauta que permitirá evaluar las acciones futuras
- Redacción clara y precisa y didáctica
- Provocar identidad en cualquier integrante de la organización que la lea.

Ejemplo de visión y misión de una empresa del sector industrial de Pisco:

Visión: “Ser el aguardiente líder en calidad y prestigio en el ámbito mundial, que represente y evoque el sabor tradicional del Perú y Misión: Ofrecer al mercado mundial un producto de reconocida pureza y calidad homogénea e insuperable.” (D'Alessio, 2008, p.68).

### **Valores**

Los valores marcan las directrices en que se basan las normas y políticas de una organización, y son importantes para guiar el desenvolvimiento de sus integrantes en la toma de decisiones, incidiendo específicamente en sus actitud, personalidad, tradición y creencias (D'Alessio, 2008).

### **Código de ética**

En palabras de Schwartz (2001, como se citó en Arredondo et al., 2014) el código de ética de una empresa cumple la función de modelar el comportamiento ético de sus integrantes, debido a que generalmente se detecta una falta de compromiso en las organizaciones. Por tanto, es importante formalizar el compromiso desde el primer día de trabajo. El proceso de generación del código de ética se compone de tres fases: 1. Sensibilización y consulta su pertinencia 2. Elaboración del código de ética y 3- Difusión.

### **B. Diagnóstico estratégico externo**

Se entiende como las diferentes variables del entorno y las relaciones intrínsecas a largo plazo y el impacto real o potencial que pueda tener en una organización (Chiavenato y Sapiro, 2016), esta etapa es señalada también por D'Alessio (2008). quien la denomina “Evaluación externa y el análisis competitivo” ( p.111), de donde resalta que en términos comerciales, cuando se realiza el análisis del entorno externo, ya no se hace diferencia entre lo nacional y

extranjero, sino más bien se entiende como un entorno único que influye en la organización el cual se puede evaluar mediante el aspecto político, económico, social, tecnológico y ecológico, conocido con las siglas PESTE.

Para realizar el diagnóstico externo es importante tomar en cuenta el aspecto global, ya que en los últimos años se han producido cambios disruptivos a nivel mundial, donde todo cambia de manera muy rápida, influyendo de manera positiva o negativa en procesos empresariales, favoreciendo o limitado su desarrollo. En consecuencia, es indispensable que las organizaciones realicen una evaluación previa de los factores que pueden impactar en el cumplimiento de sus objetivos. El análisis del contexto global abarca algunos factores geoestratégicos que, dependiendo del alcance de la organización o su naturaleza, enfocará el análisis en aquellos factores relacionados al sector empresarial que pertenecen, realizando un diagnóstico que va de lo general a lo particular, desarrollando niveles como el: global, nacional, local y sectorial (D'Alessio, 2008).

Algunas de las herramientas más utilizadas para poder analizar el contexto global son la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, planteamiento estratégico y el diamante de Porter (D'Alessio, 2008). La teoría tridimensional analiza los intereses nacionales con respecto a los demás centrándose en tres ejes: 1. los intereses nacionales, que se evaluarán en función a 6 intereses: comunes, opuestos, de supervivencia, vitales, mayores y periféricos; 2. el potencial de la nación, que reconoce a todas aquellas características favorables para el país. Aquello que hacen fuerte, como también los aspectos donde se es más vulnerable o débil como, lo cual puede jugar a favor o en contra, dentro de los cuales están aspectos como: la demografía, geografía, economía, tecnología, historia, administración organización del Estado o las fuerzas militares, etc. 3. los principios cardinales que analiza los aspectos externos,

considerando las posibles opciones (oportunidades) que pueden ser aprovechadas y los riesgos (amenazas) que pueden afectar el desenvolvimiento de la organización (D'Alessio, 2008).

## **Análisis PESTE**

### **Fuerzas políticas**

Son fuerzas que están relacionadas con las variables políticas, de gobierno y aspectos legales, las cuales tienen impacto en el desempeño de la organización, tales como: política fiscal, de regulaciones de gobierno, monetaria, arancelaria, regulación laboral, etc. Es necesario evaluar su impacto para detectar amenazas y/o oportunidades (D'Alessio, 2008).

### **Fuerzas económicas**

Estas fuerzas tienen relación con las finanzas, aquellas tendencias globales de la economía, aquella que configura variables como el Producto Bruto Interno (PBI), PBI Per Cápita, la capacidad adquisitiva, los aranceles, el costo del producto de materia prima, etc. En general, las fuerzas económicas pueden significar oportunidades como también amenazas para las empresas (D'Alessio, 2008).

### **Fuerzas sociales**

En un entorno globalizado es necesario tener un pensamiento global, pero actuar tomando en cuenta también lo local. La manera cómo piensan, creen, opinan y viven las personas son influenciadas por la condición social y económica en que se desenvuelven, lo cual modela sus preferencias. Por ello, es necesario identificar el perfil del consumidor, tomando en cuenta el contexto actual en donde lo global puede incidir significativamente (D'Alessio, 2008).

### **Fuerzas tecnológicas**

El avance de la tecnología puede cambiar las reglas de juego de las empresas a nivel mundial, ya que hoy en día la tecnología permite acelerar los procesos, la comunicación, la producción, las relaciones laborales, etc. En general, el uso de la tecnología condiciona a las empresas a la adaptación constante para poder ser competitivas, alcanzando esas ventajas sobre otras que no tomen muy en cuenta este factor (D'Alessio, 2008).

### **Fuerzas ecológicas**

En la actualidad existe una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, por contrarrestar el calentamiento global, las lluvias ácidas, las emisiones de carbono, entre otros, producidos por el incremento de la producción en todo el planeta. Es natural que organizaciones que tienen una vinculación directa con el medio ambiente, tengan que priorizar con mucha más razón los cambios que suceden actualmente, ya que podrá detectar oportunidades y amenazas que puede aprovechar y controlar (D'Alessio, 2008).

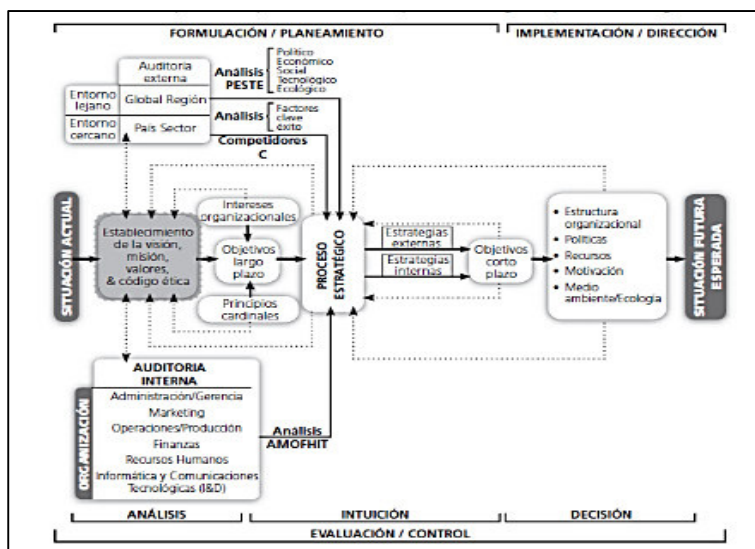
### **Fuerzas competitivas**

Recabar información de los competidores es importante, ya que sus debilidades representan oportunidades para la competencia, y sus fortalezas son amenazas que se deberían controlar. En tal caso, resulta indispensable realizar un diagnóstico externo de la competencia; reunir toda la información posible que pueda ayudar a que las organizaciones se anticipen y logren ventajas que les permitan ser más competitivas. En relación a ello, las cinco fuerzas de Michael Porter, es una herramienta que simplifica identifica los aspectos claves que debemos de tener en cuenta para analizar a la competencia. Estas cinco fuerzas son: 1. la capacidad de negociación de los proveedores, 2. Fuerzas de negociación de los compradores, 3. la fuerza de

rivalidad entre competidores, 4. las amenazas de productos sustitutos y 5. la entrada de nuevos competidores. En relación a los criterios de evaluación que se pueden utilizar para medir a los competidores, se mencionan los siguientes: presencia en el mercado, asertividad en los canales de distribución, precios competitivos, buena comunicación, productividad, fácil ubicación, buena gestión de la gerencia, eficiencia en el manejo de los costos de producción, respaldo financiero, productos de calidad, de procesos, atención al compradores de calidad, buena imagen, entre otros aspectos (D'Alessio, 2008). Una vez finalizado el análisis de los factores externos PESTEC se obtendrá una lista donde se ubicarán las oportunidades y amenazas, lo cuales se ordenarán de manera tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades y controle, contrarreste las amenazas, logrando así, destacar por sobre su competencia (D'Alessio, 2008).

### Figura 3

*Modelo que grafica las secuencias del proceso estratégico donde se resalta el análisis PESTE*



*Nota.* El esquema remarca el análisis PESTE como parte de la formulación. Tomado de “El modelo secuencial del proceso estratégico: visión, misión y valores” (p.60), por D'Alessio, 2008, *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*.

### **C. Diagnóstico estratégico interno**

Es un análisis de la competitividad, de las potencialidades que deben de ser explotadas con prioridad y aquellas debilidades pendientes de manejar o mejorar (Chiavenato y Sapiro, 2016) o como denominaría D'Alessio (2008). “Evaluación interna” (p. 161) quien hace hincapié en el aprovechamiento de las fortalezas y neutralización de las debilidades. Además, este tipo de diagnóstico permitirá identificar dónde se crea el valor en la organización para lograr ventaja competitiva (Cadena de Valor), es decir, quienes o en qué procesos, áreas o relaciones contribuyen para crear la mercancía, reducir los costos, mejorar la calidad, etc. (Porter, 1991). En ese sentido es elemental conocer la situación interna de la empresa, y para lograrlo se debe de realizar una auditoría interna, que permita disponer de un diagnóstico de las áreas que componen la empresa, algunas de las cuales podrían ser: la administrativa/gerencia (crea estrategias y asegura su cumplimiento), del marketing relacionado a los procesos de planeamiento, ejecución, definición de los precios, promociones, innovación de ideas, distribución de servicios y bienes que logren satisfacción en los consumidores (Alvarez, 2007). Además, es importante realizar un análisis del costo/beneficio, precios, consumidor, ventas, calidad, y realizar estudios de mercado; así también conocer el área financiera (situación financiera y rentabilidad), el potencial humano (competencias y calificación del personal), operaciones (ejecuta los procesos de producción), tecnología (mejora de procesos a través del uso de TIC), comunicación (velocidad de respuesta y contenidos) (D'Alessio, 2008). De tal manera que se puedan identificar capacidades, conocimientos, destrezas, problemas, dificultades, así como las causas que las pueden estar generando (D'Alessio, 2008).



#### **D. Definición de objetivos y formulación de estrategias**

Los objetivos se definen en función a las expectativas que se tienen de una determinada situación de la organización en el futuro, de tal manera que la estrategia definirá cómo se debe de realizar las cosas para lograr los objetivos planteados (Chiavenato y Sapiro, 2016). En ese sentido, D'Alessio (2008) se refiere a esta etapa como “Objetivos de largo plazo y las estrategias en acción” (p. 217). En esta etapa se establecen los objetivos a largo plazo como aquellos que se relacionan con la visión que ha establecido la organización, además de proponer las estrategias que permitan obtener ventajas competitivas. Adicionalmente D'Alessio (2008) menciona la “decisión y elección de las estrategias” (p.263), etapa donde se realiza el emparejamiento, es decir se eligen las estrategias en función a los factores internos y externos.

En los objetivos estratégicos se plasma los logros que se espera realizar dentro de un periodo determinado (Armijo, 2011). En ese sentido los objetivos a largo plazo permiten lograr la visión que tiene la empresa, pero solo se alcanzan si las diferentes áreas de la empresa establecen su plan de trabajo en función al plan estratégico de la empresa (D'Alessio, 2008).

Para D'Alessio (2008) los objetivos a largo plazo deben ser sujetos de medida, a un nivel de indicadores, que permita caracterizarlos y ser fáciles de comprender, deben de permitir el logro de la visión, ser retadores, denotar una jerarquía y viables con las actividades de la organización. Además, es necesario resaltar que los objetivos deben de tener como fines aumentar los activos, ventas, nivel de productividad y rentabilidad, entre otros.

Definir los objetivos a largo plazo implica hacer una evaluación interna donde se haya identificado y priorizado aquellas fortalezas y debilidades. Además, es importante haber seleccionado y priorizado los factores externos donde se haya determinado oportunidades y

amenazas, de manera tal, que se pueda establecer objetivos a largo plazo y estrategias que permitan lograrlos (D'Alessio, 2008). En tal sentido, paralelamente a los objetivos se establecen las estrategias, las cuales se refieren a las rutas o el patrón sincronizado de acciones coherentes que se adoptan en base al análisis interno y externo, que dan como resultado los planes y actividades que van a permitir lograr los objetivos y metas (Fuentes y Cardozo, 2011). En este aspecto, las estrategias se podrían clasificar en cuatro:

1. Las que se enfocan en los aspectos generales y son consistentes con la visión, misión y objetivos estratégicos,

2. Las estrategias externas se orientan a desarrollar la visión establecida en la planificación estratégica.

3. Las estrategias externas definidas a la implementación de acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

4. Las estrategias internas se enfocan más en identificar las vías o caminos más adecuados que tiene la organización para lograr optimizar las capacidades internas que permitan convertir las debilidades en fortalezas (D'Alessio, 2008).

## ***2.2.5 Competitividad***

### **2.2.5.1 Contexto actual**

En la actualidad, casi todos los ámbitos de nuestras vidas se encuentran influenciados por el fenómeno de la globalización, ello ha influenciado en el ámbito económico, especialmente en los distintos negocios, los cuales tienen que adaptarse a la apertura de los mercados y a la nueva manera de hacer empresa. Alguno de los desafíos que deben de enfrentar

estos negocios giran en torno al ingreso de nuevos competidores, proveedores, compradores, etc., lo cual reconfigura el escenario constantemente. Por otro lado, el avance de la ciencia y tecnología también cambian las reglas de juego entre las empresas. Por ello, si una empresa desea mantenerse vigente durante el tiempo y liderar el mercado, deberá de aprovechar el contexto actual en todas sus dimensiones. Para eso es indispensable que la empresa organice y tengan identificadas las áreas de trabajo, las actividades que se desarrollan, el liderazgo existente, y de qué manera genera valor dentro de la organización y fuera de ella (Chávez, 2012).

### **2.2.5.2 Enfoques de la competitividad**

En el marco de la macroeconomía y microeconomía existen diferentes enfoques sobre la competitividad que se adaptan mejor a cada contexto según sea el caso. En ese sentido, revisaremos algunos de ellos que pueden ayudarnos a determinar mejor cuál será más útil para la actual investigación.

#### **A. Enfoque del diamante de competitividad de Porter**

En concordancia con lo expresado por García et al. (2005, como se citó en Botero, 2014) la competitividad para una nación se encuentra en relación a la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, logrando conseguir ventajas competitivas en el marco del diamante de competitividad.

#### **B. Teoría de recursos y capacidades**

Esta teoría nos ofrece una mirada distinta a la perspectiva que pondera el logro de ventajas competitivas en función a las actividades del mercado, poniendo énfasis más bien en

la acumulación de conocimientos o recursos particulares propios de la empresa, que le otorga las condiciones necesarias para lograr el éxito económico. En ese sentido, considera que el recurso más importante que tiene la empresa lo constituye el capital intelectual, que se refiere al conocimiento de todo tipo que ofrece las condiciones para obtener ventajas competitivas. A su vez el capital intelectual se subdivide en capital humano (cantidad de conocimiento de los empleados), el capital relacional (el conocimiento a través de las relaciones adquiridas), el capital estructural (conocimiento fijo de la empresa) (Botero, 2014).

### **C. Teoría de ventaja comparativa versus la idea moderna de propiciar nuevos factores**

Los pioneros de la teoría de la ventaja comparativa fueron Smith y Ricardo, quienes recomendaron a las naciones hacer uso de sus recursos heredados, ya que eso sería un factor clave para reducir costos y lograr ventajas comparativas. Posteriormente el planteamiento se adecuó a la modernidad, y resaltó el rol del empresario como aquel responsable de generar factores adecuado para que se logre buena eficiencia y competitividad (Botero, 2014).

### **D. Modelo antiguo versus el nuevo**

El modelo antiguo que se refiere al concepto de competitividad, relaciona la disposición de recursos naturales, fuerza laboral cómoda, ubicación estratégica (factores de producción), como las condiciones para que una empresa sea competitiva. Sin embargo, el nuevo modelo prioriza más bien el rol del gobierno con un papel promotor, que comprenda las necesidades del sector empresarial y ofrezca así las leyes que les permitan lograr ser más competitivas (Botero, 2014).

### **E. Enfoque macro y micro**

Generalmente se cree que la competitividad de las empresas depende de la buena política económica del gobierno de turno, sin embargo, son las empresas las que compiten dentro del mercado e impulsan la competitividad. A nivel micro es apremiante que las empresas dispongan de directivos con visión estratégica y adaptados al cambio constante, por ello priorizar las capacitaciones y la adquisición de nuevos aprendizajes son buenas prácticas empresariales (Botero, 2014).

### **F. Competencia estructural**

La competitividad sistémica se compone de un conjunto estructuras dependientes una de otras: Nivel Meta, Macro, Meso y Micro, las cuales, en conjunto, ofrecen las condiciones para lograr una competitividad en un país y empresas. En ese sentido, el nivel meta está constituido por los valores que favorecen el aprendizaje y el cambio, modelo competitivo de la empresa, visión de desarrollo de la sociedad, capacidad de hacer estrategias y políticas y nivel de cohesión. El nivel Macro, compuesto por la política de competencia, política monetaria, tipo de cambio, marco macroeconómico, política presupuestaria, fiscal y comercial. Nivel Meso, orientado a la estructura industrial, infraestructura regional, nivel de importaciones, exportaciones, estado del medio ambiente, tecnología, educación, trabajo. El nivel Micro, se centra en el nivel organizativo, innovación tecnológica, eficiencia de equipos, innovación, eficiencias de las ingenierías (Botero, 2014). En tal sentido, la competitividad sistémica resalta la integración entre mercado, sociedad y empresas como parte de un solo sistema coherente, que permite la interacción constante e interdependiente, a través de sus cuatro niveles: el nivel meta, macro, meso y micro. El primer nivel, el meta, trata sobre la importancia de la consolidación de las bases estructurales de la sociedad, se ocupa de mejorar la capacidad de los

actores sociales para poder satisfacer sus necesidades poniendo a disposición herramientas tecnológicas, de organización, social y medioambientales. El nivel macro, en cambio, analiza la necesidad de mantener una estabilidad en los indicadores macroeconómicos que se verán reflejados en la política monetaria, de cambio y presupuesto que hace viable una buena distribución de los recursos, incidiendo en la mejora de la eficiencia y eficacia de las empresas. Asimismo, el nivel meso se enfoca a la formación de integración de la política horizontal como la política de educación o de importación. Por último, el nivel micro se ocupa de la capacidad de las empresas para actuar eficazmente (Cabrera et al., 2011). Es en este nivel (micro), donde se sitúan los comerciantes del mercado Ciudad de Dios se desempeñan desarrollan sus actividades dentro de sus empresas.

### **2.2.5.3 Modelos para la evaluación de la competitividad**

#### **A. Modelo de indicadores**

El modelo de indicadores se centra en la medición de dos tipos de atributos. Uno se enfoca en evaluar el índice de los estados financieros o el nivel de conocimiento, en cambio, el segundo indicador mide atributos como la competitividad de la empresa, el valor de marca, la calidad, la tecnología, producción eficiente, costos, rentabilidad, entre otros más (Botero, 2014).

#### **B. Modelo de cadena de valor**

Este modelo entiende el conjunto de procesos productivos como una cadena que puede generar valor, de donde se destaca cinco acciones iniciales: la logística de inicio, proceso,

logística de fin, marketing, de servicios y otras de sostén conocidas como: infraestructura, los recursos humanos, la creación y uso de tecnología (Botero, 2014).

### **C. Modelo de matriz de portafolio**

En función a dos dimensiones conocidas: la industria (factores externos) y la fuerza empresarial (factores internos). El modelo guarda estrecha relación con el marketing estratégico, es considerado como una herramienta que permite elegir enfoques para distintos negocios o también llamados unidades estratégicas de negocios (Botero, 2014).

### **D. Modelo de pirámide de competencia**

Es propuesta por Walsh y Linton a fin de evaluar y analizar la industria manufacturera, sentando como modelo una pirámide que muestra competencias de la organización (material, fabricación, servicio y conocimiento), resaltando que la cada una de ellas a, su vez, depende de la capacidad de gestionar y de la eficiencia del trabajo técnico (Botero, 2014).

### **E. Modelo de empresa**

El modelo es presentado en el año 1999 y expone las funciones (venta, investigación, finanzas y operaciones) y procesos (desarrollo de productos, solicitudes de productos, atención posventa) de una organización de manera esquemática; las funciones son presentadas como barras verticales y los procesos como flechas puestas de manera horizontal (Botero, 2014).

#### **2.2.5.4 Conceptos de competitividad**

El origen del concepto de competitividad, surge por la necesidad de conocer a nivel macro, la situación de desarrollo de los países, que se centra en determinar la situación de la

administración gubernamental, el manejo de las políticas públicas, el buen uso de los recursos naturales, entre otros aspectos más. Sin embargo, es un concepto que sirve para establecer también la posición de una empresa con respecto a otra, considerando los niveles de eficiencia, calidad y productividad, con la visión de lograr ventajas frente a los competidores (Morales y Pech, 2000).

Para Cabrera et al. (2011) en relación al término competitividad, existen coincidencias entre los estudiosos, pero aún no existe un acuerdo único, ya que desde un punto de vista evolutivo podríamos considerar que la competitividad ha cambiado conceptualmente a través de los últimos años, adaptándose a las nuevas tendencias y cambios propios de un mundo globalizado. Uno de los estudiosos más destacados es Michael Porter, quien, a través de la teoría de la competitividad, nos muestra aquellos factores o elementos más importantes que son determinantes para la competitividad de una nación, sector o empresa. En su teoría de la competitividad, resalta la importancia de crear factores productivos, conocimientos útiles para el éxito de las empresas, sobre todo en países con poco desarrollo (Suñol, 2006).

Porter, fue el primero que investigó la competitividad y pudo crear un sistema de conceptos que hoy en día resulta muy útil para las empresas y países que deseen lograr un desarrollo, la competitividad es entendida como:

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad (Porter, 1991, p.114).



Así mismo la competitividad también puede ser comprendida como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Botero, 2014).

La estrategia competitiva revela la ubicación de la empresa en un determinado sector industrial. Para situar a la empresa es necesario conocer las utilidades que tiene la empresa con relación al promedio del sector industrial al que pertenece. Existen tres tipos de estrategias genéricas para lograr la competitividad según Porter: 1. liderazgo de costo, 2. diferenciación, 3A. enfoque de costo y 3B. enfoque de diferenciación; aunque una empresa tenga fuertes debilidades en comparación a su competencia, su permanencia en el mercado puede centrarse en costos bajo o la diferenciación (Porter, 1991). A continuación, podemos observar un gráfico que nos permitirá apreciar mejor lo que queremos expresar:

#### Figura 4

##### *Estrategias genéricas*

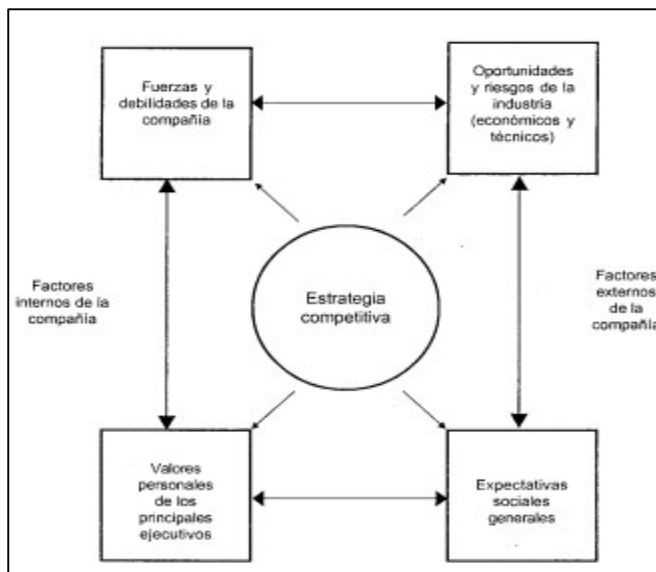
		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

*Nota.* Se observa las tres estrategias para lograr ventajas competitivas: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. Tomado de “Tres estrategias genéricas” (p.29), por Porter, 1991, *Ventaja competitiva.*

Por otro lado, la estrategia competitiva examina la manera en que las empresas es más eficaz que otras y logra un posicionamiento; tales reglas se desenvuelven en un entorno de los valores personales, las proyecciones sociales, oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades (Porter, 2008).

## Figura 5

### *Estrategia competitiva*



*Nota.* La estrategia competitiva considera los factores externos e internos. Tomado de “Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva” (p.13), por Porter, 2008, *Estrategia competitiva*.

Adicionalmente, la ventaja competitiva nos permite diferenciarnos de los competidores y se logra gracias a un conjunto de actividades que ejecuta la empresa y le permite lograr un mejor posicionamiento respecto a su competencia. Estos aspectos pueden ser: el manejo de los costos, precios, producción, actividades de apoyo, etc., los cuales todos ellos cumplen un papel fundamental en la cadena de valor (forma de hacer las cosas que mejoran la diferenciación) que creamos en cada uno de los procesos, áreas, unidades de trabajo, con los proveedores, clientes,

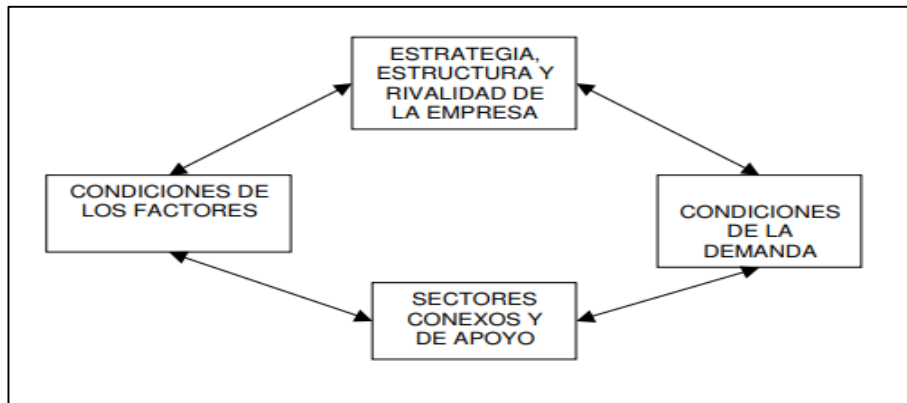
etc. (Porter, 1991). Con la finalidad de relacionar los indicadores micro que influyen en la competitividad de un país, región, comunidad o empresa, Porter propuso el diamante de Porter, el cual considera cuatro componentes que determinan la ventaja competitiva: 1. la estrategia estructura y rivalidad de la empresa, 2. condiciones de la demanda, 3. Sectores conexos y de apoyo, y finalmente, 4. condiciones de los factores (Longoria, s.f.).

1. En relación a la estrategia y rivalidad de las empresas, se evaluará si existe unos competidores en el mismo ámbito comercial, ello será un estímulo para generar ventajas competitivas, mejorando la calidad de los productos, crear nuevas estrategias de mercado, mejorando el rendimiento y competitividad (Porter, 1991).

2. Las condiciones de la demanda o el nivel de exigencia de los compradores, influye directamente al momento de generar ventajas competitivas, ya que, para poder satisfacer a un público determinado, las empresas deberán de esforzarse mucho más, creando productos afines a sus necesidades (innovación) o incluso anticipándose a ellas. En relación a

3. Sectores conexos y de apoyo, se resalta la competitividad entre las distintos miembros y áreas internas de una organización, que incrementa la productividad; así como otras empresas afines que son proveedores de materias primas y servicios.

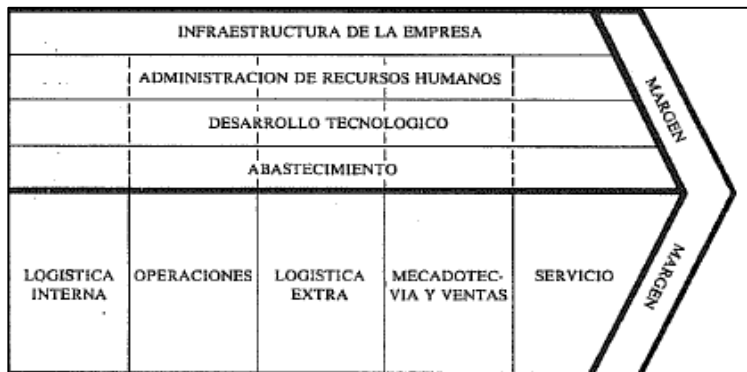
4. Las condiciones de factores, son los factores productivos de la empresa: recursos, mano de obra, infraestructura, soporte científico a la idea comercial, eficacia de respuesta con el medio. Los factores son creados y no heredados. Por tanto, la innovación y la creación influyen en la productividad y, por ende, en generar ventajas competitivas (Porter, 1991).

**Figura 6***Diamante de Porter*

*Nota.* Tomado de “Los determinantes de la Ventaja Competitiva” (p.2), por Longoria, s.f.,  
*Diamante de Michael Porter.*

Las cinco fuerzas determinan el posicionamiento (intensidad) de una empresa. Dichas fuerzas están conformadas por: 1. Proveedores (poder de negociación), 2. Sustitutos (nuevos sustitutos), 3. Clientes (capacidad de negociación), 4. Nuevos entrantes (nuevos competidores) y 5. Competencia en el mercado (rivalidad entre empresas) (Porter, 1991).

Otro concepto importante que señala Porter (2006, como se citó en Chávez, 2012). es la cadena de valor, un instrumento o manera ordenada y clasificada de analizar las fuentes de una empresa que cran ventajas competitivas, ya que, a través de un desglose de áreas, unidades de trabajo o actividades, es más sencillo comprender dónde se está generando valor. También Alvarez (2007). resalta que la cadena de valor es una herramienta que facilita la identificación de ventajas competitivas, las cuales se pueden detectar a nivel de las actividades propias de la producción de productos, de apoyo, dirección, planificación, finanzas y contabilidad.

**Figura 7***Cadena de valor*

*Nota.* Tomado de “la cadena de valor genérica” (p.55), por Porter, 1991, *Ventaja competitiva*.

### 2.2.5.5 Dimensiones de la competitividad

En base a la literatura revisada y tomando en cuenta la población la cual es materia de estudio en la presente investigación, se ha considerado las siguientes dimensiones para medir la competitividad: costo, calidad, velocidad de entrega, confiabilidad de entrega, afrontar cambios de la demanda, Flexibilidad y velocidad para introducción de nuevos productos (Chase et al., 2006)

#### A. Costo o precio

Sin lugar a dudas el costo o precio es un factor muy importante para determinar si un producto o servicio es competitivo, puesto que existe un gran sector de la población que elige un producto en función al precio. Por tanto, muchas empresas priorizan reducir los costos en sus procesos productivos, descuidando en ocasiones la calidad del producto.

Por otro lado, también existen empresas que optan por lograr una diferenciación en sus productos, en base a generar valor en sus productos o servicios, sin que ello disminuya la cantidad de sus clientes o el precio, conservando su propio nicho de mercado (Chase et al.,

2006). Cabe resaltar que la competitividad de una empresa también se mide por la capacidad de negociación que se tiene con los compradores para concertar bajos precios, lo cual impactará en el costo del producto o servicio (Porter, 2008).

## **B. Calidad**

Dos características de un producto o servicio definen la calidad: el diseño y el proceso. En cuanto al diseño, se resalta que el costo varía en función al nivel de detalles o laboriosidad que tiene un producto, ya que existen compradores con necesidades distintas que están dispuestos de satisfacerla al precio que sea ofrecido. Por otro lado, existen compradores que valoran un producto más por la funcionalidad que les ofrece que por su diseño; ello puede comprar productos sencillos, ya que no están dispuestos a pagar por un producto más sofisticado que sobrepasa sus necesidades específicas (Chase et al., 2006). Respecto a eso, el costo de los procesos también se simplifica y pueden verse reflejados en sus precios debido a las etapas para fabricarlo (Chase et al., 2006). Adicionalmente Armijo (2011), resalta que es necesario evaluar la calidad del servicio, ya que es la capacidad que tienen las organizaciones para responder a las necesidades de los usuarios, debiendo de tener en cuenta el control de los siguientes factores: que sea de fácil acceso, preciso, continuo, ofrezca comodidad y demuestre cortesía.

## **C. Velocidad de la entrega**

La velocidad de entrega de un producto o servicio puede marcar una diferencia positiva en la preferencia por una empresa u otra. Las empresas que respondan en menos tiempo a la demanda de sus compradores ganarán ventaja sobre las que tengan una mayor demora y por tanto serán más competitivas (Chase et al., 2006).

#### **D. Confiabilidad de entrega**

La confiabilidad de entrega de un producto es aquella capacidad que tiene una organización en entregar en el tiempo acordado un determinado producto o servicio; dependiendo del tipo de actividad productiva, esta dimensión cobra mayor o menor relevancia, ya que en algunas es necesario que los proveedores suministren a tiempo los insumos para que los procesos se cumplan en el tiempo determinado y no genere ineficiencia (Chase et al., 2006).

#### **E. Afrontar los cambios de la demanda**

El incremento en la demanda de un producto puede favorecer a la empresa en la reducción de sus costos de producción, pero si la demanda disminuye la rentabilidad de una empresa se verá posiblemente afectada, lo que puede provocar que se realicen cambios radicales para compensarla, como por ejemplo el despido de personal. Por ello, las empresas deben de adecuarse a producir en caso la demanda se incremente o disminuya, adecuando su procesos y recursos (Chase et al., 2006).

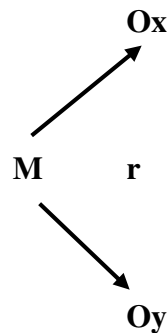
#### **F. Flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos**

La flexibilidad y velocidad en la producción de un nuevo producto, implica que la empresa tenga la capacidad de adecuarse rápidamente para innovar en nuevos productos, asumiendo nuevos retos que satisfagan mejor a los compradores (Chase et al., 2006).

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación presentada fue de tipo básica, ya que como lo señala Sánchez (2016) “ busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos adquiridos, persigue la generalización de sus resultados(...)” (p. 17). Asimismo, el diseño de investigación corresponde a la investigación no experimental, puesto que no se realizó manipulación alguna entre las variables. Es transversal, ya que los datos se recopilaron en un solo momento variables y descriptivo – correlacional porque se describen las relaciones de dos variables (Hernández et al., 2004).



Donde:

M = Es la muestra del estudio

Ox= Se refiere a la variable (X): Planificación estratégica

Oy= se refiere a la variable (Y): Competitividad

r = Representa la relación entre las dos variables



### 3.2 Población y muestra

El grado de validez de una investigación está determinada por el nivel de representatividad de la muestra y la capacidad que tendrá para que los datos obtenidos sean analizados y generalizados (Bernal, 2010). La muestra es una porción más pequeña y representativa de un grupo de elementos con características comunes de los cuales se obtendrán los datos producto de la medición de las variables (Hernández et al., 2004). En la presente investigación la población de 700 comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, de donde se extrajo una muestra de 249, según la fórmula de poblaciones finitas.

La muestra fue calculada haciendo uso de la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z)^2 (P.Q.N)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 (P.Q)}$$

Donde:

Z = Desviación estándar

E = Error de muestreo

P = Probabilidad

Q = Complemento de P (Q = 1 – P)

N = Tamaño del universo

n = Tamaño de muestra

El nivel de confianza que se estableció fue de un 95% ( $\alpha = 0.05$ ) con un margen de error de 5%:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (700)}{}$$

$$(0.05)^2 (700-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

n = 249 comerciantes

### 3.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR
<b>X. Planificación estratégica</b>	<b>X1. Intención estratégica</b>	Misión Visión Valores Código de ética. Fuerza política Fuerza económica Fuerza social
	<b>X2. El diagnóstico estratégico externo</b>	Fuerza tecnológica Fuerza ecológica Fuerzas competitivas Análisis de las amenazas Análisis de los factores de éxito Administración organizacional Liderazgo gerencial
	<b>X3. El diagnóstico estratégico interno</b>	Gestión de operaciones y procesos  Gestión de las áreas del potencial humano  Disposición de tecnología Situación de la comunicación Planificación
	<b>X4. Definición de objetivos y formulación de estrategias</b>	Objetivos a largo plazo Estrategias
<b>Y. Competitividad</b>	<b>Y1. Costo</b>	Precios competitivos Reducción de costos Diferenciación de productos a menor costo
	<b>Y2. Calidad</b>	Diseño del producto Proceso del producto
	<b>Y3. Velocidad de la entrega</b>	Diferenciación en tiempo de entrega Ventaja en tiempo de entrega
	<b>Y4. Confiabilidad de entrega</b>	Seguridad de entrega del producto
	<b>Y5. Afrontar los cambios de la demanda</b>	Capacidad de producir más productos frente a una mayor demanda Reducción de costos de producción Capacidad de reducir la producción de productos frente a una menor demanda Creación de productos innovadores
	<b>Y6. Flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos</b>	Adecuación a la producción de nuevos productos Asumir nuevos retos Satisfacción a los clientes

### 3.4 Instrumentos

#### Para la variable (X): PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

##### Ficha técnica

**Nombre del instrumento:** Encuesta para medir la planificación estratégica en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios 2021.

**Autor:** La investigadora

**Administración:** Individual

**Tiempo de aplicación:** Se estima 25 minutos

**Propiedades psicométricas:** la variable estuvo compuesta por cuatro dimensiones:

1. Intención estratégica
2. El diagnóstico estratégico externo
3. El diagnóstico estratégico interno
4. Definición de objetivos y formulación de estrategias

**Características:** La encuesta comprende 31 ítems, con respuestas tipo Likert.

**Confiabilidad:** La encuesta presenta una confiabilidad 0.93 según la prueba Alfa de Cronbach, indica que tiene una excelente confiabilidad (ver anexo C)

**Validez:** validez por contenido de juicio de expertos cuyo resultado menciona que es válido (ver anexo C)

**Para la variable (Y): COMPETITIVIDAD****Ficha técnica**

**Nombre del instrumento:** Encuesta para medir la competitividad de los comerciantes del mercado Ciudad de Dios 2021.

**Autor:** La investigadora

**Administración:** Individual

**Tiempo de aplicación:** Se estima 25 minutos

**Propiedades psicométricas:** la variable está compuesta por seis dimensiones:

1. Costo
2. Calidad
3. Velocidad de entrega
4. Confiabilidad de entrega
5. Afrontar los cambios de la demanda
6. Flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos

**Características:** La encuesta comprendió 24 ítems, con respuestas tipo Likert.

**Confiabilidad:** La encuesta tuvo una confiabilidad 0.93 según la prueba Alfa de Cronbach, lo que mostró excelente confiabilidad (ver anexo C)

**Validez:** validez por contenido de juicio de expertos cuyo resultado menciona que es válido. (ver anexo C)

### **3.5 Procedimientos**

A fin de contrastar las hipótesis se realizó el siguiente procedimiento:

- Diseño de instrumentos de investigación (cuestionario).
- De confiabilidad, para lo cual se utilizó el Alfa de Cronbach
- Trabajo de campo.
- Tabulación de datos en Excel.
- Aplicación del programa SPSS

### **3.6 Análisis de datos**

Después de obtener los resultados, se aplicó los procedimientos estadísticos que corresponden, tanto descriptivo como inferencial.

### **3.7 Consideraciones éticas**

La ética implica una serie de normas, principios y valores que poseemos las personas y, que a la vez, compartimos dentro de una sociedad con el fin el objetivo de lograr el bien común (Vilca, 2019). En ese sentido, el presente trabajo se ha desarrollado bajo los lineamientos metodológicos y científicos que nos permitirá conocer la relación entre la planificación estratégica y competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados descriptivos

#### 4.1.1. Descripción del resultado de la variable Planificación Estratégica y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.

**Tabla 2**

*La planificación estratégica y competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

		Competitividad							
		Malo		Regular		Excelente		Total	
		Comerc.	%	Comerc	%	Comerc	%	Comerc	%
<b>Planificación estratégica</b>	<b>Malo</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	<b>Regular</b>	0	0,0%	42	<b>16,9%</b>	36	14,5%	78	31,3%
	<b>Excelente</b>	0	0,0%	37	14,9%	134	<b>53,8%</b>	171	68,7%
<b>Total</b>		0	0,0%	79	31,7%	170	68,3%	249	100,0%

La planificación estratégica permite a las organizaciones cumplir sus planes a futuro y la competitividad que destaque, acumulando ventajas sobre su competencia (D'Alessio, 2008).. Desde esa perspectiva de la planificación estratégica y la competitividad, la presente investigación reveló que el 53,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios afirmaron que practican una excelente planificación estratégica y competitividad, mientras que el 16,9% lo hace de manera regular. En ese marco, se evidencia que más de la mitad de los encuestados mencionan ejecutar la planificación estratégica y la competitividad en el Mercado Ciudad de Dios.

**4.1.2. Descripción del resultado de la variable Intención Estratégica y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**Tabla 3**

*La intención estratégica y competitividad en los comerciantes del Mercado de Ciudad de Dios, 2021.*

		Competitividad							
		Malo		Regular		Excelente		Total	
		Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%
<b>Intención Estratégica</b>	<b>Malo</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	1	0,4%
	<b>Regular</b>	0	0,0%	57	<b>22,9%</b>	75	30,1%	132	53,0%
	<b>Excelente</b>	0	0,0%	22	8,8%	94	<b>37,8%</b>	116	46,6%
<b>Total</b>		0	0,0%	79	31,7%	170	68,3%	249	100,0%

La intención estratégica abarca los lineamientos generales de la organización: visión, misión, valores y ética. Asimismo, otro factor a tomar en cuenta por las para el éxito de los comerciantes es la competitividad, aquella que hace que un negocio se diferencie de otros en aspectos claves como el uso de tecnología, costos, precio, servicio al cliente, etc. (Botero, 2014). En ese sentido, el 37,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron que tienen una excelente intención estratégica y competitividad, en tanto el 22,9% indicaron que se encuentra en un nivel regular. Por tanto, más de la tercera parte de los encuestados tienen en cuenta la visión, misión, valores y ética en su negocio, permitiéndoles esto tener claro lo que desean, diferenciándose de los otros comerciantes, en otras palabras, ser más competitivos.



**4.1.3. Descripción del resultado de la variable Diagnóstico Estratégico Externo y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**Tabla 4**

*El diagnóstico estratégico externo y competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

		Competitividad							
		Malo		Regular		Excelente		Total	
		Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%
<b>Diag.</b>	<b>Malo</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Estratégico.</b>	<b>Regular</b>	0	0,0%	37	14,9%	61	24,5%	98	39,4%
<b>Externo.</b>	<b>Excelente</b>	0	0,0%	42	16,9%	109	<b>43,8%</b>	151	60,6%
<b>Total</b>		0	0,0%	79	31,7%	170	68,3%	249	100,0%

Actualmente es preciso que las empresas consideren el contexto en el que se desenvuelven para tomar decisiones más acertadas y puedan anticiparse a los cambios futuros. Por eso es importante que identifiquen las condición política, económica, social, tecnológico y ecológico, como elementos esenciales del diagnóstico estratégico externo (D'Alessio, 2008).. A su vez, el nivel de competitividad se caracteriza por el desarrollo de ventajas competitivas, generando valor para lograr un mejor posicionamiento en el mercado (Cáceres, 2019). En consonancia con lo antes expresado y según los resultados obtenidos, el 43,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron tener un excelente del diagnóstico estratégico externo y competitividad. Entonces, la mayoría de comerciantes toman en cuenta el contexto actual para tomar decisiones en sus negocios y tomar ventaja sobre la competencia.

**4.1.4. Descripción del resultado de la variable Diagnóstico Estratégico Interno y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**Tabla 5**

*El nivel diagnóstico estratégico interno y competitividad en los comerciantes del Mercado de Ciudad de Dios, 2021.*

		Competitividad							
		Malo		Regular		Excelente		Total	
		Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%
<b>Diag.</b>	<b>Malo</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>estratégico</b>	<b>Regular</b>	0	0,0%	57	22,9%	57	22,9%	114	45,8%
<b>interno</b>	<b>Excelente</b>	0	0,0%	22	8,8%	113	<b>45,4%</b>	135	54,2%
<b>Total</b>		0	0,0%	79	31,7%	170	68,3%	249	100,0%

El diagnóstico estratégico interno se concentra en conocer la situación dentro de la organización, tanto cuantitativamente como cualitativa, con el fin de obtener los elementos necesarios para mejorar las distintas áreas implicadas (dirección, marketing, administración, entre otras (Alvarez, 2007).. En tanto, impactar positivamente en lograr ventajas sobre la competencia, permitirá implementar estrategias, ampliando determinados conocimientos a través de capacitaciones, por dar un ejemplo (Botero, 2014). En ese sentido, el 45.4% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron que existe un excelente del diagnóstico estratégico interno y competitividad. En pocas palabras, aproximadamente la mitad de los comerciantes conocen los aspectos más relevantes de sus negocios que les permite estar en una mejor posición que los demás.

**4.1.5. Descripción del resultado de la variable Definición de Objetivos y Formulación de Estrategias y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**Tabla 6**

*Nivel de definición de objetivos y formulación de estrategias, y competitividad en los comerciantes*

		Competitividad							
		Malo		Regular		Excelente		Total	
		Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%	Comerc.	%
<b>Definición de los Obj. y formul. Estrateg.</b>	<b>Malo</b>	0	0,0%	4	1,6%	2	0,8%	6	2,4%
	<b>Regular</b>	0	0,0%	72	28,9%	103	41,4%	175	70,3%
	<b>Excelente</b>	0	0,0%	3	1,2%	65	<b>26,1%</b>	68	27,3%
<b>Total</b>		0	0,0%	79	31,7%	170	68,3%	249	100,0%

El definir los objetivos es el resultado de un análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades). En función a ello, es posible clarificar los objetivos que se pueden alcanzar a corto, mediano y largo plazo (D'Alessio, 2008).. Asimismo, el lograr ventajas considerables como posicionarse en el costo, el servicio o también logrando una diferenciación respecto a la competencia que le permitan ser más competitivo (Porter, 1991). En correlación a lo mencionado anteriormente, el 26.1% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios expresaron que existe una regular definición de objetivos y formulación de estrategias y competitividad. Entonces, según el resultado obtenido, es posible afirmar que, los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, consideran los aspectos externos como internos para posicionarse en el mercado.

## 4.2 Prueba de normalidad

Es la probabilidad de que rechace o apruebe la hipótesis nula (Hernández et al., 2004).

Entonces:

**Si  $p < 0.05$**  los datos no se distribuyen de manera normal y se debe utilizar la estadística no paramétrica: RHO de Spearman

**Si  $p > 0.05$**  los datos se distribuyen de manera normal y se debe utilizar la estadística paramétrica: Correlación de Pearson

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIREC.Es	,227	249	,000	,911	249	,000
DIAG.ES.EX	,166	249	,000	,946	249	,000
DIAG.ES.IN	,098	249	,000	,981	249	,002
FOR.OBJ	,264	249	,000	,877	249	,000
P.E	,090	249	,000	,973	249	,000
COMPE	,151	249	,000	,909	249	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se tuvo una muestra de 249 comerciantes que supera el rango de 50, se debió elegir la prueba Kolmogórov-Smirnov. Además, se pudo observar que la significancia fue menor a 0.05 ( $\alpha < 0.05$ ), por tanto, los datos no se distribuyen de manera normal, por lo cual se infiere que se debe de trabajar con estadística no paramétrica. Adicionalmente, como se pretende correlacionar dos variables, por tanto, es preciso usar la prueba Rho de Spearman.

### 4.3 Prueba de hipótesis

#### 4.3.1 Prueba de hipótesis entre la variable Planificación Estratégica y Competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021.

**H0:** No existe relación positiva entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**H1:** Existe relación positiva entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**Tabla 8**

*Correlación de Spearman de la Planificación Estratégica y la Competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021*

			Planificación Estratégica	Competitividad
<b>Rho de Spearman</b>	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Competitividad	N	249	249
		Coefficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 8 se puede advertir una relación positiva, moderada y directamente proporcional, entre la variable planificación estratégica y la competitividad, en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 (Rho= ,547, p= ,000< ,01). Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.

**4.3.2 Prueba de hipótesis entre la variable Intención Estratégica y Competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**H0:** No existe relación positiva entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**H1** Existe relación positiva entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**Tabla 9**

*Correlación de Spearman de la intención estratégica y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

			La intención estratégica	Competitividad
<b>Rho de Spearman</b>	La intención estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,333**</b>
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	249	249
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,333**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 9 se puede observar una relación positiva, baja y directamente proporcional, entre la intención estratégica y la Competitividad, en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 (Rho= ,333; p= ,000< ,01). Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.

**4.3.3 Prueba de hipótesis entre la variable diagnóstico estratégico externo y Competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**H0:** No existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**H1:** Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**Tabla 10**

*Correlación de Spearman del diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

			Diagnostico estratégico externo	Competitividad
<b>Rho de Spearman</b>	Diagnostico estratégico externo	Coeficiente de correlación	1,000	,222**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	249	249
	Competitividad	Coeficiente de correlación	,222**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 10 se puede apreciar una relación positiva, baja y directamente proporcional, entre la variable diagnóstico estratégico externo y la competitividad, en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 (Rho= ,222, p= ,000< ,01). Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.

**4.3.4 Prueba de hipótesis entre la variable diagnóstico estratégico interno y Competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**H0:** No existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**H1:** Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**Tabla 11**

*Correlación de Spearman del diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

			<b>Diagnóstico estratégico interno</b>	<b>Competitividad</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Diagnóstico estratégico interno	Coefficiente de correlación	1,000	,570**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Competitividad	N	249	249
		Coefficiente de correlación	,570**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 11 es posible observar una relación positiva, moderada y directamente proporcional, entre la variable diagnóstico estratégico interno y la competitividad, en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 (Rho= ,570,  $p= ,000 < ,01$ ). Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.



**4.3.5 Prueba de hipótesis entre la variable definición de objetivos y formulación de estrategias y Competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021.**

**H0:** No existe relación positiva entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**H1:** Existe relación positiva entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios - 2021.

**Tabla 12**

*Correlación de Spearman de definición de objetivos y formulación de estrategias y la Competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021.*

		<b>Definición de objetivos y formulación de estrategias</b>		<b>Competitividad</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Definición de objetivos y formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,445**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	249	249
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,445**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12 se observa una relación positiva, moderada y directamente proporcional, entre la variable definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad, en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 (Rho= ,445,  $p= ,000 < ,01$ ). Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a los cinco objetivos planteados, tomando en cuenta los hallazgos identificados en los antecedentes y de la literatura revisada.

**El objetivo general** de la investigación consistió en determinar la relación existente entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios. En función al objetivo planteado, se puede señalar que la planificación estratégica contribuye a que las organizaciones cumplan sus objetivos que se han trazado para el futuro, condicionando a una mejor adaptación de las organizaciones frente a un contexto de continuos cambios (Palacios, 2023). Ello se relaciona con lo mencionado por Morales y Pech (2000), quienes afirman que las organizaciones que realizan una planificación estratégica son más competitivas. Por ende, cabe destacar que, en la presente investigación, el 53,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios señalaron que la planificación estratégica y competitividad se produce de manera excelente, es decir, más de la mitad de comerciantes tienen en cuenta esos dos aspectos para dirigir y gestionar sus negocios. Sin embargo, esto puede producirse también en otros escenarios, tal como lo señaló (Chaves, 2019) en las Pymes del sector plásticos de la Provincia de Sabana Centro en Colombia, donde el 50% de los encuestados expresaron que la planificación estratégica y la competitividad se encuentra en un nivel alto. Entonces, es posible deducir que la planificación estratégica y la competitividad se produce tanto en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios y otras pymes del mundo, pero el nivel de implementación puede ser variable. Asimismo, y según los resultados de la prueba de hipótesis donde se afirmó que existe relación positiva

entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, se obtuvo en el coeficiente de correlación de Spearman y nivel de significancia: ( $Rho=0,547$ ) y ( $p=0.000 < ,01$ ), por tanto, fue posible afirmar que existe una relación positiva moderada y directamente proporcional entre la variable planificación estratégica y competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios o, dicho de otra manera, a mayor planificación estratégica, mayor será la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios. Por tal razón, cabe destacar que alrededor del mundo otras investigaciones corroboran tal hallazgo, como por ejemplo Vásquez (2017) en su investigación realizada en el sector textil en Ayacucho, o como Fernández A. (2020) en asociaciones de productores agropecuarios de Junín, también Garay (2020) en la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A- Escocesa, y, finalmente, Barahona (2020) por su investigación realizada en una empresa pública en el Ecuador. Cabe señalar que sus hallazgos coincidieron en afirmar que existe una correlación positiva, alta y directamente proporcional entre la planificación estratégica y la competitividad, lo cual fue posible verificar a través de sus resultados obtenidos por cada uno, respectivamente:  $Rho =0,848$  y  $p=0.000 < 0.05$  Vásquez (2017),  $Rho =0,885$  y  $p=0.000 < 0.05$  Fernández A. (2020,  $Rho =0,827$  y  $p=0.000 < 0.05$  (Garay, 2020) y  $r=0.992$  y  $p=0.000 < 0.05$  (Barahona, 2020). Por consiguiente, se reafirma a través de los distintos autores que existe una relación positiva entre la planificación estratégica y competitividad, la cual puede variar en el nivel alcanzado, según sea al caso. Además, a medida que se mejore la planificación estratégica, también se podrá mejorar la competitividad, logrando los objetivos propuestos y generando valor en el proceso.

**El primer objetivo específico** de la investigación, fue encontrar la relación entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de

Dios, ya que la intención estratégica es la primera etapa de la planificación estratégica que abarca establecer los lineamientos generales de todo tipo y tamaño de empresas, tales como la misión, visión (Chiavenato y Sapiro, 2016), Además de los valores cultura organizacional y políticas (D'Alessio, 2008). Adicionalmente, la competitividad en las organizaciones orienta las acciones que les permiten generar estrategias de diferenciación de la competencia (Fernández A., 2020). En función a lo expuesto anteriormente, se resalta que el 37,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron tener una excelente intención estratégica y competitividad, ello se relaciona con lo mencionado por Vásquez (2017) quien obtuvo como resultado que el 70% aseguraron que la intención estratégica se encuentra a un nivel medio, o como lo expuesto por Fernández A. (2020) en la asociación de productores agropecuarios de la región Junín, donde que el 55.56% de los encuestados afirmaron que la intención estratégica se realiza a veces. Por las razones antes mencionadas, cabe destacar que en las investigaciones de Vásquez (2017) y Fernández A. (2020) se aprecia un mayor porcentaje de encuestados afirmaron la existencia de intención estratégica, pero la diferencia con los hallazgos en el Mercado Ciudad de Dios radicó en que la intención estratégica se realizó de manera excelente y no regular. Así también conforme a la prueba de hipótesis donde se afirmó que existe relación positiva entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios – 2021, se pudo verificar que los resultados obtenidos ( $Rho=0,333$ ), ( $p=0.000 < ,01$ ) permitieron determinar que existe una relación positiva, baja y directamente proporcional entre la intención estratégica y la competitividad. Dicho resultado difiere, en alguna medida, con los hallazgos de Vásquez (2017) quien sostuvo que la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de Ayacucho tiene una correlación positiva alta ( $Rho= 0.851$ ), ( $p=0.000 < 0.05$ ). En consecuencia, es posible afirmar que existe relación positiva entre las variables mencionadas, sin embargo,

es mayor en el sector textil artesanal de Ayacucho que en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios. Aun así, ambos coinciden en la misión, visión, valores, cultura organizacional y políticas guarda relación con que sean más competitivos.

**El segundo objetivo específico** tuvo como fin determinar la relación entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios. Ello guarda relación con los impactos globales que puede afectar a otras localidades en cualquier parte del mundo, ya que el diagnóstico estratégico externo es un componente fundamental de la planificación estratégica, el cual ofrece un panorama general del contexto en diferentes ámbitos: condiciones políticas, económicas, aspecto social, tecnología, ecología que, en síntesis, es posible evaluar a través del análisis (PESTE) (D'Alessio, 2008). Adicionalmente, las organizaciones requieren crear valor y sacar ventaja frente a sus competidores, lo que tendrá como resultado un mejor posicionamiento en el mercado, satisfaciendo mejor las diversas necesidades de los consumidores, específicamente en relación al costo, la calidad, la velocidad de entrega, la confiabilidad de entrega de los productos, nivel de adaptación a los cambios de la demanda o introducir nuevos productos (Cáceres, 2019). En ese sentido, como parte de los resultados descriptivos de la presente investigación, se determinó que el 43,8% de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron que practican el diagnóstico estratégico externo y competitividad de manera regular. En relación con eso, otros autores afirmaron también tener en cuenta el diagnóstico estratégico externo como parte de sus prácticas. Por ejemplo, Vásquez (2017) quien realizó su investigación en el sector textil artesanal de Ayacucho, Fernández A. (2020) en la asociación de productores agropecuarios en Junín y Vallejo (2020) en el estudio sobre los trabajadores de la Municipalidad de Víctor Larco Herrera. Ellos dos coinciden en afirmar que el diagnóstico

estratégico externo se realizó, pero a un nivel medio, a veces y de manera neutral, respectivamente. Para comprobar la hipótesis correspondiente a: existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, se obtuvieron resultados tales como: ( $Rho=0,222$ ), y ( $p=0.000<.01$ ), que demostraron que entre ambas variables existe relación positiva baja y directamente proporcional. En relación a lo demostrado en el Mercado Ciudad de Dios, se resaltó la investigación de Vásquez (2017), quien coincide en afirmar que existe relación positiva, alta y directamente proporcional entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad a través de ( $Rho=0.779$ ) y ( $p=0.000<0.05$ ). Por tanto, ambas investigaciones confirman una relación positiva entre las variables, con cierta variación en el nivel, en el caso del Mercado Ciudad de Dios se produce en nivel bajo, y según Vásquez (2017) en el sector textil artesanal de Ayacucho es alto. En consecuencia, el tener presente el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico puede incidir en generar valor y lograr una mejor posición frente a los competidores.

**El tercer objetivo específico** se orientó a determinar la relación entre la el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021. El diagnóstico estratégico interno conlleva a conocer cómo se organiza la empresas, qué áreas comprende, cuáles son los procesos que tienen a cargo y cómo los llevan a cabo, a fin que la organización pueda cumplir con los requerimientos en materia de dirección, administrativa, marketing, etc. (Alvarez, 2007). Además, tener un conocimiento exhaustivo de la realidad interna de la organización también se relaciona con su competitividad, puesto que tener directivos que poseen un conocimiento de las distintas áreas de la empresa, sus procesos, permite un mejor nivel de flexibilidad para adaptarse a los continuos cambios y, por tanto, ser más competitivos (Botero, 2014). En

función a lo mencionado, se pudo determinar que, casi la mitad (45,4%) de comerciantes del Mercado Ciudad de Dios mencionaron que el diagnóstico estratégico interno y la competitividad se produce de manera excelente. En línea con lo antes mencionado, Vásquez (2017) identificó que la mitad (50%) de los encuestados del sector textil de Ayacucho señalan que el diagnóstico estratégico interno se presenta a un nivel alto, lo cual coincide con lo encontrado en el Mercado Ciudad de Dios. Asimismo, pero en relación a la competitividad. Vásquez (2017) señala que el 90% de encuestados mencionaron que se encuentra en un nivel medio y solo el 10% en un nivel alto. De manera que, el diagnóstico estratégico interno coincide en ambas investigaciones, pero ello no se produciría en la misma medida con relación a la competitividad. Además, de acuerdo los resultados de la prueba de hipótesis donde se afirma que: existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, los resultados ( $Rho=0,570$ ), ( $p=0.000 < ,01$ ), probaron que entre ambas variables existe una relación positiva, moderada y directamente proporcional. Tal hallazgo va en concordancia con lo demostrado por Vásquez (2017) en el sector textil, artesanal de Ayacucho, donde pudo demostrar que existe relación positiva considerable entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad ( $Rho=0.626$ ), ( $p=0.000 < 0.05$ ). De lo dicho anteriormente, hay relación entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad, lo cual puede presentarse de manera moderada o considerable, en cada una de las organizaciones estudiadas, que motiva a comprender que para ser competitivos es necesario también conocer los aspectos fundamentales de las empresas y organizaciones, indagando en el estado de sus distintas áreas y niveles de organización.

**El cuarto objetivo específico** se centró en determinar la relación entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del mercado Ciudad de Dios, 2021. Ya que la definición de objetivos y formulación de estrategias conlleva a alinear dichos objetivos al propósito de la organización, es decir, a la misión, es cada vez más importante considerar que para lograr ello, primero es necesario disponer de un conocimiento exhaustivo, del entorno externo e interno, identificando aquellas fortalezas y debilidades que permitirá aprovechar de manera óptima aquellas oportunidades que se presenten, así como manejar y controlar las amenazas, teniendo como resultado los objetivos a mediano y largo plazo que dirijan el rumbo de la organización (D'Alessio, 2008). Paralelamente podemos mencionar que contar con la definición de objetivos y formulación de estrategias contribuye a que una empresa sea competitiva, logrando diferenciarse por aspectos como costos o eficacia, por dar un ejemplo (Porter, 1991). En línea con lo expuesto, el 26,1% de comerciantes del Mercado Ciudad de Dios manifestaron que la definición de objetivos y formulación de estrategias y competitividad se produce de manera excelente, mientras Barahona (2020) señaló que el 52.08% de los encuestados de la EPM-GIDSA también aseveraron que se han establecido objetivos estratégicos, en consecuencia, es evidente que definir y formular los objetivos estratégicos es una práctica necesaria en las organizaciones, y, además, se encuentra relacionado también con ser más competitivos. También es preciso agregar que como producto de la prueba de hipótesis fue posible determinar que existe correlación positiva, moderada y directamente proporcional entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad ( $Rho=0,445$ ), ( $p=0.000 < ,01$ ), dicho de otro modo, si la definición de objetivos y formulación de estrategias aumenta, también será posible incrementar la competitividad. Asimismo, lo reveló también por Barahona (2020), quien pudo determinar la existencia de una correlación positiva alta y



directamente proporcional respecto a los objetivos estratégicos y el uso de las estrategias competitivas en la empresa EPM-GIDSA ( $r= 0.912$ ), ( $p=0.000<0.05$ ). De modo que establecer objetivos considerando las oportunidades, amenazas para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la empresa se relaciona positivamente en crear una empresa competitiva.

## VI. CONCLUSIONES

6.1 El análisis de los datos ha permitido determinar que existe relación positiva, moderada y directamente proporcional entre la planificación estratégica y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 ( $Rho=0.547$ ;  $p=0.000 < ,01$ ).

6.2 El análisis de los datos ha permitido determinar que existe relación positiva, baja y directamente proporcional entre la intención estratégica y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 ( $Rho=0.333$ ;  $p =0.000 < ,01$ ).

6.3 El análisis de los datos ha permitido determinar que existe relación positiva, baja y directamente proporcional entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 ( $Rho=0.222$ ;  $p =0.000 < ,01$ ).

6.4 El análisis de los datos ha permitido determinar que existe relación positiva, moderada y directamente proporcional entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 ( $Rho=0.570$ ;  $p =0.000 < ,01$ ).

6.5 El análisis de los datos ha permitido determinar que existe relación positiva, moderada y directamente proporcional entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, 2021 ( $Rho=0.445$ ;  $p =0.000 < ,01$ ).

## VII. RECOMENDACIONES

7.1 Respecto a la relación positiva, moderada y directamente proporcional que existe entre la planificación estratégica y la competitividad, se recomienda que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios convoquen a expertos, organizaciones, y/o instituciones que desarrollen un programa de capacitaciones sobre planificación estratégica y competitividad, a fin de elevar sus conocimientos y puedan establecer mejor sus objetivos a largo plazo, acorde a su visión, eligiendo estrategias claras y adquieran ventajas competitivas para satisfacer mejor las necesidades del mercado, incrementen su rentabilidad y puedan adaptarse a los desafíos de la actualidad.

7.2 En razón a la relación positiva, baja y directamente proporcional que se identificó entre la intención estratégica y la competitividad, se sugiere que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios incluyan dentro del plan de capacitaciones, acciones teórico-prácticas, ya que ello permitirá que los comerciantes manejen un marco de conocimientos y apliquen en sus propios negocios la misión, visión, valores y otros elementos que guiarán sus decisiones futuras.

7.3 En función a la relación positiva, baja y directamente proporcional que hay entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad, se aconseja que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, incluyan el diagnóstico estratégico externo dentro del temario de las capacitaciones teórico-práctica, para que puedan detectar las amenazas y oportunidades del medio exterior para utilizar mejor sus fortalezas y controlar sus debilidades, lo que contribuirá a que sean más competitivos.

7.4 Respecto a la relación positiva, moderada y directamente proporcional existente entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad, se recomienda que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios reciban capacitaciones teórico-prácticas sobre el diagnóstico estratégico interno, y así puedan conocer su negocio en aspectos concretos como: el logístico, financiero, marketing, que contribuirá al logro de ventajas competitivas frente sus competidores.

7.5 En función a la relación positiva, moderada y directamente proporcional entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad, se sugiere que los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios puedan incorporar temas en el plan de capacitación teórico-práctica, referido a la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad, para que puedan concretar sus objetivos y gozar de negocios exitosos.

## VIII. REFERENCIAS

- Acevedo, P., y Gaspar, E. (2018). *Planificación estratégica y gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario de la red educativa de Ayacchocha Acoria, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31379>
- Alanya, D. (2019). *El control interno bajo la metodología caso y la competitividad de las empresas hoteleras de la región Puno periodos 2016-2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/10756>
- Alvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*(20), 67-104. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Archivo Atencio. (20 de enero de 2020). *Historia de la Urb. Ciudad de Dios [Mono] - San Juan de Miraflores*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=SKUVRGYcT9s>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/items/54c52c25-4b36-4578-8b2a-ab63105f0638>
- Arredondo, F., De la Garza, J., y Villa, L. (2014). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 9-19. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452014000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452014000200002&script=sci_arttext)
- Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado al consumidor*. ESIC.
- Baldeos, L. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las Mypes en la provincia de Huaura del Perú. *San Gregorio*, 1(43), 78-91.

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072020000400078](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000400078)

- Barahona, R. (2020). *Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos*. [Trabajo de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31327/1/02%20ADP.pdf>
- Bermeo, K., y Cordero, D. (2018). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad de la microempresa del sector de muebles de madera del cantón Cuenca en la provincia del Azuay. *Innova Research Journal*, 3(8), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777406>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Botero, L. (2014). Internalización y competitividad. *Revista de ciencias estratégicas*, 22(32), 187-196. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). *Administración de empresas. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. [https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Cáceres, L. (2019). *La planificación estratégica y su influencia en la competitividad se la empresa Tatepro E.I.R.L., Tacna, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio institucional UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/895/Caceres-Alvarez-Lizbeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, J., Martínez, D., y Valencia, S. (2019). Competitividad y planeación estratégica en las PYMES a nivel nacional. *Universidad Santiago de Cali*, 1-10.

- Chase, R., Jacobs, F., y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros* (12<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.  
<https://www.yumpu.com/es/document/read/48554606/administracion-de-operaciones-y-produccion-12-ed-chase-aquilano-jacobs-11>
- Chaves, J. (2019). *Planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en la provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia)*. [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. Repositorio institucional Universidad de La Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/37807>
- Chávez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del Municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica fundamento y aplicaciones* (3<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.
- Chilon, B. (2018). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín - 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon\\_RBP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon_RBP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Contreras, E. (2013). Concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Duque, M. (2005). Comerciantes y empresarios de Bucaramanga (1857 - 1885): una aproximación desde el neoinstitucionalismo. *Universidad del Valle*(29), 149-184.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-16172005000100008&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-16172005000100008&script=sci_abstract&tlng=es)

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*.

Díaz de Santos.

Fernández, A. (2020). *Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores de la región Junín, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad

Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio institucional UPCI.

<https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/259>

Fernández, F., y Pérez, F. (2018). *Planificación estratégica en gestión pública y gestión del talento humano en el Programa de Desarrollo Agrario - Agro Rural, Chachapoyas*.

[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo], Repositorio institucional UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24983>

Fernández, W. (2018). *Relación entre la responsabilidad social empresarial y la competitividad en MYPES de Lima Norte*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de

Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE.

<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2349?show=full>

Foladori, G., y Delgado, R. (2020). Para aprender el impacto disruptivo de la covid-19, un análisis desde la crítica de la economía política. *Coyuntura y Debate*, 18(34), 161-179.

<https://estudiosdeldesarrollo.mx/migracionydesarrollo/wp-content/uploads/2020/08/34-6.pdf>

Frezza, M. (2019). *Potencial de la Industria de hidrocarburos en la provincia de Neuquén: Análisis de competitividad y estrategia internacional*. [Trabajo final de graduación de

maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio institucional UdeSA.

<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/17255>



- Fuentes, T., y Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 118-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- Gallo, R. (2019). *Gestión empresarial y competitividad en la empresa comunal de servicios múltiples Rancas - Pasco 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio institucional UNDAC. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1349>
- Garay, R. (2020). *Planeamiento estratégico y competitividad de la empresa Espinoza Contratistas Generales S.A - Escogesa- Huancavelica, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio institucional UPCI. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/145>
- Hernández, L. (2018). *La planeación estratégica y el proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso de dos empresas hidalguenses*. [Proyecto terminal de maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. Repositorio institucional UAEH. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/2438/La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20el%20proceso%20de%20sucesi%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20familiar.%20Estudio%20de%20caso%20de%20dos%20empresas..pdf?sequence=1&isAllow>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2004). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Mc Graw Hill.
- Jara, D. (2020). *Planeamiento estratégico y la gestión por procesos en la dirección de redes integradas de salud Lima Este, año 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50325>

- León, R., Tejada, E., y Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82-87.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6087>
- Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.  
<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1085/1038>
- Longoria, E. (s.f.). Diamante de Michael Porter. 1-12.  
[https://www.academia.edu/23303651/DIAMANTE\\_DE\\_MICHAEL\\_PORTER?sm=b](https://www.academia.edu/23303651/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER?sm=b)
- López, M., Zalthem, L., y Peraza, L. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en ciudad del Carmen, Campeche, México. *RILCO*, 1(4), 1-15.  
<https://www.eumed.net/rev/rilco/04/sector-restaurantero-campeche.html>
- Mercado Cooperativa De Servicios Especiales "Ciudad De Dios" Ltda. SJM. [mercado.coop.ciudad.de.dios.sjm]. (26 de junio de 2020). *Reseña histórica de nuestro Mercado Ciudad de Dios*[imagen adjunta][Publicación de estado]. Facebook.  
[https://www.facebook.com/profile/100041431393955/search/?q=rese%C3%B1a&locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/profile/100041431393955/search/?q=rese%C3%B1a&locale=es_LA)
- Minaya, L. (2021). *Planeamiento estratégico para mejora de productividad y competitividad en empresas constructoras medianas en Chimbote*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76202>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Generales*, 31(134), 79-87. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>

- Morales, M., y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*(197), 47-63.
- Municipalidad distrital de San Juan de Miraflores. (2016). *Proyecto de Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021*. [Plan].  
<https://www.gob.pe/institucion/munisjm/informes-publicaciones/3044630-plan-de-desarrollo-local-concertado-sjm-pdc-2017-2021>
- Naciones Unidas Perú. (2022). *Informe ONU Situación y Perspectivas de la Economía Mundial - WESP 2022*. <https://peru.un.org/es/168089-informe-onu-situaci%C3%B3n-y-perspectivas-de-la-econom%C3%ADa-mundial-wesp-2022>
- Ortiz, A. (2019). *El marketing digital y la competitividad en el Centro Comercial MegaPlaza, Independencia, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34968>
- Palacios, L. (2023). *Dirección estratégica* (3ª ed.). ECOE Ediciones.
- Pérez, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y poder aéreo*, 9(1), 55-65.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5682910>
- Poma, P. (2020). *Planificación estratégica como herramienta de gestión para el posicionamiento en el Mercado del Resort De Sol a Sol en el sector turístico hotelero de la ciudad de Huaquillas, año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio institucional UTEG.  
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1216?locale-attribute=en>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei.

- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Quinteros, D. (2022). *Gestión estratégica y el desarrollo competitivo de las MYPES de la galería Compuplaza, Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82102>
- Rada, M. (2020). *Percepción del impacto del Programa de Compensaciones para la Competitividad en productores de café en Junín, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49047/Rada\\_LLMM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49047/Rada_LLMM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Ramírez, E., y Campos, W. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía y Negocios*, 2(2), 22-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8381280>
- Real Academia Española. (s.f.). Cliente. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 20 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/cliente?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Demanda. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 15 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/demanda?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Desarrollo. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 10 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/desarrollo>
- Real Academia Española. (s.f.). Eficiencia. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 10 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/eficiencia?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Estrategia. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 18 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/estrategia?m=form2>

- Real Academia Española. (s.f.). Necesidad. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 16 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/necesidad?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Oferta. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 14 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/oferta?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Precio. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 12 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/precio?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Proceso. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 02 de enero de 2021, de <https://dle.rae.es/proceso?m=form2>
- Real Academia Española. (s.f.). Tecnología. *En Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 04 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/tecnolog%C3%ADa>
- Ríos, E., Contreras, I., y González, J. (2020). La entrada de Hyundai-KIA en México, su competitividad desde una perspectiva sistémica y sus efectos en las empresas líderes. *Universidad Empresa*, 22(39), 1-33. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187263918013/html/>
- Rubio, L., y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez, C. (2016). *Boletín de investigación*. Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/1191/boletin-de-investigacion-agosto-2016.pdf?sequence=1>
- Suárez, J., y Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 10(15), 63-89. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/19783>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179-198. <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/items/8d1b0e08-6434-48a7-a5ee-b61c96c8a027>

- Vallejo, A. (2020). *Planificación estratégica y su influencia en el desarrollo social en el distrito de Víctor Larco Herrera, año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46073>
- Vásquez, J. (2017). *Planificación estratégica y competitividad en el sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23164>
- Vilca, W. (2019). *La gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3992>
- Zavala, F., y Vélez, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1284>

## IX. ANEXOS

### - ANEXO A: Matriz de consistencia

#### TÍTULO TENTATIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS COMERCIANTES DEL MERCADO CIUDAD DE DIOS, LIMA- 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE (X):	TIPO DE INVESTIGACIÓN
¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios -Lima? 2021?	Determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios- Lima. 2021.	Existe relación positiva entre la planificación estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios -Lima. 2021.	Planificación Estratégica	Básica
¿Qué relación existe entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima? 2021?	Determinar la relación entre la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021.	Existe relación positiva la intención estratégica y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021	Competitividad	<b>NIVEL:</b> Correlacional
¿Qué relación existe entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima? 2021?	Determinar la relación entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021	Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021		<b>DISEÑO:</b> No experimental, transversal,
¿Qué relación existe entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima? 2021?	Determinar la relación entre la el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del	Existe relación positiva entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en los comerciantes del		<b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b> 700 comerciantes del mercado

	Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021	Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021		Ciudad de Dios 2021
¿Qué relación existe entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima 202?	Determinar la relación entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021	Existe relación positiva entre la definición de objetivos y formulación de estrategias y la competitividad en los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021		<b>MUESTRA:</b> La muestra se compone de 249 comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021 <b>INSTRUMENT</b> <b>OS:</b> Escala de Likert



- ANEXO B: Instrumento de recolección de datos

**ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS  
COMERCIANTES DEL MERCADO CIUDAD DE DIOS – LIMA. 2021**

Estimado (a) Sr.(a)., solicito su apoyo para dar respuesta a las preguntas que formularemos en la presente encuesta que es motivo de un trabajo de investigación, a fin de guardar su identidad, el documento será anónimo.  
Gracias por su colaboración.

**I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

**Sexo:** 1 ( ) Femenino 2 ( ) Masculino

**Edad:** ....., años

**II. ENCUESTA:**

Indicaciones: Leer con atención y marcar solo una alternativa con una (x) como respuesta a cada pregunta, por favor no dejar ninguna respuesta sin marcar. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>CÓDIGO</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>			
		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Planificación estratégica</b>					
1	Conozco bien el principal propósito del negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	Tenemos una idea de cómo deseamos que esté el negocio en los próximos años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	Los compañeros o parientes que trabajamos en este lugar coincidimos y priorizamos las mismas cosas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

CÓDIGO	ÍTEMS	ALTERNATIVAS			
		4	3	2	1
4	El negocio tiene normas para los trabajadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>El diagnóstico estratégico externo</b>					
5	La situación política nacional impacta el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	La economía del país es impacta el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	La delincuencia, la pobreza, etc. Afecta el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	Priorizamos la tecnología para desarrollar el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	Limpiamos el negocio cada vez que se ensucia	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	Nos esforzamos por mejorar nuestro servicio al cliente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	Estamos al tanto de cómo trata la competencia a los clientes para ser mejores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12	Hay aspectos que la competencia no hace bien y tratamos de ser mejores que ellos en eso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>El diagnóstico estratégico interno</b>					
13	El responsable del negocio conoce cuánto se vende diariamente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14	El responsable del negocio conoce cuánto se gasta (pagos) diariamente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15	El responsable del negocio guía y controla todo lo que se hace	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	Los precios de los productos se actualizan según lo que nos cuesta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17	Cuando llegan los pedidos, los productos deben de ser ordenados en la brevedad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18	Hacer descuentos y dar regalos ("yapa") ayuda a vender más	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19	Nuestros proveedores nos abastecen rápidamente cuando se termina algún producto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	Sabemos la cantidad exacta de productos que tiene el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21	Pedimos cantidades precisas de los productos que necesitamos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22	Los productos en mal estado o con fecha de expiración pasada, son separados y devueltos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23	Me emociona venir a trabajar a diario	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24	Quisiera trabajar aquí por muchos años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Nos interesa invertir en tecnología para mejorar nuestro negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26	Las máquinas que cobran con tarjeta estimulan a los clientes para que compren más	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27	Durante la semana hacemos reuniones para resolver inconvenientes del negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Definición de objetivos y formulación de estrategias</b>					
28	Tenemos objetivos para el próximo año	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

CÓDIGO	ÍTEMS	ALTERNATIVAS			
		4	3	2	1
29	Tenemos objetivos para el próximo año	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30	Tenemos un plan a futuro para hacer crecer el negocio	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31	Tenemos la fórmula para lograr nuestros objetivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

### ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD PARA PARA LOS COMERCIANTES DEL MERCADO CIUDAD DE DIOS -LIMA. 2021

Estimado (a) Sr.(a)., solicito su apoyo para dar respuesta a las preguntas que formularemos en la presente encuesta que es motivo de un trabajo de investigación, a fin de guardar su identidad, el documento será anónimo.  
Gracias por su colaboración.

#### III. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

**Sexo:** 1 ( ) Femenino 2 ( ) Masculino

**Edad:** ....., años

#### IV. ENCUESTA:

Indicaciones: Leer con atención y marcar solo una alternativa con una (x) como respuesta a cada pregunta, por favor no dejar ninguna respuesta sin marcar. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

**Las alternativas son:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1

CÓDIGO	ÍTEMS	ALTERNATIVAS			
		4	3	2	1
<b>Costo</b>					
1	Nuestros precios son competitivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	Los precios de los productos se encuentran accesibles para los compradores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	Procuramos tener precios más accesibles que la competencia	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	Procuramos ofertar algunos productos para atraer a más clientes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Calidad</b>					
5	Nuestros clientes nos indican que nosotros los tratamos mejor que la competencia	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	Los halagos por nuestra buena atención son frecuentes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	Nuestros productos se adaptan a las necesidades de los clientes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	Los clientes se van satisfechos por la calidad de nuestros productos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Velocidad de la entrega</b>					
9	Nos diferenciamos por entregar los productos rápidamente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	A penas llega un cliente le preguntamos qué necesita para ayudarlo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	Despachamos el pedido sin demora	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12	Cobramos rápidamente para evitar restar tiempo al cliente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Confiabilidad de entrega</b>					
13	Nos aseguramos mejor que la competencia de entregar el pedido completo al cliente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14	Los compradores confían en que le entregamos todo lo que ha pedido	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15	Antes de entregar el pedido verificamos que todo esté conforme	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	Procuramos entregar una lista de productos y precios de la compra que realizó el cliente	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

CÓDIGO	ÍTEMS	ALTERNATIVAS			
		4	3	2	1
					desacuerdo
<b>Afrontar los cambios de la demanda</b>					
17	Adecuamos el stock de nuestros productos de acuerdo a la demanda de los clientes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18	Cuando los clientes gustan más de un producto, tenemos más stock de eso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19	Si los clientes reducen la compra de un producto, reducimos el stock	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	Tenemos la cantidad suficiente de productos para satisfacer a toda nuestra clientela	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos productos</b>					
21	Nos interesamos por conocer nuevos productos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22	Hacemos pedido de productos nuevos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23	Nos gusta innovar en productos atractivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24	Las novedades atraen más a los compradores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- ANEXO C: - Confiabilidad y validación de instrumentos

**CONFIABILIDAD:** Alfa de Cronbach

**Variable (X) Planificación estratégica**

Ite m 1	Ite m 2	Ite m 3	Ite m 4	Ite m 5	Ite m 6	Ite m 7	Ite m 8	Ite m 9	Ite m 10	Ite m 11	Ite m 12	Ite m 13	Ite m 14	Ite m 15	Ite m 16	Ite m 17	Ite m 18	Ite m 19	Ite m 20	Ite m 21	Ite m 22	Ite m 23	Ite m 24	Ite m 25	Ite m 26	Ite m 27	Ite m 28	Ite m 29	Ite m 30	Ite m 31			
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91
1	1	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	84	
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	114	
2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98	
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	112	
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	95	
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	101	
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	115	
4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	102	
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	97	
4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	
0.8099	0.876	0.1818	0.2645	0.1488	0.2479	0.2479	0.2645	0.2314	0.4132	0.1983	0.2314	0.19	0.2479	0.2314	0.3802	0.23	0.1488	0.1818	0.2314	0.1983	0.3636	0.2314	0.4463	0.2479	0.2645	0.1818	0.1818	0.1983	0.2479	0.1983	0.1983		

<b>Coefficiente de confiabilidad</b>		<b>Excelente confiabilidad</b>	
$\alpha = \frac{K}{K - \sum s_i^2} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_T^2} \right]$		<b>0.933</b>	
Número de ítems	K	31	
Sumatoria de varianza de los ítems	$\sum s_i^2$	8.73	
Varianzas totales del instrumento	$S_T^2$	90.33	

**Variable (Y) Competitividad**

Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	<b>74</b>
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	<b>76</b>
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	<b>85</b>
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>72</b>
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	<b>85</b>
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	<b>77</b>
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	<b>73</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>85</b>
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	<b>85</b>
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	<b>81</b>
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>73</b>
0.2514	0.1818	0.1488	0.1488	0.1983	0.1983	0.1488	0.2514	0.1983	0.4132	0.1983	0.2514	0.2479	0.2479	0.2514	0.2514	0.1983	0.1983	0.1983	0.1983	0.1488	0.2645	0.2514	0.2479	

<b>Coefficiente de confiabilidad</b>		<b>Excelente confiabilidad</b> <b>0.93</b>
$\alpha = \frac{K}{K - \sum S_i^2} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$		
Número de ítems	K	24
Sumatoria de varianza de los ítems	$\sum S_i^2$	5.174
Varianzas totales del instrumento	$S_T^2$	47.5

**VALIDEZ:** Juicio de expertos

**Variable X:** Encuesta de planificación estratégica para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios – Lima. 2021

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO		CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS		Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (13-15)	Muy Bueno (16-17)	Excelente (18-20)
				1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.							x
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.						x	
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.							x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.							x
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales						x	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.						x	
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.						x	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.							x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.						x	
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.							x

**VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 18**

**VALORACIÓN CUALITATIVA: EXCELENTE**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: VALIDO APLICAR**

Lima, 11 de octubre de 2021

*Armando*

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI No18088264 Telf.:975450228





**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres: Chávez Lazarte Martha Eloisa  
 1.2. Grado académico: Doctora en Educación  
 1.3. Cargo e institución donde labora: UNFV-FH. Directora de Escuela Profesional: Antropología-Arqueología.  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta de planificación estratégica para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios – Lima. 2021  
 1.5. Autor(A) de Instrumento: María Isabel Jiménez Berrocal  
 1.6. Criterios de aplicabilidad:
- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| a. De 01 a 09: (No válido, reformular) | d. De 16 a 17: (Válido, precisar) |
| b. De 10 a 12: (No válido, modificar)  | e. De 18 a 20: (Válido aplicar)   |
| c. De 13 a 15: (Válido, mejorar)       |                                   |

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Buena (13-15)	Muy Buena (16-17)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.				4	
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					5
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				4	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales				4	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.					5
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					5
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					5
9. METODOLOGIA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.					5
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.					5

**VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 19**

**VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Válido aplicar**

Lima, 08 de octubre de 2021

DNI No 08853777 Telf: 940794767

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO  
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres: Rojas Elera, Juan Julio
- 1.2. Grado académico: Doctor
- 1.3. Cargo e institución donde labora: UNFV Pre grado y Posgrado
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta de planificación estratégica para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios – Lima. 2021
- 1.5. Autor(A) de Instrumento: María Isabel Jiménez Berrocal
- 1.6. Criterios de aplicabilidad:
  - a. De 01 a 09: (No válido, reformular)
  - b. De 10 a 12: (No válido, modificar)
  - c. De 13 a 15: (Válido, mejorar)
  - d. De 16 a 17: (Válido, precisar)
  - e. De 18 a 20: (Válido aplicar)

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (13-15)	Muy Bueno (16-17)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					5
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.				4	
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					5
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					5
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales				4	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.				4	
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					5
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.				4	
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.				4	

**VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 18**

**VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Valido Aplicar**

Lima, 08 de octubre de 2021

DNI No 25578881 Telf.:954983964

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

**Variable Y:** Encuesta de competitividad para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios –  
Lima. 2021



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

**III. DATOS GENERALES**

- 3.1. Apellidos y Nombres: MEDINA IBAÑEZ ARMANDO AGUSTIN  
 3.2. Grado académico: DOCTOR  
 3.3. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal  
 3.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta de competitividad para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios- Lima, 2021  
 3.5. Autor(A) de Instrumento: María Isabel Jiménez Berrocal  
 3.6. Criterios de aplicabilidad:  
     d. De 01 a 09: (No válido, reformular)                      d. De 16 a 17: (Válido, precisar)  
     e. De 10 a 12: (No válido, modificar)                      e. De 18 a 20: (Válido aplicar)  
     f. De 13 a 15: (Válido, mejorar)

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (13-15)	Muy Bueno (16-17)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					x
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				x	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales				x	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.				x	
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					x
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.				x	
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.				x	

**VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 18**

**VALORACIÓN CUALITATIVA: EXCELENTE**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: VALIDO APLICAR**

Lima, 11 de octubre de 2021

DNI No18088264 Telf.:975450228

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

**III. DATOS GENERALES**

- 3.1. Apellidos y Nombres: Chávez Lazarte Martha Eloisa  
 3.2. Grado académico: Doctora en Educación  
 3.3. Cargo e institución donde labora: UNFV-FH. Directora de Escuela Profesional: Antropología-Arqueología.  
 3.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta de competitividad para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021  
 3.5. Autor(A) de Instrumento: María Isabel Jiménez Berrocal  
 3.6. Criterios de aplicabilidad:  
 d. De 01 a 09: (No válido, reformular)                      d. De 16 a 17: (Válido, precisar)  
 e. De 10 a 12: (No válido, modificar)                      e. De 18 a 20: (Válido aplicar)  
 f. De 13 a 15: (Válido, mejorar)

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (13-15)	Muy Bueno (16-17)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					5
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.					5
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.					5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				4	
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales					5
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.					5
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.					5
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					5
9. METODOLOGIA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.					5
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.					5

**VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 20**

**VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Válido aplicar**

Lima, 08 de octubre de 2021

**FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

**III. DATOS GENERALES**

- 3.1. Apellidos y Nombres: Rojas Elera, Juan Julio  
 3.2. Grado académico: Doctor  
 3.3. Cargo e institución donde labora: UNFV Pre grado y Posgrado  
 3.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta de competitividad para los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios - Lima. 2021  
 3.5. Autor(A) de Instrumento: María Isabel Jiménez Berrocal  
 3.6. Criterios de aplicabilidad:  
 d. De 01 a 09: (No válido, reformular)                      d. De 16 a 17: (Válido, precisar)  
 e. De 10 a 12: (No válido, modificar)                      e. De 18 a 20: (Válido aplicar)  
 f. De 13 a 15: (Válido, mejorar)

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (13-15)	Muy Bueno (16-17)	Excelente (18-20)
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje comprensible.					5
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.				4	
3. ACTUALIDAD	Esta adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.				4	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					5
5. SUFICIENCIA	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales				4	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las variables de la Hipótesis.					5
7. CONSISTENCIA	Se respalda en fundamentos técnicos y/o científicos.				4	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas objetivos, hipótesis, variables e indicadores.					5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde una metodología y diseño aplicados para lograr probar las hipótesis.				4	
10. PERTINENCIA	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.					5

VALORACIÓN CUANTITATIVA (TOTAL X 0.4): 18

VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Valido Aplicar

Lima, 08 de octubre de 2021

DNI No25578881. Telf.:954983964

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE